

A KULTURSTANDARD MÓDSZER, MINT AZ INTERKULTURÁLIS KOOPERÁCIÓK ELEMZÉSÉNEK EGYEDI ESZKÖZE

Jelen cikk a kulturstandard-kutatást mutatja be. A kutatási módszer bikulturális kooperációk elemzésének sajátos, perspektívaváltó megközelítést kínálja: egy bizonyos kultúra képviselőinek „szemüvegén” keresztül vizsgálja egy másik kultúra képviselőit. A kulturstandard-kutatás további sajátossága annak paradigmatis kettőssége, mely alatt a pozitivista és az interpretatív paradigma jellemzőinek egyidejű jelenléte értendő (Dunkel – Mayrhofer, 2001; Romani – Topcu – Primecz, 2004). Jelen cikk mellett érvel, hogy bár a mindezidáig lezajlott kulturstandard-kutatások jellemzően a pozitivista paradigma jegyében történtek, gyümölcsöző és kívánatos az interpretatív szellemiségű alkalmazás is.

Az Alexander Thomas német ipar- és kultúrapszichológus nevéhez fűződő kulturstandard irányzat (kulturstandardtheorie und –method) (Isd. pl. Thomas, 1988, 1991, 1996) napjainkra a német nyelvű akadémiai körökben egyre gyakrabban tárgyalt és alkalmazott kutatási irányzattá nőtte ki magát. Mindazonáltal csak nagyon korlátozott mértékben jelentek meg róla angol nyelvű publikációk – nem beszélve a magyar nyelvűekről¹. Ezért szélesebb körű akadémiai vita eddig nem alakulhatott ki a kulturstandard módszerrel, illetve annak elméleti feltevéseivel kapcsolatban. Jelen cikk a kulturstandard módszer bemutatására vállalkozik, s azt a célt szolgálja, hogy Magyarországon is akadémiai vita induljon el vele kapcsolatban. Az akadémiai vitára annál inkább szükség van, mivel a kulturstandard-kutatás több okból sem tekinthető kiforrott irányzatnak. Egyrészt a kulturstandard-elmélet és módszer leírása nem terjed ki minden részletre: Thomas számos nyitott kérdést hagyott megválaszolatlanul, minek következtében több, a módszert illető kritika látott napvilágot (lásd: Krewer, 1996; Helfrich, 1996; Eckensberger, 1996; Dunkel – Mayrhofer, 2001). Feltűnő továbbá a kulturstandard-elmélet (Thomas kultúra-definíciója) esszencialista-funkcionalista jellege és a kutatási módszer interpretatív vonásai között fennálló különbség (Dunkel – Mayrhofer, 2001).

Mindazonáltal a kulturstandard módszer egyedi, alternatív megközelítést ajánlja a kultúrák összehasonlításának és az interkulturális interakciók elemzésének, s nagyban hozzájárul a menedzsment területén napjainkban alkalmazott, kulturális dimenziókon alapuló kultúra-összehasonlító módszerek (Hofstede, Trompenaars, GLOBE) által nyert ismeretek kiegészítéséhez, árnyalatabbá tételéhez.

A kulturstandard-kutatás főbb sajátosságai az alábbi pontok köré csoportosíthatók:

1. Interkulturális helyzeteket vizsgál (szemben a kultúra-összehasonlító (cross-cultural) kutatásokkal).
2. Az emberi cselekvést állítja elmélete és módszere központjába (szemben az értékek kutatására irányuló módszerekkel).
3. Kvalitatív kutatási módszert alkalmaz (szemben a kvantitatív eljárásokat alkalmazó kutatásokkal).
4. Kultúra-specifikus, konkrét bikulturális viszonylatokra vonatkoztatott (relatív, viszonylagos) és émi-kus-irányultságú kulturális aspektusokat tár fel (uni-verzális, (levezetett) étikus kultúradimenziók helyett).²
5. Egy nemzeti kultúrán belüli cselekvési területek által behatárolt szubkultúra áll vizsgálódásának középpontjában (ahelyett, hogy a kultúrát a nemzeti határokkal tenné egyenlővé).

A továbbiakban először ezen pontok köré felépítve a kulturstandard módszer elméleti feltevéseit és kutatási folyamatának menetét összegzem. Ezután felvázolom a kulturstandard-kutatás kettős (pozitivistá/interpretatív) természetét. Végezetül amellet érvelek, hogy a kulturstandard módszer interpretatív szellemiségű alkalmazása révén az interkulturális együttműködések sok olyan aspektusára vetülhet fény, amely eddig – a funkcionalista szellemiségű alkalmazás révén – nem képezte megfontolás tárgyát.

A klasszikus kulturstandard-kutatás bemutatása

A kulturstandard-kutatás első jellegzetessége az interkulturális irányultság. Ez – Barinaga (1998) nyomán annyit jelent, hogy a kulturstandard módszer a kultúrák találkozásának momentumát kutatja, és azt elemzi, hogy mi történik e találkozások, együttműködések során. Az interkulturális találkozások felé fordulás okát Thomas (1993, 1996, 1998) a következő gondolatmenettel indokolja: egy adott kulturális környezetben élő egyének olyan közös „orientációs rendszerrel” rendelkeznek, amely lehetővé teszi számukra a környezetükben való sikeres eligazodást. A közösen osztott orientációs rendszer biztosítja többek között a személyközi interakciókban való eligazodás képességét is, mivel az interakciós partner várható cselekedeteire, viselkedésére vonatkozó alapfeltételezéseket is magában foglalja („ha ezt teszem, a partnerem vagy így, vagy úgy fog reagálni, de azt nagy valószínűséggel nem teszi”). A monokulturális interakciók résztvevőinek többsége tehát általában hasonló „orientációs rendszer” alapján cselekszik és értelmezi saját, illetve interakciós partnere viselkedését. Ezért monokulturális környezetben viszonylag jól előre jelezhetőek az interakciós partner várható (re)akciói. Az is elmondható, hogy monokulturális környezetben zajló interakciók során a szocializáció folyamata révén internalizált „orientációs elemek” legtöbbször nem válnak tudatossá az egyéneknél. Kizárólag monokulturális közegben cselekvő egyének számára ezért sokszor nehézségekbe ütközik a cselekvéseik mögött rejlő orientációs rendszer tudatossá tétele. Interkulturális interakciós helyzetekben sokkal inkább tudatossá válik az egyének cselekvésének esetleges kulturális befolyásoltsága. Ez a következő okból van így: interkulturális interakciós helyzetekben az idegen kultúrájú személy cselekedetei mögött idegen, számunkra ismeretlen orientációs (észlelési és értelmezési) rendszer elemei húzódnak meg,

melyekre vonatkozóan nem rendelkezünk ismeretekkel (Adler, 1991; Thomas, 1996; Schroll-Machl, 2001). Ilyen helyzetekben továbbra is saját kultúránk orientációs rendszerére támaszkodva cselekszünk, mely azonban nem kínál elegendő bázist a sikeres interkulturális interakciókhoz. Ezért nehézségekbe ütközik az idegen kultúrájú interakciós partner lehetséges viselkedési spektrumának előrejelzése. *Interkulturális interakciós helyzetekben tehát legalább kétféle (kulturálisan befolyásolt) orientációs rendszer konfrontálódik egymással, melynek eredményeképp sűrűsödik a kritikus, részben konfliktusos személyközi interakciók száma* (Thomas, 1996; Schroll-Machl, 2001). A „kulturális mássággal” való konfrontálódás egyik fontos következménye, hogy saját, kulturálisan befolyásolt és döntő többségében a tudatalattinkból ható orientációs rendszerünk tudatossá válik bennünk.

A kulturstandard módszer a fenti elméleti megfontolások alapján a „kulturális mássággal” való konfrontálódás momentumára építve igyekszik az egyéni cselekvések hátterében meghúzódó kulturális aspektusokat feltárni. Alapvetően az interkulturális találkozások egyik fajtájára, a *bikulturális* helyzetek elemzésére összpontosít. Feltételezi, hogy az interkulturális interakcióban részt vevő egyének eltérő orientációs rendszerének különbsége miatt ún. *kritikus interakciós helyzetek* (critical incidents) alakulnak ki. Flanagan (1954) monokulturális viszonylatra értelmezett kritikus interakciós szituáció-elemzési technikáját (critical incidents technique) Fiedler – Mitchell – Triandis (1971) a „kulturális átfedéssel” közegébe helyezve alkalmazta. Ezek a kulturális átfedéssel helyzetekben fellépő kritikus interakciós szituációk képezik a kulturstandard módszer kiinduló pontját, hiszen kvalitatív interjúk révén bikulturális kritikus interakciós szituációk elemzésére vállalkozik. Thomas (1996) alapján következőképp értelmezhetjük a kritikus interakciós helyzeteket: *legalább két különböző kulturális háttérrel rendelkező egyén között létrejött olyan interakciós helyzet, amelyekben az egyik (vagy mindegyik) fél szokatlanul (tehát nehezen értelmezhetőnek, meglepőnek, váratlanul) ítéli meg az idegen kultúrájú interakciós partner viselkedését.* Molz (1994:82) az alábbi módon jellemzi a kulturális átfedéssel helyzetben bekövetkezett kritikus interakciós szituációkat:

1. Behatárolhatóak az adott kontextusban értelmezhető cselekvési helyzetek, amelyben legalább két eltérő kultúrából származó személy vesz részt.

2. A kritikus eseményről beszámoló személy nézőpontjából tekintve az interakciós partner viselkedése vagy váratlanul adekvát, célnak megfelelő, vagy éppen egyáltalán nem célravezető és nem megfelelő.
3. A kritikus eseményt az arról beszámoló személy vagy saját maga élte meg, vagy megfigyelte, vagy arról egy harmadik személytől – megbízható módon – értesült.
4. A kritikus esemény meglepő, váratlan, idegen, zavart okozó és elbizonytalanító (egy, az eseményről beszámoló személy kulturális háttéréhez tartozó személy valószínűleg nem így reagált volna).
5. A kritikus eseményre az arról beszámoló egyén nem semleges eseményként emlékezik vissza, hanem mint kevésbé öröndetes/konfliktusos/boszszantó vagy öröndetes/meglepoen akadálymentes/megkönnyebbülést eredményező/lelkesítő eseményként.
6. A kritikus esemény bekövetkezésének oka nehezen (s többértelműen) magyarázható és ezáltal az idegen kultúrájú interakciós partner viselkedésének helytelen interpretációjának veszélye áll fenn (helytelen attribúció).
7. Az idegen kultúrájú partner reakciója nem magyarázható egyéni személyiségjegyekkel, ellenben kulturális háttérinformációk figyelembevételével könnyen interpretálható.
8. A kritikus esemény mindennapos (gyakran előforduló, tipikus) és az adott cselekvési terület képviselői számára releváns (tehát a cselekvési területen jellemzően felmerülő célok elérésénél jelentőséggel bíró) aspektusra világít rá.

A kulturstandard-kutatás alapfeltételezése tehát, hogy a bikulturális viszonylatban bekövetkező kritikus interakciós helyzetek azért „kritikusak”, mert az interakciós felek a saját kulturális orientációs rendszerük alapján értelmezik a másik fél viselkedését, amely azonban nagyban különbözhet az interakciós fél orientációs rendszerétől. Habár a „kritikus” jelző a hétköznapi életben főként negatív képzettársítású, ebben a kontextusban inkább egy semleges, tudományos fogalomként (Schroll-Machl, 2001), tehát „emlékezetesen negatív vagy pozitív” (Dunkel – Mayrhofer, 2001) jelzőként értendő. A kulturstandard-kutatásban tehát konfliktusos helyzetek mellett meglepoen harmonikus, a vártnál jobban alakult együttműködések elemzésére is sor kerül.

A továbbiakban a kulturstandard-kutatás kultúraértelmezését tárgyalom, amelyet eddig csak egyfajta „orientációs rendszer”-ként említettem.

A kultúra értelmezése a kulturstandard-elméletben

A kulturstandard-elmélet kultúraértelmezése Kroeber – Kluckhohn (1963), Boesch (1980) és Triandis (1984) kultúraértelmezéseinek alábbi elemeit foglalja magában (Schroll-Machl, (2001) alapján):

- a kultúra jelentéseket közvetít (szubjektív kultúra),
- a kultúra (materiális, immateriális, szellemi értelemben vett) cselekvési lehetőségeket kínál az egyének számára, de ugyanakkor korlátokat is szab azoknak,
- az emberi fejlődés során legkülönbözőbb jelentérendszer alakult ki, s ezáltal
- a kultúra egyfajta orientációt kínál az embert körülvevő tárgyak és események sokaságának értelmezéséhez,
- a külső és belső hatások következtében a kultúra állandóan változik.

Mindezen elemekre építve Thomas (1996:112) elméletében a kultúrát egyfajta *észlelést, gondolkodást, értékelést és magatartást befolyásoló tényező*ként jellemzi, amikor azt állítja, hogy *a kultúra manifesztációja univerzális, ám a társadalom, nemzet, szervezet vagy csoport számára nagyon jellemző orientációs rendszerben érhető tetten, mely specifikus szimbólumokból (pl. nyelv) épül fel és örökítődik át az adott csoporton belül*. A kultúra – mint orientációs rendszer – az adott közösség tagjai számára bizonyos cselekvési módozatok alkalmazásának irányába ösztönzően hat, más viselkedési minták alkalmazását pedig gátolni igyekszik azáltal, hogy feltételeket szab számukra (Thomas, 1988, 1996).

A kulturstandardok

A kulturstandard-elmélet a kultúrát tehát egyfajta orientációs rendszerként képzei el, mely (egymással összefüggésben lévő) elemekből épül fel. Ezen elemeket Boesch (1980) klaszternek (clusters) nevezte, Thomasnál pedig „standard”-ként (Standards) jelennek meg, s a kulturstandardok (Kulturstandars) elnevezést kapták. Thomas a kulturstandardokat egyfajta viselkedési, észlelési, gondolkodási, értékelési és jelentéstársítási normaként fogja fel, amelyek egy adott kultúra

tagjai számára irányadóak arra vonatkozóan, hogy az észlelés, gondolkodás, értékelés és cselekvés mely formái tekinthetők „normálisnak”, magától értetődőnek, szokásosnak – tehát elfogadhatónak, s melyek azok a formák, amelyek már elutasítandóak (Thomas, 1996:114)⁴. A kulturstandardok tehát kulturális orientációs rendszerünk központi elemei, melyek kognitív sémákként vagy egyfajta „implicit elméletek”-ként (Thomas, 1999:114) értelmezhetőek. A kulturstandardoknak egyfajta komplexitáscsökkentő hatásuk van, hiszen azáltal, hogy „mederbe terelik” az adott környezet tagjainak cselekvéseit, a monokulturális társas interakciók kimenetei bizonyos mértékig előre jelezhetővé válnak (Thomas, 1988; Schroll-Machl, 2001). A kulturstandardok egy központi normából és egy „tolerancia-intervallumból” állnak. A tolerancia-intervallum határozza meg, hogy a központi normától általában milyen mértékű eltérést tolerálnak az adott kulturális közegbe tartozók. A központi norma tulajdonképpen egyfajta ideáltipikus értéket ad meg, a tolerancia-határ pedig a normálértéktől még elfogadható eltérések mértékét jelöli ki (Thomas, 1996; Schroll-Machl, 2001). A normálértéktől való, még tolerálható eltérések mértéke egyrészt kulturstandardonként változó, másrészt szintén kulturálisan befolyásolt jellemző (Thomas, 1993). Ezért előfordulhat például, hogy két kultúrában megtalálható ugyanaz a kulturstandard, de a hozzá tartozó tolerancia-intervallum szélessége eltérő (Thomas, 1996, 1998). Az egyes kulturstandardokhoz tartozó tolerancia-intervallum szélességétől függ tehát, hogy azok betartása milyen mértékben tekinthető kötelezőnek a kultúra tagjai számára (milyen erősségű a viselkedést, gondolkodást, észlelést stb. befolyásoló természetük). A magyar és az osztrák menedzserek viszonylatában végzett kutatások alapján például feltételezhető, hogy a kapcsolatorientáció, mint kulturstandard mind az osztrák, mind a magyar menedzserekre jellemző, azonban a magyar menedzsereknél kisebb tolerancia-intervallummal rendelkezik (s ezért erősebb viselkedést befolyásoló jelleget mutat fel), mint az osztrákoknál. Ennek következtében a magyar menedzserek több és sokrétűbb olyan kritikus interakciós szituációról számoltak be, amelyek az osztrák fél alacsonyabb kapcsolatorientációjára vezethetők vissza.

A fentieket tekintve elmondható, hogy a kulturstandardok viselkedést befolyásoló természete az általános értékek *orientáló* jellegétől egészen a kötelező érvényű szabályokhoz hasonló, *viselkedést előíró* jellegig terjedhet (Thomas, 1998). Továbbá, az egyes

kulturstandardok nemcsak a viselkedést befolyásoló hatásuk erősségében különböznek, hanem aszerint is, hogy milyen életterületekre fejtik ki hatásukat. Ennek alapján egyfajta hierarchikus rend állítható fel közöttük. Azokat a kulturstandardokat, amelyeknek hatása igen sokféle életterületre kiterjed, tehát az adott kultúra tagjainak viselkedését igen sokféle szituációban befolyásolják, központi kulturstandardoknak nevezzük (Thomas, 1988, 1996, 1998). A központi kulturstandardok állnak az orientációs rendszer hierarchikus felépítésének tetején, hiszen sokféle típusú szituációban, sokféle életterületben fejtik ki hatásukat. Azok a kulturstandardok, amelyek csak bizonyos életterületeken és viszonylag ritkább esetben szolgálnak a cselekvések háttérében meghúzódó „mozgatórugóként”, *kontextuális, illetve periférikus kulturstandardokként* definiálандók. Ezen utóbbi kulturstandardok tehát a központi kulturstandardok egyfajta funkcionális viselkedési következményeinek tekinthetők (Thomas, 1996). A kulturstandardok orientációs rendszerben betöltött súlya alapján előfordulhat az az eset, hogy két kultúra orientációs rendszerében megtalálható ugyan egy bizonyos kulturstandard, de eltérő cselekvési területekre fejt ki hatását, és eltérő funkciót lát el. Egy további esetet képez, amikor egy bizonyos kulturstandard egy bizonyos kultúrában központi jelentőséggel bír, más kultúrában azonban csak periférikus jelleggel van jelen, vagy teljesen hiányzik (Thomas, 1996: 113). Thomas (1988, 1998) német-kínai viszonylatú kutatási beszámolójában például az arcukatmentés („*face saving*”, vagyis az emberi méltóság megőrzésére való törekvés) szerepel olyan elsődleges, központi kínai kulturstandardként, amelyhez minimális szélességű tolerancia-intervallum tartozik. Ennek következményeként ezen kulturstandardot megsértő idegen kultúrájú viselkedést szinte minden esetben negatívan (az üzleti kapcsolat megszakításával) szankcionálták a német-kínai interakció kínai résztvevői. Ugyanez a kulturstandard a német kultúrában – a kínaihoz viszonyítva – csak periférikus jelleggel bír. Jellemző német központi kulturstandardként a „*nyílt vélemény-kinyilvánítás*” fogalmazódott meg, amely igen gyakran konfliktusba került az arcukatmentés kínai kulturstandardjával (Thomas, 1988, 1998).

A kulturstandardok cselekvéseméleti háttere

A kulturstandard módszer lépéseinek bemutatása előtt célszerű kiemelni annak cselekvés-orientált jellegét. A cselekvésorientált jelleg abban mutatkozik

meg, hogy a módszer az egyéni cselekvéseknek, mint az emberi viselkedés speciális formájának⁵ tulajdonít kitüntetett figyelmet. Azokat a cselekvésre (különböző erősséggel) ható kulturális „hatóerőket” (kulturstandardokat) tárja fel, amelyek egy adott bikulturális interakció kimenetére befolyással vannak. Ez a tulajdonság fontos különbség az értékek feltárására irányuló, kulturális dimenziókon alapuló kultúrakutatásokkal (pl. Hofstede) szemben. A kulturális dimenziós kutatások implicit alapfeltevése, hogy a hasonló értékeket, alapfeltevéseket magukénak valló kultúrák tagjai hasonló viselkedési/cselekvési normákkal is rendelkeznek. A kulturstandard-kutatás azonban azt feltételezi, hogy eltérő viselkedési/cselekvési normák akkor is előfordulhatnak, ha a viselkedés mögött meghúzódó értékek hasonlóak (Fink et al., 2004), továbbá, hogy nem minden érték fejt ki hatását a viselkedésre.

A kulturstandard-kutatás az emberi cselekvések többszintű elemzési lehetőségét igyekszik kiaknázni. Az egyének cselekvései ugyanis egyszerre vonatkoznak (Schroll-Machl, 2001:23 alapján):

- az ember tárgyi környezetére (tényszerű/instrumentális vonatkozás, a cselekvés „tényszerű” aspektusa: mit cselekszem?),
- a társadalmi környezetre (kommunikatív vonatkozás: hogyan cselekszem?),
- a cselekvő belső világára (szubjektív-funkcionális vonatkozás, a cselekvés szimbolikus aspektusa, reflexivitás: miért cselekszem így?, mi a cselekvésem jelentősége számomra?, mit szeretnék a cselekvésemmel kifejezni?).

A kulturstandard kutatás fókuszában az idegen kultúrájú partner cselekvésének elemzése áll. Ezen elemzési folyamat során – ahogy azt a kulturstandard-kutatás lépéseinek ismertetésénél látni fogjuk – a fenti megállapításokat tekintve, nagy hangsúly helyeződik arra, hogy az idegen kultúrájú partner személyéhez, cselekedetéhez az interjúalanyok milyen jelentéseket társítanak, hogyan értelmezik azokat (attribúciók gyűjtése: „mit gondolok, miért cselekedett így az idegen kultúrájú partner?”). Az attribúció-kutatásra helyezett nagy hangsúly összegezve az alábbi feltételezéseken alapul (Schroll-Machl, 2001 nyomán):

1. A kulturstandardok egyfajta orientációs elemekként foghatóak fel, amelyekkel minden átlagosan szocializált ember rendelkezik.
2. Rákérdezésre rekonstruálhatók azon mozgatórugók és szabályok, amelyek egy-egy konkrét cselekvés háttérében meghúzódnak.

3. Nemcsak saját cselekvéseink okairól, hanem az idegen kultúrájú cselekvés feltételezett mozgatórugóinak megfogalmazásakor is a saját kulturális orientációs elemeinkre építünk.

Mindezeket tekintve tehát egy konkrét bikulturális interakcióban szereplő kultúrák képviselőinek mindegyike informátorként kezelendő: az attribúciók megfogalmazásakor mindegyikük *saját* kulturstandardjaira vonatkozóan szolgáltat információt. (magyar-osztrák viszonylatban például egy magyar egyén magyar kulturstandardok alapján fogalmaz meg attribúciókat a saját, illetve osztrák partnerének cselekvésére vonatkozóan, míg egy osztrák egyén osztrák kulturstandardok alapján fogalmaz meg attribúciókat saját, illetve magyar interakciós partnerének cselekvésére vonatkozóan).

A kulturstandard módszer

A kulturstandard módszer – ellentétben a hofstedei hagyományokon alapuló kultúrakutatási módszerekkel – a kultúra kutatásának kifejezetten kvalitatív megközelítését kínálja.

Bikulturális interakciókat alapul véve *egy bizonyos kultúra képviselőinek szemszögéből* tekintett, s a másik kultúrára vonatkozó, émikus-jellegű kategóriák feltárását tűzi ki céljául. A módszer tehát konkrét bikulturális találkozásokról szóló beszámolókból „kiszűrt”, cselekvést irányító kulturstandardok feltárására vállalkozik – jellegzetesen induktív megközelítést felmutatva. Az induktív jelleg abban nyilvánul meg, hogy egyéni cselekvések tanulmányozása révén próbál megállapításokat tenni az egyének egy bizonyos összességére (azonos szubkulturális háttérrel rendelkező egyénekre) vonatkozóan. Emögött a módszertani megközelítés mögött az a feltételezés áll, miszerint az egyén saját kulturális közege által olyannyira befolyásolt, hogy a kulturális közeg jellemző mintáinak aktív hordozójának tekinthető.

A kulturálisan befolyásolt viselkedés-, illetve magatartásjegyek feltárásának lehetséges kvalitatív módjai közül a kulturstandard módszer a narratív interjúk tartalomelemzésére épül. A narratív interjúkban egy bizonyos nemzeti kultúra (és azon belül egy bizonyos szubkultúra) képviselőinek egy idegen kultúra azonos szubkultúrájának képviselőivel átélt kritikus interakciós élményeinek felelevenítése történik. A bikulturális interakciós eseményekre tehát egy bizonyos időtávlat-

ból, *retrospektív* módon tekintenek a résztvevők, melynek révén lehetőségük nyílik azok *újrértelmezésére* is. A narratív interjúk elemzésének célja a felidézett kritikus bikulturális interakciós helyzetek közül azok kiszűrése, melyek „kritikus” volta mögött feltételezhetően ténylegesen kulturális eredetű különbözőségek állnak.

Thomas (1996, 1998) eredetileg a német és a kínai kultúra menedzseri, diák és tanár szubkulturái képviselőinek bikulturális interakciói során fellépő kritikus interakciós helyzetek elemzésére alkalmazta a kulturstandard módszert. Jelen cikk a továbbiakban az osztrák és a magyar menedzserek együttműködéseire vonatkoztatva ismerteti azt, konkrétan a magyar menedzserek osztrákokkal átélt kritikus interakciós szituációinak példáján keresztül⁶.

A módszer az alábbi lépésekből áll (Thomas, 1996, 1998 alapján):

1. táblázat

A kulturstandard módszer lépései

1.	Míntagyűjtés: a minta osztrák-magyar kooperációs tapasztalattal rendelkező magyar menedzserekből áll.
2.	Narratív interjúk: magyar menedzserek osztrákokkal átélt kritikus interakciós szituációinak gyűjtése (az osztrák partner cselekvésének a magyar menedzserek által feltételezett indokokra történő rákérdezéssel).
3.	A kritikus interakciós szituációk transzkripciója, tartomelemzése.
4.	Előzetes, magyar menedzserszemponú, osztrák kulturstandardok megfogalmazása.
5.	Monokulturális és idegen kultúrájú, külső értelmezések gyűjtése.
6.	Vonatkozó irodalom és egyéb, vonatkozó kutatási eredmények áttekintése.
7.	Az előzetes kulturstandardok egybevetése a külső értelmezésekkel, illetve a vonatkozó irodalommal.
8.	Végleges (magyar menedzserszemponú, osztrák) kulturstandardok megfogalmazása.

Az 1. táblázatban jelzett lépések részletes ismertetése előtt fontos még egyszer kiemelni a kulturstandard módszer kettős jellegét. Ezért Thomas kulturstandard módszerre vonatkozó javaslatait az azokkal érdemben foglalkozó kutatók szinte minden eset-

ben újraértelmezték, továbbgondolták. A módszer lépéseinek bemutatásánál ezért törekedtem a) az eredeti thomasi elképzelések, b) azok más kutatók általi módosításainak, illetve c) a módszer egyes lépései során felmerült dilemmáknak az elkülönítésére.

A kulturstandard módszernek az 1. táblázatban jelzett lépései részletesen a következők:

1. *Míntagyűjtés*: A mintába olyan magyar expatrióta menedzserek kerülnek be, akik osztrákokkal való kooperációs tapasztalatokkal rendelkeznek. Tekintve a kulturstandard módszeren alapuló empirikus kutatások beszámolóit, a mintára vonatkozó további kritériumok között nagy különbségek léteznek. A legfontosabb eltérés arra a kritériumra vonatkozik, hogy az interjúalanyok az interjú készítésének időpontjában *hol* élnek és tevékenykednek életvitelszerűen. Ezt a tényezőt tekintve az alábbi változatok léteznek:

- a) az interjú alanyai az interjú készítésének időpontjában is az adott idegen kultúrában élnek (Horváth, 1998; Schroll-Machl, 2001; Szalay, 2002),
- b) az interjú alanyai huzamosabb ideig az adott idegen kultúrában éltek, de időközben már hazatértek (Thomas, 1988; Brück, 2000),
- c) az interjú alanyai a saját kultúrájukban élnek, de tartósan az idegen kultúra képviselőivel dolgoznak együtt (Szalay, 2002; Schroll-Machl, 2001).

Tekintve Thomas (1996:110) kulturstandard módszerre vonatkozó azon kijelentését, miszerint a kulturstandard-kutatás során egy szignifikáns kontextusban⁷ *aktívan* cselekvő egyént kell vizsgálnunk, ennek az elképzelésnek tulajdonképpen az a) és a c) esetek tűnnek megfelelőnek. Ezzel ellentétben áll az a tény, hogy maga Thomas (1998) alkalmazza az interjúalanyok kiválasztásának b) feltételét, amikor a német-kínai menedzser-interakciók elemzése révén von le következtetéseket a kínai, illetve a német kulturstandardokról.

További nyitott az is, hogy mi a bikulturális (osztrák-magyar) kooperációs tapasztalat minimális és maximális időtartamára vonatkozó feltétel, illetve tekintve a b) esetet mennyi az a maximális idő, ami eltelhet az interjúkészítés időpontja és az expatrióta hazatérési dátuma között. Ezekre a kérdésekre a kulturstandard módszert alkalmazó kutatók többféle választ adtak.

2. *Narratív interjú*:

Kritikus interakciós szituációk gyűjtése: az interjú során történik meg a magyar menedzserek osztrákokkal átélt kritikus interakciós szituációinak gyűjtése. A

narratív interjú szellemiségének megfelelően az interjúalanyokkal folytatott beszélgetés Thomas eredeti javaslata alapján egy általános kérdésfeltevéssel indul („Ön milyen kritikus interakciós helyzeteket élt át az osztrákokkal való együttműködése során?”). Az interjú további alakulása az interjúalany mondanivalójának megfelelően alakul – nem létezik tehát kérdéslista, amelynek lekérdezésére törekedni kell.

A kulturstandard módszerrel végzett kutatási beszámoló egyik részére jellemző a módszer e ponton történő megváltoztatása. E kutatásokban ugyanis a tiszta narratív interjúkat felváltotta a félig strukturált interjú módszere (Schroll-Machl, 2001), illetve az „asszociációs módszer” (Szalay, 2002) alkalmazása. Ezen alkalmazások jelentős elmozdulást jelentenek az eredeti kulturstandard módszerhez képest, hiszen a címszavak, gondolkodási területek kijelölésével az interjúalanyok emlékezése is „kanalizálódik”.

Érdekességnek számít továbbá Schroll-Machl (2001) módszert illető azon változtatása, miszerint a kritikus interakciós helyzetek gyűjtése nem kizárólag az interjú keretén belül történik, hanem a kutató saját, idegen kultúrára vonatkozó megfigyelései és az önmegfigyelés révén is.

E helyütt jegyzem meg, hogy saját korábbi (Horváth, 1998) és a közelmúltban lezajlott kutatásom során a kritikus interakciók Molz által összefoglalt jellemzőinek utolsó pontjával⁸ ellentétben, fontosnak tartom a munkakapcsolatokon kívül történt, magánjellegű kritikus interakciós élmények kutatásba való célzott bevonását. Az elemzés során fontos figyelembe veendő szempont ugyanis a munkavégzéssel kapcsolatos, illetve a magánéletből merített kritikus interakciós szituációk felelevenítési aránya is.

Saját helyzetértékelések gyűjtése (Selbstbeurteilung): az interjút készítő személy minden kritikus interakciós szituáció felelevenítését követően annak feltárása ösztönzi az interjúalanyt, hogy szerinte mire vezethető vissza az idegen kultúrájú interakciós partner nem várt viselkedése. Ennek oka a kulturstandard módszer cselekvéseméleti háttéréről írottak alapján abban a feltételezésben rejlik, hogy nemcsak *saját* cselekvéseink okairól, hanem az idegen kultúrájú cselekvés feltételezett mozgatórugóinak megfogalmazásakor is a saját kulturális orientációs elemeinkre építünk. Az osztrák partner cselekedeteinek feltételezett mozgatórugóiról tehát a magyar menedzserek a magyar kultúra orientációs elemeinek felhasználásával nyilatkoznak.

Standardizált kérdőív kitöltetése: az interjú végén az interjúalanyok személyükhöz, szakmai előmenetlühöz stb. fűződő kérdéseket tartalmazó kérdőívet töltenek ki. Ezen információk segítenek abban, hogy a kutató szituatív tényezőktől megtisztított kritikus interakciós szituációkhoz jusson hozzá.

A narratív interjú menetének tárgyalásánál végezetül fontos említést tenni az interjút végző személyről. Nagyon nagy mértékben befolyásolja az interjúalany és az interjút végző személy között kialakult bizalmi viszonyt az interjút végző személy kulturális hovatartozása. Ideális helyzetben az interjút készítő személy és az interjúalany azonos nemzeti kultúrához tartozik, így a beszélgetés mindkét személy közös anyanyelven történik. Ezúton biztosítható, hogy (Thomas, 1996:120; Fink et al. 2004):

- (i) nem merülnek fel kultúra-, illetve nyelvspecifikus eredetű félreértések,⁹
- (ii) az interjú menete, kommunikációs stílusa optimálisan igazodik az interjúalany számára megszokotthoz (pl. a bevezető szakasz hossza és az ott alkalmazott társalgási elemek, a kérdések feltevésének megszokott módja stb.),
- (iii) az interjúalanyok az interjút készítő személyt mint – az interjú témájára vonatkozóan- „csoporttag”-ot kezelik¹⁰.

Míndezek ellenére akadnak olyan kulturstandard-kutatások is, amelyeknél az interjút készítő személy pontosan a vizsgálat tárgyát képező kultúrából származik (tehát abból a kultúrából, amelyikre vonatkozó észlelések feltárása történik) (lásd például Schroll-Machl, 2001; Dunkel, 2001).

3. *Az interjúk szövegének transzkripciója és elemzése:* Az összegyűjtött kritikus interakciós szituációk és a hozzájuk fűződő magyarázatok elemzése a következő fontosabb szempontokat tartalmazza (Schroll-Machl, 2001 alapján):

- a magyar és az osztrák viselkedés legfontosabb jellemzőinek kiemelése minden egyes kritikus interakciós helyzetben,
- azonos/hasonló viselkedési jellemzőket felmutató szituációk csoportosítása,
- a csoportosított szituációk kultúra-adekvát attribúcióinak (saját értékeléseknek) felülvizsgálata monokulturális összeegyeztethetőség és kultúra-összehasonlító különbözőség szempontjából,
- absztrakt elnevezés vagy kategorizáló kérdés megfogalmazása minden csoport/kategória számára (előzetes kulturstandardok).

4. *Külső értelmezések gyűjtése:* itt történik a magyarok osztrákokkal átélt, legjellemzőbb kritikus interakciós szituációinak véleményezésre történő bemutatása további olyan magyaroknak (és osztrákoknak), akik szintén Ausztriában (vagy Magyarországon) dolgoztak/dolgoznak, illetve osztrák-magyar viszonylatban szakértőnek tekinthetők (nyelvészek, társadalomtudósok, pszichológusok stb.). A véleményezés során e személyeknek arra kell választ adniuk, hogy az osztrák interakciós partner szerintük miért viselkedett az adott módon. Ezáltal a kritikus interakciós szituációkban az osztrákok által tanúsított viselkedéseknek idegen kultúrájú (magyar szempontú) külső és monokulturális (osztrák szempontú) külső értékelését kapjuk. Az értékelések gyűjtése – a triangulációnak megfelelően – jellemzően írásos megkérdezés, csoportos vita (és Schroll-Machlnál (2001) önmegfigyelés) révén történik.

5. *A kívülálló helyzetértékelések elemzése:* az elemzésnél nagy hangsúly helyeződik a külső értékelések saját helyzetértékelésekkel való összevetésére. Ezen összevetés egyfajta külső validálási lépésként a kapott kritikus interakciós események, illetve azok értelmezésének érvényességét szolgálja. Azok az interakciós események eliminálásra kerülnek, amelyek feltételezhetően csak kivételesen merültek fel, vagy egyéni félreértelműségek révén váltak kritikussá.

6. *Előzetes kulturstandardok megfogalmazása* a kritikus interakciós szituációk, a saját és kívülálló helyzetértékelések egybevetése a dinamikus és relativizáló/differenciáló elemek feltárása révén (pl. az egyes kulturstandardok között meglévő, belső összefüggérendszer felvázolása, az egyes kulturstandardok piac/átmeneti gazdasághoz való viszonya, a kritikus interakciós szituációk átélésekor jellemző és az azokra történő visszaemlékezések során felmerülő értékelések közötti változások) (Schroll-Machl, 2001).

7. *Az empirikusan levezetett kategóriák (kulturstandardok) összehasonlítása meglévő, vonatkozó irodalmakkal, kutatási beszámolókkal, azok kultúrtörténeti és kultúrfilozófiai gyökerének vizsgálata.*

8. *Végleges kategóriák (kulturstandardok) felállítása.* A kulturstandard-kutatás menetének fenti leírásából kitévően az a már említett sajátosság, hogy nemcsak a kritikus interakciós helyzetek típusa, jellegzetes-

sége alapján próbál következtetéseket levonni az emberi észlelés, cselekvés, értékelés kulturális aspektusaira, hanem az emberi cselekvésekhez társított *attribúciók* elemzése is fontos információforrásként szolgál számára (lásd: saját és külső értelmezések gyűjtésének és elemzésének lépése).

A kulturstandard-kutatás kettős (pozitivist-interpretatív) jellege

A kulturstandard-kutatás kettős természete a következőkben nyilvánul meg:

- annak kultúráképe egyszerre tartalmaz pozitivist és interpretatív vonásokat is,
- a publikált kutatási beszámolókat tekintve elmondható, hogy az eredendően interpretatív indíttatású kutatási módszer inkább funkcionalista alkalmazást nyert.

Az a) pontban jelzett „elméleti kettősség” következtében a kritikus esemény elemzése révén nyert eredmények (a kulturstandardok) értelmezése (mire vonatkozóan adnak információt a kulturstandardok?) kétféle szellemiségben történhet. Mivel a kulturstandard-kutatás mögött meghúzódó kultúráképben egyszerre vannak jelen pozitivist és interpretatív elemek, a kutatás jellege ezért mindig a kutató saját belátása alapján „mozdul el” vagy pozitivist, vagy interpretatív irányba. A kulturstandard-kutatás elméletében a kultúra mint:

- észlelést, gondolkodást, értékelést és magatartást befolyásoló tényező jelenik meg, mely
- univerzális, ám a társadalom, nemzet, szervezet vagy csoport számára nagyon jellemző orientációs rendszerként definiálja, mely specifikus szimbólumokból (pl. nyelv) épül fel és örökítődik át az adott csoporton belül.

Ez a meghatározás inkább pozitivist kultúrameghatározást sugall, hiszen a kultúra statikus, univerzális jelenséggént körvonalazódik, amely tagjaitól függetlenül, objektív módon létezik, és tagjainak viselkedésére, cselekvésére és gondolkodására egyirányban hat.

A pozitivist kultúrameghatározással éles ellentétben áll a kutatás interkulturális (bikulturális) kutatási alaphelyzete, s narratív interjú módszer, mely a kulturstandard-kutatás kvalitatív-interpretatív jellegére utal. A kulturstandard-kutatás alaphelyzetét tekintve ugyanis egyértelmű, hogy *viszonylagos, szubjektív né-*

zópontok, helyzetértékelések kvalitatív elemzésére vállalkozik, melynek révén „helyi igazságok” émikus kategóriáit tárja fel. Ebből a kutatási alaphelyzetből adódóan a kultúra csakis:

- *viszonylagos* (tehát meghatározó, hogy milyen kultúrából tekintünk az adott kultúrára) és
- *dinamikus* (a társas interakciók során konstruálódó, az interakciók résztvevői által „kialakított”) képződmény, melynek jellemzése
- *émikus* kategóriákkal történik, tehát azon kultúra képviselőinek fogalomkészletéből származó kategóriákkal írhatjuk le a vizsgálandó tárgyát képező idegen kultúrát, amelyikből az idegen kultúrára tekintünk).

A *kulturstandardok viszonylagos és kultúra-specifikus jellege* tehát tulajdonképpen nem a kultúra-definícióból derül ki, hanem a kutatás módszerének megismerése után válik egyértelművé. Thomas kultúra-definíciójának meghatározása (észlelést/cselekvést/értelmezést orientáló jelleg, amely öröklődik) hasonlít a hofstedei „mentális programozás” meghatározáshoz. Pusztán a kultúra-definíciót tekintve tehát a kulturstandardok akár kulturális dimenziók is lehetnének. A kulturstandardok egyfajta kulturális dimenziókként való értelmezésének irányába hat Thomas (1988) arra vonatkozó kijelentése is, miszerint a kulturstandard módszer révén az adott két *nemzeti* kultúrán belül (jelen esetben a magyar és az osztrák kultúrán belül) több szakmai szubkultúrára vonatkoztatva el lehet végezni a kutatást, melynek következtében azok a kulturstandardok, amelyek egy adott nemzeti kultúra különböző tevékenységi csoportjának mindegyikében felmerülnek, nemzeti kulturstandardként kezelendők. Az egy nemzeti kultúrán belüli szubkultúrák mindegyikében meglévő, közös nemzeti kulturális aspektusok feltárására irányuló törekvés a valóság igen erős leegyszerűsítését vonja maga után (hasonló mértékű leegyszerűsítést, mint például öt kulturális dimenzió alapján megragadni a kultúrák közötti különbségeket). Nem világos továbbá, mi is értendő *nemzeti kulturstandard* alatt. Ez a kifejezés arra utal, hogy Thomas lehetségesnek tartja a nemzeti kultúrák általános (konkrét bikulturális viszonylattól függetlenül) leírását. Maga a kulturstandard módszer azonban pontosan ez ellen látszik érvelni, hiszen viszonylagos relációk feltárására helyezi a hangsúlyt, azaz egy bizonyos kultúra képviselőinek egy másik kultúra képviselőire vonatkozó értelmezéseit tárja fel. A viszonylagos jellegből adódóan a kulturstandardok nem alkalmasak a

kultúra általánosságban vett leírására, hanem mindig annak egy másik kultúrából tekintett aspektusai, értelmezései értendők alatta, pontosabban egy bizonyos kultúra képviselőinek egy másik kultúra képviselőire vonatkozó, osztott észleléseit, értelmezéseit foglalják magukba (Feichtinger 1998). Attól függően ugyanis, hogy *milyen nézőpontról* tekintünk egy adott kultúrára, annak igencsak eltérő jellemzéséhez juthatunk. Ezért fordulhat elő például az, hogy az osztrák kultúra egyik központi kulturstandardjaként magyar szemszögből az erős szabálykövetés, német szemszögből pedig a szabályok kevésbé szigorú követése fogalmazódik meg (Brück, 2000; Horváth, 1998; Meierewert – Horváth – Topcu, 2001; Topcu, 2005 empirikus kutatási eredményeit).

Ahogy azt a fentiekben jeleztem, Thomas kultúra-definíciójában annak ellenére nem jelenik meg a kultúra dinamikus volta, s a kultúrák egymásra hatásának folyamata, hogy a kulturstandard-kutatás kinyilvánítottan pontosan a kultúrák találkozásának momentumát kutatja. Thomas kultúra-definíciója egyfajta viselkedést (különböző erősséggel) befolyásoló tényezőként jelenik meg, a kultúra és tagjainak viselkedése között meglévő egyirányú kapcsolatra vonatkozó – jellegzetesen funkcionalista – feltételezést tükrözve. A kulturális szabályrendszerek azonban semmi esetre sem hatnak kauzálisan az egyénre, hiszen azokat az egyénnek először értelemmel, jelentéssel kell megtöltenie, s ettől az értelmezéstől függően alakul alkalmazásuk (Eckensberger, 1996:185). A thomasi kultúra-definíció nem domborítja ki a kultúra és képviselői között meglévő oda-vissza ható kapcsolatot. Azt sem teszi definíció szintjén egyértelművé, hogy a kultúra az egyes interkulturális *interakciók során a résztvevők révén kialakított* értelmezési sémák összességeként fogható fel, mivel az interkulturális interakciók résztvevői maguk teremtik azokat a jelentéseket, közös értelmezési kereteket, amelyek közepette lehetséges az együttműködés. Konstruktivista-interpretivista nézőpontról ez az „egyirányúság” elfogadhatatlan. A kultúra dinamikus jellegére vonatkozó feltételezésből az következik, hogy egy-egy kultúra tulajdonképpen olyan kulturális „séma-halmaz háttérként” képzelhető el, amelynek egyes elemei konkrétan egy másik nemzeti kultúra képviselőivel folytatott interkulturális (bikulturális) interakciókban „hívódnak elő”, válnak aktívvá és alakulnak át, más elemei pedig inaktívak maradnak. Azt, hogy mely elemek válnak aktívvá, konkrétan a vizsgált bikulturális interakciókban a kulturális partnerek „kulturális séma-halmaz háttérétől”, azok

egymásra tett hatásától függ. Dunkel – Mayrhofer (2001) példájával élve, a polikronikus időorientáció kulturstandardja csak olyan kulturális átfedéses helyzetekben válik relevánssá – tehát cselekvést befolyásoló tényezővé, ahol az interakciós partner monokronikus időorientációs kulturstandarddal rendelkezik. A polikronikus időorientáció tehát csakis egy monokronikus időorientációs interakciós partnerhez viszonyítva jelenik meg, „válik láthatóvá”. Mindezek tükrében Helfrich (1989) kulturstandard-értelmezése megalapozottnak tűnik, amikor azt állítja, hogy a kulturstandardok tulajdonképpen a kultúrák *interkulturális viszonylatban változó* aspektusait foglalják magukban.

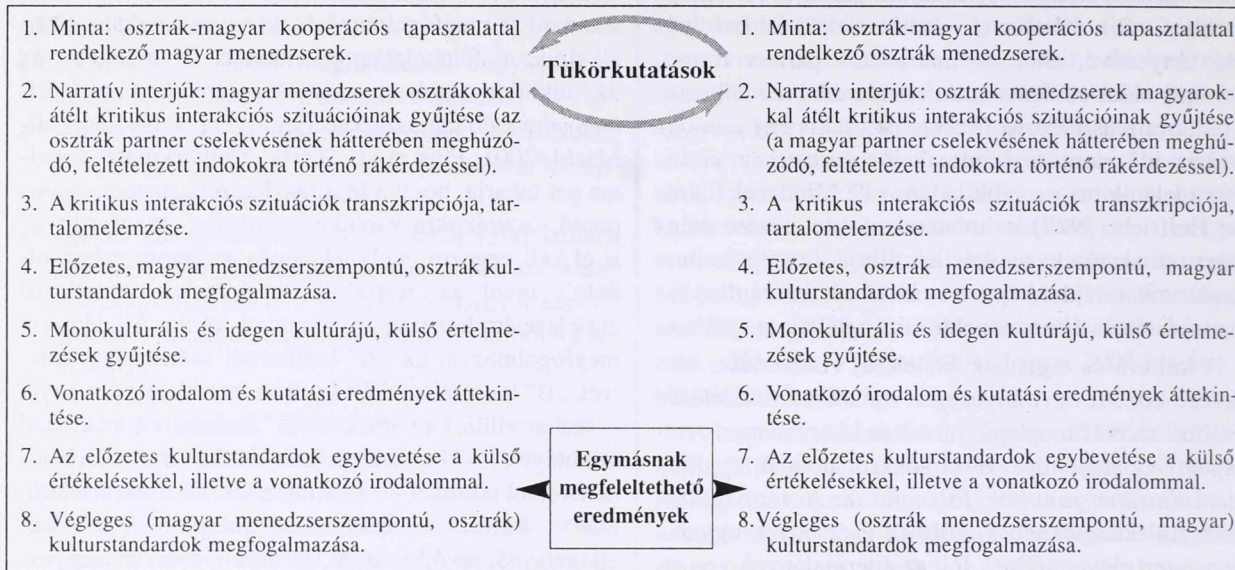
A kultúra és tagjainak észlelése, viselkedése, cselekvése közötti egyirányúságra vonatkozó feltételezés továbbá azért is meglepő, mivel az interjúalanyok retrospektív visszaemlékezései sokszor utalnak egyfajta *interkulturális tanulási folyamatra*. A retrospektív visszaemlékezésekben a múltbeli események ugyanis két szinten elevenítődnek fel: az interjúalanyok visszaemlékezésekben egyrészt múltbeli észleléseiket, értelmezéseiket, viselkedésüket tárják fel, de a visszaemlékezés ténye egyúttal azok *újraértelmezésére* is készíti őket („ma már nem így látom”, „mai fejfel máshogy cselekedtem volna akkor”). Ezen újraértelmezés révén tudatossá válhatnak bennük múltbeli cselekedeteik, értelmezéseik azon aspektusai, amelyek időközben – a tartós bikulturális együttműködésekben való részvétel hatásaként – megváltoztak. A kritikus interakciónak nemcsak egy konkrét nézőpontból történő elemzése lehet tehát kutatási cél, hanem a tartós bikulturális interakciók során esetlegesen kialakuló, *módosított értelmezési és elvárési sémák* konstrukciójának („adaptív magatartásformák” (Primecz – Soós, 2000), „adaptív értékrendek” (Boglár, 2002)) nyomon követése is.

Mindezeket tekintve tehát elmondható, hogy a kulturstandard-elmélet és módszer olyan elemeket is tartalmaz, amelyek a kulturstandardok kulturális dimenziókénti értelmezésének irányába hatnak. A „kulturális dimenzióhoz hasonló” jellemző alatt azt értem, hogy egy-egy kulturstandard tulajdonképpen a kulturális különbségek azon aspektusát foglalja magában, amelyeket egy-egy bikulturális kapcsolat *mindkét résztvevője* megfogalmaz, tehát értelmezni tud. (A kulturális dimenziók mögötti alapfeltevés tulajdonképpen makroviszonylatban ugyanez: nem két kultúra viszonylatára vonatkozik, hanem a kultúrák összességére, és azt feltételezi, hogy a kulturális dimenziók a kultúrák mindegyikében értelmezhető, jelenlévő as-

pektusok.) A kulturstandardok egyfajta bikulturális viszonylatra vonatkoztatott kulturális dimenziókénti értelmezésének legtisztább megnyilvánulása a kulturstandardok megfogalmazásának egyre markánsabban alkalmazott feltételében jelentkezik. Ez a feltétel az ún. tükrökutatások *egymásnak megfeleltethető eredményeire* való támaszkodás (legfőképpen lásd Schroll-Machl, 2001; Fink et al., 2004). A tükrökutatás fogalma azt takarja, hogy a fent részletezett, magyar szempontú, osztrákokra vonatkozó kutatást „megfordítva” is el kell végezni, melynek révén az „érem másik oldala”, tehát az osztrákok magyarokra vonatkozó észlelése/értelmezése is láthatóvá válik. Általánosan megfogalmazva: az „A” kultúrából származó személyek „B” kultúrában átélt kritikus interakciós élményei összehasonlítást nyernek a „B” kultúrából származó személyek „A” kultúrában átélt kritikus interakciós élményeivel (Dunkel – Mayrhofer, 2001). Ilyen értelemben a kulturstandard-kutatás tulajdonképpen két alkatatásból tevődik össze, melyek lépései megegyeznek az előzőekben bemutatott kutatási lépésekkel, de két eltérő, azonban egymásnak megfeleltethető mintán végzik a kutatást (például osztrák-magyar kooperációs tapasztalattal rendelkező osztrák és magyar menedzserek). A tükrökutatás az *I. ábrával* illusztrálható.

A két különböző, egymástól függetlenül végzett tükrökutatás tehát a kapott eredmények validálásaként szolgál (Fink et al., 2004), hiszen validálást nyernek azok a kritikus interakciós esetek, amelyeket az „A” kultúrából származó személyek a „B” kultúrában átéltek, és amelyek megfelelőjéről a „B” kultúrából származó egyének az „A” kultúrából származó egyénnel való interakcióikkal kapcsolatban beszámoltak. Ilyen „validált” kritikus interakciós szituáció lehet például, amikor a magyar menedzserek arról számolnak be, hogy az osztrákok hosszabb idő után és ritkább esetekben tegeződnek – az osztrák menedzserek pedig olyan kritikus interakciós szituációkat vázolnak fel, amelyekben a magyarok (az osztrákok számára túl gyorsan és „ok nélkül”) térnek át tegeződésre (Dunkel – Meierewert, 2004). A tükrökutatások során végeredményben csak a két alkatatás *egymásnak megfeleltethető* eredményei fogalmazódnak meg a konkrét kulturstandardokban. Az egymásnak megfeleltethetőség annyit jelent, hogy a kulturstandardok a konkrét bikulturális interakciót jellemző helyzeteket a résztvevők *mindegyikének* szempontjából (tehát az osztrák és a magyar kultúra képviselőjének szempontjából) írják le. Ilyen formában azok a bikulturális kapcsolat alakulásában mindkét kultúra képviselője szempontjából

A tükörkutatás



releváns aspektusokat testesítenek meg. Az ilyen egymásnak megfeleltethető kulturstandardokat nevezi Schroll-Machl (2001) *kétpólusú kulturstandard-párnak*. A kétpólusú kulturstandard-párok azonban nem tartalmaznak olyan kulturstandardokat, amelyek az adott bikulturális (pl. magyar-osztrák) interakció egyik kultúrájú résztvevői (pl. magyarok) számára relevánsnak mutatkoznak, de a másik kultúrájú felek (pl. osztrákok) részéről nem történik arra vonatkozó utalás. Jellegetesen „tükör-jelenségként”, azaz kétpólusú kulturstandard-párként fogható fel a magyar menedzser interjúalanyok által megfogalmazott osztrák „pitiánerség”¹¹ és az osztrák menedzserek által észlelt magyar „slendriánság”¹². Amennyiben azonban a megkérdezett magyar menedzserek egy része tipikusan az osztrákok erős „felelősség-határ-kijelölésére” visszavezetett kritikus interakciós szituációkat elevenít fel, de az osztrák menedzserek részéről nem történik utalás a magyarok ezzel ellentétes, „generalista” volta-ra, akkor a magyar szempontú osztrák kulturstandard „erős felelősség elhatárolás” nem jelenik meg mint kutatási eredmény, hiszen nem tekinthető kétpólusúnak.

A kulturstandard-kutatás jelenlegi gyakorlatának pozitívista vonása továbbá az, hogy az előzetesen megfogalmazott kulturstandardok validálása döntően a monokulturális és az idegen kultúrájú külső értelmezésekkel, illetve korábbi, vonatkozó empirikus kutatások eredményeivel történő „összeegyeztethetőség” alapján történik. Erre a külső validálásra egyre növekvő hangsúly tevődik (Fink et. al., 2004; Neyer –

Kölling, 2003). Ennek eredményeképp a végleges kulturstandardok megfogalmazásánál szinte háttérbe szorulnak az interjúalanyok idegen kultúrára vonatkozó *saját* értelmezései. Egy-egy bikulturális interakcióban azonban az interakciós felek egyikének szempontjából tekintett (viszonylagos), émikus kulturstandardok megfogalmazásánál épphogy az interjúalanyok saját helyzetértékelései szolgálnak legfőbb információforrással. A külső validálásnak tulajdonított fontosság fejeződik ki abban a kulturstandard-kutatást végzők berkeiben kinyilvánított, jövőbeni törekvésben is, miszerint „(a kutatási eredmények) szabadságfok(a) tovább csökkenthető, amennyiben nagyobb számú interjúút magában foglaló interjúsorozatok eredményeit egy kutatócsoport elemezné egy közös kvalitatív metaelemzés során” (zárójelben a szerző értelmező kiegészítése) (Fink et al., 2004:19; Neyer – Kölling, 2003:43). Amennyiben a kutatási eredmények „szabadságfoka” alatt a fent említett szerzők azt a jellemzőt értik, hogy az eredmények a kutatás alanyainak értelmezéseit, émikus-jellegű kategóriáit foglalják magukban, akkor azt nem tartom csökkentendőnek. Egy interpretatív szellemiségű kutatás ugyanis pontosan a szereplők belső világának feltárását és minél jobb megértését célozza meg, s nem azt, hogy „külső szakértők” döntsenek az „igaz”, „érvényes”, „helyes” értelmezések mibenlétéről.

Mindezek után befejezésül a kulturstandard módszer két fontos momentumára hívnám fel a figyelmet: a) a *cselekvésnek* mint központi elemzési egységnek

tulajdonított kitüntetett jelentőségére és b) a *retrospektivitásra*. Bár a kulturstandard-kutatás kifejezetten e momentumok köré épül, annak eddigi (döntően pozitívista irányultságú) alkalmazási gyakorlata azok több vetületét kihasználatlanul hagyta. Egy-egy cselekvés lehetséges elemzési vetületei közül ugyanis a cselekvés *tényszerű* és *kommunikatív* aspektusaira koncentrálnak, s elhanyagolja a cselekvő belső világára vonatkozó, *szubjektív-szimbolikus* aspektusát. Az elemzés során pedig fontos figyelembe veendő tény, hogy a cselekvő a saját cselekvéséhez (és általa önmagához is) *(ön)reflexív* viszonyban áll. Ez azt jelenti, hogy a cselekvés mindig a cselekvő személyének önértelmezése és értelemdadása által konstruált, tehát egyfajta „interpretációs konstruktumként” (Lenk, 1978 – idézi Schroll-Machl, 2001) fogható fel. A kritikus interakciós események cselekményeire való visszaemlékezés kontextusában ez azt jelenti, hogy az interjúalanyok nemcsak a partner cselekedeteit elemzik, hanem saját cselekedeteiket (és önmagukat) is. A kritikus interakciós szituációk interjúalanyok általi felelevenítése és elemzése tehát egyrészt az interakciós partner cselekedeteinek esetleges kulturális aspektusaira vonatkozóan ad információt, másrészt (az *(ön)reflexivitás* révén) *az interjúalany saját kulturális aspektusairól* is. Molz (1994) és Schroll-Machl (2001) alapján nemcsak azt lehet tehát feltárni, hogy a) milyen jelentést társít az interjúalany az idegen kultúrájú személyhez, s annak cselekedetéhez (illetve milyen okokat feltételez az idegen kultúrájú cselekvés mögött), hanem azt is, hogy b) *az idegen kultúrájú partner „tükrében” hogyan látja saját magát, saját cselekvésének okát, s mi cselekvésének szimbolikus aspektusa* (hogyan értelmezi saját kulturális meghatározottságát). Az első aspektus tulajdonképpen nem más, mint az idegen kultúra külső (más kultúrából tekintett) képe (foreign portrait), a második aspektus pedig megfeleltethető egyfajta „kulturális önképnek” (self-portrait).

A retrospektivitás pedig azért tekintendő a kulturstandard-kutatás másik kulcs-momentumának, mert abból adódóan mindig a múltbeli cselekedetek *átértékelt* visszaemlékezését kapjuk. Visszaautalnék az interkulturális tanulási folyamat feltárásának már említett lehetőségére. A kultúrák találkozásának ugyanis csak kezdő jelensége azok konfrontálódása. A konfrontálódást a *kultúrák egymásra hatásának hosszú folyamata* követi (pl. adaptív magatartásformák, adaptív értékrendek kialakulása). Az interjú során ezért érdekes és a jelenség nyomon követésére alkalmas elem lehet az arra való rákérdezés, hogy az interjúalany mit csinál/

gondol/értelmez máshogy azóta, amióta az adott idegen kultúrában él.

A kultúrák egymásra hatásának elismerése továbbá azzal a következménnyel jár, hogy kizárólag a bikulturális interakciókban részt vevő kultúrák „standardjaival” nem lehet teljesen jellemezni a bikulturális interakcióban történt eseményeket (Krewer, 1996). A kultúrák egymásra hatásának következtében ugyanis módosulnak a résztvevők kulturális orientációi. A bikulturális interakciók alakulásában kitüntetett szerepet töltenek be – többek között – azok az *előfeltevések, sztereotípiák* amelyekkel az interakciók szereplői a partner kulturális jellemzőire vonatkozóan rendelkeznek. Ezért a sztereotípiák, illetve azok konkrét bikulturális interakciókra tett hatásának elemzése igen célravezető lehet. A kulturstandard módszerrel kapcsolatban pedig éppen az az egyik leggyakrabban megfogalmazott kritika, miszerint a kulturstandardok nagymértékben tartalmaznak *sztereotíp elemeket*. A kritikus interakciós eseményekre való visszaemlékezések során ugyanis az interjúkban konkrét bikulturális cselekvési események mellett nagy arányban szerepelnek az idegen kultúrájú interakciós partnerre vonatkozó általános vélemények és beállítódások. Dunkel – Mayrhofer (2001) állítása szerint az interjúk során mintegy „melléktermékként” megjelenő, sztereotípjellegű, az idegen kultúrájú egyénekre vonatkozó attitűdöket tartalmazó (és nem ténylegesen megfigyelt viselkedésen alapuló) kijelentések („az osztrákok általában...”, „a magyarok...”) nagy veszélyt jelentenek a kulturstandard-kutatás számára. Ezért figyelhető meg a kulturstandard-kutatás alkalmazóinak erős (és jogos) törekvése arra vonatkozóan, hogy a kritikus interakciós szituációk kontextuális tényezőit (interakciós partnerek közötti hierarchikus viszony, életkorbeli, nembeli, szakmai tapasztalatbeli különbség stb.) minél pontosabban feltárják. Az interjúk szövegének interpretatív olvasatában azonban a sztereotíp jellegű kijelentések éppoly fontos információként kezelendők, mint a konkrét, kritikus interakciós szituációkról szóló beszámolók. Ahhoz, hogy az interjúalanyok belső világát megérthessük, fontos ugyanis annak feltárása, hogy:

- az interjúalanyok milyen előfeltevésekkel (sztereotípiákkal) rendelkeztek az adott idegen kultúrájú interakciós partnerre vonatkozóan az interakció előtt,
- ezek az előfeltevések (sztereotípiák) hogyan hatottak az idegen kultúrájú partnerrel lezajlott interakciókban felmutatott magatartásukra,
- változtak-e (s ha igen, hogyan változtak) ezek az előfeltevések az adott idegen kultúrájú egyénnel való tartós interakciók eredményeképp.

Az interkulturális interakciók során ugyanis négyféle helyzetstrukturáló elem létezik (Schroll-Machl, 2001; Breitenbachra (1974) hivatkozva) (osztrák-magyar viszonylatra vonatkoztatva):

1. tényleges magyar kulturális tájékozódási pontok,
2. vélt osztrák kulturális tájékozódási pontok (magyar szempontból),
3. tényleges osztrák tájékozódási pontok,
4. vélt magyar tájékozódási pontok (osztrák szempontból).

A kulturstandard-kutatás legerjedtebb alkalmazási módjában a tényleges magyar és osztrák kulturális tájékozódási pontokra (első és harmadik pont) vonatkozó információk feltárása a fő célkitűzés (Izd. például Schroll-Machl (2001) kétpólusú kulturstandard-párjait). Nagyobb hangsúlyt kellene azonban fektetni arra a tényre, hogy egy magyar expatrióta osztrák interakciós partnerének kulturális sajátosságaira vonatkozó feltételezései nem feltétlenül egyeznek meg a vendéglátó ország képviselőinek tényleges kulturális sajátosságaival. A kritikus interakciós szituációkra történő visszaemlékezés során megemlített sztereotip megjegyzéseket tehát az olyan aszimmetrikus helyzetből adódó konfliktusok feltárására és megértésére lehetne használni, mint a tényleges és vélt osztrák kulturális tájékozódási pontok, illetve a tényleges magyar és vélt osztrák kulturális tájékozódási pontok (a második és a harmadik, illetve az első és a második pont) közötti konfliktus. Ilyen megközelítésben tehát az elemzésnek több fókusza van. Elemezni lehet:

- a magyar menedzserekben kialakult „osztrák-képet” (idegenkép, azaz a másikról alkotott kép, foreign-portrait),
- a magyar menedzserek osztrákokkal való összehasonlítás révén körvonalazódó önképét (self-portrait), és
- a magyar menedzserek osztrákokra vonatkozó megítélését, azaz arra vonatkozó feltevéseit, hogy vajon mit gondol róluk az osztrák partner (Metabild).

A sztereotípiák feltárásának jelentőségét egyébként Thomas (1991) is elismeri, amikor kijelenti, hogy a sztereotípiák feltárásának azért van nagy jelentősége, mert a pszichológiai kutatások kimutatták, hogy az észlelés tulajdonképpen az előzetes elvárások által befolyásolt jelenség¹³. A kulturstandardok feltárásának folyamatánál azonban már „megfelelnek” ennek fontosságáról.

Összefoglalás

Jelen cikkben egyrészt a kulturstandard-kutatást kívántam – mintegy hiánypótlásként – bemutatni a magyar nyelvű tudományos közönség számára, elindítva ezzel egy magyar nyelvű, akadémiai körökben folyó tudományos eszmecsere a módszerről és a mögöttes elméletről. Másrészt kifejtettem a kulturstandard-elméletben és módszerben rejlő pozitivistainterpretatív kettősség elemeit, és amellé értveltem, hogy annak interpretatív szellemiségű értelmezése és alkalmazása gyümölcsöző eredményekkel járhat a kultúraösszehasonlító menedzsmenttudományokban. A kulturstandard módszert igen sokat ígérő módszernek látom amiatt, hogy – a menedzsmentkultúra elemzését célzó kutatások alapvetően kultúraösszehasonlító (cross-cultural) irányultságával ellentétben – interkulturális viszonylatban vizsgálódik. Interpretív szemzőgöböl nézve az interkulturális menedzsmentkutatás számára pedig – Fink et al. (2004:3) alapján – nem a különbségek megléte per se döntő jelentőségű, hanem a viselkedéskülönbségek észlelésének, értelmezésének és kezelésének módja. Az interpretatív irányultságú kulturstandard módszer véleményem szerint ennek feltárásához kínál kiváló lehetőséget.

Felhasznált irodalom

- Adler, A. (1991): *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston:MA, Kent Publishing Company
- Barinaga (1998): *Criteria for the Analysis of Cultural Issues: 'Cultural Diversity' Revisited*. Megjelent: Busati, L. (szerk.): *Managing Across Borders: Cross-Cultural Issues in Management Studies*, Proceedings of the Third AIDEA Giovanni International Conference (Lugano, June 4-6), Milano: CUEM
- Boesch, E. E. (1980): *Kultur und Handlung: Eine Einführung in die Kulturpsychologie*, Bern
- Boglár, L. (2002): Öninterjú, *Magyar Lettre Internationale*, nyár, 45.szám.
- Briley, D. A. – Morris, M. – Simonson, I. (2000): Reasons as Carriers of Culture: Dynamic vs. Dispositional Models of Cultural Influence on Decision Making, *Journal of Consumer Research*, 27 (2): 157-178.
- Brück, F. (2000): *Österreichische Kulturstandards im Vergleich zu Deutschland – Auswirkungen auf interkulturelles Managementtraining in Österreich*, *Der Donauraum-Zeitschrift des Institutes für den Donauraum und Mitteleuropa*, 40. Jg, Specialheft: Kulturstandards und interkulturelle Kommunikation anhand empirischer Ländervergleiche, 9-41.o.
- Brück, F. (2001): *Kulturunterschiede im deutschsprachigen Europa: Kulturvergleich Deutschland-Österreich-Schweiz*. Megjelent: Fink, G./Meierewert, S. (szerk.): *Interkulturelles Management – Österreichische Perspektiven*, Bécs:Springer, 143-167.o.

- Cushner, K. – Brislin, R. W. (1996): Intercultural interaction: A practical Guide. Beverly Hills: Sage
- Demorgon, J. – Molz, M. (1996): Bedingungen und Auswirkungen der Analyse von Kultur(en) und interkulturellen Interaktion. Megjelent: Thomas, A. (szerk.): Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen: Hofrege
- Demorgon, J. – Molz, M. (1996): Bedingungen und Auswirkungen der Analyse von Kultur(en) und interkulturellen Interaktion. Megjelent: Thomas A.: Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen, Hofrege
- Dunkel, A. (2001): Handlungswirksamkeit von Kulturstandards – eine qualitativ-empirische Analyse am Beispiel Österreich, Deutschland und Spanien, disszertáció, Wirtschaftsuniversität Wien
- Dunkel, A. – Mayrhofer, W. (2001): Cultural Standards Research – An Epistemological and Methodological Critique – Academy of Management Conference, Washington D.C. (3-8. August 2001) – meg nem jelentetett konferencia előadás
- Dunkel, A. – Meierewert, S. (2004): Culture Standards and their impact on teamwork – An empirical analysis of Austrian, German, Hungarian and Spanish culture differences, Journal of East European Management Studies, Vol.2., 147-174.o.
- Eckensberger, L. H. (1996): Auf der Suche nach den (verlorenen?) Universalien hinter den Kulturstandards. Megjelent: Thomas, A. (szerk.): Psychologie interkulturellen Handelns, Hogrefe Verlag, 165-197.
- Feichtinger, C. (1998): Individuelle Wertorientierungen und Kulturstandards im Ausland – Theorie, Empirie und Anwendung bei der Auslandsentsendung von Mitarbeitern, Frankfurt, Peter Lang GmbH
- Fiedler, F.E. – Mitchell, T. – Triandis, H. C. (1971): The Culture Assimilator: An Approach to Cross-Cultural Training, Journal of Applied Psychology, 55, 95-102.
- Fink, G. – Kölling, M. – Meierewert, S. – Neyer, A. K. (2004): Research on Intercultural Management Interaction: The Cultural Standard Method – konferencia-előadás: International Conference on Research Methods, március 18-20., Lyon
- Fink, G. – Meierewert, S. (2001): Interkulturelles Management – Österreichische Perspektiven, Bécs, Springer Verlag
- Flanagan, J. C. (1954): The critical incident technique, Psychological Bulletin, 51, 327-358.
- Helfrich, H. (1989): Kulturstandards und individuelle Varianten. Megjelent: Thomas, A., Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen, Hofrege
- Hofmeister-Tóth, Á., – Kainzbauer, A. – Brück, F. – Neulinger, Á. (2005): Kulturális értékek, kulturális dimenziók és kulturális standardok – Empirikus vizsgálat a bécsi és a budapesti menedzserek körében, Vezetéstudomány, XXVI (2):2-15.
- Horváth, K. (1998): Kulturstandards in der Interaktion zwischen österreichischen und ungarischen Managern, diplomamunka, Wirtschaftsuniversität Wien
- Horváth, K. – Meierewert, S. (1999): Hungarian Cultural Standards form an Austrian View – Austrian Cultural Standards form an Hungarian View, konferencia előadás: International Association of Cross-Cultural Competence and Management Copenhagen Business School CBS, Kopenhága
- Krewer, B. (1996): Kulturstandards als Mittel der Selbst- und Fremdreflexion in interkulturellen Begegnungen. Megjelent: Thomas, A.: Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen: Hofrege
- Kroeber, A. – Kluckhohn, C. (1963): Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions
- Meierewert S. – Horváth-Topcu K. (2001): Kulturstandards im Vergleich: Österreich und Ungarn, in: Fink G./ Meierewert S. (Hg.), Interkulturelles Management. Österreichische Perspektiven, Wien (Springer), 2001, 111-124.
- Meierewert, S. (1998): Erster Zwischenbericht zur Erfassung von managementrelevanten kulturstandards zwischen Österreich und Ungarn, kutatási jelentés, Wirtschaftsuniversität Wien, Bécs
- Molz, M. (1994): Analyse kultureller Orientierungen im deutsch-französischen Dialog, diplomamunka, Regensburg
- Neyer, A. K. – Kölling, M. (2003): Theory and Methods in the Study of Intercultural Knowledge and Interaction, Studien des Instituts für den Donauraum und Mitteleuropa, 4. szám, szeptember, 43-53.
- Osland, J. S. – A. Bird (2000): Beyond sophisticated stereotyping: Cultural sensemaking in context, Academy of Management Executive, Vol 14. No.1, 65-79.
- Primecz, H. – Soós, Á. (2000): Kulturális különbségek és kultúrák közötti együttműködés vizsgálata egy Magyarországon működő multinacionális és egy magyar vállalatnál kismintás kérdőíves lekérdezés alapján, Vezetéstudomány, XXXI (6):35-48.
- Romani L. – Topcu K., – Primecz H., (2004): The Kulturstandard-method: A venue for paradigm interplay in cross-cultural management, working paper, Stockholm/Budapest
- Schroll-Machl, S. (2001): Businesskontakte zwischen Deutschen und Tschechen: Kulturunterschiede in der Wirtschaftszusammenarbeit, Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis
- Szalay, Gy. (2002): Arbeit und Kommunikation in deutsch-ungarischen Teams. Eine empirische Studie, Budapest, Deutsch-Ungarische Industrie- und Handelskammer, Goethe Institut Bp.
- Thomas, A. (1988): Untersuchungen zur Entwicklung eines interkulturellen Handlungstraining in der Managerausbildung, Psychologische Beiträge, 30, 147-165.
- Thomas, A. (szerk.) (1991): Kulturstandards in der internationalen Begegnung, Saarbrücken: Verlag für Entwicklungspolitik
- Thomas, A. (szerk.) (1993): Kulturvergleichende Psychologie – Eine Einführung, Göttingen: Hogrefe
- Thomas, A. (szerk.) (1996): Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen: Hogrefe
- Thomas, A. (1998): Vergleich von Kulturstandards zwischen Deutschland, China, Taiwan und Hongkong – konferencia előadás: „Kulturstandards in der Wirtschaft und Gesellschaft der Europäischen Union“
- Thomas, A. (1999): Kultur als Orientierungssystem und Kultur als Bauteile, IMIS-Beiträge, Heft 10, 91-130.
- Thomas, A. (2004): „Intercultural competence as a basic need for harmonizing cultural differences“, konferencia előadás: International Academy for Intercultural Research, Taiwan, május 21-24.
- Thomas, A. – Schenk, E. (1996): Interkulturelles Orientierungstraining für chinesische Fach- und Führungskräfte zum Umgang mit deutschen Partnern, meg nem jelentetett kézirat, Regensburg
- Topcu, K. (2005): A kulturstandard-kutatás elmélete és gyakorlata magyar-osztrák menedzser-interakciókban: egy magyar szempontú jellemzés, Ph.D. disszertáció, Budapest, Corvinus Egyetem
- Triandis, H. C. (1984): A theoretical framework for the more effective construction of culture assimilators, International Journal of Intercultural Relations, 8, 301-310.

Lábjegyzetek

- 1 Kivételnek számít Szalay (2002) kétnyelvű, német-magyar együttműködések vizsgálatáról szóló publikációja.
- 2 A kultúrák elemzésének étikus megközelítése azt vizsgálja, hogy az egyes kultúrákban néhány, a kutató által előzetesen definiált jellemző (kulturális dimenzió) milyen erősséggel van

jelen. Az alapfeltételezés az, hogy a vizsgálandó kulturális dimenziók minden kultúrában értelmezhető (univerzális) fogalmak. Az étikus kutatások eredménye különböző kultúrák néhány univerzális dimenzió (pl. hatalmi távolság, bizonytalanság-kerülés stb.) mentén történő jellemzése, melynek következtében a kultúrák könnyen összehasonlíthatóvá válnak egymással. Tisztán énikus kutatások alapfeltételezése szerint az egyes kulturális dimenziók korántsem univerzálisak, mivel kultúránként eltérő értelmezéseket kaphatnak. Ezért nem is törekednek univerzális dimenziók segítségével történő kulturális jellemzések megrajzolására, illetve kultúrák univerzális dimenziók mentén történő összehasonlítására. Sokkal inkább egy adott kultúrára jellemző, egyedi értelmezéseket, központi fogalmakat igyekeznek feltárni. A kulturstandard-kutatást azért jellemzem énikus-irányultságúnak, mert a kultúrák összehasonlítására vonatkozó célkitűzése miatt nem tekinthető tisztán énikusnak.

- 3 A kulturális átfedések helyzetek az interkulturális interakciók másik, Lewinntől (1963) származó elnevezése. Ez a kifejezés arra utal, hogy bikulturális interakciók során egy és ugyanazon személy, ugyanabban az időben, ugyanazon szitáció kétféle értelmezési lehetőség (kétféle orientációs rendszer) keresztezésében találja magát.
- 4 A kulturstandardok német kifejezés egységes magyar nyelvű terminológiáját még nem sikerült megtalálni. A kulturstandardok definíciójában azok egyfajta normaként történő meghatározása eredményezte Szalaynál (2002) a „kulturális normák, Hofmeister-Tóth és társainál (2005) a „kulturális standard” terminológia használatát. Számomra egyelőre megválaszolatlan kérdés, hogy vajon a német kulturstandard kifejezés a) kulturális normaként, b) kulturális standardként vagy c) más, találhatóbb fogalmi értelmezésként ültethető-e át a magyar nyelvbe. Ezzel a kérdéssel a cikk keretében nem foglalkozom, s megmaradok a kulturstandardok kifejezés használatánál. Megjegyzendő azonban, hogy a megfelelő magyar terminológia megtalálásához fontos feltételként érzem a normák, az értékek, a szabályok és a kulturstandardok közötti pontos fogalmi elhatárolást. Erre vonatkozóan Dunkel – Mayrhofer (2001) értékes összefoglalást ad, bár még sok tisztázatlan kérdést hagy nyitva.
- 5 A cselekvés a viselkedéstől eltérően szándékossággal, célorientáltsággal, várakozások által irányítottággal, motiváltsággal és szabályozottsággal jellemezhető (Schroll-Machl, 2001:23).
- 6 Az osztrák-magyar viszonylat megválasztása abból a praktikus okból történt, hogy a szerző ebben a témában készítette disszertációját.
- 7 A szignifikáns kontextus alatt az interkulturális interakciók értendő.

- 8 Miszerint a kritikus interakciós események a cselekvési területen jellemzően felmerülő célok elérésénél jelentősséggel bíró eseményeket foglalják magukba.
- 9 Itt főleg annak a jelenségnek az elkerülése a cél, amikor két különböző kultúrából származó egyén egy bizonyos fogalomhoz, jelenséghez eltérő (kulturálisan befolyásolt, magától értetődő alapfeltevésként kezelt) definíciót rendel hozzá (ún. construct bias). Ezért, amennyiben az interjút készítő és az interjúalany eltérő kulturális háttérrel rendelkezik, előfordulhat az, hogy más jelentést, illetve fontosságot rendelnek egy-egy eseményhez, jelenséghez (Fink et al., 2004).
- 10 A csoporttagként kezelés egyfajta alabizalmat eredményez, és így sokkal nagyobb annak az esélye, hogy az interjúalanyok olyan, a vizsgálandó kultúra képviselőivel átélt élményekről is beszámoljanak, amelyekkel a vonatkozó kultúra képviselői esetleg kellenél szembesülnének. Amennyiben az interjút készítő pont a vizsgálandó kultúra képviselője, ezek az aspektusok esetleg kimaradnának az interjúból.
- 10 Szándékosan használom a minden bizonnyal „tudománytalan-nak” tűnő jellemzéseket, mivel az interpretatív irányultságú kulturstandard-kutatás törekvése éppen az énikus kultúrajellegző kategóriák feltárása.
- 12 A két pólust magában foglaló kulturstandard-pár elnevezése a „fókuszálás vs szórt figyelem” lehetne. Ez a feltételezés a diszsertáció (Topcu, 2005) empirikus részének keretében lebonyolított magyar, illetve osztrák menedzserekkel folytatott interjúk elemzésének részeredménye.
- 13 Az interakciós partnerre vonatkozó – igaznak vélt – előfeltevéseink tehát nagyban alakítják azt, hogy a vele való interakcióban hogyan viselkedünk. Az idegen kultúrára vonatkozó előfeltevések függvényében az idegen kultúra képviselőjének viselkedése egyik esetben elutasítást, másik esetben toleranciát válthat ki belőlünk, attól függően, hogy milyen kultúrához tartozó egyén tanúsítja az adott viselkedést. A kulturális standardok módszerével végzett magyar-osztrák vonatkozású kutatások (Horváth, 1998; Meierewert – Topcu, 2001) eredményeként megfogalmazódott „kapcsolatorientáció” kulturális standardját tekintve például elmondható, hogy a magyar menedzserek hajlamosak a németeknek alacsonyabb mértékű kapcsolatorientáltságot tulajdonítani, mint az osztrákoknak. Ezért egy ténylegesen alacsony mértékű kapcsolatorientáltságot reflektáló idegen kultúrájú viselkedést a magyarok inkább tolerálnak a németek részéről, mint az osztrákok esetében. Az alacsony kapcsolatorientációt reflektáló német viselkedés ugyanis megegyezik a magyar menedzserek németekre vonatkozó előzetes elvárásaival, ezért kevésbé szankcionálják (értékelik negatívan) azt, mint az osztrákok esetében, akikre vonatkozóan erősebb kapcsolatorientációjú viselkedést várnak el.

HOFMEISTER-TÓTH Ágnes - SIMÁNYI Léna

KULTÚRAKÖZI ÖSSZEHAISONLÍTÓ ÉRTÉKKUTATÁS A BECSÜLETESSÉGRŐL

A szerzők kutatása a nemzetközi összehasonlító érték kutatás azon új vonulatához kapcsolódik, mely az értékeknek az adott kultúrában való értelmezését kívánja vizsgálni. Jelen cikk beszámol a 2002/2003-ban magyar és görög közgazdasági egyetemi hallgatók körében folytatott mélyinterjú vizsgálat eredményeiről. A kutatás célja egyetlen érték, a becsületesség értelmezésében rejlő különbségek feltárása volt. Természetesen egyetlen érték vizsgálata alapján nem vonhatóak le következtetések a kultúrák közötti különbségekre vonatkozóan, ám az eredmények tájékoztató pontul szolgálhatnak a kvantitatív kutatások adatainak értelmezésében, árnyalhatják a kialakult képet.

A becsületesség fogalmának pontos ismerete két szempontból is kiemelkedő jelentőségű. Egyrészt a becsületesség a fogyasztói érték kutatások eredményei szerint a magyar társadalom széles rétegei számára egységesen az egyik legfontosabb érték. Az elmúlt tíz évben Hofmeister-Tóth módosított Rokeach értéklíával végzett reprezentatív felmérései alapján a becsületesség 1992-ben és 1997-ben az első, míg 2001-ben a második helyre került az értékek rangsorában (Hofmeister-Tóth – Bauer, 1994; Hofmeister-Tóth, 2002). Az érték fontosságát illetően nem, vagy alig volt eltérés az egyes demográfiai csoportok között.

A kutatás tárgyválasztását egy másik szempont is indokolja. A becsületesség túlmutat a partikuláris érték fogalmán, megértésével a társadalom tagjainak a közösségi normarendszerhez való viszonyát is feltárhatjuk. Barthes szemiotikai elemzése szerint a „becsület” a legtöbb kultúrában képlékeny fogalom, amely egyfajta gyűjtőfogalomként működik a legfontosabbnak tartott értékek számára (Barthes, 1986). Ez a meghatározás hasonlóságot mutat az értékek általános definíciójával, mely szerint „a kulturális értékek az általánosan elfogadott meggyőződések/hitek arról, hogy mi az, ami kívánatos” (Hawkins – Best – Coney, 1992). A becsületesség összehasonlító elemzése ezért ígéretesebb feladat, mint bármely más érték kultúránként eltérő értelmezésének

feltárása: az adott közösségnek az értékekhez való viszonyát, a „Jó”, a „Helyes” megközelítését, a normákkal kapcsolatos gondolkodásmódot is jobban megérthetjük általa.

Szakirodalmi áttekintés

Az érték kutatás interdiszciplináris kutatási terület, melyet a szociológia, a kulturális antropológia és a marketing egyaránt vizsgál. A téma iránti érdeklődés az 1980-as évektől kezdve nőtt meg, elsősorban a társadalomtudományokban bekövetkezett szemléletváltás hatására. Az új szemlélet szerint a társadalom eltérő érték választásokkal jellemezhető csoportok hálózata, amelyben az egyén helyét elsősorban saját, önállóan megfogalmazott értékrendje és követett életstílusa határozza meg (Schultze, 1998). Az új megközelítés szellemében a társadalom vizsgálatában a hangsúly az objektív, elsősorban demográfiai jellemzők – például lakóhely, jövedelem, foglalkozás, származás – felől az egyes társadalmi csoportokhoz tartozók szubjektív módon átélt életmódja felé toldott el (Hradil, 1993). Mivel a kutatások nem szorítkozhattak többé a demográfiai adatokra, olyan módszerekre volt szükség, amellyel ezek az érték választások feltárhatók.

Az értékutatás módszertanát amerikai marketingkutatók fejlesztették ki az 1970-es években, elsősorban piac-szegmentációs céllal. Az értékek mérésére legáltalánosabban használt mérőeszköz Milton Rokeach nevéhez fűződik (Rokeach, 1973). A módszer lényege, hogy a megkérdezetteknek egy 18 eszköz, illetve 18 célértékből álló listát kell fontosság szerint sorbarendezniük. A Rokeach értékmérő eszköz kivitelezésének nehézsége miatt a kutatók a módszertant folyamatosan továbbfejlesztették, illetve több próbálkozás történt az értékek különböző mérésére, pl. rangsor, skála, a legfontosabb értékek kiválasztása stb. Így jött létre a fogyasztói magatartás kutatásoknál sokat használt, Kahle által 1983-ban kifejlesztett List of Values (LOV), amely elméletileg Maslow, Feathers és Rokeach munkáin alapszik (Kahle – Timmer, 1983; Beatty at al., 1985). Később mindkét módszert számos más területen is alkalmazták, pl. az életstílus-kutatások terén.

Az értékek egy másik közelítésmódját képviselik Gabele és társai (1977), akik szerint az értékek maguk is lehetnek az attitűdök tárgyai, aminek következtében lehetséges az értékek szemantikai differenciálással való mérése. A Hartman (1981) által kifejlesztett érték-mérő módszer ezen az elméleten alapul, és 32 érték-meghatározást (pl. Becsületesség, Rend, Biztonság, Életöröm stb.) tartalmaz. Windhorst (1985) a fogyasztással szorosabb kapcsolatban álló értékeket operacionalizálta a Hartman lista egyszerűsítése által.

Az értékutatás szintén fontos alkalmazási területe a politológia. Ehhez a területhez tartozik Inglehart posztmaterializmus indexe (Inglehart, 1977, 1981). Inglehart Maslow szükségleti hierarchia koncepcióját vette át, és nem volt szándéka az egyének teljes érték-rendszerének a mérése, csupán a materialista/posztmaterialista dimenzió érdekelte. A posztmaterializmus mérésére Inglehart politikai célokat jelölt meg, amelyek szerinte az emberek materialista, illetve posztmaterialista értékorientációját tükrözik vissza.

A módszertani fejlesztések terén egyre erősebben érvényesül a standardizálási törekvés annak érdekében, hogy a különböző országokban folytatott vizsgálatok eredményei összehasonlíthatók legyenek. Ennek eredményeképpen számos kultúrák közötti összehasonlító vizsgálat született, és a módszer a kultúrák közötti különbségek mérésének egyik legfontosabb eszközévé vált. Segítségével megérthetőek a kulturális különbségek, mérhetőek a változások, és előre jelezhetőek az esetleges konfliktusforrások. A globalizáció és az integrációs tendenciák miatt ez a kutatási irány egyre nagyobb jelentőségre tesz szert.

A standardizált kérdőívek alkalmazása azonban csapdát is rejt magában. Ez a csapda a kutatási eredmények nem megfelelő értelmezése, melyet kvalitatív háttérkutatás nélkül szinte lehetetlen elkerülni. Ennek az oka, hogy a kvantitatív felmérések nem adnak választ arra a kérdésre, hogy az egyes értékek mit jelentenek a különböző kultúrákban: azaz összehasonlíthatóak-e egyáltalán a kapott adatok. A kultúra szimbolikus rendszer, mely a közösség konszenzusán alapszik a szimbólumok jelentését illetően. A legalapvetőbb szimbolikus rendszer a nyelv, mely többek között lefordítható szótárak segítségével, de a szavak tényleges jelentése a kultúra kontextusában alakul ki. Ezért a módszertannak ki kell egészülnie egy olyan feltáró kvalitatív kutatási háttérrel, amely az egyes értékek kultúránként eltérő értelmezését vizsgálja.

Kutatásunk a nemzetközi összehasonlító értékutatás ezen új vonulatához kapcsolódik, mely az értékeknek az adott kultúrában való értelmezését kívánja vizsgálni.

A becsületesség, mint érték jelentésének empirikus vizsgálata

A kutatás módszertana

A kultúrák közötti összehasonlító értékutatásoknál nagyon fontos, hogy a vizsgálatban valóban a kultúrák közötti különbségek tükröződjének, és minél jobban korlátozzuk az adott kultúrán belüli – azaz a társadalmi csoportok különbségeiből származó hatásokat. Hofstede (1991) szerint ezért olyan minta összeállítására célszerű törekedni, melynek tagjai – nemzeti hovatartozásukon kívül – hasonlóak egymáshoz a nem, kor, végzettség és egyéb társadalmi tényezők szempontjából. Ezért egy olyan csoportot választottunk mindkét országban, amely viszonylag homogénnek tekinthető: tagjai azonos korosztályba tartoznak, hasonló érdeklődési körrel rendelkeznek és a településtípus szempontjából is megegyeznek. Így esett választásunk a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem és az athéni Athens University of Economics diákjaira. A fiatalabb generáció mellett szót az, hogy tagjai a rendszerváltás után nőttek fel, szocializációjukban már a „nyugati értékrend” normái is érvényesülnek, ami megfelelőbb összehasonlítást tesz lehetővé.

A „nyugati értékrend” fogalmát Dessewffy Tibor a Hankiss által „pongyolának” nevezett társadalomra jellemző mentalitással szemben definiálja. Ez utóbbival szemben a „nyugati értékrendet” a Tisztesség –

Teljesítmény – Transzparencia hármasa jellemzi, és lényegi vonása, hogy a társadalom tagjai azonosulni akarnak és tudnak társadalmi szerepükkel (Dessewffy, 2002). Ez a szembeállítás a becsületesség kérdésének lényegére tapint rá: arra, hogy a becsületesség a társadalmi integráció eszközeként működhet-e vagy pedig követése meghasonlással, illetve lázadással jár-e együtt?

A becsületesség, tisztesség gazdasági életben való megjelenése nagyon aktuális kutatási téma Közép- és Kelet-Európában. Mára már körvonalazódni látszik, hogy mennyiben vették át ezek az országok a nyugati üzleti etikát, illetve mennyiben maradtak meg a régebben kialakult beidegződések. A becsületesség és a tisztesség a témája a Collegium Budapest kutatássorozatának is.

A közgazdasági egyetemisták értékrendje azért érdekes kutatási téma, mert a jövőben valószínűleg az ő becsületesség értelmezésük fogja meghatározni a gazdasági életben alkalmazott normákat, amelyek hatással lehetnek a társadalom egészére.

A felmérés két részletben zajlott: az első rész a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem (BKÁE) diákjai körében 2002 tavaszán, a második az athéni Athens University of Economics and Business (AUEB) egyetemen, 2002 őszén. A válaszadók egyszemélyes, illetve csoportos (két-három fős) strukturált mélyinterjúban vettek részt. A mintavételi módszer egyszerű véletlen mintavétel volt. Magyarországon harmincnégyen vettek részt a kutatásban, Görögországban pedig húszan.

A kutatási eredmények

Az interjúk során először minden esetben arra kértük a válaszadókat, hogy saját szavaikkal fogalmazzák meg, hogy mit jelent számukra a becsületesség fogalma. A további beszélgetés a fogalom különböző szempontok szerinti vizsgálatát, mélyebb megértését segítette elő. Az egyes kérdéseket a beszélgetéstől függően, eltérő sorrendben beszéltek meg. A bemutatás során is a tartalmilag leginkább összefüggő kérdéseket tárgyaljuk egymás után.

Kérdés: Hogyan határoznád meg, hogy mit jelent az, hogy valaki becsületes? (Pl. egy gyerekszótár számára)

A becsületesség saját szavakkal történő meghatározása sokat elárul az érték tartalmáról. Mivel minden interjúban ez a kérdés hangzott el először, a válasz-

adók spontán asszociációit ismerhetjük meg. Annak érdekében, hogy önálló, személyes véleményeket kapjunk, az egyetemistákat arra kértük, hogy véleményüket olyan egyszerűen és szabadon fogalmazzák meg, hogy még egy gyerek is megérthesse.

A magyar válaszadók többsége a becsületességet a társadalom kontextusában határozta meg. A becsületességet alapvetően a külső normákkal azonosították, olyan szabályok gyűjteményének tartották, amely a társadalom tagjainak harmonikus és kiszámítható együttélését segíti elő.

A legtöbben – a válaszadók több mint egyharmada – a becsületességet a *társadalmi normáknak* (szabályoknak, illetve az erkölcsnek) való megfeleléssel azonosította. Tipikus meghatározások például „a társadalom többsége által a becsületességhez kötődő normákat követi”, „a szabályok betartásával cselekszik”, „megfelel a többség elvárásainak”.

A második leggyakoribb meghatározás a másoknak való *szándékos károkozás elkerülésére* való törekvés. („nem ver át másokat”, „nem szerez hasznot más kárán”, „szándékosan nem okoz kárt másoknak”, „nem tesz olyat másokkal, amit magának se kíván.”)

Szintén megjelent az *igazmondással* való kapcsolat, illetve négyen a „Nem lop, nem csal, nem hazudik” meghatározással éltek. Volt olyan válaszadó is, aki a becsületességet csak a fontos dolgokban való őszinteséghez kötötte.

Az egyéni értékrendre való utalás a válaszadók negyedénél jelent meg. Ennek egyik formája, amikor a válaszadó az *egyéni és a társadalmi normák együttes betartását* tekinti a becsületesség kritériumának: „aki az őt körülvevő embereknek és a saját maga által elfogadott elveknek megfelel”, „belső értékekhez ragaszkodó és a társadalom által az ezen tárgykörhöz tartozó értékeknek való megfelelés”, „nem tesz olyat, amit általában rossznak, elítélendőnek tartanak, és ezt saját meggyőződésből teszi”. A másik formája, amelyet a válaszadók elenyésző kisebbsége vall, amely szerint a becsületesség kifejezetten az *egyéni értékrendnek való* megfelelést jelenti. (Köztük változatos meghatározások vannak: „bele tudjon nézni a tükörbe”, „tiszt a lelkiismerete”, „Ne csapd be önmagad!”, „nem csap be másokat, és ezt nem csak azért teszi, mert fél, hogy lebukik, hanem akkor se, ha biztosan titokban marad.”)

A morállal összefüggő „*helyesen cselekszik*”, „nem követ el rosszat” válaszokat nagyon kevesen (négy fő) adták.

A görög egyetemisták válaszai alapján a magyartól eltérő becsületesség-fogalom rajzolódott ki. Míg a ma-

gyarok többé-kevésbé konkrét szabályok, normák követéséhez kötötték a fogalmat, a görögök a tágabb értelemben vett erkölcs fogalmával azonosították. Ezzel függ össze az is, hogy míg a magyarok az általában vett társadalmi viszonyokban, a görögök a konkrét személyközi kapcsolatokban (barátság, szerelem) értelmezték a becsületességet.

A görög diákok válaszainak leggyakoribb eleme a válaszadók fele által említett széles értelemben vett „Jó” és az *erkölcsös* élet volt. Tipikus meghatározások „a helyes/jó dolgot cselekedni”, „erkölcsi elvek szerint élni”, „akinek igazságérzete van/érzi, hogy mi a jó”. Érdekes, hogy többen kiemelték a becsületesség intuitív karakterét: „nem tudatos” „érezni, hogy mi a jó”, „akinek érzelmei vannak”. Ez egy általánosabb, érzelmi alapú Jóság fogalomra utal.

A második leggyakoribb válasz a *másokkal való kapcsolat* vonatkozásában határozza meg a fogalmat. Ide tartozik a *tiszteletben tartani másokat*, illetve a *kapcsolatokban való megbízhatóság* („törődni a barátokkal”, „számíthat sz rá”, „tisztelőben tart másokat”), illetve a *nem ártani másoknak* („nem bántani másokat”), a *nem vezetni félre* („hűségessé lenni”) és a *közösségi gondolkodás* („altruizmus: mások javát nézni”). Ezzel a kategóriával függ össze, a kevésbé gyakori *nem csalni* meghatározás. A különbség abban áll, hogy az ebbe a kategóriába tartozó válaszadók nem a személyhez kötődő, hanem a csalás általános fogalmát hangsúlyozták. („sose csal”, „mindig fair”). Ez a meghatározás közel áll a magyaroknál gyakran megjelenő korrektség fogalmához.

A *saját normáknak való megfelelést* a görögöknél ugyanannyian említették, mint a magyaroknál. Ez a meghatározás a lélekkel hozza összefüggésbe a becsületességet („saját szabályaidat követve cselekedni”, „nem vétetni a lelkiismereted ellen”, „spirituális dolog”).

A *törvények betartásával cselekedni* definíciót a magyarokhoz képest sokkal kisebb arányban említették a görög diákok. Tipikus válaszok: „betart bizonyos szabályokat: a törvényt és a vallási előírásokat”, „betartja a törvényt”.

Kérdés: Mennyire kötődik a többségi normákhoz a becsületesség? Használád-e a becsületes jelzőt olyan emberre, aki más normákat követ, mint a társadalom nagy része?

Ennél a kérdésnél azt vizsgáltuk, hogy a becsületesség megítélésében az egyén vagy a társadalom vé-

leménye-e a döntő. A beszélgetések során olyan szituációk kerültek szóba, amelyeknél a két vélemény összeütközésbe kerülhet egymással. (Például más kulturális háttérű emberek nyugati közösségben; háború esetén a haza védelme, mint társadalmi elvárás versus az élet sérthetlensége, mint egyéni norma.)

A kérdés első részére adott válaszában egy kivételével az összes magyar megkérdezett egyértelműen a *társadalmi normákhoz* kötődőnek ítélte a becsületességet. A társadalom szabja meg, hogy mi számít becsületesnek, tehát az „alternatív becsületességek” is a közösségi kontextusában értelmezhetőek: tagadhatják azt, vagy egyetérthetnek vele, de a viszonyítási alap adott marad. Az eltérő véleményű egyetlen válaszadó ezzel szemben úgy találta, hogy a becsületesség egy abszolút mérce, elvont fogalom, nem befolyásolja a társadalom véleménye.

A második kérdéssel kapcsolatban megoszlanak a vélemények. A legtöbben bizonyos határokon belül toleránsak a más normarendszert követő, ám azon belül konzisztens emberekkel szemben. A különbség lényegében e határokon rejlik.

Többen kiemelték, hogy a kultúrák eltérőek, ezért eltérő becsületesség-kritériumokat alkalmaznak. Ebből az alapállásból kiindulva van, aki becsületesnek tartja, ha valaki más elvek szerint, de a saját rendszeren belül konzisztensen követi a normákat és van, aki elfogadja ugyan más kultúrák eltérő normáit, viszont a nyugodt együttélés érdekében elvárja, hogy a többségi normákhoz alakítsák viselkedésüket. („Például egy arab a saját hazájában becsületes. Ha idejön élni, akkor egy ideig nem esik le neki, hogy itt mások a normák: még akkor is becsületes. Egy idő után viszont már látja, hogy más számít becsületesnek, és ha ezek után is a régi elveit követi, akkor már nem becsületes.”) A válaszadók másik része a következmények szempontjából ítéli meg a kérdést: „Ha más normákat követ, de ezzel nem okoz kárt másoknak, akkor az lehet becsületes.”

A görög és a magyar válaszok között ebben a kérdésben mutatkozott a legnagyobb eltérés. A görög diákok két fő kivételével a személyes értékrendet tartották a becsületesség kritériumának a társadalmi elvárásokkal szemben. Ezzel összhangban a más értékrendek szerinti becsületességet is becsületességnek ítélték, amennyiben az nem árt másoknak. (Sokuknál ez már a definícióba is belekerült.) Figyelemre méltó, hogy akik az eredeti meghatározásban a törvények tiszteletét emelték ki, azok ennél a kérdésnél módosí-

tottak álláspontjukon: ha a kettő egybeesik, akkor a törvényt kell követni, ha nem, akkor a személyes értékrendet. Ez a válasz lényegében azt jelenti, hogy minden esetben ez utóbbi a mérvadó. A mérlegelés fontos eleme a becsületességnek, ezért nagyban függ az adott szituációtól (a szereplők céljától, viszonyától stb.), kevésbé kötődik objektív kritériumokhoz.

Az a két diák ellenben, akik a becsületességet a konkrét szabályokhoz, társadalmi elvárásokhoz kötötték („csak az lehet becsületos, aki betartja a törvényt”), nem használnák a becsületos jelzót olyan emberre, aki eltérő normákat követ.

Kérdés: Mondj egy szituációt a becsületos viselkedés illusztrálására!

A példák az értékhez kapcsolódó viselkedésmódokat, a gyakorlati alkalmazást világítják meg. Bár a becsületesség fogalmi meghatározása is sokat elárul annak tartalmáról, a példák segítségével az értékhez kapcsolódó magától értetődőnek tekintett vélekedések is feltárhatók.

A magyar diákok által hozott példák két fő közös vonással bírnak: az egyik, hogy olyan szituációt írnak le, amelyben *anyagi előny vagy anyagi birtoktárgy* jogtalan megszerzésére lenne lehetőség; a másik, hogy ez a lehetőség olyan szituációban áll fenn, ahol az embert senki sem látja, nem vonhatja felelősségre, csak a saját lelkiismerete motiválja arra, hogy ne tartsa meg az adott tárgyat, illetve pénzt.

A válaszadók fele teljesen spontán módon, szinte gondolkodás nélkül, szó szerint ugyanazt a példát mondta: „Látod, hogy kiesik valakinek a pénztárcája /pénze a (zsebéből) és te visszaadod neki.” A teljesen azonos példának többféle oka lehet. A fentiek tükrében, véleményünk szerint, a jelenség azt látszik alátámasztani, hogy a magyar becsületesség értelmezés, és az ahhoz kapcsolt viselkedésmódok széles körben azonosak, azaz egyértelműek a társadalom tagjai számára. Ez pont abból adódhat, hogy a becsületesség nem egyéni, személyes elbírálás tárgya, hanem a közösségi szabályoké. Így a becsületességre nevelés is sok esetben a szabályok elsajátításához áll közelebb: így lehetséges, hogy sok embernek a bemagolt iskolás feladatokra emlékeztető pontossággal ugyanaz a példa ugrott be.

A fenti példán kívül említettek más, véletlenül szerzett, vagy talált vagyontárgyak (pl. mobiltelefon, könyv) visszaadását a jogos tulajdonosának („büfésként ittas egyénnek szólok, ha többet fizet”), illetve az őszinteség fogalmát (pl. rossz jegyet bevallani).

A görög válaszok többfélék, mint a magyarok, és több gondolkozást vettek igénybe. Úgy tűnt, hogy ez a kérdés elég nehezen megválaszolható. Talán ebből adódik, hogy a válaszadók egy része vagy egy bonyolult szituáció kifejtésébe fogott, vagy nem tudott példát mondani, illetve az eredeti definícióját ismételte meg. A válaszok annyira sokfélék voltak, hogy kategóriák felállítása sem lehetséges. Ezért csak néhány példát mutatunk be.

A talált értéktárgy (pénz, mobiltelefon) visszaadása Görögországban is példaként szerepelt, a magyaroknál lényegesen kisebb számban, négy említéssel. A bonyolultabb válaszok az emberi kapcsolatokra és önismeretre vonatkoznak. („Nem becsületos, ha egy tanár lepontozza a dolgozatot, és hiába derül ki, hogy a diáknak volt igaza, tekintélye megtartása érdekében nem változtat a jegyen.”, „Ha valahol dolgozik az ember, és belátja, hogy nem alkalmas, akkor becsületos, ha magától elmegy.”)

Kérdés: A becsületos és az őszinte jelentése között mi a különbség?

A becsületesség fogalmának megértéséhez hozzájárul, ha azt egy másik, hasonló tartalmú értékkel összehasonlítva vizsgáljuk.

A magyar diákok a két érték közötti különbséget a legtöbben abban látják, hogy a becsületesség a tettek, az őszinteség pedig a kommunikációra, elsősorban a beszédre vonatkozik. „A becsületos helyesen cselekszik, az őszinte nem hazudik.” A legáltalánosabb az őszinteség: „nem hazudni” meghatározás. Nagyon érdekes, hogy sokan a becsületességet objektív kategóriának, míg az őszinteséget szubjektívnek tartják. A becsületesség az első kérdésre adott válaszokkal összhangban a társadalmi norma, ezért mindenki számára egyértelmű, hogy mi becsületos és mi nem. Ezzel szemben az őszinteség fejezi ki a saját normákat, az egyéni vélemény felvállalását. „A becsületesség, amit helyesnek, jónak tartok, az őszinteség, amit igaznak.” „A becsületesség a társadalmi normák betartása, az őszinteség az egyéni, belső dolgokhoz kötődik.” Ezzel függ össze az a meghatározás is, mely szerint az őszinteség az, ha valaki „minden gondolatát, érzését elmondja” (ezzel szemben aki becsületos: csak akkor, ha kérdezik). Ez az eredmény arra utal, hogy bár a görög és a magyar becsületesség-fogalom eltér egymástól, mégsem vonhatunk le egyértelmű következtetéseket a kultúrákra vonatkozóan: ebben az esetben például a görögök becsületesség fogalma a magyar nyelvben az őszinteség fogalomkörével van átfedésben.

A két fogalom viszonyával kapcsolatban van, aki az őszinteséget a becsületesség részének tartja; ők elutasítják a kegyes hazugságokat is. Mivel a becsületesség a nagyobb egység, lehet valaki úgy őszinte, hogy nem becsületes, pl. „nem cselekszik becsületesen, de utána őszintén elmondja”, fordítva viszont nem lehet.

Egy másik vélemény szerint a két fogalom hasonló, de mégsem esik egybe: van, amikor ellentmond egymásnak, ilyenkor megengedhetőnek tartják a kegyes hazugságokat. Szerintük ugyanis az őszinteség kárt is okozhat, ami ellenkezik a becsületességgel.

A görög megkérdezettek egybehangzóan az igazmondással azonosították az őszinteséget, ami a becsületességnél lényegesen szűkebb kategória. Ez a meghatározás egybeesik a magyarral, azzal a különbséggel, hogy nem jelenik meg az őszinteség, mint a szubjektív értékrend kifejezője. A két fogalom viszonyát, és az ezzel összefüggő kegyes hazugság megítélését illetően a görög válaszok nem tértek el a magyaroktól.

Kérdés: Mindennapi életed során törekszel a becsületességre? „Az alábbi lista tetteket sorol fel, amit becsületes ember nem tesz.” – Egyetértesz ezzel az állítással? Ha igen, szerinted miért követik el mégis ezeket az emberek? (1. táblázat)

1. táblázat

Lista a becsületességgel összefüggő tettekről*

- Koccanás után lelépni betélap otthagyni nélkül.
- Autót lopni egy körre, azután otthagyni valahol.
- Adót csalni.
- Talált pénzt megtartani.
- Jogosulatlanul szociális juttatást felvenni.
- Bliccelni közlekedési eszközön.
- Szemetelni.
- Lopott árut vásárolni.
- Kenőpénzt elfogadni.
- Ittasan vezetni.
- Férjet/feleséget/barátot/barátnőt megcsalni.
- Hazudni.
- Könyvtárból könyvet lopni.
- Puskázni vagy lesni.
- Diplomamunkát venni.
- Alulszámlázásnál nem szólni.
- Valakit a háta mögött szidni.

* A listában a nemzetközi értékutatási vizsgálatok során feltárt leggyakoribb, a becsületességgel összefüggő tettek szerepelnek. Globus kutatás 1995. (Bürgertugenden, Goethe Institute, 1996, Rothenburg)

A kérdések célja, hogy a becsületesség személyes, a megkérdezettek saját életére vonatkozó értelmezését tárjuk fel. Ennél a témakörnél azonban felmerült annak a gyakori jelenségnek a veszélye, hogy a válaszadók meg akarnak felelni a kérdező elvárásainak, illetve a társadalmi normáknak, ezért torzított válaszokat adnak. Ezt a hibaforrást igyekeztünk kiküszöbölni a harmadik személy technika alkalmazásával. A lista alkalmazására azért volt szükség, hogy fel tudjuk tárni azt, hogy a becsületességre törekvő ember számára hol, és miért van olyan határ, ami a „kicsit becstelen” és a „nagyon becstelen” tettek kategóriáját elválasztja egymástól.

A magyar válaszadók mindegyike az állította, hogy a mindennapi élete során törekszik a becsületességre. (Ez egybecseng a fogyasztói értékutatási eredményekkel is.) A második kérdésre adott válaszokra jellemző, hogy a válaszadók nem szívesen ismerték be, ha nem viselkedtek becsületesen. A hibák elkövetését a legtöbben mindig egy másik emberre vonatkoztatva értékelték, véleményüket csak harmadik személyben fogalmazták meg.

A legtöbben egyetértettek az állítással. Ők úgy ítélték meg, hogy az embereknek jobban kifizetődik nem becsületesnek lenni, ezért követik el ezeket a dolgokat („így kényelmesebb”, „anyagi érdek elsődlegessége”, „figyelmetlenség, rosszindulat, saját érdek”, „hasznosabbnak ítélik nem becsületesnek lenni”).

A válaszadók kisebbik része a társadalom elnéző magatartását okolja azért, hogy egyes tetteket mégis elkövetnek az emberek, és ők maguk is: „Cinkosan kacsintának a többiek.” „Néhány dolog még menő is lehet, például a puskázás.” „Társadalmilag elfogadott, ha valaki nem becsületes.”

A válaszadók másik része nem ért teljesen egyet az állítással. Ők általában azok, akik nem másra, hanem saját magukra vonatkoztatva közelítették meg a kérdést, ezért megfigyelhetők a kognitív disszonancia redukciós mechanizmusok is. („Az adócsalás azért nem bűn, mert többet csal úgylis vissza az állam.”) Néhányan azért nem értettek egyet a kérdésben szereplő állítással, mert egyes tetteket nem a becsületességhez tartozónak vélték, például a szemetelést. Az ő véleményük ugyanaz, mint az előző csoporté, csak ők az eredeti (magyar) becsületesség definíció szellemében nem is tartják becstelennak azt, amit a társadalom is elnéz. Mások azért nem értenek egyet az állítással, mert szerintük a becsületesség fogalmába csak az igazán fajsúlyos dolgok számítanak bele, inkább

morális kategóriaként közelítik a kérdést („ezek nem elég fontos dolgok”).

A görög *diákokra* kevésbé volt jellemző a harmadik személyű, távolságtartó gondolkodásmód. Gyakori volt, hogy egyes tettek elkövetését nyíltan felváltatták, annak ellenére, hogy nem tartották becsületesnek: a normák, a társadalmi elvárások elleni kisebb lázadásként fogták fel őket. A legtöbben önirónikusan, illetve egymásra cinkosan mosolyogva fogalmazták meg válaszaikat.

A válaszadók fele *egyértett* az állítással, és az elkövetés okaiként az anyagi érdeket és a nagy kísértést jelölték meg. Megjelent egy *megértőbb elem* is, mely szerint „az emberek nem gondolják végig” ezeket a tetteket, hanem a társadalmi rutint követve cselekszenek.

A válaszadók másik fele *nem értett egyet* a kérdésben szereplő állítással. Egy részük eleve nem a becsületesség fogalmába sorolja ezeket a tetteket: vagy azért nem, mert mást ért becsületesség alatt („a becsületesség fontosabb dolgokra vonatkozik”, „a puskázás és a lógás nem árt senkinek”), vagy azért, mert a *szándékot és az eredményt* tartja a becsületesség meghatározó elemének. Itt szerepet kap a *szituációtól való függőség*: „Ha tréfából csináljuk valamelyiket, például a haver autójának ellopása viccből, vagy egy kis hazugság még nem becstelen.” „Itt mindenki szemtel, ezért nem ront sokat a helyzeten egy újabb darab. Ellenben, ha tiszta lenne a környezet, nem lenne becsületes szemetelni.” Másik részük a *társadalmi normákat okolja* azért, hogy a listabeli tettek nem számítanak becstelennek: sőt néhányuk balek dolognak számít („A rendőrség eltenné magának a leadott pénztárcát”). Emiatt nagyon gyakorinak is tartják őket. („Görögország 60%-a nem becsületes”, „Egyes tettek, például az adócsalás olyan gyakoriak, hogy már nem is tartják őket bűnnek.”)

A görög vizsgálat során az egyik diák a vallással hozta összefüggésbe a fogalmat. Görögországban az érettségit megelőző kilenc éven át minden diák tanul hittant, és a tárgy az érettséginek is egyik kötelező eleme. A más vallásúak és ateisták felmentést csak a reggeli ima alól kérhetnek, a vizsgák alól nem. Bár a legtöbb megkérdezett véleménye eltért ettől az olvasattól, indirekt módon valószínűleg jobban hatást gyakorol a gondolkodásra a keresztény becsületesség fogalom, mint Magyarországon.

A görög *timios* és a magyar *becsületes* szavak elemzése is fontos a fogalmak megértéséhez. A görög

elnevezés töve, a *timi* megtalálható abban a kifejezésben, mely régen önbecsülést, tartást, ma árat, értéket jelent. Szintén ez a töve a tiszteletbeli és a tiszteletreméltó, illetve a bíráló, értékelő szavaknak is. Magyarul a becsületesség a becsület (tartás, önbecsülés) és a megbecsülés (tiszteletreméltóság), becsüs (értékelő) szavakkal rokon, ami sok hasonlóságot mutat a görög használattal.

Következtetések

A magyar vélemények alapján a becsületesség fogalmának legmeghatározóbb elemei a korrekt viselkedés, a megbízhatóság. Az érték elsősorban a békés közösségi együttélés eszköze, a mindennapi életet teszi kiszámíthatóvá. Ezért a becsületesség pontosan definiálható elvárt viselkedésmódokhoz és tettekhez köthető, melyek meghatározott szabályokhoz alkalmazkodnak. Lényegében a becsületesség a törvény kiegészítőjeként működik: azokban az esetekben gondoskodik az egyén normakövető viselkedéséről, amikor a külső kontrollra nincsen lehetőség. A becsületesség kontextusa ezzel összhangban általánosságban véve a társadalom többi tagja. Tárgyát tekintve a becsületesség főként a személyes vagyon védelmét szolgálja. A példák alapján a becsületesség egyik legkézenfekvőbb alkalmazása az élet azon területe, ahol a szabályok nehezen tartathatók be (például senki sem látja). A fentiekkel összhangban a becsületességnek a *viselkedés* a lényege, és szinte mindegy, hogy internalizálással vagy azonosulással történik a normák követése. A becsületes ember mintája a rendes, szolid polgár. Losonczy Ágnes 1977-ben írt megfogalmazása ma is helytálló: „Ezek a magatartásértékek (becsület, tisztesség, felebaráti szeretet) sokoldalú védelmet biztosítanak a társadalom szilárd megmaradásához, a létfeltétel megteremtéséhez, de bennük van az is, hogy az emberek egymás között kialakítandó biztonságérzetét és a biztonsági rendszert szabályozzák. (...) egyszerre védik a közösség együttélését és védik a fennálló társadalmat” (Losonczy, 1977). Az a tény, hogy a becsületességet a legtöbben fontos, elérendő értéknek tartják, és az, hogy ez részben külső normák befogadását jelenti, ambivalenciát okozhat. Erre utal az, hogy noha szinte mindenki elkövet néhányat a kisebb fajsúlyú, nem becsületes tettek közül, ezt nehezen ismerik be, és úgy viselkednek, mintha ezek a dolgok csak más emberekkel fordulnának elő.

A görög felmérés szerint a becsületesség inkább az elvont „Jó” és az erkölcs fogalmához köthető. Nin-

csenek pontosan rögzített kritériumok, amelyek alapján megítélhető, ezért nagy szerepet kap az esetenkénti egyedi mérlegelés, melynek alapja a lelkiismeret és bizonyos intuitív megérzés. A becsületesség a személyes elvekhez való ragaszkodást jelenti, a társadalom csak közvetett szerepet játszik. Alkalmazási kontextusa elsősorban a konkrét személyközi viszonyok. Mivel a becsületesség tettenként eseti elbírálás tárgya, a görögöknél kevésbé figyelhető meg a magyarokra jellemző disszonancia (ti. az, hogy elvileg törekszenek a becsületességre, és mégis könnyen kivédhető becsületenségeket követnek el). Számukra a becsületesség köre szűkebb, viszont ami beletartozik, annak saját morális elveik miatt meg is szeretnék felelni.

Az eltérő értelmezésre utal a becsületességről való beszéd módja is. Míg Magyarországon egyfajta párosszal beszéltek róla az interjúalanyok, Görögországban a könnyed, néhol önirónikus hangnem volt jellemző. Ez valószínűleg azért van, mert Magyarországon a becsületesség bizonyos megkérdőjelezhetetlen normákat jelent, melyeket a forrásuk tekintélye legitimál. Ezért nehezebb őket „személyes használatba” venni, ami a becsületességgel kapcsolatos kérdések kikerüléséhez vezet. A görög fogalom ezzel szemben szubjektív, személyes kritika tárgya, ami lehetővé teszi, hogy az ember összhangot alakítson ki elvei és tettei között. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy a görögök „becsületesebbek” lennének mint a magyarok, hanem azt, hogy az elnevezés a két nemzetnél nem teljesen ugyanazt a fogalmat takarja (2. táblázat).

2. táblázat

A magyar és a görög becsületesség-fogalom összehasonlítása

	Magyar	Görög
Lényege	Kiszámíthatóság a normák betartása miatt	A széles értelemben vett „jó”
Alkalmazása	Pontosan meghatározott társadalmi normák betartása	Személyes mérlegelés az egyéni értékrend és a szituáció alapján
Kontextusa	A „Társadalom”	Konkrét személyes viszonyok
Tárgya	Meghatározott viselkedésmód	Intuitív, morális érzék
Prioritások	A társadalmi normák	Az egyéni értékrend
Elsajátításának módja	Internalizálás, azonosulás	Internalizálás
Jellemző példa	Vagyontárgyak visszaadása	Nehezen megfogható, személyenként változó
Interjú hangneme	Komoly, néha patetikus	Könnyed, személyes

Összefoglalva elmondható, hogy a becsületesség a magyar adatok tükrében a kiszámítható társadalmi együttéléshez szükséges elvárt viselkedésmódokat foglalja magában, míg a görög adatok szerint az érték személyes erkölcsi irányítúként működik.

Felhasznált irodalom

- Beatty, S. E., – Kahle, L. R. – Homer P. – Misra, Sh. (1985): Alternative Measurement Approaches to Consumer Values. The List of values and the Rokeach Value Survey. Psychology and Marketing, 2. (No. 3)
- Barthes, R. (1986): A szemiotológia elemei. Válogatott írások. Budapest: Európa Könyvkiadó, 9-93.
- Dessewffy T. (2002): „Minden nap új varázslat!” A kocka el van veszve. Budapest: Infonia-Aula, 71-84.
- Gabele, E. – Kirsch, W. – Treffert, J. (1977): Werte von Führungskräften der deutschen Wirtschaft. München, Dissertation
- Globus kutatás 1995. Bürgertugenden, Goethe Institute 1996, Rotenburg
- Hartmann, K. D. (1981): Werthanlungen als Handlingsregulative Ergebnisse eines Pretests. Klages, H. Kmiecik, P. (Hrg) Wertewandel und gesellschaftlicher Wandel. Frankfurt/New York: 2. Auflage
- Hawkins, D. – Best, R. – Coney, K. (1992): Consumer Behaviour. Boston: Irwin
- Hofmeister-Tóth Á. – Bauer A. (1995): A magyar vezetők helye a nemzetközi kulturális térképén. Vezetéstudomány, 26: 37-44.
- Hofmeister-Tóth Á. (2002): Cultural Values and their Measurement in Consumer Behavior. Bordeaux, Ecole de Management, Chiers de Recherche, Working paper. LAREMA, Bordeaux, 2002., 25.
- Hofstede, Geert (1991): Cultures and Organisations, Software of the Mind, London: Mcgraw-Hill
- Hradil, S. (1993): Régi fogalmak és új struktúrák. Társadalmi rétegződés. (szerk.: Andorka Rudolf) Budapest: AULA
- Inglehart, R. (1983): The Silent Revolution. Princeton, N. J.: Princeton University Press
- Kahle, L. R. (1983): Social Values and Social Change: Adaptation to Life in America. New York, N. J.: Praeger
- Kahle, R. R. – Timmer, S. G. (1983) A Theory and method for Studying Values. Kahle (ed): Social Values and Social Change. New York: N.J. Praeger
- Losonczy Á. (1977): Az életmód az időben, a tárgyokban és az értékekben. Budapest: Gondolat
- Rokeach, M. (1973): The Nature of Human Values. New York: Free Press
- Schultze, G. (1998): A Német Szövetségi köztársaság kulturális átalakulása. A kultúra szociológiája (szerk.: Wessely Anna), Budapest: Osiris
- Windhort, K. G. (1985): Wertewandel und Konsumentenverhalten. Münster: Verlag Regensburg

POÓR József – KAROLINY Mártonné

KONVERGENCIÁK ÉS DIVERGENCIÁK AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENTBEN – HAZAI SAJÁTOSSÁGOK

A globalizáció – napjaink felfogása szerint – az egész világra kiterjedő egységesülési folyamatot jelent az élet, a kultúra és a menedzsment területén egyaránt. Jogos a kérdés, hogy az emberi erőforrás menedzsment – rövidítve EEM vagy HRM – területén milyen konvergens és divergens tendenciák érvényesülnek ezzel összefüggésben. Valamely ország adott szervezetében megvalósuló emberi erőforrás menedzselési megoldásokat az aktuális környezeti feltételeken, célokon és szereplőkön túl, erősen befolyásolja a történeti háttér is. Mintegy száz évvel Henry Fayol(1912) a vezetés univerzalizálásáról vallott elméletének megjelenése után látnunk kell, hogy a nemzeti kultúrákból fakadó eltérő menedzsment- és HRM gyakorlatok nem tűntek el, sőt számos területen újraképződtek. A szerzők cikkükben a jelzett felvetést járják körbe a jelentősebb menedzsmentkultúrák szempontjából, míg a dolgozat befejező részében a hazai EEM fejlődésének konvergens és divergens tendenciáit vizsgálják.

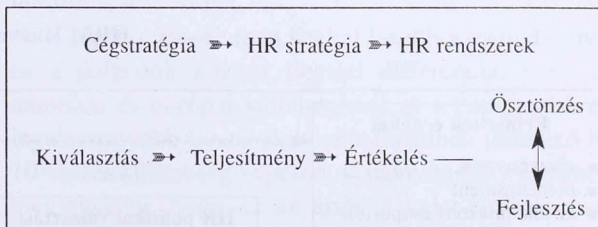
A különböző szerzők egybehangzóan vélik, hogy napjaink EEM mozgalmának múltja az USA-ba vezet. Az EEM legfontosabb előfutárainak a tudományos vezetés (Scientific Management), az emberi viszonyok tana (Human Relations), valamint a közös értékrend és vállalati kultúra fontosságát felismerő (Peters – Waterman, 1982) kutatásain alapuló kiválóságelmélet tekinthető.

A mai EEM tartalmának és lényegének megfogalmazásában úttörő szerepe volt Bruckernek (1989), aki a téma szempontjából fontos munkájában rámutatott, hogy e területnek nemcsak adminisztratív feladatai vannak. Az utóbbi évtizedekben az amerikai emberi erőforrás menedzsmentben két jól megkülönböztető EEM irányzat alakult ki.

Nézzük először az ún. „kemény (hard) iskola” modelljét, amelyet Michigan modellnek is neveznek. Ez a szerep szoros és egyirányú kapcsolatot, illeszkedést feltételez a EEM stratégiája és a cég stratégiája között. A Michigan modell négy fontos HRM rendszert különböztet meg. Ide sorolják a kiválasztást, az értékelést, az ösztönzést és fejlesztést (Fombrun, 1984) (1. ábra).

1. ábra

Fombrun stratégiai HRM modellje és rendszerei



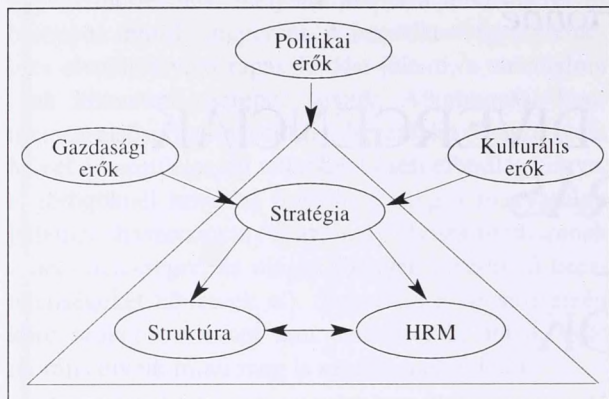
Forrás: Fombrun, C. J. –Tichy, N. M. – Devanna, M. A. (1984): Strategic Human Resource Management, John Wiley, New York nyomán.

Ez a közelítés mind Brewster et al., (2004), mind Sparrow – Hiltrop (1994) véleménye szerint szoros kapcsolatban áll a tudományos vezetés iskolájával. A modell logikus folyamánya Taylor felfogásának, – melynek nyomán Schmidt, Taylor kísérleti alánya, hatékonyabban és jobban fog dolgozni (2. ábra).

A michigani „kemény” HRM modell megjelenésével szinte egyidőben publikálta Beer et al., (1984) az ún. Harvard modellt. E felfogás szerint a megfelelő

2. ábra

Az amerikai HRM illeszkedés modellje



Forrás: Beardwell, L. – Holden, L. (1994): Human Resource Management. A Contemporary Perspective. Pitman, London.

HRM politikák és rendszerek kialakítása egy soktényezős modell függvénye (3. ábra). Ebben a modellben a dolgozói elkötelezettségnek kitüntetett szerepe van. Ez tekinthető az ún. „lágycsoportok” hangsúlyozó közelítések kiindulópontjának. A modellben az a felismerés is megjelenik, hogy a vezetésnek hathatósan kell támaszkodni az alkalmazottak hatékony bevonására. A modell fontos feltevése a kölcsönösség, amely segítségével kialakulhat az a légkör, amiben a vezetés jobb eredményre számíthat, az alkalmazottak pedig jobban kiteljesíthetik fejlődési igényeiket (Karoliny, 1997) (3. ábra).

Az amerikai HRM-ben napjainkig él a korábban említett stratégiai orientáció, amit a cég versenystratégiája tükrében ajánlanak finomítani (Mathis – Jackson, 2000).

Weinstein és Kochan (1995) modelljükben a csoportok (teamek) szerepének fontosságát hangsúlyozták, a TQM alapú HRM rendszerek alkalmazásakor.

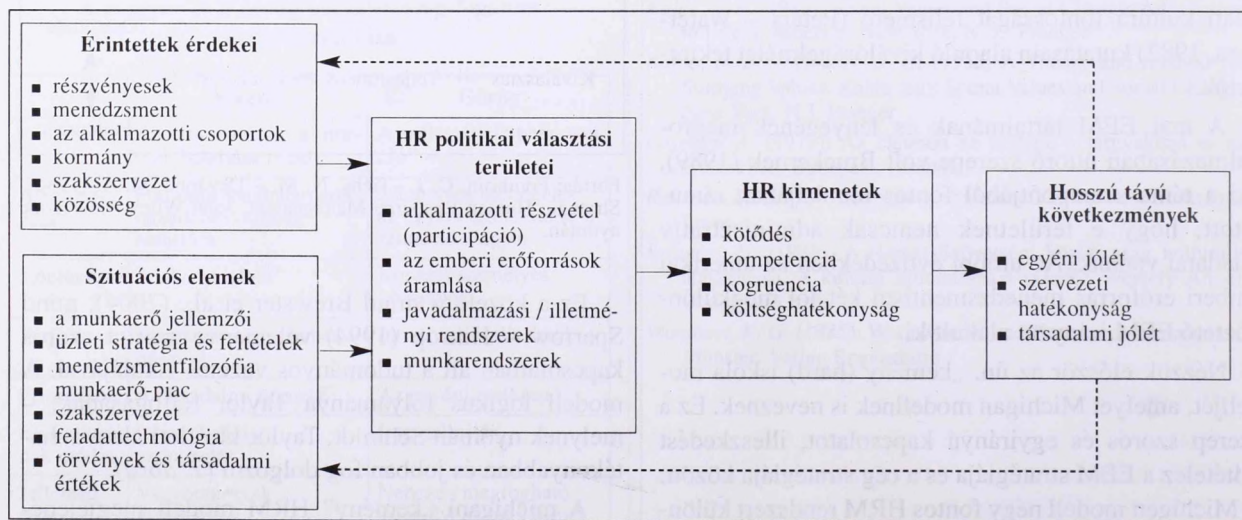
Brewster et al., (2004) úgy véli, hogy az amerikai HRM fejlődését négy tényező befolyásolta jelentősen. Fontosnak tartják a sajátos jogi és a liberális gazdasági környezetet, a szakszervezetek korlátozott szerepét, továbbá az alacsony kontextusú üzleti kultúra befolyását (4. ábra).

Az ezredfordulón a HRM szerepében jelentős módosulás történt az elmúlt évek során. Az amerikai üzleti gyakorlatot vizsgáló kutatók – Pfeffer (1995), Ulrich (1997, 1998) és Dreher-Dougherty (2002), – különböző közelítések és metodikák alapján, egyre több bizonyítékkal szolgálnak arról, hogy az emberi erőforrások, illetve menedzselésük kitüntetett szerepet játszanak a szervezeti versenyelőny megszerzésében és megtartásában.

Ez annak is köszönhető, hogy az amerikai vállalatok HRM tevékenysége sokat módosult. A személyzeti munka egyre inkább a vállalati vezetés fókuszába került. Napjainkra az amerikai vállalatok gyakorlatában a személyzeti munka stratégiai jellegűvé lett. A hagyományos személyzeti feladatok mellett döntő fontosságúvá vált a vállalat megújulásának és a minőség-

3. ábra

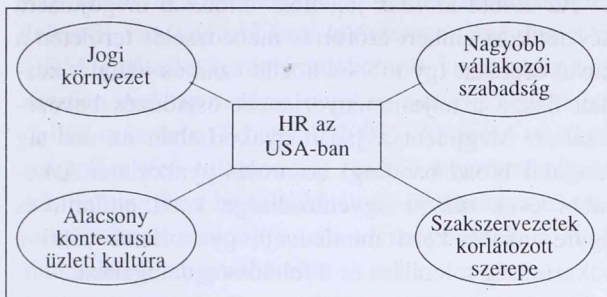
HRM Harvard modellje



Forrás: Karoliny M-né – Farkas F. László Gy. – Poór J. (2003): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó-Kerszöv, Budapest

4. ábra

Az amerikai HRM modell sajátos befolyásoló tényezői



orientált vezetési rendszerek elterjesztésének a folyamatában. Eközben a hagyományos HRM fokozatosan kiszerveződik és automatizálódik. A folyamatosan módosuló szervezeti környezetben a HRM új feladata, hogy járuljon hozzá a cég hálózatának kialakításához és erősítéséhez, valamint hosszabb távon a cég társadalmi, kulturális tőkájének növeléséhez (Galbraith, 2000).

Drucker (2003, 2004) úgy látja, hogy az amerikai vállalatoknál a munkaerő-összetétel fokozatos átalakulása miatt, az alkalmazottak már nem egyszerűen erőforrások, akiket egyre optimálisabban kell foglalkoztatni, hanem a tudásalapú, professzionális szolgáltatások nagymérvű előretörése folytán a HRM rendszernek kell szolgálnia a dolgozót. A gépi erőről a tudásalapú gazdaságra való áttérés, véleménye szerint nagyobb horderejű az ipari forradalomnál, és ennek a változásnak számottevő módosulást kell eredményeznie az emberek menedzselésében is.

Ázsiai modell

A világ egyik leggyorsabban fejlődő része Ázsia. A mai modern HRM gyakorlatát ez a terület nagyrészt, Nyugatról importálta. Fontos arra is utalni, hogy a sokszínű Ázsia nem teszi lehetővé, hogy egyetlen gyakorlattal azonosítsuk. Viszont számos olyan eleme van az itteni cégek HRM gyakorlatának, amely mégis csak lehetővé teszi az általánosítást (Bucknall – Ohtaki, 2005).

Japán

Az amerikai HRM rendszer mellett a másik nagyon meghatározó ilyen gyakorlat a világon, a japánoké. Ez az ország természeti erőforrásokban hagyományosan szegény terület. Ez rákényszerítette a kormányait és vállalatait, hogy versenyképes munkaerőt fejlesszenek ki. „Japán egyik nagy versenyelőnye abban rejlik,

hogy a cégei igen jelentős erőfeszítéseket tesznek az emberi erőforrásaik fejlesztésére” (Carrel, 2000).

Míg az amerikai emberi erőforrás menedzsment rendszer alapvetően munkaerőpiac modellalapú, addig a japán személyzeti modell emberi tőke orientált. A japán vállalatok – összehasonlítva amerikai vagy európai versenytársaikkal – kevésbé tekintik az emberi erőforrás menedzselést speciális tevékenységnek vagy szakmának. Az előbbi állításunknak látszólag ellentmond az, hogy Japánban a HRM-nek sokkal kiemeltebb szerepe van, mint az amerikai vállalatok esetében. Ez a tény azzal magyarázható, hogy a japán cégek szerint ez egy olyan tevékenységi kör, amit minden menedzsernek alaposan ismernie kell. A nagy japán cégek számos emberi erőforrás menedzselési módszert és technikát fejlesztettek ki és alkalmaznak. Több amerikai szerző (Dewar – Hage, 1978; Jackson – Morgan, 1982) egyetért azzal, hogy igen magas szinten művelik a HRM-et a japán nagyvállalatok.

A japán vállalatoknál a hangsúly inkább a team-munkán van, mintsem az egyéni teljesítményen. A lojalitás sokkal fontosabb, mint az egyéni kezdeményezés. Ezt hosszabb távon jelentősen honorálja is a rendszer. A fiatalabb munkavállalók ezen elv alapján hajlandóak hosszabb ideig alacsonyabb bérért dolgozni, mivel tisztában vannak azzal, hogy hűségüket a cég később megfelelően jutalmazni fogja (Klein, 1992). A senioritáson alapuló fizetés (japánul: nenkó) az utóbbi időben bár visszaszorulóban van, de még mindig igen jelentős.

A japán gyakorlatban sokkal kisebb a menedzserek és a dolgozók közötti fizetési differencia, mint az amerikai és európai vállalatoknál. A legmagasabb és legalacsonyabb fizetések között Japánban jellemző 8-10-szeres különbség kapcsán, viszonyításként érdemes megjegyezni, hogy ez az érték a kelet-európai szocialista országokban, az 1980-as években csupán 3-4-szeres volt. A japán cégeknél igen széles körű a természetbeni juttatások (pl. nyugdíj, családi támogatás, étkezési támogatás, betegbiztosítás) köre. Ezek a juttatások nemcsak a cégek alkalmazottainak, hanem azok családtagjainak is járnak.

A japán cégeknél a munkakörök kevésbé specializáltak, mint Amerikában. Míg az amerikai menedzserek kedvelik a részletes munkaköri leírást, a japán menedzserek gyakran egyáltalán nem készítenek ilyet. Újabban a nagyvállalatoknál ezzel ellentétes tendencia is megfigyelhető, amikor amerikai versenytársaik gyakorlatát követve állítanak elő ilyen dokumentumokat.

Az utóbbi másfél évtizedben igen sok kritika is érte a japán nagyvállalatok foglalkoztatási és vezetési rendszereit, benne az ún. „életre szóló foglalkoztatást”, – főként diszkriminatív jellege miatt. Ismert ugyanis, hogy a japán munkavállalók közel egyharmada, – többségében férfi munkavállaló –, jelentős kedvezményeket élvez a japán társadalom kétharmada kárára (Morishimo, 1992). Az egész életre szóló foglalkoztatás gyakorlatának visszaszorulása már a múlt század végén is érzékelhető tendencia volt. A japán gazdaság legutóbbi válsága pedig még a legsikeresebb nagyvállalatokat is létszámcsökkentésre kényszerítette. Ezek a létszámcsökkentések azonban messze alatta maradnak annak, amit az amerikai (pl. IBM) vagy a nagy nyugat-európai (pl. Philips) cégeknél az elmúlt években végrehajtottak. A munkanélküliség Japánban jóval az OECD-országok átlaga alatt van, de az előbb jelzett létszámleépítések jelenthetik egy új típusú foglalkoztatási modell kezdetét ebben az országban is.

A japán vállalatok tudatosan rotálják a központ és a külföldi leányvállalatok között szakembereiket. A leányvállalathoz kihelyezendő japán szakemberek először hosszabb időt töltenek el a vállalati központban. Ott elsajátítják a cég belső kultúráját. Egy kutató pl. befejezi az általa menedzselte projektet, utána átkerül a termelő részleghez, majd ezután helyezik át 3-5 évre valamelyik külföldi kirendeltséghez vagy leányvállalathoz. Igen gyakori kritika a japán vállalatok személyzeti politikájáról, hogy a helyi menedzserek nem igazán kerülhetnek komoly döntéshozó pozícióba. Gyakorlatilag nem lehetséges, hogy helyi vezetőből központi vezető legyen, még akkor sem, ha esetleg jól beszél japánul vagy külföldön élő japán. A központ és a leányvállalat közötti igazi összekötő kapocs nem a leányvállalat helyi elnöke vagy ügyvezető igazgatója, hanem a melléje rendelt japán helyettes. Ő a „figyelő fül”, ő az aki a központtal kommunikál.

A japán vállalatok régóta törekednek arra, hogy átalakítsák etnocentrikus emberi erőforrás menedzselési gyakorlatukat. Számos nagyvállalat (pl. Sony) belátta, hogy a sikeres globalizációjuk egyik sarkalatos pontja lehet a jövőben, hogy mennyire hatékonyan képesek menedzselni és fejleszteni globális munkatársaikat.

A nagy japán cégek általában frissen végzetteket vesznek fel, akiknek munkába állása egy kéthónapos betanítással kezdődik. Ennek során megismerkednek a vállalatuk sajátos problémamegoldási rendszerével, a teammunka alapszabályaival, a cég kultúrájával. Ez a gyakorlat viszont már nem érvényes a Japánban működő külföldi tulajdonú cégek esetében. Itt a legtöbb

felvett a karrierjének a közepén tart (Burton et al., 2003).

Az utóbbi időszak jelentős változásai megújulásra készítetik az emberi erőforrás menedzselés területén a japán cégeket. Így többek között számos vállalat kezdett hozzá a teljesítményorientált ösztönzés bevezetéséhez. Megjelent a japán gyakorlatban az ún. tág (angolul broad banding) besorolás gyakorlata. A korábbi évek túlzott egyenlősége kezd eltűnni, és egyre inkább kezd mindennapi gyakorlattá válni a sokszínűség tolerálása és a felelősség delegálása.

A kilencvenes évek végén kibontakozó válság miatt még arra is rákényszerültek a nagy japán cégek, hogy külföldi menedzsereket válasszanak a nagyhírű Sony vállalat élére. Az amerikai Howard Stringer kinevezését azzal indokolták, hogy „nincs megfelelően képzett japán menedzser, aki a hatalmas vállalatbirodalmat irányíthatná” (Matus, 2005).

Ebben a rendszerben sokáig elképzelhetetlen volt a szolgálati időn alapuló előléptetési rendszer megkerülése. Napjainkra ez a helyzet is megváltozott, találkozhatunk mármár az egyéni teljesítményen alapuló előléptetéssel is. A japán Külkereskedelmi Minisztérium egy az 1990-es évekre vonatkozó korábbi prognózisa, a korábbiaktól eltérő, szokatlan címet viselte; „Emberi alapértékek a globális korszakban”. Mint a japán cégek fejlődésének egyik meghatározó állami orientációs „iránytűje” jelentős vitát váltott ki a gazdaság és a társadalom szereplői között, viszont elindított egy addig nem tapasztalt folyamatot, melyben a polgárok életének általános minőségi javítását tűzték ki célul (Reischauer, 2000). Ha nem is gyors léptekkel, de csökken a világ más részein nem tipikus hosszú munkaidő és növekszik a japánok jóléti költése is.

A japán emberi erőforrás rendszer másik kulcskérdése, hogy milyen forrásokból tudják biztosítani az egyre öregedő népesség mellett, a gazdaság növekvő munkaerőigényét. Japánban mind a mai napig jelentéktelen mértékben foglalkoztatnak külföldi munkaerőt (kb. 750 ezer fő). Ez a helyzet feltehetőleg változni fog a jövőben.

Más ázsiai országok gyakorlata

Más délkelet-ázsiai országokban – leszámítva ebből a térségből Ausztráliát és Új-Zélandot – a HRM szerepe a cégek eredményességében, Japánnal összehasonlítva, viszonylag új keletűnek mondható (Othman-Teh, 2003).

A HRM gyakorlatban történő megvalósítása a jelzett országok eltérő gazdasági, kulturális és egyéb hagyományai miatt nagyon eltérő módon valósul meg. Jelentős vita van abban a tekintetben, hogy az itteni HRM gyakorlat a régió találmánya vagy pedig egyszerűen csak az európai vagy az amerikai HRM modellek másolata (Editorial, 2003). Az itteni országok nagyon eltérő tulajdonosi, etnikai demokratizációs szintjei nagyban befolyásolják az alkalmazott munkaszervezést, a szakszervezeti viszonyokat és a HRM munkahelyi megvalósítását.

Hosszú ideig az volt a tévhit a fejlett világban, hogy a munkahelyek áttelepítése (relokációja) csak a fejlett világot sújthatja. Ma már világossá vált, hogy a fejlett ázsiai országokból, a korábban már említett Japánból, vagy Dél-Koreából, Hong-Kongból is kezdenek teljesen eltűnni az alacsony képzettséget igénylő termelő üzemek.

A különböző ázsiai országokban az tapasztalható, hogy nem máról holnapra teremődik meg a modern HRM gyakorlat. Ebben külön kategóriát jelentenek az olyan országok, mint Laosz, Myanmar (korábbi Burma), Mongólia, Észak-Korea és Kambodzsza.

A nemzetközi menedzsment szempontjából kitüntetett szerepe van a kulturális különbségeknek, amelyet ebben a térségben, nagyban bonyolítanak a sajátos vallási és etnikai tradíciók. A jövő nagy szuperhatalma Kína viszont a kollektív, nemzeti elkötelezettséget és az egyidejű anyagi meggazdagodást tekinti alapvetőnek. India inkább vallási és a nemzetiségi toleranciát, valamint a világ legújabb tudásának leggyorsabb megszerzésén keresztül meggazdagodást tűzi ki célul (Rifkin, 2004).

A különböző kultúrakutatások nyomán elmondható, hogy a régió országainak többségére jellemző a viszonylag magas hatalmi távolság, a bizonytalanság teljes vagy részleges kerülése, a hosszú távú orientáció és a maskulinitás (Ding et al., 1997; Zhang, 2003).

A korábbi kommunista társadalmi-gazdasági rendszer hatásai sajátos HRM kérdéseket is felvetnek ebben a régióban. Például Kínában ma kitüntetett kérdésként kezelik a dolgozói részvénytulajdont, az állami vállalatok bürokratikus működési mechanizmusának az átalakítását (Chiu, 2003).

Az ázsiai nemzetközi cégek is felismerték, hogy szakítaniuk kell az input (erőkifejtés és részvétel) alapú teljesítménymenedzsment gyakorlattal. Át kell térniük az eredményességet jobban szem előtt tartó teljesítménymenedzsmentre (Williamson, 2004).

A nő szerepének változása nagyon sajátos HRM kérdés ebben a régióban. Ebben a tekintetben az átalakuló kommunista ázsiai országok valamelyest előbbre tartanak, mint a térség más országai. Kínában már a XX. század ötvenes éveiben foglalkoztattak – Magyarországhoz hasonlóan traktoroslányokat – női mozdonyvezetőket. Összességében a nők munkahelyi megkülönböztetése, diszkriminációja általános jelenség. Csak sajátos demográfiai viszonyok (lásd Japán) vagy más társadalmi kátaclizmák mozdíthatják ki ezt a problémakört a jelenlegi állapotából (Butler – Lee, 2003).

A vallás nagyon sajátos szerepet tölt be az ázsiai országok esetében. Egyes országokban a toleranciát és a szemlélődést szolgálja, máshol az erős iszlám hatás miatt, a munkaadónak külön imádkozó szobát kell biztosítani a dolgozóinak (Butler et al., 2003).

Az ipari viszonyok terén megjelent ebben a térségben is a szakszervezetek szerepének – a Nyugat-Európában, Amerikában és számos kelet-európai országban tapasztalt – térvesztése (Budvar, 2003).

Európai sajátosságok

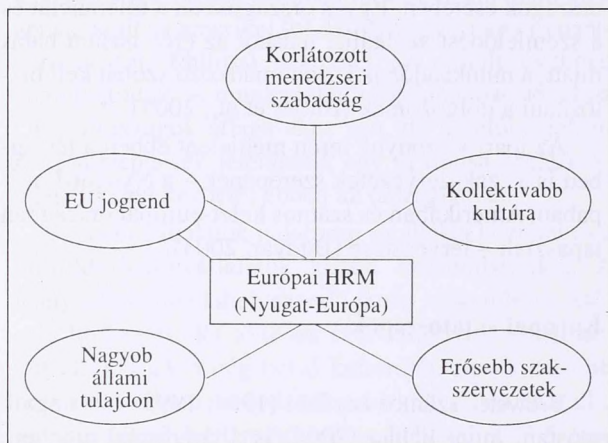
Brewster számos korábbi (1994, 1995) és az egyik mostani munkájában (2004) is állást foglal amellett, hogy főként a jelentős intézményi háttérkülönbségek miatt jogos az önálló európai HRM létezéséről beszélni. Szerinte európai HRM legfontosabb befolyásoló tényezőit a következőkben lehet megragadni:

- Az EU bővülésével jelentősen kitágult az adminisztratív korlátozások nélküli belső piac és a közvetlen tőkeberuházások lehetősége.
- A globalizációs növekedés előszobájának lehet tekinteni azt, amikor az európai cégek összevonják és koncentrálnak a korábban sok országban, szétszórtan telepített gyáraikat és üzemeiket.
- Az EU bővülés segíti a KKV-k (Kis-és Középvállalatok) nemzetköziesedését is, valamint jelentősen felgyorsítja a határokon átnyúló M&A-t (felvásárlás és összevonás).
- Az európai országok közlekedési elérése viszonylag könnyű, nagyon rövid idő alatt el lehet jutni az egyik nagyvárosból a másikba.
- Az Európán belüli kiküldetéskor nem kell hozzáragasztani az amerikai szakirodalomban nagyon elterjedt, egzotikus tengerentúli (overseas) jelzót.
- Az EU kelet-európai bővülése és a kommunizmus bukása felerősítette e régió külföldi működőtöke abszorpciók képességét.

- Az EU hatására megnőtt a különböző országok kormányzati szervezetei közötti kapcsolat, felerősödött e szféra nemzetköziesedése.
- Európa a történelmi és kulturális hagyományai miatt sokkal megosztottabb, mint az USA. Ebből fakadóan az európai HRM gyakorlatában számos országban meg kell felelni a kollektív értékeknek. Sok helyütt a szakszervezetek szerepe is meghatározó (5. ábra).

5. ábra

Az európai HRM modell, néhány sajátos befolyásoló tényezője



A HRM konvergenciáját elősegítő elemek: a bővülő egységesülő EU jogrendszer, a szakszervezetek csökkenő befolyása, valamint az európai és az amerikai multinacionális cégek jelenléte és egyre növekvő befolyása. Viszont Brewster (2004) úgy látja, hogy az érdekegyeztetés rendszerében meglévő különbségek továbbra is a HRM rendszerek divergenciáját erősítetik.

Az immáron ötödik alkalommal megismételt, 18 európai országra kiterjedő HRM Cranet-felmérés (Európai Emberi Erőforrás Kutatási Hálózat) a következő területeken állapított meg konvergencia jelenségeket (Brewster et al., 2004):

- A vizsgált országokban Németország és Franciaország kivételével csökkent a HRM részlegek nagysága. Ez a megállapítás összhangban van más felmérések eredményeivel is.
- A második konvergenciajellemző, hogy növekszenek a tréning és a személyzetfejlesztési ráfordítások. A felmérésben résztvevők a bérköltségük átlagosan 3%-át fordítják erre a területre. A vizsgált országok egyharmadánál erős hasonlóságot lehetett megállapítani az itt leírt tendenciákkal. Néhány eltérést azonban érdemes megemlíteni, hiszen a

feljövő dél-európai országok, (pl. Portugália és Görögország) az említett átlagnál többet fordítanak erre a területre. Az országok egy másik csoportjában (Svájc, Hollandia és Norvégia) szintén átlag fölöttiek az ilyen ráfordítások. Ezt az eltérést a felmérés készítői a felsővezetői fejlesztő programok erőteljesebb jelenlétével magyarázzák.

- A harmadik konvergenciaelem a dolgozói kommunikáció erőteljesebb alkalmazására utal. A legerősebb konvergencia ebben a tekintetben Németország, Ausztria, Svájc, Svédország és Spanyolország esetében figyelhető meg.

A divergenciát mutattak ki a felmérés során a következő területeken:

- Csupán a felmérésben részt vevő országok felénél mutatott hasonlóságot a teljesítményértékelés és az ösztönzés-menedzsment terén alkalmazott gyakorlat.
- Még vegyesebb képet vázolnak a munkaszervezéssel, valamint a rugalmas foglalkoztatással kapcsolatos tendenciák.
- Nem tudta igazolni a felmérés az országok többségénél azt sem, hogy a HRM döntések decentralizációja fokozódna.
- A felmérés szintén nem támasztja alá azt a hipotézist, hogy a HRM döntések fokozatosan átkerülnek a HRM-től a vonalbeli menedzserek kezébe.

A felmérések sora alapján az elemzők arra a következtetésre jutottak, hogy a részt vevő országok HRM gyakorlata az elmúlt évek tapasztalataihoz képest megőrizte a sokszínűségét.

Speciális HRM-ek

A részletek mellőzése nélkül fontos utalni arra, hogy a hazai nagyvállalati HRM (domestic) mellett az emberi erőforrás menedzsmentnek számos más sajátos területét érdemes kiemelni. A nemzetköziesedés és globalizáció hatására a 80-as években létrejött a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment (IHRM) diszciplína (Adler, 1986; Poole, 1990; Dowling – Schuler, 1990; Evans et al., 2002; Dowling – Welch, 2004).

A különböző nemzetgazdaságok adatai azt mutatják, hogy a vállalkozások legnagyobb része KKV, ezért HRM kérdéseikkel való foglalkozás kitüntetett fontosságúvá vált (Dowling – Welch, 2004).

A közszolgálat (központi és a helyi közigazgatás) igen jelentős számban foglalkoztat munkaerőt. A modernizációs kényszerek nem hagyják érintetlenül a közszférabeli tradicionális HRM megoldásokat sem. A változás közös és fő területei kikezdeni látszanak a tradicionális HRM modell alapértékeit és jellemzőit. Ennek kapcsán egyre több országban vélik úgy, hogy a XX. század elején-közepén kiemelkedően fontos, és csak a közszolgálatban garantált előnyök, a XXI. század munkavállalóinak szemében veszítettek értékük-ből. Emellett pedig, a mai körülmények között az életfogytiglani foglalkoztatás ígérete egyre inkább illuzórikus (OECD, 1995).

Hazai orientációk

Hazánkban többen vélekednek úgy, hogy a versenyképesség hagyományos forrásai – ideértve a védett piacokat, a technológiát, a pénzügyi erőforrásokat vagy a méretgazdaságosságot – már nem elegendők a versenylőny fenntartásához. A különböző hazai HRM műhelyek képviselői – például Poór et al., (1994, 1996, 2004), Kővári (1995), Gaál (1999), Gyökér (1999), Bakacsi et al., (2000), Tóthné (2000), Pálinkás – Vámosi (2002), Roóz (2002), Makó et al., (2003), Dudás – Hazafi (2004) és Karoliny et al., (2003, 2005) – vallják azt, hogy az emberi erőforrások (a tudás, a képességek és a viselkedésmód) és menedzselésük a hosszú távú versenyképesség kulcsfontosságú feltételei.

A mai HRM kezdi maga mögött hagyni hazánkban is a hagyományos instrumentalista, a taylori tudományos vezetés megközelítési módját és gyakorlatát. A maslowi és herzbergi szükséglet, illetve kétfaktor elméletek, a mclellandai motivációs kutatások és a kognitív (elvárás, cél, magatartásválasztás és a piaci érték) irányzatok felfogásai egyre szélesebb körben válnak ismerté a hazai HRM és rokon tudományok képviselői (Pléh et al., 2003) körében. Kindler (2002) a golemáni (1997, 2003) felfogást követve úgy fogalmaz, hogy az érzelmeket rehabilitálni kell, és örömtelivé kell tenni a gazdaságot. A hazai HRM-nek is észre kell venni ezt az új követelményt, amely egyben új lehetőséget is teremt a gyakorlati megoldások kimunkálásakor.

A cikk szerzői úgy vélik, hogy az emberi erőforrás menedzsmet (HRM, EEM) azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és a szervezeti célok egyidejű figyelembevételével. Vala-

mely ország adott szervezetében megvalósuló emberi erőforrás menedzselési megoldások jellemzőit az aktuális környezeti feltételek, célok és szereplők alakítják, de befolyásolja a történeti háttér is.

Empirikus tapasztalatok

A továbbiakban azokat a kutatási eredményeinket ismertetjük, amelyeket az elmúlt másfél évtized alatt hazánkban végezett kutatásaink során szereztünk. Ezen vizsgálatok legfontosabb céljai azzal függték össze, hogy megállapítsuk: Milyen mértékben alakult át a hazai HRM? Milyen arányban terjedtek el a legismertebb HRM módszerek és technikák?

Külföldi előzmények

A szakirodalomban számos olyan kutatással találkozunk, amelyek célja az volt, hogy meghatározzák, jellemezzék különböző vállalati magyarozó tényezők függvényében a vizsgált cégeknél folyó HRM gyakorlatot. Ezek a kutatások két nagyobb csoportba sorolhatók:

- Az első csoportba azok a vizsgálatok tartoznak, amelyek jellegzetes statisztikai értékeket, mutatószámokat, benchmark standardokat állapítanak meg a felmérésekben részt vevő vállalatok jellemzőiről. A vállalati HRM munka hatékonysági vizsgálatának jól ismert vizsgálati módszere a benchmarking, amikor specifikus mérőszámok (pl. HRM ráfordítások, kilépők aránya, megtérülési mutatók stb.) alapján hasonlítjuk össze a mintának tekintett szervezetek azonos jellemzőit (Yuva, 2001). A benchmarking kutatás egy sajátos változata az ún. HRM gyakorlat survey (HRM Practice Survey). E vizsgálatok közül a teljesség igénye nélkül a következők emelhetők ki. A Cranfield Business School a 90-es évek elején végzett felmérése a nyugat-európai HRM-ről (Brewster-Tyson, 1992). Az IBM a Towers Perrin tanácsadó cég bevonásával 1990-ben vizsgálta 12 nyugat-európai, észak-amerikai és ázsiai ország HRM gyakorlatát (IBM-TP, 1991). Az USA-ban az egész országra kiterjedő hálózattal rendelkező Society for Human Resource Management (SHRM), valamint a kaliforniai Santa Clara-ban székelő Saratoga Intézet közel ötszáz vállalatra kiterjedő évente megismétlődő felmérései. Az Ír Országos Személyzetfejlesztési Intézet (CIPD) által rendszeresen

végzett országos HRM felmérések (Wiley, 2002).

- A másik csoportba azok az elemzések és vizsgálatok tartoznak, amelyek azt hivatottak megállapítani, hogy az EEM milyen módon és hatékonysággal járul hozzá a vállalatok eredményességéhez. Az ún. emberi tőke kutatások már a 30-as évekre nyúlnak vissza, a kilencvenes évek végén (Ulrich, 1998), illetve napjaink globális gazdasági visszaesése különösen előtérbe állították az ilyen típusú vizsgálatokat (Nalbantian et al., 2003).

Hazai előzmények

A hazai menedzsmenttudomány területén a 60-as évek óta folynak a szervezetek működését, irányítását elemző empirikus kutatások (Máriás et al., 1981; Balaton, 1985; Schleicher, 1989). E területen belül igazán értékelhető empirikus felmérések a HRM hazai helyzetéről csak az üzem- és munkaszociológiai (Héthy - Makó, 1972), az ipari viszonyok (Tóth, 1998), a vállalati kultúra (Gaál, 1999; Bakacsi et al., 2002; Jarabka, 2003; Gaál et al., 2005) kommunikáció (Borgulya, 2004) és HR vezetői típusok (Bokor et al., 2005) szempontjából készültek.

Felmérések és eredmények (1997–2004)

A bevezetőben ígértnek megfelelően, végezetül saját felméréseink fejlődéséről és a vizsgálatainkból levonható következtetésekről kívánunk összefoglalót adni. A hazai HR gyakorlat feltérképezését segítő kérdőíves felmérés módszertan több év alatt alakult ki. Az első ilyen kutatásainkat még a 90-es évek elején végeztük, amelynek eredményeit magyar és külföldi társszerzők közreműködésével publikáltuk hazai és külföldi fórumokon (Kaucsek et al., 1992; Bangert – Poor, 1993 és Poor, 1995).

Felméréseink egyik alapvető célja volt, hogy statisztikai mutatószámokkal (benchmarking) jellemezzük a HR hazai gyakorlatát. Egy később megfogalmazott cél az lett, hogy korreláció- és regressziós módszerekkel is igazoljuk a szokványos statisztikai módszerekkel meghatározott értékeket. Legutóbbi eredményeinket az SPSS elemzései segítségével kaptuk.

Az egyes felmérések során a tipikus válaszadó a vállalat elsősorú HR vezetője vagy az általa kijelölt HR szakember volt. Egy alkalommal megkérdeztük a másik oldalt, a vonalbeli menedzserek véleményét is.

Az elemzések során, ahol lehetséges volt megpróbáltunk párhuzamot vonni az HR magyarországi fejlődése és a nemzetközi gyakorlat között. Amikor első felméréseinket végeztük, még nem volt erős igény ilyen információkra a vállalatok oldaláról. Mára viszont teljesen megváltozott a helyzet. A nagy magyar cégek is érdeklődéssel tekintenek partnereik gyakorlatára, amikor a HR rendszereik átalakítását tervezik. Sőt az egyre nagyobb költség-hatékonysági követelmények miatt sokan a kiszervezéstől (outsourcingtől) sem riadnak vissza. E munkák megalapozásához már elengedhetetlen a hazai és a nemzetközi HR gyakorlatot bemutató benchmarking adatok megléte.

Az elmúlt években (1997–2004) között hét alkalommal végeztünk kérdőíves felmérést a magyarországi (nagy)vállalatok körében. A kérdőíves felmérés módszertanát a következők jellemezték:

- Az alkalmazott kérdőívet 1995-ben próbáltuk ki először. A későbbiekben nem változtattunk a kérdőív azon elemein, amelyeket magyarázó változóknak – vállalati árbevétel, létszám, tulajdonforma, iparág – tekintettünk. Módosult viszont a HR gyakorlatról alkotott vélemények összegyűjtésének módja. Egy alkalommal nemcsak a HR menedzser, hanem a részt vevő szervezetek különböző területeinek vezetői is válaszoltak a kiküldött kérdőívekre. A 2002-es válaszadást kérdezőbiztosok segítették, máskor a kérdőív önkitöltős módszerét alkalmaztuk. A legutolsó, a 2004-es vizsgálat a CRANET (Cranfield Network/Európai Emberi Erőforrás Menedzsment Kutatási Hálózat) program kérdőívén alapult.*
- A felmérésekben részt vevő cégeket véletlenszerűen választottuk ki az adott év Figyelő top 100-as listáján, a tanácsadói ügyfél-adatbázisban szereplő vállalatok közül, valamint, azonkívül azokat is, ahol más jellegű kutató és felmérő-munkát végeztünk. Egy-egy felmérésünkben a mintaelemszám, azaz a válaszadó cégek száma 27 és 112 között mozgott. A hét vizsgálatban összesen 409 cég vett részt, ezek közül 13 minden évben szerepelt a felmérésben. A megkérdezettek, illetve a válaszadók döntő része közép- és nagyvállalat volt, 48 százalékuk az iparban működött.

* 1992 óta létezik az angliai Cranfield Egyetem Üzleti Fakultásának koordinálásával. Az elmúlt év, 2004 novemberében az izlandi Reykjavikban tartott Cranet Közgyűlésen felvették tanszékünket, a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Vezetési és Szervezési Tanszékét a program tagjai közé.

- A válaszadó cégek között többségben voltak a külföldi tulajdonú vállalatok. A külföldi cégek magas reprezentációja kapcsán elmondható, hogy a magyar gazdaságban a külföldi tőke nagyon jelentős szerepet tölt be. Ez jól kitűnik az 1. táblázatból, ami szerint a 250 főnél többet foglalkoztató vállalatok nagy többsége hazánkban külföldi kézben van.

tendenciákat (HR stratégiai pozíciója, létszáma, divatos rendszerfejlesztések stb.) követték, mint nyugati társaik. A 3. táblázatban az előzőekben leírt HR kutatások adatai és a korábban már említett nyugati országok jellegzetes benchmark jellemzőinek összefoglalása olvasható.

1. táblázat

Külföldi vállalkozások száma a magyarországi működő vállalkozások között 2003-ban

Megnevezések	Magyar tulajdonú vállalkozások	Külföldi érdekeltségű vállalkozások	Összesen	A külföldi érdekeltségűek az összes százalékában
50 fő alatti Magyarországon működő vállalkozások száma (db)	852.136	23511	875.647	2,7%
50-250 fő közötti Magyarországon működő vállalkozások száma (db)	4.434	1.443	5.877	24,5%
250 fő feletti Magyarországon működő vállalkozások száma (db)	179	800	979	81,7%
Összesen	886.749	25.754	882.503	2,9%

Forrás: KSH (2002): Magyar statisztikai évkönyv 2003. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, p. 288-291.

2. táblázat

A HR kutatásban részt vevő cégek főbb jellemzői (1997–2004)

Év	Részvevő cégek száma	Tulajdonforma		Szervezeti méret			Bérlétségi		Szektor (%-ban)		HR stratégia van (%-ban)	HR helye (%-ban)			Igénybevétel (%-ban)
		Hazai	Külföldi	Nagy <1 mrd Ft és 250 fő	Nagy közepes	közepes <50 fő és 100 mill. Ft	30%<	>30%	Ipar	Más ágazatok		Első irányítási szint	2-3 szint vagy az alatt	Külső tanácsadó	EEM szoftverek megléte
2004	27	40,0	60,0	67,0	33,0	0,0	70,0	30,0	34,0	66,0	60,0	59,0	41,0	63,0	100,0
2002	112	35,0	65,0	45,0	47,0	8,0	0,0	0,0	38,0	62,0	68,0	63,0	37,0	0,0	0,0
2001	46	39,0	61,0	100,0	0,0	0,0	80,1	19,9	42,4	57,6	75,6	46,1	54,9	88,6	100,0
2000	54	34,0	76,0	98,0	2,0	0,0	86,9	13,1	56,1	43,9	89,5	61,1	38,9	87,0	85,0
1999	27	26,0	74,0	97,0	3,0	0,0	72,0	28,0	44,0	56,0	81,5	65,4	34,6	85,2	96,8
1998	71	25,6	74,5	87,0	13,0	0,0	90,0	10,0	60,0	40,0	62,0	49,3	51,7	63,4	84,3
1997	72	21,0	79,0	98,0	2,0	0,0	86,0	14,0	50,0	50,0	65,0	61,0	39,0	60,0	80,0
7 év átlaga	58	32	70	85	14	1	81	19	46	54	72	58	42	64	78

Ahogy az a 2. táblázatból is látszik, a vizsgált szervezetek többségénél a bérlétségi aránya nem haladta az árbevétel 30 százalékát. Majd kétharmaduk válaszolta, hogy rendelkezik HR stratégiával és hogy a HR vezetők mintegy 60%-a a vezetői hierarchia első szintjén, a csúcsvezetők közvetlen alárendeltjeként működik. A külső tanácsadók igénybevétele vélhetőleg a HR szoftverek magas elterjedtsége arányában is megmutatkozik.

A nemzetközi kutatási adatokkal (pl. PWC-Cranfield, Saratoga, IBM és CIPD vizsgálatok) összevetve elmondható, hogy a magyarországi nagyvállalatok a 90-es években megpróbálták vagy a külföldi tulajdonosok, vagy a helyi menedzsment törekvései alapján az HR munkát modernizálni. Sok tekintetben hasonló

Összefoglalás

A hazai kutatási tapasztalatainkra támaszkodva azt mondhatjuk, hogy a hazai (nagy)vállalatok HR-jében lezajlott a „rendszer váltás”.

A hazai gyakorlat számos területen mutat konvergenciát a korábban leírt európai és amerikai tendenciákkal, amelyek véleményünk szerint az alábbiakban foglalható össze:

- A hazai ipar gerincét adó exportáló cégek többségénél a szakszervezetek szerepe visszaszorult, nem jelentős. A szervezett dolgozók jelenléte igazán csak a hazai tulajdonú nagyvállalatoknál, az állami és a közszolgálati szervezetekben, valamint a privát szféra egyes iparágáiban (olajipar, gyógyszeripar) jelentős.

Fejlett nyugati országok és a hét benchmark HR felmérés adatainak összehasonlító táblázata

HR fő jellemzők	HR jellemzők	Nyugati fejlett országok	Magyarország
1. Általános jellemzők	HR fontosságának elismerése az értékteremtésben	61%	45%
	HR inkább tranzakciós és operatív szerepet tölt be	39%	60%
	HR stratégia megléte	50-79%	72%
	HR stratégia fontos, mivel....	„hatékonyabban használjuk a rendelkezésre álló erőforrásokat”	„ez mindennek az alapja...”
	HR az első számú operatív vezetőnek (CEO) vagy az elnöknek jelent	62%	58%
	Egy HR szakemberre jutó munkavállalók száma	85-110 fő	113-130 fő
	HR professzionális és HR adminisztratív dolgozók aránya	1 vagy 2:1	1:3
	HR létszám szakszervezettel rendelkező vállalatnál	Nagyobb, mint a nem szakszervezettel rendelkező vállalatnál	Nagyobb, mint a nem szakszervezettel rendelkező vállalatnál, főleg az állami tulajdonú cégeknél
	HR létszám növekedése	Nem jellemző, főleg az adminisztratív létszám csökken	Nem nő a létszám
	HR professzionális munkatársak szakmai háttere	Nincs domináns szakma	Vegyes, nincs domináns szakma
	A pénzügy szerepe az HR költségvetés allokációjában	Növekszik a szerepe	A gazdasági helyzet romlásával nő, különösen a nagy állami cégeknél döntő a súlya
	Külső tanácsadók alkalmazása	Szinte 100%-os az USA-ban, kicsit alacsonyabb Nyugat-Európában	59,1 %
	Sokszínűség kezelése	<ul style="list-style-type: none"> ■ USA: A vállalatok jelentős része felismerte a sokszínűségben rejlő lehetőségeket ■ Nyugat-Európa: A sokszínűség csak részben kiemelt kérdés az ottani cégeknél. 	Hazánkban a sokszínűséget nem tekintik jelentős versenyelőnynek
	Gazdasági visszaesés hatása az HR-re	A visszaesés a vállalatokat a HR költségvetés csökkentésére ösztönözte, főleg a tréning keretet érintette	A lanyhulás ellenére a vállalatoknál jelentősen nőtt az EE részlegek szerepe és az EE költségvetés.
HRIS (HR informatika használata)	USA-ban az Internet alapú HRIS nagyon elterjedt	91% (de nem mindenhol integrált HRIS)	
2. HR folyamat jellemzők	HR átalakulásban vagy tervezik az átalakítását	58%	n.a.
	A HR-ban vagy az egész szervezetben megindult változás, mint a HR átalakulásának a motorja	59%	n.a.
	HRIS szoftverek hatékonysága	Bérelszámolás és a juttatási szoftverek a leghatékonyabbak Kevésbé hatékonyak a TM, a személyzetbiztosít. és tréning modulok	Bérelszámolás a tipikus
	Elégedettség az outsourcinggal (kiszervezés)	Leginkább a juttatási terület, a személyzetkeresés és HRIS területén elterjedt	Leginkább bérszámfejtés és személyzetkeresés területén elterjedt
	Tevékenység outsourcing	1-5 tevékenység/szervezet	1-2 tevékenység/szervezet

- A stratégia orientált emberi erőforrás menedzsment (SHRM) egyértelműen teret nyert nálunk.
- A legtöbb HR alaprendszer (besorolás, teljesítményértékelés, bonusz stb.) kiépült az idehaza működő cégeknél.
- A magyar ösztönzési gyakorlat a versenyszférában a nagyobb különbségeket elfogadó amerikai gyakorlat irányába mozdult el.
- Nálunk sem következett be az, hogy a HRM részlegek elvesztették volna létjogosultságukat és helyettük a vonalbeli vezetéshez került volna át a HR felelősség. Sőt, a nagyobb HR részlegek inkább magukhoz vonják, centralizálják a döntési-változtatási funkciókat.
- A tanácsadás is széles körben elterjedt ezen a területen. Ennek indoka, hogy hosszú évtizedeken keresztül ez a terület nagyon háttérbe volt szorítva, és még napjainkban is pótlólagos szolgáltatásokra van szükség ebben a szakmában.
- A hazai HRM számítógépes támogatása és integráltsága még elmarad az összehasonlításban szereplő nyugati országok gyakorlatától.
- Az outsourcing (kiszervezés) is gyerekcipőben jár még hazánkban, bár térnyerése e területen is növekvő.

Jövőbeli kutatási elképzelések

A konvergenciakutatás nem áll meg. Brewsterék (2004) elismerve az egységes európai HRM modell konstruálásának a nehézségeit úgy vélik, hogy az egyre szélesebb körű nemzetközi vizsgálatok előbb-utóbb meghozhatják az eredményt. Mi a szerény lehetőségeinkkel azt a célt tűztük ki, hogy csatlakozva a korábban már említett CRANET nemzetközi HRM kutatási hálózathoz, a közeljövőben az eddigieknél még pontosabb, részletesebb összehasonlítást készítünk. Erre alapozva még jobban rá lehet mutatni majd a magyar HRM konvergencia és divergencia elemire.

Felhasznált irodalom

Adler, N. (1986): *International Dimensions of Organisational Behavior*. PWS-Kent, Boston

Andorka R. (2003): *Bevezetés a szociológiába*. Osiris, Budapest

Antal L. (2004): *Fenntarthat-e a fenntartható növekedés? Közgazdasági Szemle Alapítvány*, Budapest

Bakacsi, Gy. – Takács, S. (1998): *Honnan – Hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon*. *Vezetéstudomány*, No. 2. pp.15–22.

Bakacsi et al., (2000): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. KJK-Kerszöv, Budapest

Bakacsi, Gy. – Takács, S. – Karácsony, A. – Imre, A. (2002): *Eastern European Cluster: Tradition and Transition*. *Journal of World Business*, Vol 37, pp. 69-80.

Balaton K. (1985): *Mikroelektronika szervezeti hatásai*. Az empirikus vizsgálatok tapasztalatainak értékelése szervezetalkítási konzekvenciák. *Vezetéstudomány*, I., II. és III. részek, No. 9. pp. 32-37, No. 10. pp. 18-27. No. 11. pp. 22-27.

Beardwell, L. – Holden, L. (1994): *Human Resource Management. A Contemporary Perspective*. Pitman, London

Beer, M. (1980): *Organizational Change and Development: A Systems View*. Goodyear, Santa Monica

Beer, M. – Spector, B. – Lawrence, P. – Quinn, M. D. – Walton, R. (1984): *Managing Human Assets*. The Free Press, New York

Borgulya I-né. (2004): *Kultúráközi, szakmai és szervezeti kommunikáció*. PTE KTK, Pécs

Borgulya I-né. (2004): *Vállalati kultúra*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

Brewster, C. – Tyson, S. (1992): *International Comparison in Human Resource Management*. Pitman, London

Brewster Ch. – Hegewisch, A. (1994): *Policy and Practice in European Human Resource Management*. Routledge, London

Brewster, C. (1994): *European HRM: Reflection of, or Challenge to, the American concept?* In: Kirkbridge, P. (ed.): *Human Resource Management in Europe.*, Routledge, London

Brewster, C. (1995): *Towards a European Model of Human Resource Management*. *Journal of International Business Studies*, No. 1, pp. 1-21.

Brewster, C. – Mayrhofer, W. – Morley, M. (2004): *Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence?* Elsevier, London

Bucknall, H. – Ohtaki, R. (2005): *Mastering Business in Asia Human Resource Management*. Wiley, Singapore

Burton, J. P. – Butler, J. E. – Mowday, R. T. (2003): *Lions, Tigers and Alley Cats: HRM's Role in Asian Business Development*. *Human Resource Management Review*, No 3, pp. 487-498.

Budvar, P. (2003): *Employment Relations in India*. *Employee Relations*, No. 2, pp. 132-148.

Butler, J. E. – Lee, T. W. (2003): *Regional Recovery and Development: The role of HRM in East and Southeast Asia*. *Human Resource Management Review*, No 3, pp. 367-372.

Carl, V. (1989): *Problemfelder des Internationalen Managements*. München

Chiu, W. C. K. (2003): *Employee Stock Ownership Plans and Organizational Integration among Workers in the People's Republic of China*. *Human Resource Management Review*, No 3, pp.407-421.

Ding, D. – Fields, D. – Akhtar, S. (1997): *An Empirical Study of Human Resource Management Policies in Foreign-invested Enterprise in China*. *International Journal of Human Resource Management*, No. 5, pp. 594-603.

Dowling, P. J. – Schuler, R. S. (1990): *International Dimensions of Human Resource Management*. PWS-KENT Publishing Company

Dowling, P. J. – Welch, D. E. (2004): *International Human Resource Management*. Thomson, London

Dreher, G. F. – T. W. Dougherty (2002): *Human Resource Strategy: A Behavioral Perspective for the General Manager*. McGraw-Hill Irwin, New York:

Drucker P. F. (2003): *Nem alkalmazottak, hanem emberek*. *Harvard Business Manager*, január-február, pp.20-28.

Drucker, P. F. (2004): *Daily Drucker*. Harper Business, New York

Dudás F. – Hazafi Z. (1999): *Közszolgálati aktuális*. KJK, Bp.

- Dudás F. – Hazafi Z. (2004): A közigazgatás megújításának Európai Uniói törekvései, a római konferencia tükrében. Magyar Közigazgatás, No.1.
- Editorial (2003): Regional Recovery and Development: The Role of HRM in East and Southeast Asia. Human Resource Management Review, No.13. pp. 367-372.
- Evans, P. – Pucik, V. – Barsoux, J. (eds.): The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management. McGraw – Hill/Irwin, Homewood (IL)
- Fayol, H. (1984): Ipari és általános vezetés. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. (Első kiadás, Párizs, 1916)
- Fombrun, C. J. – Tichy, N. M. – Devanna, M. A. (1984): Strategic Human Resource Management. John Wiley, New York
- Gaál Z. (1999): Emberi tőke – szervezeti kultúra. Harvard Business Manager, No. 1. pp. 69-74.
- Goleman, D. (1997): Érzelmi intelligencia. Háttér Kiadó, Budapest
- Goleman, D. – Boyatzis, R. – McKee, A. (2003): A természetes vezető. Vince Kiadó, Budapest
- Gyökér, I. (1999): Humán erőforrás menedzsment. Műszaki Könyvkiadó-Magyar Minőség Társaság, Budapest
- Gyurkó Zs. (2004): HRM amerikai szemmel, beszélgetés Allen Engle-el. Munkaügyi Szemle, No. 12. pp. 5-8.
- Héthy L. – Makó Cs. (1972): Munkámagatartások és a gazdasági szervezet. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Hiltrop, J. – M. (1991): Human Resources Practices of Multinational Organizations in Belgium. European Management Journal, No.4, pp 404-411.
- Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences: International Differences in Work –Related Values, Saga, Beverly Hills
- IBM-Tower Perrin (1991): Priorities for Competitive Advantage. A 21st Century Vision: A Worldwide Human Resource Study. IBM-Towers-Perrin, New York
- Jackson, J. H. – Morgan, V. P. (1982): Organization Theory. Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J
- Jarjabka, Á. (2003): A magyar nemzeti – szervezeti kultúra pozíciója a hofstedei modellben. Marketing & Menedzsment, No. 1. pp. 29-45.
- Karoliny M-né (1997): Az emberi erőforrások menedzselése. JPTE Felnőttképzési és Emberi Erőforrásfejlesztési Intézet, Pécs
- Karoliny M-né – Poór, J. – Spisák Gy. (2000): Human Resource Management Practice at Large Hungarian Private Companies. In: Rekettye, G.: The Significance of the Last Decade, University of Pécs, Pécs
- Karoliny M-né – Poór, J. – Lakatos L. (2001) Az emberi erőforrás menedzselés helyzete az évezred végén. In: Munkaügyi Szemle, No. 12. pp. 12-19.
- Karoliny M-né – Farkas F. – László Gy – Poór J. (eds.) (2003): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK-Kerszöv, Budapest
- Karoliny M-né – Farkas F. – László Gy. (2003): Diagnózis az emberi erőforrások menedzseléséről. I. rész. Humánpolitikai Szemle, No. 10-11. pp. 3-19.
- Karoliny M-né – Lévai Z. – Poór J. (eds.) (2005) : Emberi erőforrás menedzsment a közszolgáltatásban. Szókratész Kiadó, Budapest. (megjelenés alatt)
- Kaucsek Gy – Poór J. – Ternovszky F. (1992): Kis és közepes méretű magyarországi vegyesvállalatok menedzselésének, munkaügyi tevékenységének jellemzői. In: Ipar-Gazdaság, No. 2-3, pp. 38-44
- Kindler J. (2002): Az érzelmek rehabilitálása. In: Kocsi T.: Emberközpontú gazdaság. Válasz
- Klein, E. (1992): The U.S./Japanese HR Culture Clash. Personnel Journal, November, pp.30-38.
- Klein S. (1998): Munkapszichológia. I. kötet. JPTE Felnőttképzési és Emberi Erőforrásfejlesztési Intézet, Pécs
- Klein S. (2001): Vezetés- és szervezetszichológia. SHL, Budapest
- KSH (2002): Magyar statisztikai évkönyv 2003. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest
- Lévai Z – Bauer J. (2002): A személyügyi tevékenység gyakorlata. Szókratész Kiadó, Budapest
- Makó Cs.– Warhurst, Ch. – Gennard, J. (eds.) (2003): Emerging Human Resources Practices (Development and Debates in the New Europe). Akadémiai Kiadó, Budapest
- Máriás A – Kovács S. – Balaton K. – Tari E. – Dobák M. (1981): Kísérlet a nagyvállalatok szervezetelemzésére. Közgazdasági Szemle, július-augusztus.
- Marossi, M. (1995): Japán és koreai vállalati menedzsment. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest
- Mathis, R. L. – Jackson, J. H. (2000) Human Resource Management. South-Western College Pub., Cincinnati
- Matus R. (2005): A japán HR modell néhány sajátos jegyei. Személyügyi Hírlevél, szeptemberi szám. (Megjelenés alatt)
- McMillan – J. Ch. (1985): The Japanese Industrial System. deGruyter. Berlin-New York
- Milkovich, G. T. – Newman, J. M. (2002): Compensation. Irwin McGraw-Hill, Ban Ridge
- Morishimo, M. (1992): Japanese Employees Attitudes Toward Changes in Traditional Employment Practices. Industrial Relations, No. 3, pp.433-434.
- Morita, A. (1989): Made in Japan. Árkádia, Budapest
- Nalbantian, H. R. – Guzzo, R. A. – Kieffer, D. – Doherty, J. (2003): Play to Your Strengths Managing Your Internal Labor Market for Lasting Competitive Advantage. McGraw-Hill, New York
- OECD (1995): Public management development: update 1995; OECD PUMA, Paris
- Othman, R. – Teh, C. (2003): On Developing the Informed Work Place: HRM Issues in Malaysia. Human Resource Management Review, No 3, pp.393-406.
- Pagidos, M. (2004): Changes and Development of HR. „Role of Consultant”, FEACO-SESMA Conference, Athen, 21-22 October.
- Pálinská J. – Vámosi Z. (2002): Emberi Erőforrás Menedzsment. LSI Oktatóközpont, Budapest
- Peters, T. – Waterman, R. (1982): In Search of Excellence Lessons from America's Best-run Companies. Harper & Row, New York
- Pfeffer, J. (1995): Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People. Academy of Management Executive, No.9 pp.55-69.
- Pléh Cs. – Kovács Gy. – Gulyás B. (2003): Kognitív idegtudomány. Osiris Kiadó, Budapest
- Poole, M. (1990): Editorial: Human Resource Management in an International Perspective. International Journal of Human Resource Management, No. 1, pp. 1-16.
- Poor, J (1995): Pay and Compensation in Acquired Firms. (Conference proceeding) In: Strategic Human Resource Seminar of ESIAM, Brussels: 18th-20th March
- Poór, J. – Elbert, N. – Farkas, F. – Karoliny-né Dr. (1994) (eds.): Személyzeti – Emberi erőforrás menedzsment. 3. Kiadás, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Poór, J. (1996): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Poór J. – Héjja L. (1998): Az emberi erőforrás menedzselés gyakorlata magyarországi nagyvállalatoknál. Munkaügyi Szemle, No. 7-8.
- Poor, J. (1999): Major Developments in Human Resources Management. IHRIM Journal, September, pp. 95-98.
- Poór J. – Farkas F (eds) (2001): Nemzetközi menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

- Poór, J. (2001): A Csipkerózsika ébredése. Figyelő, No.13. pp.28-32.
- Poór J. – Roberson, M. (2003): Globális fejlődés. Az emberi erőforrás menedzsment (EEM) eredményessége a magyar vállalatoknál az új évezred elején. In: Vezetéstudomány, 2003. No.1. pp. 13-19.
- Poór J. eds. (2004): Bevezetés a közigazgatási emberi erőforrás menedzsmentbe. Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest
- Poór J. (2005): Menedzsment tanácsadás fejlődése. Akadémia, Budapest
- Reischauer, E. O. (2000): Japán története. Mecénás, Budapest
- Rifkin, J. (2004): The European Dream. Jeremy P. Torcher – Penguin, New York
- Roóz J. – Rozgonyi T. (2000): Humánerőforrás-menedzsment. PSZF, Budapest
- Saratoga (2002): Benchmarking Report. Saratoga Institute, Santa Clara
- Schleicher I. (1989): Statisztikai módszerek és adatok a szervezetkutatásban. Vezetéstudomány, No. 11. pp. 32-39.
- Schuler, R. – Jackson, S. (1987): Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. Academy of Management Executive, No. 3, pp. 207-219.
- Sparrow, P. – Hiltrop, J. M. (1994): European Human Resource Management. Prentice Hall, Hemel Hempstead
- Toth, A. (1998): FDI and Industrial Relations in Central and Eastern Europe: The Exceptional Case of the Hungarian Airline. International Journal of Manpower, No. 2, pp. 115-124.
- Tóthné S. G. (ed.) (2000): Humán Erőforrások Gazdaságtana. Bíbor, Miskolc
- Ulrich, D. (1997): Human Resource Champions. Harvard Business Review Book, Boston
- Ulrich, D (1998): Delivering Results. Harvard Business Review Book, Boston
- Varga, K. (1983): Szervezeti kultúránk koordinátái. Ergonómia, No.3.
- Wehrich, H. (1990): Manpower Practices in the United States, Japan and the People's Republic of China. IM, March-April, pp.3-7.
- Weinstein, M. – Kochan, T. (1995): The limits of Diffusion: Recent Developments in Industrial Relations and Human Resource Practices in the United States. In: Locke, R. – Kochan, T-Piore, M (eds): Employment Relations in a Changing World Economy. MIT Press, Cambridge (MA)
- Wiley, C. (2002): HR Practices and Trends in Ireland 2001-2002 National Survey, Chartered Institute of Personnel and Development Ireland, Dublin
- Williamson, P. J. (2004): Winning in Asia. Harvard Business School, Boston
- Yuva, J. (2001): Benchmarking for the Future. Purchasing Today, No.1., pp. 40-49.
- Zhang, M. (2003): Transferring Human Resource Management across National Boundries. Employee Relations, No. 6, pp. 613-626.

GYÖRFFY Ágnes - POGÁTSA Zoltán

VÁLLALATI HÁLÓZATOK ÉS VERSENYKÉPESSÉGI TÉNYEZŐK A MAGYAR GAZDASÁGFEJLŐDÉSSEN - NYUGAT-DUNÁNTÚL PÉLDÁJA

A tanulmány vizsgálódási területe a vállalati hálózatok kialakulásának feltérképezése, a létrejövő minták leírása. Az első részben a vállalati hálózatok elméletének fontosabb eredményeit és irányait tekintik át. Ezt a második részben a három empirikus felmérés eredményeinek bemutatása követi. Mivel azonban a hálózatossal kapcsolatban inkább csak kezdeményeket, jeleket, mintsem jól működő és tipizálható hálókat találtak, ezzel szemben a válaszadókban szinte kérés nélkül is áradt a vállalat helyzetére, gazdasági környezetére, kilátásaira vonatkozó információ, a harmadik részben összegyűjtötték ezeket is. A szerzők a tanulságok összegzésével zárják a kutatási beszámolót.*

A vállalati hálózatok elmélete a vállalatelmélet egyik új területe. Kutatásunk szempontjából a szakirodalomban fellelhetők közül az a vállalati hálózatelméleti irányzat bír valódi gyakorlati jelentőséggel, amely mindenfajta vállalati hálózat vizsgálatához megfelelő elméleti keretet biztosít, tehát nem korlátozódik csak a legkorszerűbb termékeket és szolgáltatásokat előállító szektorokra. Ez az irányzat a hálózatok térbeli, valamint versenyképességi jellemzőit helyezi előtérbe¹.

Vállalati kapcsolatrendszerek a világgazdaságban

A különböző gazdasági ághoz tartozó vállalatok nemtulajdonosi összekapcsolódásával stratégiai szövetségek, kapcsolati hálók és más hibrid szervezeti kapcsolódási formák bukkantak fel. Néhány országban azonban már korábban is vállalati kapcsolati hálók épültek ki. Vizsgáljunk meg egy-két eltérő jellemzőkkel rendelkező kapcsolatrendszert!

* A kutatás az MTA-BDF Regionális Fejlődés és Mikrointegráció Kutatócsoport, illetve a GKI Gazdaságkutató Rt. együttműködésében folyt, Török Ádám vezetésével. A vállalati felméréseket és interjúkat a GKI Gazdaságkutató Rt., Györffy Ágnes és Pogátsa Zoltán készítette. Az összefoglaló tanulmány hibáiért és tévedéseikért a szerzőké és a kutatásvezetőé a felelősség.

Németországban a XIX. század végére egyre szélesedő körben terjedt el a vállalatok árképzésének, a termelési volumen meghatározásának, a piacok felosztásának összehangolása. 1875-ben 4 kartellről tudunk, a század végén több mint száz, 1914-ben majdnem ezer kartell létezik. Németország akkori fejlődési folyamatában az iparfejlődésnek szerves része, szinte feltétele volt a kartellek létrejötte. Mivel a kartellek az előbb említett szerep mellett egyértelműen monopolisztikus, a versenyt jelentősen csökkentő vagy kizáró gazdasági szervezetek, utolsóként ugyan, de Németország sem tudott kibújni az ezek tiltásáról szóló törvény meghozatala alól².

A japán gazdaság jellemző vállalati csoportjait *zaibacu*, majd később *keirecu* vagy *keiretsu* néven ismerjük. A felgyorsuló tőkekoncentrációval párhuzamosan olyan nagy, konglomerátumszerű vállalatcsoportok jöttek létre, amelyek túlnyomórészt egy-egy család birtokában voltak, egy-egy „birodalom” vállalatai azonban a legkülönbözőbb gazdasági ágazatokhoz tartoztak. Az üzleti szervezetek itt olyan sajátos hálóban kapcsolódtak össze, amelyben a versengés és a komplementer jelleg (a mai szakirodalomban „sleeping with the enemy”, „coopetition”³ néven terjedt el a jelenség) egyszerre van jelen (Caves – Uekusa, 1976.). Az úgynevezett zaibacuban egyszerre éltek az akkori modern

nyugati technológia jellemzői és a japán kultúra hagyományos elemei. A család, hierarchia, lojalitás, függőség elsődlegessége a munkaadók és munkavállalók közötti kapcsolatban is megmaradt. A zaibacuk elsődleges fontossága a tőkefelhalmozás elősegítésében, illetve a hatékony termelési módszerek alkalmazásában és magas skáláhozadék elérésében látszik.

1946 és 1952 között Japán amerikai megszállás alá került. A gazdasági és politikai rendszert a megszálló hatalom a nyugati értelemben vett modernizáció elvárásainak megfelelően alakította át, az ezzel járó legfontosabb változások egyike volt a zaibacuk feloszlata. Az amerikai csapatok távozása után azonban a japán kormány visszaállította a korábbi nagy, családi konglomerátumok többségét, s bár nevük keirecura változott, működési és szerkezeti jellemzőik hasonlóak maradtak.

A keirecukhoz több szempontból hasonlító szervezetek működtek Dél-Koreában is chaebol⁴ néven. A chaebolok létrejötte azonban az előző kettővel szemben nem szerves fejlődés eredménye, hanem a koreai háború utáni aktív gazdaságpolitika terméke. A koreai kormány a 60-as évek elején néhány kiválasztott céget olcsó hitelekkel, támogatással, exportösztönzéssel (esetenként a belföldi eladás megtiltásával) a nemzetközi piacon versenyképes ipari konglomerátummá fejlesztett. A chaebolok sikeres külpiacon működését az 1960-as és 90-es évek között jelentős állami pénzügyi és jogi-szabályozási támogatás tette lehetővé, az 97-es távol-keleti válságot követő szükségyszerű gazdaságpolitikai váltás azonban feloszlatta, illetve a piaci körülményekhez igazodásra kényszerítette a chaebolokat.

A német kartellek és a távol-keleti – dél-koreai, illetve japán – családi vállalatok világpiaci sikerességének egyik fő tényezője éppen kiterjedt, diverzifikált s ugyanakkor jól összefogott szervezetük. Van azonban még egy, első ránézésre talán kevésbé nyilvánvaló előny: a cégek között a közvetlen termelési, beszállítási, pénzügyi kapcsolatokon felül állandó *informális kapcsolati háló* működik. Az „erős”, a közvetlen termelési érdekeket kielégítő kapcsolatok mellett élénken működnek a „gyenge”, ám szélesebb területekről információt hozó kapcsolatok.

Ez a jelenség vezet minket át a XX. század végén és a XXI. század elején egyre szélesebb körben mutató szervezeti formához, a hálózatokhoz.

A modern vállalati hálózatok jellemzői

A vállalati hálózatot legegyszerűbben vállalkozások közötti kapcsolatok rendszereként határozhatjuk meg, a szakirodalom azonban a hálózatot „bonyolult

vállalati vegetációk” összefoglaló neveként, moduláris szervezatként, virtuális kooperációként, organikus hálózatként, hibrid elrendeződésként, értékhozzáadó partnerségként, szervezatközi konfigurációként is definiálja. A sokféle meghatározásból látszik, hogy olyan jelenségről van szó, amelynek nehéz megragadni igazi lényegét, mivel a felszínen számtalan formában jelenik meg.

A vállalatközi kapcsolatok egyik első leírója, Michael Porter (1990) szerint „a legtöbb iparágban – különösen azokban, amelyek létfontosságúak a fejlett gazdaságok termelékenységének növekedése szempontjából – a legfontosabb tényezőket a nemzetek nem öröklik, hanem iparáganként változó módon létrehozzák”. A legfontosabb tényezők itt elsősorban a vállalati innovációt, vállalatközi kapcsolatokat, a verseny intenzitását és a támogató és kiszolgáló vállalatok minőségét jelentik.

A vállalatközi kapcsolatok által generált szinergikus hatások jellemzésére forduljunk egy hasonlatért a természettudományokhoz. Ilya Prigogine-nek, az 1977-es kémiai Nobel-díj birtokosának kutatásai⁵ szerint a természetben általános jelenségnek tekinthető, hogy ha összetett rendszerekkel elegendő energiát közlünk, egyre magasabb szerveződési struktúrák keletkeznek. Az új struktúra megőrzi az elemek valamennyi egyedi jellemzőjét, ugyanakkor egymással való kapcsolatokra merőben más energiaszintű állapot lesz jellemző. Az új állapot létrejöttét megelőzi a rendszer egyre magasabb energiaállapota, amely egy küszöbérték átlépésekor (például a víz melegítésénél a forrás beindulásakor) minőségi változást eredményez.

Ha ezeket az energiaállapotokat a gazdasági élet különböző hálózati-hierarchiai szintjeinek fogjuk fel, akkor a vállalati hálózatok kialakulásakor egy olyan új szint jön létre, amely minőségileg más együttműködést takar, mint a hagyományos üzleti kapcsolatok, anélkül, hogy a vállalatok elveszítenék egyedi sajátosságaikat. Így az együttműködésből olyan szinergiák születnek, amelyek sem növekedés, sem fúzió során nem ebben a formában jöttek volna létre⁶.

Külső szempontból szervezeti formáikat tekintve a vállalati hálózatok vertikális vagy horizontális formát ölthetnek. A vertikális hálózatban jellemzően egy nagyvállalati középpont köré szerveződnek beszállító kis- és középvállalatok. A fő hangsúly a termelési láncban belüli termékáramlásra van, a hálózat előnyei azonban más területeken is jelentkezhetnek.

A horizontális hálózatban nincs középpont, hanem egyenrangú vállalatok szerveződnek hálózatba valamely meghatározott közös cél eléréséért. Együttműkö-

désüket általában egy koordináló szervezet segíti, amely a vállalatokon kívüli egységként működik. A koordináló szervezet lehet általuk létrehozott, de gyakran támogatja horizontális szervezet létrehozását valamely helyi vagy gazdaságpolitikai intézmény (saját nyugat-dunántúli vizsgálatunkban például a Regionális Fejlesztési Tanács), amely ilyen esetekben koordináló szervként működik.

Az összefogó vállalatok tartozhatnak különböző gazdasági ághoz, termelési lánchoz, de közös tulajdonságuk inkább a nagyságuk, illetve a telephelyek földrajzi közelsége. Az összefogásuk által elérhető előnyök a következők lehetnek:

- költségcsökkentés a közösen végzett tevékenységek révén (közös beszerzés, összehangolt K+F, marketing),
- általában szinte minden területen megjelenhet a méretgazdaságosságból fakadó előny,
- jobb információáramlásból fakadó tanulási és innovációs előnyök (együtt jobban képesek szűrni, feldolgozni és alkalmazni az elérhető információ-tömeget).

A vállalati hálózatok speciális fajtájaként definiálhatjuk a Magyarországon is egyre szaporodó klasztereket. Meghatározásukhoz Rosenfeld (2001) összehasonlító táblázata ad segítséget (1. táblázat).

1. táblázat

A hálózatok és klaszterek eltérő jellemzői

	Hálózatok	Klaszterek
Tagság	Meghatározott (zárt tagság)	Nyílt szerveződés
Az együttműködés alapja	Szerződéses kapcsolatok	Szociális értékek
Az együttműködés jellege	Együttműködésen alapulnak	Együttműködésen és rivalizáláson alapulnak
Kohézió	Közös üzleti célok	Kollektív vízió
Résztevők	Vállalatok	Vállalatok, intézmények, szakmai szervezetek

Felmerülhet a kérdés ezek után, hogy a hálózatok egy fajtájaként, vagy inkább azoktól elkülönült, más típusú képződményként kell-e a klasztereket definiálnunk. Mivel azonban a hálózatok legelső definíciójába bármilyen, vállalatok közötti, hozzáadott értékkel járó kapcsolat beletartozik, ráadásul a hálózatok általános jellemzéséhez

2. táblázat

A magyarországi klaszterek száma régiók szerinti bontásban

Régió neve	Központi régió	Észak-Alföld	Dél-Alföld	Észak-Magyar.	Közép-Dunántúl	Dél-Dunántúl	Nyugat-Dunántúl
Megalakult klaszterek száma	4	4	2	0 (2 kezdemény)	3	3	5

minden szerző hozzáteszi, hogy „határok nélküli szervezetről van szó”, a legritkábban szorítható be szilárd keretek közé, és a többek között ily módon is megnyilvánuló rugalmasság jelenti egyik legfontosabb tulajdonságát. Így az 1. táblázattal ellentétben a klasztereket a hálózatok egy fajtájaként fogjuk fel. Az azonosságok jelentősebbek, mint a különbségek, és ezen a területen további hibrid formák felbukkanása várható.

Porter⁷ szerint egy ország nemzetközi versenyképessége úgynevezett iparági klaszterek mentén alakul ki. A klaszter létrejöhet vertikálisan is, vagyis az egymásra épülő, egymást ellátó iparágak között, de horizontálisan is, a kiegészítő vagy akár helyettesítő termékeket gyártók révén, ahol mód van az ismeretek, technológiák áramlására. Egy-egy klaszter lényegében azt a rendelkezésre álló tudáskészletet, technológiát testesíti meg, amely előnyt biztosít a versenytársakkal szemben.

Magyarországon a hálózatosodást intézményesült formában legjobban a megalakult klasztereknél láthatjuk. Az országban 2003 nyaráig 21 klaszter alakult meg, a régiók között a következő megoszlásban⁸ (2. táblázat).

Az ország egészét tekintve a legtöbb klaszter (4) az elektronika területén alakult, 2-2 klaszter működik az ország különböző területein az autóiparban, a fa- és bútortiparban, az élelmiszeriparban és a termálfürdő adta lehetőségek kihasználásában. A nyugat-dunántúli régióban a klaszterképződés különösen erősnek mutatkozik.

A vállalati hálózatok közül a klaszterek részletesebb bemutatása nem azt jelenti, hogy ne lennének más próbálkozások a vállalatközi kapcsolatok formálására. Szintén magyarországi példa a 2002-ben létrejött Pannon Gazdasági Kezdeményezés, amely a nyugat-dunántúli központú klaszterek együttműködési hálózatoként definiálja magát. Több különböző típusú, ágazaton belüli, ágazatközi, vállalatméretek alapján létrejött, vagy akár exportorientáltságú szervezet van már Magyarországon is, amelyek valamennyien legalább hálózati kezdeménynek mondhatók.

Kifejezetten ágazatközi, földrajzifekvés-orientált szervezetre lássunk egy külföldi példát: Olaszországban úgynevezett iparági körzeteket (Italian Industrial Districts) ír le a szakirodalom, amelyek formálásában meghatározó a földrajzi fekvés, a társadalmi-kulturális kapcsolatok, a közös történelmi háttér. (Becattini meg-

határozásában: az iparági körzet kulturális-földrajzi egység egy természetileg és történelmileg körülhatárolt környezetben, mely az emberek közösségében és a cégek együttélésében egyaránt megtestesül⁹).

Vállalati hálózatok vizsgálata Nyugat-Dunántúlon

Az elméleti alapok áttekintése után a következő hipotézisekből kiindulva végeztük az empirikus hálózat-kutatást:

1. A kisvállalkozók körében nem tudunk kimutatni hálózatosodást, ezeknek a vállalkozásoknak az egyszerű szervezeti felépítése és a hatékony hálózati együttműködést akadályozó kis mérete miatt.
2. A *footloose*¹⁰ iparágak nem építenek ki beszállítói hálózatot Magyarországon.
3. A vállalati hálózatosodás folyamatában szerepe van a Barabási Albert-László¹¹ könyvében leírt skála-független hálózatok felépítési elvének¹².
4. A három minta vizsgálatánál (a minták leírását lásd a következő fejezetben) ugyanazt az eredményt várhatjuk.

A kutatás módszertanáról

A kutatást három szinten, eltérő vizsgálati mintákkal és módszerekkel végeztük.

1. Az első szintet országos minta és kevés kérdésből álló kérdőív jellemzi.
2. A második szint vizsgálatához a kutatócsoport egy strukturált kérdőívet készített, amelyet 2003 nyarán Győr-Moson-Sopron, Vas, Veszprém és Zala megye összesen 700 vállalkozása kapott meg.
3. A harmadik szinten 12 interjú készült a vizsgált terület nagyvállalatainak körében.

Technikai kitérő

A kérdőívek feldolgozásának nehézségei, módszertani problémák

A második szint kérdőíveinek kiküldését telefonos megkeresés előzte meg, ez önmagában jó néhány tanulsággal járt későbbi kutatásainkra nézve. A megkeresett vezetők egy része az ilyesfajta kérdőívkitöltést időpocsékolónak tartja, rendszeres volt az „És mire jó ez nekem?” kérdés. Másik részük mereven elzárkózott a válaszadástól, hiába próbáltuk a névtelenségről többször biztosítani. Az ilyenkor elhangzó válaszokban leginkább a konkurenciától, a „bizalmas adatok kiszivárgásától” való félelem jelent meg.

A visszaérkező kérdőívek aránya a teljes területre számítva 10,9%, ami más kutatások tapasztalatához képest jó arálynak is mondható. A kérdőívek kitöltésének minősége azonban rendkívül nagy szórást mutat. A kitöltők többségében nagy valószínűség szerint olyan középvezetők lehettek, akik a vállalat működési területein belül „mindenről tudnak valamit, de semmiről sem igazán pontosat”. Érezhető volt, hogy az egyszerűbb kérdések gyors kitöltése után kevesen vették a fáradságot, hogy a cégen belül megkeressék a nehezebb témák szakértőit (foglalkoztatottak aránya kategóriák és végzettség szerint, beszállítói láncban való részvétel, vállalati hatékonysággal kapcsolatos adatok stb.). Szintén érdekes tény, hogy hiába ajánlottuk fel a kérdőívet kísérő levélben, hogy a kérdőívet igény esetén elküldjük elektronikus formában. A visszaérkezett kérdőívek közül 3 volt csupán elektronikus formájú, mindhárom nagyvállalat küldte – ez mélyen elmaradt várakozásunktól.

A kísérőlevélben kértük, hogy a kérdőívet hiányos kitöltés esetén is küldjék vissza, hiszen várakozásunk szerint ez is növeli a válaszok számát. A válaszadók éltek is ezzel a lehetőséggel – sajnos a kérdőív leghanyagabbul kitöltött része szinte kivétel nélkül a hálózatosodással kapcsolatos kérdéscsomag. A kitöltés hiányának több oka lehet:

- Ezek voltak azok a kérdések, amelyekhez a kitöltők a legkevésbé értettek; a kérdés megfogalmazása, a szóhasználat idegen volt a régi fogalomkészlettel dolgozó idősebb válaszadók számára; a hálózatosodás a szakirodalomban is csak nemrég megjelent fogalom, amelynek a gyakorlati elfogadása és a napi szóhasználatban való megjelenése időbe telik.
- Bár a kérdőívezés megkezdése előtt azt a lehetőséget kevésbé tartottuk valószínűnek, hogy a beszállítói kapcsolatokat, főleg a számukat bizalmas, titkos információként tartanák számon a válaszadók, a kérdőívek kiküldését megelőző telefonos egyeztetés során kiderült, hogy néhány iparágban (pl. az építőiparban, illetve ezzel kapcsolatban az építőanyag-kereskedelemben) olyannyira kiélezettnek tartják a szereplők a versenyt, hogy szinte semmilyen információt nem sikerült megtudnunk a beszállítói kapcsolatokról, még számadatokat sem.

A minták jellemzői

Az első, országos minta tulajdonságai

A vállalatközi együttműködésben, illetve klaszterben való részvételre irányuló kérdésre kapott válaszok a tulajdonos földrajzi hovatartozása (külföldi/belföldi) szerinti csoportosításban nem mutatnak nagy különb-

séget. A nagyság szerinti bontásnál már látszik, hogy a vállalat nagyságának növekedésével nő az együttműködést választók aránya. Az igennel válaszolók országos súlyozott átlaga 13,8%.

Jelentősebb különbséget látunk akkor, ha régiók szerint bontjuk a minta vállalatait. A gazdasági együttműködéshez, klaszterhez tartozás, mint egyértelműen hálózatosodást jellemző tényező legjobban az iparágak, illetve a régiók mentén osztja meg a vállalatokat. Nagy valószínűséggel egy nyugat-dunántúli vagy közép-magyarországi, fa-, papír-, bútór-, vegyipari vagy fémfeldolgozással foglalkozó vállalatnál lehet arra számítani, hogy vállalatok közötti hálózatépítésben részt vesz.

További figyelemre méltó jelenség, hogy mely szegmensek jelölték meg, hogy külföldi gazdasági együttműködésnek tagjai. Az országos átlag 4,2%, ezzel szemben a külföldi többségi tulajdonú vállalatoknál 7%, a Közép-Magyarországiaknál 10,4%, a vegyipari cégeknél 8,4% az igenek aránya. Az ellenpélda Dunántúl és az Alföld, ahol a Közép-Magyarországhoz tartozó területeket leszámítva nincs külföldi tagsággal rendelkező cég a mintában.

A kérdőív rákérdez a vállalat kutatás-fejlesztési tevékenységére, a saját kutatási bázisra és a kiadott megbízásokra egyaránt. A legjelentősebb K+F tevékenységet ezek alapján a közép-magyarországi, közép-dunántúli és dél-alföldi vegyipari vagy gépipari nagyvállalatoknál találjuk.

A második, nyugat-dunántúli minta jellemzői

Nem vállalkozhattunk arra, hogy valamennyi, a szakirodalomban felsorolt hálózattípust megpróbáljuk fellelni a vizsgált terület vállalatainak körében. Ehelyett egy egyszerűsített hálózatosodási modellt kívánunk felállítani az elméleti részben kifejtettek alapján a következő halmazokkal:

A beszállítói lánc (A)

A szint jellegzetessége, hogy a vállalkozások azonos ágazati termelési láncba tartozva termelési kapcsolatban állnak egymással, ami azonban nem mindig jelent pusztán fizikai termékbeszállítást. Gyakori a közös ár- és minőség-meghatározás, a közös beszerzés, de a közös előrettekintés inkább rövid távú, profitérdekek által vezérelt.

A hálózat (B)

A hálózat tagjai már nem feltétlenül tartoznak azonos ágazathoz, azonos termelési láncba. Összetartozásukat sokkal jobban jellemzi a tartós, határidőhöz

nem kötött együttműködés, a hosszú távú közös munka során kialakuló közös érdekháló, és gyakran a földrajzi közelség is. Az összefogást természetesen itt is motiválja a nyereségérdekeltség, de nem rövid, hanem legalább közép-, de sokszor hosszú távon.

A lokális beágyazottság (C)

Az ide tartozó vállalkozások nem pusztán gazdasági egységnek tekintik önmagukat. Profit- és néha fennmaradás-érdekelte gazdasági szereplői státusuk mellett aktívan részt vesznek a helyi közösség életében, folyamatos párbeszédet folytatnak a helyi intézményi és civil szereplőkkel egyaránt. Elvben és gyakorlatban is (támogatások formájában) van „régios”, vagy inkább „térégi tudat”.

A hálózatok elméleti összefüggéseinek tárgyalásánál említett erős és gyenge kapcsolatokat ebben a csoportosításban is felfedezhetjük. Az A és B halmazhoz tartozás az erős, míg a C halmazhoz tartozás a gyenge kapcsolatokat takarja.

A hálózatok szerveződésének külön halmazaként különböztettük meg az előbbieken a helyi közösségbe történő beágyazódást, beépülést (C halmaz). Ennek mérésére a kérdőívben szereplő kérdések adta lehetőségek tartományán belül a következő szempontrendszert állítottuk fel:

- szoros együttműködés a helyi önkormányzattal, kamarákkal, munkaügyi központtal,
- a stratégiai tervek között szerepel a szűken vett régióbeli terjeszkedés (ez természetesen vállalatnagyság- és szektorfüggő tényező is),
- pénzbeli és természetbeni támogatás helyi civil szervezeteknek,
- a helyi/régiós tudat mérhető erősségű, a kérdőívben megjelölt négy terület (kultúra, egészségügy, oktatás, környezetvédelem) közül legalább hármat a megjelölt cég fontosnak érzett, ezért támogatott területként. (Sokan korrigálták a kérdőívben megadott területeket, beírván egy ötödiket, a sportot.)

Egy vállalatot akkor tarthatunk lokálisan beágyazottnak, a helyi érdekhálóba „beszövének”, ha a felsorolt négy szempont közül legalább három érvényes rá. A feldolgozás során azt találtuk, hogy a 78 vizsgált vállalat közül csupán három mutat teljes, öt további pedig nagyfokú, de részleges beágyazottságot.

A teljes lokális beágyazottságot mutató vállalatok jellemzői a következők:

- a három közül kettő középvállalat mind foglalkoztatottjainak számát, mind árbevételét tekintve, egy pedig nagyvállalat,

- működési területük: kereskedelem vagy élelmiszeripar,
- telephelyük vegyes, falvak és a régió nagyvárosa egyaránt, de *csak Veszprém megyében*,
- az egyetlen közös tulajdonságuk: *nem exportálnak*.

A részleges beágyazottságot mutató vállalatoknál közös jellemzőket nem sikerült találni, tehát minden szempontból vegyes képet mutatnak.

A válaszadó vállalatok közül tíz válaszolt igennel arra a kérdésre, hogy tagja-e valamely gazdasági együttműködésnek, szervezetnek (12,8%). Ezen tíz közül négy tagja valamilyen „hivatalos” klaszternek (két vállalat a Pannon Fa- és Bútoripari Klaszternek, egy a Pannon Autóipari, egy pedig a Közép-dunántúli Faipari Klaszternek), a többiek vegyesen jelöltek meg iparági szövetséget, beszerzési társulást. Többségében azokról a vállalatokról van szó, amelyek viszonylag nagy tömegű munkaerővel átlag alatti árbevételt érnek el. Esetükben a hálózati tagság próbálkozás lehet arra, hogy ebből a nem túl nagy hasznot hozó helyzetből kitorjenek.

Kutatás-fejlesztéssel valamilyen szinten (akár csak egy fővel is) a vizsgált minta 19 százaléka foglalkozik. Az itt foglalkoztatottak átlagléttszáma 3,2 fő, 83 százalékuk felsőfokú végzettségű. Tudományos fokozattal rendelkező kutatókról egyetlen nagyvállalat számolt be 25 fős K+F csoportján belül. A saját K+F csoporttal nem rendelkezők is megjelölték viszont azt a lehetőséget, hogy felsőoktatási intézménynek kutatási megbízást adtak. (Tíz esetben kaptunk erre a kérdésre pozitív választ, ebből hat vállalatnak egyébként van saját K+F bázisa.)

A vállalat beszállítói hálózatára vonatkozó kérdésre kevesen válaszoltak ugyan részletesen, akik viszont megtették, komoly feltételeket neveztek meg. Több helyen elvárás már a szokásos kritériumok (ár, pontos szállítás, állandó minőség, kedvező, rendszerint 60 napos fizetési határidő) mellett a minőségbiztosítás (ISO, HACCP bizonyítványok, nemcsak a nagyvállalatoknál és a csúcágazatokban), és a cégaudit.

A nyugat-dunántúli minta egyéb tapasztalatai

A második, nyugat-dunántúli minta vizsgálatához készített kérdőív a hálózatosodás felmérése mellett szélesebb képet is kívánt nyújtani a vizsgált régió vállalatairól. Az így nyert információk a nyugat-dunántúli régió gazdaságának néhány más, a hálózatképződéshez csak közvetve kapcsolódó vonását is bemutatják.

A munkaerőpiaccal foglalkozók számára ismerős probléma a munkanélküliséggel egy időben fellépő *strukturális munkaerőhiány*. A felmérés szerint a minta vállalkozásainak 49 százaléka jelezte, hogy érez munkaerőhiányt fizikai munkások körében (ide értve a szakképzett fizikai munkaköröket is). Ezek leggyakrabban tipikusan „férfias” szakmák voltak (hentes, CNC-marós, festő stb.), és nemegyszer odatették a „minőségi” jelzőt is, utalva a szakképzés jelenlegi színvonalára.

Felsőfokú végzettséget igénylő szakmáknál csupán a vállalatok 15,3 százaléka jelzett munkaerőhiányt, leggyakrabban a vegyész-, gépész- vagy elektromérnök végzettséget igénylő munkakörökben.

A vállalatok 82 százaléka érzi úgy, hogy *a helyi önkormányzat semmilyen piaci előnyt nem biztosít a számára* – a kereskedelemben működő vállalkozások fele azonban hozzátette, hogy „bezzeg a multiknak igen”.

Egy kérdéscsoport *a régió intézményeivel kialakított kapcsolatokról* érdeklődik. A különböző intézményekkel az alábbi gyakoriságú kapcsolatot tudtuk kimutatni:

- A legtöbb kapcsolati szál a szakképzési intézményekhez köti a vállalatokat, a mintából 55 cég, azaz 70,5% jelzett ilyen kapcsolatot.
- A gyakorisági rangsorban a következő a munkaügyi központokhoz fűződő kapcsolat, 45 cég, azaz 57,7% válaszolt erre igennel.
- A régió belüli felsőoktatással 22 (29%) vállalat tart kapcsolatot, míg – érthető módon – a legkevesebb kapcsolati szál, 16 (21%) a régió kívüli felsőoktatáshoz köti a vállalatokat.

A válaszokból úgy tűnik: a vállalkozók felismerték, hogy *alkalmazottaik folyamatos továbbképzése* hosszú távú érdekeik megvalósulását segíti elő. A kérdésre választ adók 92 százaléka számolt be szakmai, nyelvi, számítástechnikai továbbképzésekről¹³.

A különböző fizetési kategóriák terén a mintában a 25 éves segédmunkás és a felső vezető bére közötti arány átlagosan 100:576, bár ez az érték meglehetősen nagy szórást mutat (496). A legkisebb arány 100:200, a legnagyobb 100:3319.

A vállalatok kirívóan kis hányada, alig négy százaléka jelezte, hogy *aktívan készül a magyar EU-csatlakozásra* (ez továbbképzéseket, EU-szakreferens felvételét, szaktanácsadó céggel történő kapcsolatfelvételt jelent). 32 vállalat, azaz a minta 41 százaléka

tett már lépéseket („tájékozódunk”), a fennmaradó mintegy 55%, tehát a vállalatok több mint fele teljesen felkészületlen a várható változásokkal kapcsolatban.

Pesszimizmussal várták a vállalkozások az ország Európai Uniói tagságát. A kérdésre válaszoló 68 vállalat közül 35 képviselője gondolja, hogy a cég stratégiai mozgásteret nem fog növekedni, és a kisebbség, csak 33 adatközlő optimista (bár még a „talán” válaszokat is ide kódoltuk...). Ez a vállalatok előbb említett felkészültségét átgondolva valószínűleg így is lesz.

A harmadik, nagyvállalati minta

A Nyugat-dunántúli Régió meghatározó nagyvállalatainak körében készített interjúk egységesen, egy előre meghatározott, kötött struktúrájú formában készültek, az esetek túlnyomó többségében a vállalat régióban található telephelyének legfelsőbb vezetőjével. Az interjúk a kérdések széles körét foglalták magukba, alapvető irányuk azonban az ilyen vállalatok mikrointegrációs beágyazottsága volt a magyar Európai Uniói tagság előestéjén.

Az elemzés szempontjából fontos felhívni a figyelmet arra az elmúlt évtized során megfigyelhető folyamatra, amelynek eredményeképpen a globálisan ismert, a piacon bevezetett márkánévvel rendelkező transznacionális cégek igyekeznek tevékenységüket a termelési értékláncuk felső, legnagyobb hozzáadott értékű részeire korlátozni (mint a tervezés, a design, a logisztika, a marketing vagy a márkamenedzsment). Az értéklánc alsóbb szintjein lévő tevékenységeket (például gyártás, összeszerelés) fokozatosan generikus gyártók veszik át, amelyek gyors növekedésük következtében maguk is transznacionális vállalatokká válnak.

Amikor a transznacionális vállalatoknak a regionális gazdaságban vagy a nemzetgazdaságban betöltött szerepét igyekszünk megérteni, félrevezetőnek tűnik homogén csoportként beszélni róluk. A transznacionális vállalatok csoportja tagolódik iparág szerint és az iparági értékláncon belül betöltött szerepe szerint is. Egy harmadik tagolódás abból következik, hogy az egyes cégek besorolhatóak magyar vagy külföldi tulajdonú vállalatokként.

Meg kell jegyeznünk, hogy ez utóbbi besorolás sem mindig egyértelmű. Erősen osztott tulajdonú részvénytársaságok esetében, összességében meghatározó külföldi tulajdoni hányad mellett is, magyar vállalatnak tarthatunk egy nagyvállalatot, amennyiben a magyar menedzsment döntései meghozatalában megfelelő mértékű autonómiával rendelkezik (például Rába,

MOL, OTP). Más nagyvállalatok esetében még hasonló tőkeszerkezet mellett is kérdésessé válik a vállalat magyar jellege, amennyiben a menedzsment autonómiája korlátozott. Főleg igaz ez azonban egyetlen meghatározó külföldi tulajdonos esetében (MATÁV).

Általános következtetések a nagyvállalati felmérés alapján

A meghatározó méretű cégek szemszögéből nézve egyértelműen elmondható, hogy a három legfontosabb motivációs tényező a telepítési döntésük meghozatalakor a Magyarországon található olcsó munkaerő, valamint a piac/anyagcég közelségéből és az infrastruktúra relatív fejlettségéből adódó logisztikai előnyök.

Az előző tényező széles körben ismert ugyan, mégis fontos megjegyezni, hogy több cégvezető egyértelmű különbséget észlelt a nyugat- és kelet-magyarországi munkaerő munkakultúrájának színvonalában. Ezt vagy keleti telephelyeikkel való összevetés alapján, vagy pedig kifejezetten ebből a célból végzett felméréseik alapján jelentették ki.

A logisztikai költségek fontossága pedig egyértelműen cáfolja azt a feltételezést, miszerint az elmúlt évtizedekben a szállítási költségek jelentős mértékű csökkenése a logisztikai költségek lokációs előnyeit jelentéktelenné tette volna. Egy részről a Magyarországon belüli eltérő FDI eloszlást, más részről pedig a közép-európai fejlődési térség kialakulását jelentős mértékben magyarázhatják az alacsony szállítási költségekből származó lokációs előnyök.

A transznacionális vállalatok súlya a régió munkaerőpiacán nem ellenőrzött becslések szerint 20% körülire tehető. A kapacitások felfutása körülbelül a 2000-es évig figyelhető meg, ekkoriban foglalkoztatta ez a vállalati kör a legnagyobb számú munkavállalót. Ezután egyértelműen kirajzolódik egy létszámcsökkenési időszak. A leépítés hátterében az első években racionalizálás és „outsourcing” áll, később azonban egyértelműen megfigyelhetők a főbb felvevőpiacok importkereslet-csökkenésének begyűrűző hatásai.

A munkaerő szükséglet egy részét ezek a cégek külső munkaerő igénybevitelével oldják meg, ennek mértéke azonban a 10-15 százalékos szintet általában nem haladja meg. Az ilyen módon foglalkoztatott munkaerő általában a hiányszakmákat képviseli, illetve a megrendelések ingadozásából adódó destabilizációs hatások semlegesítésére veszik fel. A gazdaságon belüli mikrointegráció szempontjából fontos-

nak és tovább vizsgálándónak érezzük a régió belül megtelepedett munkaerő-kölcsönzéssel foglalkozó cégek szerepét.

Az iparági összetétel és a technológiai folyamat szempontjából a régió belüli nagyvállalati szektorban meghatározóak a járműipari félkésztermék-gyártás és késztermék-összeszerelés, valamint az elektronikai félkésztermék-gyártás és késztermék összeszerelés.

A főbb felvevőpiacok megismerését nehezíti, hogy a legtöbb nagy cég félkész termékeket gyárt, illetve késztermék-összeszerelés esetén is az anyacégen/központon keresztül zajlik az értékesítés. Ezért a főbb piacok helyett arra igyekeztünk rákérdezni, hogy mely országok piacainak importkereslete van legnagyobb hatással az adott magyarországi telephely megrendeléseire.

A válaszok szerint a várakozásoknak megfelelően az Európai Unió játszik meghatározó szerepet, azon belül is külön meg kell említenünk Németország jelentős súlyát. Olaszországot, Franciaországot és az Egyesült Királyságot említették még gyakran. Az átlagra ez nem jellemző, de néhány vállalat esetében kiemelkedő fontossága van az USA-ból érkező megrendeléseknek. Ma még szerény százalékot képvisel, ám emelkedő trendet mutat a Távol-Kelet, ezen belül is Kína fontossága. A belföldi eladások aránya alacsonynak mondható. Ez az arány 0 és 10% között ingadozik, néhány meghatározó vállalat esetében pedig kifejezetten 0%.

Terjeszkedést szinte egyetlen, a felmérésben szereplő vállalat sem tervez a közeljövőben sem a régió belül, sem pedig Magyarországon. Az alacsony bérekkel dolgozó szerződéses vagy generikus gyártó cégek (*contract electronic manufacturing, CEM*) vezetői a hazai bérek jelentősebb emelkedése esetére világos stratégiákkal rendelkeznek a termelés más országokba való átcsoportosítására. Az autógyártásban ilyen stratégiák nem fogalmazódtak meg.

Jelentősebb kapacitásbővítés egyrészt a kilencvenes évtized közepén, a telepítés időszakában volt jellemző a vizsgált cégekre, másrészt pedig az 1999-es és a 2000-es évben, tehát a világgazdasági konjunktúra csúcsán. Azóta inkább a kapacitások visszafogása a jellemző, bár egyes esetekben (a specifikus iparági keresletből adódóan) ennek ellentéte is tapasztalható.

A regionális, illetve a helyi kötődés szempontjából a helyzet meglepően kedvező. Egyetlen autóipari transznacionális vállalatot kivéve szinte minden cég jelentősnek mondható összegeket fordít a helyi közös-

ség támogatására. Ennek formája a helyi kulturális élet támogatása, amely az egyes rendezvények szponzorálásától odáig terjedhet, hogy a meghatározó helyi cégek részt vesznek a helyi közösség kulturális infrastruktúrájának teljes megújításában (Győr). A helyi egészségügyet a legtöbb vállalat aktívan támogatja, aminek ellentételezéseként a helyi rendelőintézetek sokszor külön rendelési időt tartanak fenn a dolgozók számára, illetve rendszeresen végeznek munkahelyi egészségügyi vizsgálatokat. Szinte minden egyes vállalat szponzorál szakoktatási intézményt, bár ezek képzési kínálatával nem egy esetben elégedetlenek. Ennek ellenére a középfokú intézményekkel a kapcsolatok már jelentős mértékben kiépültek.

Nem mondható el ugyanez a felsőfokú intézményekre. Ezeket a legtöbb vállalat egyrészt gyenge színvonalúnak tartja, másrészt pedig úgy érzi, hogy el is zárkoznak az üzleti szektorral való együttműködéstől. A felsőoktatási intézmények képzési kínálatá többnyire nincs összhangban a valós piaci igényekkel. A vállalatokkal folytatott együttműködés szempontjából kivételnek számít Győr városa, ahol a műszaki felsőoktatás hagyományai és az erős helyi kötődés miatt aktív, rendszeres és termékeny együttműködés létezik a város meghatározó nagyvállalatai és a Széchenyi Egyetem között. Ennek ellenére a városban általánosan elfogadott az a nézet, hogy az állami finanszírozású felsőoktatásból a magasabb bérszínvonalú üzleti szféra elvonta a jó minőségű munkaerőt.

Az egyes vállalatok termelési értékláncán belül kitüntetett szerepe van a kutatás-fejlesztési (K+F) tevékenységnek. Egyrészt kiemelkedően magas hozzáadott értékkel bír, másrészt pedig magas képzettségű munkaerőt csábít a telephely közvetlen környezetébe.

A saját kutatás-fejlesztés (K+F) tekintetében igen változatos képet mutatnak az interjúban szereplő nagyvállalatok. Helyi K+F kapacitásról igazából csak a győri Audi (motorfejlesztés; ötven fő) és a zalaegerszegi Flextronics (tesztelés, fejlesztés, validáció; harminc fő) esetében beszélhetünk. Regionális összességében ez a szám roppant alacsonynak mondható. Külső K+F megbízást a győri Rába és az Audi cég adott az elmúlt években, jellemzően a Széchenyi István Egyetemnek. Ezen kívül adtak egy-egy külső K+F megbízást budapesti székhelyű intézményeknek is (Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Magyar Autóklub).

A munkaerőpiac kérdésköréhez tartozik a munkaügyi központok megítélése. A beszámolók alapján

úgy tűnik, hogy a cégeknek intézményes kapcsolata a munkaügyi központtal csak a leépítésekhez kötődően jön létre. A cégek erősen kritikusak a munkaügyi központok passzív szerepvállalásával kapcsolatban. A beszámolók alapján elmondható, hogy a jelenlegi magyar munkaügyi központok inkább „munkanélküli központokként” működnek.

Ehelyett klasszikus munkaerő-piaci koordináló szervezetként volna szükség rájuk, amely a munkaadók igényei, a képzési intézmények kínálata, a gazdasági előrejelzések alapján folyamatos, aktív koordináló szerepet vállal, helyi vagy regionális foglalkozási megállapodásokat szervez, valamint a jelenleginél sokkal nagyobb hangsúlyt fektet a prevencióra és a képzésekre. Szintén érezhetően hiányzik a munkaerő-központok szerepvállalásának aktív kommunikálása, a kapcsolat-felvételi készség és a rendszeres egyeztetés a cégekkel.

Szinte minden cég érez munkaerőhiányt bizonyos szakmákban (a vállalatvezetők által leggyakrabban említett foglalkozások: kovács, öntő, javítóműszerész, karbantartó, minőségbiztosítási szakember, beszerző, középszintű vezető), főleg a technikai végzettséget igénylő szakmákban.

A nagyvállalatok bérpolitikája sok hasonlóságot mutat. Aktívan és folyamatosan figyelemmel kísérik az iparági bérszínvonalat, és annál némileg magasabb belső bérezést alakítanak ki. A transznacionális vállalatok bérszínvonala átlagban körülbelül 10-20 százalékkal magasabb a környező gazdaság bérszínvonalánál. Bár ezen vállalatok számára fontos telephelyi előnyt jelent az alacsony magyarországi bérszínvonal, mégsem jellemző rájuk az alkalmazottak minimálbéren tartása¹⁴.

A transznacionális cégek operátor, illetve szakmunkás státusú alkalmazottai nettó bérként is 15 000–60 000 forinttal többet visznek haza havonta az aktuális minimálbérnél. Az ilyen vállalatok összköltségein belül körülbelül tíz százalékot vagy annál is kevesebbet tesznek ki a bérjellegű költségek. A vállalatok némelyikében a hatékonyság folyamatos növekedése sikeresen ellensúlyozza a munkaerőköltségek növekedését, különösen a generikus összeszerelést végző vállalatok esetében azonban máris a potenciális hatékonyság teljes kihasználásával folyik a termelés.

A helyi önkormányzatok megítélése ebben a tekintetben vegyes. Míg egyes önkormányzatok esetében sok éven át jól működő fejlesztési együttműködés folyik a helyi önkormányzat, a meghatározó helyi

nagyvállalatok, valamint az önkormányzat által fenntartott kulturális, egészségügyi és oktatási intézményrendszer között (Győr), más helyeken még a kezdő lépések sem történtek meg.

Néhány cég arról számolt be, hogy a rendszerváltás után egyes esetekben akár három önkormányzati ciklusnak is el kellett telnie addig, míg telephelyük önkormányzati vezetői először felvették a kapcsolatot a helyi nagyvállalatok vezetőivel. Ezek a cégek a helyi munkavállalók igen tekintélyes részét foglalkoztatják, illetve a helyi iparüzési adón keresztül az adókedvezmények ellenére is a fejlesztési források jelentős részét adják, így a helyi gazdaságfejlesztés szűk keresztmetszetének tűnik az együttműködési készség tapasztalt hiánya.

Az iparüzési adó kedvezményei esetében a magyar tulajdonú vállalatok vezetői arról panaszkodtak, hogy az adókedvezmények a külföldi befektetőkre vannak szabva. Hiányolták a hazai tulajdonú vállalkozások helyi támogatását. A külföldi cégek vezetői viszont egyáltalán nem szeretnék helyi iparüzési adót fizetni, és eltörlését javasolják arra hivatkozva, hogy ez az adóforma nemzetközileg nem elterjedt, más telephelyeiken nem is létezik. Meg kell azonban jegyeznünk, hogy a jelenlegi magyar költségvetési rendszerben ennek az adónak az eltörlése katasztrofális fejleményekhez vezetne, hiszen ez a helyi önkormányzatok egyetlen jelentős saját fejlesztési célokra elkölthető bevételi forrása.

Cégük termelékenységét, illetve hatékonyságát a vállalatvezetők folyamatosan mérik. Ebben a tekintetben általában a termékekhez vagy az egy munkához kötődő saját belső mutatók az elterjedtek (például a befejezett termék előállításához szükséges idő, illetve az egy munkás által óránként/egy nap alatt elvégzett munkaegység) Léteznek azonban iparág-specifikus hatékonysági mutatók (például a *Harbour Study* az autóiparban). A telephelyek egészének hatékonysága a vállalatvezetők számára értelmezhetetlen, hiszen számtalan terméket gyártanak, és mindezeket eltérő hatékonysággal.

A meghatározó nagyvállalatok általában jelentős beszállítói háttérrel dolgoznak. A beszállító cégek száma egy-egy nagyvállalat esetében 400-600 közé tehető. Ez fele-fele arányban jelent produktív beszállítókat, akiknek terméke beépül a végső termékbe, illetve improduktív beszállítókat, akik valamely, a termelési folyamatot kívülről segítő termékkel vagy szolgáltatással járulnak hozzá a végső termékhez (például

tisztítóanyagok, munkaruha, pénzügyi tanácsadás, informatikai támogatás).

Míg a produktív beszállítók között a Magyarországon bejegyzett cégek beszállított érték szerinti aránya elenyésző (0 és 5% közé tehető), addig az improduktív beszállítók között ez az arány viszonylag hangsúlyosabb (10 és 15% közé becsülhető). Ennek számos oka lehet, többek között a helyismeret, az improduktív beszállítók teljesítményének csekélyebb minőségi szórása, valamint az improduktív tevékenységek inkább helyhez kötött jellege.

A beszállítói háttér vizsgálata sok érdekes tanulsággal szolgált. Viszonylag nehéz például megállapítani a beszállítók nemzeti hovatartozását. Sok esetben a Magyarországon bejegyzett kis és középvállalkozások mögött ugyanis külföldi tulajdonos áll, vagy pedig egyes tulajdonlású a cég.

A transznacionális vállalatok jellemzője, hogy nagy arányban támaszkodnak globális beszállítókra. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a korábbi telephelyeken bevált beszállítókkal a cég hosszú távú, stratégiai szerződéseket köt, és azok az új telephelyre is követik a transznacionális céget. Nemeszser a transznacionális cég közvetlen környezetében, ugyanazon az ipari parki területen telepsznek meg. A másik, igen elterjedt lehetőség pedig az, hogy a cégcsoport globális beszerzéseit a központ szervezi, az egyes helyek pedig „készen kapják” a beszállítóktól a globális szerződés szerinti komponenseket. Az ilyen típusú globális együttműködések jelentősen megnehezítik a lokális telephelyek esetleges törekvéseit arra, hogy növeljék a helyi beszállítók arányát.

Fontos kiemelni, hogy jelentős különbségek léteznek az egyes vállalatok belső kultúrája szerint abban a tekintetben, hogy a helyi telephelynek milyen mértékű autonómiája van a beszerzések és az egyéb helyi együttműködések szervezésében. A skála a teljesen központosított beszerzéstől egészen a decentralizált felelősségig terjed. Meg kell jegyeznünk, hogy az autonómia szélesítésének kérdésében sok múlik a helyi vezetők képességein, személyes tulajdonságain és motiváltságán is. Egyértelmű trendként rögzíthető ugyanakkor, hogy szinte minden egyes vállalat esetében elmozdulás tapasztalható abba az irányba, hogy középtávú stratégiai célként kezdik kezelni a helyi beszállítók arányának növelését. Ebben többek között komoly szerepet játszik az Európai Unió termékszámazási szabályozása is.

Az autópárban megfigyelhető az a trend, hogy maguk a nagyvállalatok sok esetben kiszervezik a beszerzést globális integrátor cégekhez, amelyek szá-

ma rohamosan csökken. Az ő közreműködésüknek köszönhetően az egykor kétszintes beszállítói hálózatok több szintessé válnak. Ennek gyakori következménye, hogy a hazai kis- és középvállalkozások a helyben megtelepült autópári óriáscégektől szinte függetlenül kerülnek be globális hálózatokba.

A beszállítói hálózatokba való bekerülés feltételrendszere igen szigorú. Az ismert minőségbiztonsági rendszerek megléte itt csupán alapkövetelménynek számít, s a beszállítói státusra aspiráló cégeknek meg kell felelniük a nagyvállalat termelési rendszerének (TQM, JIT, illetve hasonló rendszerek egyedi adaptációi).

Az interjúk tanúsága szerint ez olyan mértékű rugalmassági és alkalmazkodóképességi követelményt jelent a magyar kis- és középvállalkozások számára, mely az esetek jelentős részében meghaladja jelenlegi képességeiket. A KKV-k beszállítói tevékenységével kapcsolatban elengedhetetlen megjegyezni, hogy még a sikeres beszállítói integráció sem mindig jelent egyértelmű előnyöket. Nem egy esetben megtörtént, hogy egy KKV kapacitásait olyannyira lefoglalta az egyetlen nagyvállalati partner megrendeléseinek teljesítése, hogy más vevőit már nem tudta ellátni. Emiatt a cég annyira ráutaltta vált az egyetlen nagyvállalati vevőre, hogy létében fenyegette a KKV-t a nagy megrendelő elmaradása.

Egyre erősödő irányzat, hogy a nagyvállalat és beszállítója között elmélyült, stratégia szintű együttműködés alakul ki a termékefejlesztés területén, vagy a termelésütemezési rendszerek összehangolásában. *A nagyvállalat ilyen esetekben az intenzív globális versenyre adott hatékonyság- és minőségjavító válaszait közvetíti tovább beszállítóhoz úgy, mintha saját igényei lennének.* Ezt azonban nem is egy beszállító előnyére tudja fordítani azáltal, hogy egyes termékek, szolgáltatások vagy kulcskompetenciák kizárólagos szállítójává válik. Így pedig szinte lehetetlenné teszi versenytársai számára a beszállítói hálózatba való bekerülést.

A Nyugat-Dunántúlon formálisan is létrejöttek, és állami támogatásban részesültek olyan klaszter-kezdemenyzések, amelyeknek az interjúkban részt vevő vállalatok majd mind tagjai, ám gyakorlati hasznosságukat egyöntetűen jelentéktelennek ítélik meg. Nem egy cég fontolgatja kilépését ezekből a gazdaságfejlesztő szerveződésekben. A klaszterek vezetőivel folytatott konzultációink viszont azt mutatják, hogy a résztvevő cégek nem jutottak el odáig, hogy anyagilag érdemben hozzájárultak volna a klaszterek működéséhez.

Következtetések

Hipotéziseinket összehasonlítva a különböző mintákon nyert eredményekkel az alábbi következtetésekre jutottunk:

1. A kisvállalkozók körében nem tudunk kimutatni hálózatosodást.

A válasz igen árnyalt, de semmiképpen sem támasztja alá a fenti hipotézist. Mind az országos minta, mind a nyugat-dunántúli tartalmaz kisvállalatokat, amelyek vagy egyértelműen részt vesznek hálózatban, vagy pedig határozott jelet mutatnak erre. Úgy tűnik, hogy a méretnagyság növekedése csak hajlamosítja a vállalatokat a hálózatképzésre, de a kisvállalati lét nem zárja ki ezt.

2. A „*footloose*” iparágak vállalatai még beszállítói hálózatot sem építenek ki Magyarországon.

A válasz szintén nem egyértelmű. A klaszterek és a hálózatosodásra erős jelet adó vállalatok által képviselt ágazatok között is vannak olyanok, amelyek a „*footloose*” iparágak közé tartoznak. Az olcsó munkaerőre történő cégalapítás biztosabb jele a vállalat „*footloose*” viselkedésének, mint az, hogy milyen iparághoz tartozik.

3. A vállalati hálózatosodás a skálafüggetlen hálózatok felépítése alapján történik.

A rendelkezésünkre álló korlátozott mintából azt látjuk, hogy a felbukkanó jelek valóban inkább skálafüggetlen hálózatosodást írnak le, de ennek a megfigyelésnek a valóban megbízható megerősítéséhez további kutatások szükségesek. A véletlen hálózati típus szinte teljesen kizárható, a valódi hálózati rendszereknek viszont több jellemzője is megjelenik (csomópontok jelenléte, átlagok hiánya). Mivel a magyar vállalati rendszer jól láthatóan a folyamat elején jár, érdekes összehasonlító elemzésre lenne alkalom 5-6 évvel később. Az viszont máris biztos, hogy egyes multinacionális vállalatok magyarországi termelő és elosztó központjai már nemcsak országos, hanem regionális értelemben is hálózati csomópontokká váltak. Ezt mindenképpen lehet állítani az Audiról, a Flextronics pedig saját hálózat kiépítésébe kezdett Magyarországon.

4. A három minta vizsgálata több szempontból is egybecsengő eredményeket hozott, és ezeket tekintjük a kutatás valóban értékes produktumainak. Ezek az eredmények csak részben vonatkoznak magára a hálózatosodásra. Inkább a hálózatképződés, tágabb

értelemben pedig a regionális gazdaságfejlődés feltételeinek meglétét – vagy gyakran a kifejezett hiányát – jelzik.

A *klaszterképződés* a vizsgált régióban formális értelemben némileg előrehaladt, ez azonban általában nem jelentett érdemleges tartalmi változást. Bizonyos iparágakban – főként a könnyű- és a vegyiparban – azonban valóban megjelentek egyszerűbb klaszterjellegű képződmények.

A *kutatás-fejlesztési hálózatok* kialakulása a magyar ipar vizsgált szeletében igen lassan folyik. A minták külön-külön és egyben is azt mutatják, hogy csekély, illetve elszórt a vállalati K+F tevékenység, külső K+F megbízásokat pedig nagyon kevés cég ad magyar egyetemeknek (a fontosabb kivételek a gép- és vegyiparban vannak). A leggyakoribb a régióba települt nagyvállalatok és a helyi egyetemek közötti együttműködés, de ez is csak néhány kutatási szerződést jelent évente.

A vizsgálatokból kiderült, hogy az ipar nincs túl jó véleménnyel a magyar felsőoktatás színvonaláról sem a képzés, sem a kutatás tekintetében. Közvetve pedig leszűrhetjük a felmérésből azt is, hogy az Európai Unióban elvárt „kutatóegyetemek” egyelőre nemcsak a régióban, de valószínűleg Magyarországon sincsenek. Ennek bizonyára az egyik fő oka az, hogy az egyetemi szakemberállományt túlterhelik a tömegoktatási feladatok, amelyek teljesítéséről viszont nem mondhatnak le az állami finanszírozástól való függőség miatt. *Az összegyűjtött vállalati vélemények alapján tehát a magyar felsőoktatási rendszer alapos átalakításra szorul.*

A *vállalatok lokális beágyazottsága* általában gyenge, de a vállalati méret növekedésével ez a beágyazottság erősödik. Érdekes, hogy főleg a közepes méretű nyugat-dunántúli vállalatok esetében a beágyazottság és az exportorientáció mértéke fordítottan arányos egymással, azaz a helyi piacra utaltság a mérhető beágyazottságot is növeli. Itt megint a nagyvállalatok, kivált a multinacionális cégek számítanak kivételnek. Változó mértékben ugyan, de csak náluk tapasztalható az, amit a helyi közösség(ek) iránti vállalati felelősségnek (corporate responsibility) nevezhetünk.

A fenti tapasztalattal részben egybevágh az általában gyenge *önkormányzati kapcsolatrendszer* a vállalatoknál. A nagyvállalatok az önkormányzatok csekély érdeklődésére, esetenként nehéz megközelíthetőségére panaszkodnak, a kisebbek viszont arra, hogy az önkormányzatok csak a multinacionális cégekkel hajlandóak

szóba állni. Általános megfigyelés, hogy a megkérdezett cégek – vállalatmérettől és tulajdonosi szerkezettől függetlenül – az iparűzési adót valójában indokolatlan sarcnak tekintik, amelynek ellentételét csak igen kevesen látják. *A nemzetközi kitekintéssel rendelkező vállalatvezetők azt is tudják, hogy ez az elvonási forma külföldön csak nagyon ritkán létezik.*

A kisebb cégek tapasztalatai szinte egyöntetűen kedvezőtlenek a nagyobb cégek, különösen pedig a multinacionális vállalatok *beszállítói rendszerébe való bekerülésük* esélyeit illetően. A követelményeket túlzottan szigorúnak tartják, és többen nyílt preferenciákat tapasztalnak a külföldi, a globális rendszerekhez tartozó beszállítók irányában. Nem számoltak be azonban igazi sikerekről azok a cégek sem, amelyek be tudtak kerülni nagyobb vállalatok beszállítói rendszereibe.

A kutatás elején az egyik fontos, bár a kérdőívekben célzottan nem szereplő kérdés az *ipar ki-, illetve továbbtelepülésének veszélye* volt. Némileg meglepő eredmények tekinthetjük, hogy itt nem mutatkozott a köztudatban élő képnek megfelelő helyzet. A külföldön alacsonyabb bérköltségek önmagukban nem látszanak elegendő motivációnak arra, hogy a külföldi tulajdonú vállalatok Romániába, Ukrajnába, esetleg Kínába vigyék tovább kapacitásaikat. Ez különösen a szerződéses gépipari és elektronikai összerelő cégeknél egyértelmű tapasztalat.

A kitelepülési szándék jelenleg megfigyelhető gyengesége, illetve hiánya azonban nem jelenti azt, mintha a külföldi befektetők elégedettek volnának a működő tőke importjának magyar szabályozásával. Kifogásaik azonban nem annyira az adókedvezmények szűkmarkú rendszerére vonatkoznak, mint inkább a sarcjellegű adókra, különösen az iparűzési adóra, illetve a munkaerőhiányra egyes fontos szakmákban, főleg műszaki területen. Ez a tapasztalat ismét arra utal, hogy *a magyar gazdaság versenyképessé tétele érdekében tett stratégiai erőfeszítésekből nem maradhat ki az oktatási és a szakképzési rendszer átgondolt és alapos reformja.*

Felhasznált irodalom

- Barabási Albert-László (2003): Behálózva. Magyar Könyvklub, Budapest
- Bara Zoltán (2001): Állam által vezérelt piaczgazdasági rendszerek. In: Bara-Szabó (szerk.): Gazdasági rendszerek, országok, intézmények. Aula, Budapest
- Cameron, R. (1998): A világgazdaság története. Maccenas Könyvek, Budapest
- Caves, R. E. – Uekusa, M. (1976): Industrial Organisation in Japan. Brookings Institute, Washington, D.C.
- Coase, R. H. (1988): The Nature of the Firm. Origin. Journal of Law and Economics and Organization, Vol. IV. No. 1. pp 3-17.
- Diederiks, H. A. – Lindblad, J. Th. – Noordam, D. J. – Quispel, G. C. – de Vries, B. M. A. – de Vries, P. H. H. (1995): Nyugat-európai gazdaság- és társadalomtörténet. Osiris, Budapest
- Imreh Szabolcs (2002): Hálózati együttműködések a kis- és középvállalati szektorban. Kézirat
- Kim, W. (1994): The Political Economy of Growth: Chaebols and Korean Economic Growth. Korea Observer, Vol. XXV, No. 1., Spring
- Kocsis É. (2001): Új szervezeti formák a modern kapitalizmusban. In Bara Z. – Szabó K. (szerk.): Gazdasági rendszerek, országok, intézmények. Bevezetés az összehasonlító gazdaságtanba. Aula, Budapest, 467-515. o.
- Nicolis, G. – Prigogine, I. (1977): Self-Organization in Non-Equilibrium Systems. Wiley, New York
- Porter, M. J. (1990): The Competitive Advantage of Nations. Free Press, New York
- Rosenfeld, S. A. (2001): Community College/Cluster Connections: Specialization and Competitiveness in the United States and Europe. Economic Development Quarterly, 1. 51-62.o.
- Scherer, F. M. – Ross, D. (1990): Industrial Market Structure and Economic Performance. Houghton Mifflin, Boston
- Snow, C. C. – R. E. Miles – H. J. Coleman (1992): Managing 21st Century Network Organizations, Organizational Dynamics, Winter: 5-20.
- Szabó Katalin (1998a): Üzleti hálózat – a társaságok 21. századi architektúrája. Társadalmi Szemle, 5, pp. 21-34.
- Szabó Katalin (1998b): Hálózatok hiperversenyben – Vállalatok szétválasztása molekuláris egységekre és összekapcsolódásuk. Vezetéstudomány, XXX. évfolyam. 1. szám
- Wilkinson, I. – Mattsson, L. G. – Easton, G. (2000): International Competitiveness and Trade Promotion Policy from a Network Perspective. Journal of World Business 35 (3) 2000, pp. 275-299.
- Yergin, D. – Stanislaw, J. (1998): The Commanding Heights: The Battle Between Government and the Marketplace that is Remaking the Modern World. Simon & Schuster, New York
- Interjúk a Nyugat-dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség klaszterekért felelős munkatársával, Magyar Dániellel, illetve az Ügynökség ügyvezetőjével, Gyórfy Gáborral

Lábjegyzetek

- 1 Áttekintését lásd: (Wilkinson – Mattsson – Easton, 2000.). Köszönet illeti Lengyel Imrét, amiért a forrásra felhívta e kutatás vezetőjének figyelmét.
- 2 Cameron (1998), Diederiks et al., (1995)
- 3 A coopetition kifejezést az angol competition és cooperation szavakból gyúrta össze Ray Noorda, a Novell alapítója 1996-ban. Azóta terjedt el széles körben a közgazdasági és az IT szakirodalomban.
- 4 Yergin – Stanislaw (1998).
- 5 G. Nicolis – Ilya Prigogine (1977): Self-Organization in Non-Equilibrium Systems. Wiley, New York
- 6 Itt térünk vissza az első alfejezetben bemutatott gondolatmenethez a hálózatok képződésének vállalatelméleti alapjairól: a hálózatok kialakulásának az egymást kiegészítő kompetenciák, illetve az összekapcsolásukkal nyerhető szinergiák mellett lehetnek a méretköltségekből eredő hatékonysági okai is.

- ⁷ Porter (1990)
- ⁸ Meg kell jegyeznünk, hogy a megalakult és a valóban működő klaszterek száma között jelentős különbség lehet. A Széchenyi-terv vissza nem térítendő támogatást nyújtott a klaszterek megalakulásához, ám az azt követő aktív működés pénzügyi (és szakmai) feltételeit a klaszterek nem minden esetben tudják előteremteni.
- ⁹ In: Paniccia, Ivana (2000): Italian industrial districts: Evolution and Performance. www.scipol.unipd.it/ricerca/ConvegnoFanno/paniccia.pdf (letöltve 2002. március 13.)
- ¹⁰ A footloose (magyarul – nem szó szerinti fordításban – „gyökértelen” vagy „gyökeret nem vert”) jelzõt azok az iparágak viselik, amelyek felhasznált alapanyagaik, a szükséges munkaerő, a piac és szállítás tekintetében is földrajzilag függetlenek, ezért nem építenek ki szoros beszállítói, munkaerő-képzési, piaci kapcsolatokat pillanatnyi telephelyeik körül.
- ¹¹ Barabási Albert-László: Behálózva. Magyar Könyvklub, Budapest, 2003.
- ¹² A skála független hálózatokat jellemzi, hogy pontjaik között vannak olyanok, melyek az átlagnál több kapcsolattal rendelkeznek. Az átlagok mellett a szélsőséges értékek is jellemzőek a hálózatra, valamint hogy a kapcsolatok nem véletlenszerűen jönnek létre.
- ¹³ A kötelező szakképzési hozzájárulás továbbképzésre fordítását nem vettük igenlő válasznak, hisz ez nem önkéntes kiadás.
- ¹⁴ Ez sokkal inkább a kis- és középvállalkozói szektorban tapasztalható.

E számunk szerzői:

Dr. TOPCU Katalin, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. HOFMEISTER-TÓTH Ágnes**, mb. tanszékvezető egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **SIMÁNYI Réka**, PhD Hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. POÓR József**, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem, ügyvezető igazgató, Mercer; **Dr. KAROLINY Mártonné**, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem; **GYÖRFFY Ágnes**, közgazdász, GKI Gazdaságkutató Rt.; **POGÁTSA Zoltán**, közgazdász, GKI Gazdaságkutató Rt.; **Dr. GONDA György**, főiskolai tanár, Nemzetközi Üzleti Főiskola, VTMSZ elnöke; **Dr. FARKAS Ferenc**, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem; **MOLNÁR Mónika**, PhD Hallgató, Pécsi Tudományegyetem.

GONDA György

HEGYMENETBEN A VEZETÉSI TANÁCSADÁSI IPAR

A szerző cikkében a tanácsadási ipar jelenlegi trendjét vizsgálja. Bemutatja azokat a jellemzőket, amivel ez a terület ma rendelkezik. A globális kép bemutatása mellett a hazai helyzetet is elemzi.

Kikerült a hullámvölgyből Európa vezetési tanácsadási ipara, de ez korántsem jelenti azt, hogy belátható időn belül az elmúlt évtizedéhez hasonló fellendülésre kerülne sor. Vége az aranyéveknek – hangoztatják az Atlanti-óceán mindkét oldalán a szakma irányzatainak figyelésével, eredményeinek mérésével foglalkozó kutató intézetek, amelyek emlékeztetnek: a kilencvenes években a világ szolgáltató iparában a távközlés után a vezetési tanácsadás volt a második legdinamikusabban fejlődő ágazat. Az iparág növekedése az elmúlt évtizedben minden évben 15 százalék körül alakult, s jól jellemzi az akkori konjunktúrát, hogy például Európában a bevételek 1994 és 2000 között 11-ről 42,5 milliárd euróra növekedtek (1., 2. táblázat).

1. táblázat

Az európai piac alakulása
(az előző év százalékában)

1996	14,0
1997	15,0
1998	15,0
1999	15,9
2000	15,5
2001	11,5
2002	-2,0
2003	3,5
2004	4,0 (becslés)

Forrás: FEACO Survey 2005

A vezetési tanácsadási ipar – amely a nemzetközi meghatározások szerint magában foglalja a működési, a vállalati stratégiai, a humán erőforrás, az informatikai és a kiszervezési tanácsadást – bevétele több mint harminc esztendő óta 2002-ben csökkent először. Az

amerikai Kennedy Institute adatai szerint abban az esztendőben a világ vezetési tanácsadással foglalkozó cégei 119 milliárd dollár bevételre tettek szert, ez az összeg 6 százalékkal maradt el az előző évitől. Az európai tanácsadási ipar bevétele 2004-ben 47,5 milliárd euró volt, amely összeg a világbevételek több mint 40 százalékát tette ki. Az európai vezetési tanácsadási ágazat 2001-ben még 11,5 százalékkal bővült, egy évvel később a növekedést 2,0 százalékos visszaesés váltotta fel. 2003-ban és tavaly az iparág európai bevételei 3,5, illetve a nem végleges adatok szerint 4,0 százalékkal növekedtek. (Érdeemes megjegyezni, hogy az európai és az amerikai nemzeti vezetési tanácsadási szövetségeket tömörítő szervezeteket, az iparág részletes adatait mintegy másfél éves késéssel teszik közé, 2005 nyarán például csak a 2003-as esztendőről álltak rendelkezésre végleges statisztikák és kimutatások.)

Hasonló irányzat jellemzi a hazai vezetési tanácsadási ágazatot is. A Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége – VTMSZ – adatai szerint 2002-ben az előző évi 10,0 százalékos növekedés után csak 1,5 százalékkal bővült a piac, 2003-ban pedig 2,0 százalékos volt a visszaesés.

Számos elemzés készült a drámai nemzetközi visszaesés okairól, amelyek szinte egybehangzóan megállapítják: a hullámvölgyet nemcsak konjunkturális okok idézték elő, hanem egyéb tényezők is. Ezek közül érdemes kiemelni, hogy a közös projektek során a vezetési tanácsadók sok ismeretet, metodikát és „mesterfogást” adtak és adnak át ügyfeleiknek, akik egyes tanácsadói feladatokat ma már maguk is képesek megbízható színvonalon elvégezni. Sokan azt emlegetik, hogy az elmúlt másfél-két évtizedben a szakma jelentősen rontotta saját jövőbeli üzleti esélyeit az

ügyfelek projektekbe való túlzott bevonásával, ráadásul igen sok vezetési tanácsadó helyezkedett és helyezkedik el a többnyire biztosabb megélhetést biztosító ügyfeleknél.

Nem véletlen az sem, hogy mind több globális és nagyvállalat rendelkezik saját vezetési tanácsadó részleggel, amelyek egy része külső ügyfeleknek is nyújt mind gyakrabban szolgáltatásokat. Gondot okoz az új, úgynevezett húzótermékek hiánya is, jó ideje ugyanis már nincsenek olyan, úgynevezett áttörést hozó ötletek, amelyek újabb lendületet adnának a szakmának. A nyolcvanas kilencvenes években az ágazatnak jelentős és tartós bevételeket hozó húzótermékek számított többek között a vállalatirányítási rendszerek (ERP), az üzleti folyamatok átalakítása (BPR), a logisztikai tanácsadás, valamint az ügyfél-menedzselési (CRM) rendszerek kialakítása és a kapcsolódó tanácsadás.

2. táblázat

Vezetési tanácsadási bevételek 2003-ban, a GDP százalékában

Nagy-Britannia	0,96
Németország	0,44
Európai Átlag	0,42
Magyarország	0,38
Hollandia	0,35
Szlovénia	0,33
Spanyolország	0,31
Svájc	0,31
Franciaország	0,28
Portugália	0,26
Észak-Európa	0,24
Románia	0,23
Ausztria	0,20
Belgium	0,18
Olszország	0,15
Lengyelország	0,15
Görögország	0,12
Oroszország	0,04

Forrás: Feaco Survey 2005

Persze időközben jócskán átalakultak a vezetési tanácsvevők igényei, elvárásai is. Az ügyfelek olyan holisztikus, integrált tanácsadási tevékenységre tartanak igényt, amely problémáikra, üzleti lehetőségeikre egyedileg megtervezett, majd implementált megoldásokat kínál. A vezetési tanácsadókhöz fordulóknak szakértelmet, minőséget, gyakorlati jártasságot, tapasztalatot várnak el pénzükért. Mind élesebbé válik a határ a

vezetési tanácsadás és az úgynevezett megoldási tanácsadás (solution consulting) között. Ez utóbbi inkább iparági tanácsadást jelent, tehát döntően a termelési és szolgáltatási ágazatok szakmai kérdéseire, sajátosságaira, megoldásaira vonatkozik.

Az elmúlt 2-3 évben számottevő átrendeződés vette kezdetét a globális és az európai vezetési tanácsadási ágazat cégei körében. Számos, korábban neves, jól ismert vállalat szűnt meg, hagyta abba tevékenységét vagy felvásárolták, illetve más cégekkel egyesült. A 2001-es Enron-botrány, valamint a következő évben elfogadott Sarbanes-Oxley törvény (amely többek között a könyvvizsgáló szakmát sem hagyta érintetlenül) után az auditor világcégek összeférhetetlenségi okok miatt sorra értékesítették vezetési tanácsadási üzletágukat. A PricewaterhouseCoopers vezetési tanácsadási üzletágát például az IBM vásárolta meg, s a példák sorát hosszasan lehetne folytatni.

A nemzeti vezetési tanácsadó szövetségek európai föderációja, az 1960-ban alapított, brüsszeli székhelyű FEACO adatai szerint folytatódik a polarizáció a nagy tanácsadási világcégek és a kis, egy-egy szakterületre szakosodott vállalatok között. 2000-ben az európai piacon a 20 legnagyobb vezetési tanácsadási cég érte el a bevételek 49,4 százalékát, 2003-ban ez az arány már elérte az 56,0 százalékot. Ugyanebben az időszakban a közepes méretű vállalatok részaránya 41,2-ről 28,6 százalékra zuhant. Jól jelzi a kis tanácsadó cégek létjogosultságát, hogy piaci részarányuk három esztendő alatt 9,4-ről 15,4 százalékra bővült. Ez utóbbi adat arra hívja fel a figyelmet, hogy a kis vezetési tanácsadók közül azok az úgynevezett „résztákosok” (nich players) számíthatnak elsősorban sikerre, amelyek szolgáltatásai speciálisak, lehetőleg egyediek.

A vezetési tanácsadási iparágat a világban, napjainkban általában az egyenetlenül eloszló túlkapacitások, a továbbra is nehéz üzletszerzés, a kíméletlen verseny és a tanácsadói díjak folyamatos csökkenése, jó esetben stagnálása jellemzi. A tapasztalatok szerint a vállalatok, az intézmények és a közületi szektor minőségi igényei, elvárásai a tanácsadók felé igen magasak, s akkor vesznek igénybe vezetési tanácsadókat, ha azok mérhető értéket szállítanak, testre szabott megoldásokat kínálnak, s olyan ismeretekkel rendelkeznek, amelyek a tanácsvevőnél hiányoznak. S persze az is feltétele újabban a megbízásnak, hogy a tanácsadó anyagilag is vállaljon részt a projektek kockázatában (sikerdíj) és az általa javasoltak megvalósításában.

A világ első számú vezetési tanácsadási piaca továbbra is az Egyesült Államok, ahol az ágazat bevé-

telei a statisztikák tanúsága szerint megközelítik a bruttó hazai termék 1 százalékát, 2003-ban, Európában ez az arány 0,42 százalék volt. Az európai átlagnál Nagy-Britanniában és Németországban volt magasabb az arány (0,96, illetve 0,44 százalék), a harmadik helyen Magyarország állt a GDP 0,38 százalékával.

Az európai vezetési tanácsadási piac – s ezen belül a magyar is – jól mutatja a globális irányzatokat, kínálatot, keresletet, a szerkezet változásait.

2003-ban, Európában mintegy 95 ezer vezetési tanácsadási cég működött 310 ezer tanácsadóval. Magyarországon a vezetési tanácsadással foglalkozó vállalatok száma ugyanebben az esztendőben meghaladta a 400-at, a tanácsadóké pedig a háromezretet. A leginkább „tanácsadósodott” ország Európában Nagy-Britannia és Németország, amelyek a 47,5 milliárd eurós összbevételből 31,2, illetve 27,7 százalékot tudhatnak a magukénak. Kelet-Európa a bevételek 3,1 százalékkal, mintegy 1,5 milliárd euróval részesedik, ezen belül a magyar vezetési tanácsadási ipar összbevétele mintegy 215 millió euró volt. (3. táblázat).

3. táblázat

**Az európai tanácsadási bevételek megoszlása
2003-ban, százalékban**

Nagy-Britannia	31,2
Németország	27,6
Franciaország	11,8
Spanyolország	5,5
Észak-Európa	4,8
Olaszország	4,2
Hollandia	4,1
Kelet-Európa	3,1
Svájc	2,5
Belgium	1,3
Ausztria	1,3
Portugália	0,8
Görögország	0,4
Egyéb Európa	1,3

Forrás: Nemzeti statisztikák

A statisztikák szerint 2003-ban Kelet- és Közép-Európában növekedett a legnagyobb mértékben, 14 százalékkal a vezetési tanácsadói piac. A régiót Nagy-Britannia és Spanyolország követi 14, illetve 6 százalékos bevétel növekedéssel. Viszont igen kedvezőtlen volt az üzletmenet 2003-ban a francia, a svájci és a belga vezetési tanácsadók számára: ezeken a piacokon a bevételek 10, 8, 5, 0, illetve 4,5 százalékkal maradtak el az előző évitől.

Sokat elárul egy-egy gazdaságról, hogy szereplői mennyit költenek egy esztendőben vezetési tanácsadásra. Nagy-Britanniában 14,8, Németországban 13,1, Olaszországban és Hollandiában 2-2 milliárd eurót fordított a magán és a közületi szektor vezetési tanácsadási szolgáltatások igénybevételére. Ugyanerre a célra 2003-ban, Svédországban 825, Ausztriában 600, Portugáliában 375, Lengyelországban 240, Görögországban 205, Romániában pedig 95 millió eurót költöttek. (Az oroszországi vezetési tanácsadók bevétele becslések szerint megközelítette a 700 millió eurót.)

Jelentős átalakulás történik ebben az évtizedben a tanácsvevői keresletben is, s erről a bevételek szerkezetének alakulása is „árulkodik”. Európában ugyan továbbra is az informatikai tanácsadásból származik az iparág legnagyobb bevétele, az IT-ágazat részesedése azonban a tanácsadási „tortából” rohamosan csökken. Az ezredfordulón még a tanácsadási bevételek mintegy 40 százaléka származott rendszerfejlesztési és integrációs tanácsadásból, tavaly ez az arány alig haladta meg a 28 százalékot.

Ugyanebben az időszakban szintén mérséklődött a vállalati stratégiai tanácsadás részaránya és fontossága. Ebbe a „műfajba” tartozik többek között a szervezetelemzés, a cégfelvásárlásokkal és összeolvadásokkal kapcsolatos komplex jellegű vezetési tanácsadás, a pénzügyi tanácsadás, valamint az értékesítési, a marketing és a vállalati kommunikáció, s nem utolsósorban a stratégiai tervezés. Két esztendő alatt a stratégiai tanácsadás részesedése 25,8-ról 17,4 százalékra esett vissza a bevételekben.

Amikor az általános és az ágazati konjunktúra kedvezőtlen a vállalatok számára, előtérbe kerül a működési tanácsadás, amely többek között a hatékonyság javítását, a költségek mérséklését, az üzleti folyamatok újrafogalmazását, a változások megfelelő kezelését hivatott szolgálni. Ez a tanácsadási ág foglalkozik a mind inkább előtérbe kerülő ügyfélkezelési és logisztikai kérdésekkel, amelyek számottevően befolyásolják a versenyképességet, a piaci pozíciók megtartását és javítását. Nem véletlen, hogy a világgazdaság gyengélkedése idején a működési tanácsadás részesedése az iparágon belül 20,0-ról 26,9 százalékra növekedett, s ezzel az informatika után a második legjelentősebb bevételi forrása lett a vezetési tanácsadással foglalkozó vállalatoknak.

A tanácsadási iparág változási irányának kifejezője az úgynevezett kiszervezési tanácsadás (outsourcing) igen dinamikus fejlődése. Az egyes tevékenységek és erőforrások kihelyezése országon belül vagy országon

kívül növeli a vállalatok hatékonyságát és fokozza a versenyképességet. A kiszervezési szolgáltatások sikerétörténetét jól jelzi, hogy részaránya három esztendő alatt 8-ról 17,4 százalékra bővült az európai tanácsadási piacon, s az outsourcing 2003-ban már 8,25 milliárd eurós bevételi nagyságrendet képviselt.

Hasonló sikert tudhat a magáénak az emberi erőforrással kapcsolatos tanácsadás is. Ennek az is az oka, hogy az intézmények és a vállalatok a korábbiánál nagyobb figyelmet fordítanak az új munkatársak kiválasztására, a teljesítmény mérésére és értékelésére, az ösztönzési rendszer „finomra-hangolására”, a szakmai és egyéb kompetenciákkal kapcsolatos oktatásra, továbbképzésre, a HR stratégiára, a karriertervezésre, az elbocsátások és a nyugdíjazások emberi tényezőinek „kezelésére”. 2001-ben az emberi erőforrás tanácsadás részesedése a bevételekből 4,5 százalék volt, két évvel később pedig ennek több mint a kétszerese. Ez az arányváltozás is jól mutatja, hogy a XXI. században a munkaadók számára mindinkább az emberi tőke jelenti a legfontosabb értéket (4. táblázat).

4. táblázat

**Európai tanácsvevői kiadások 2003-ban,
milliárd euróban**
(zárójelben az előző évi érték)

Nonprofit és kormányzat	6,7 (4,7)
Bank	5,0 (6,3)
Energia és közmű	4,8 (4,3)
Távközlés, média és szórakoztatóipar	4,7 (4,3)
Nagy- és kiskereskedelem	4,0 (4,0)
Vegyipar	3,4 (3,9)
Biztosítás	3,3 (3,8)
Légi- és hadiipar	2,6 (2,0)
Szállítás	1,9 (2,0)
Autóipar	1,9 (2,5)
Fogyasztási cikkek	1,9 (1,9)
Személyes és üzleti szolgáltatások	1,7 (1,2)
Egészségügy és gyógyszeripar	1,6 (1,3)
Európai Unió	0,6 (0,5)
Egyéb	3,3 (3,9)

Forrás: Feaco Survey 2004–2005

Érdekes képet mutat a tanácsvevői piac alakulása. (4. táblázat) A FEACO statisztikái szerint az európai vezetési tanácsadási bevételek 14, 1 százaléka a nonprofit és a kormányzati ágazatból származott, ezt követte a bankszektor 10,5 százalékkal. (Érdeemes megjegyezni, hogy a korábbi években a tanácsvevők ágazati listáját szinte kivétel nélkül a bankágazat vezette.) A

tanácsadói bevételek 10,2 százaléka származott az energia- és a közműiparból, a média, távközlési és szórakoztatóipari ágazat részesedése 9,9 a nagy- és kiskereskedelem pedig 8,4 százalék volt. A sorból érdemes még kiemelni az autóipar és az egészségügy számára végzett tanácsadást, amelyek az összbevételben 4,0 és 3,4 százalékot képviseltek. Meglepő, hogy az Európai Unióval kapcsolatos vezetési tanácsadás a bevételekből mindössze 1,2 százalékkal (0,6 milliárd euró) részesedett.

Európában tehát továbbra is pénzügyi szektor a legnagyobb tanácsvevő, hiszen a bankok már említett részesedése mellett a biztosítók a bevételekhez 7,0 százalékkal járultak hozzá.

Az ügyfelek a vezetési tanácsadóktól elvárják, hogy rendelkezzenek számottevő iparági ismerettel az adott területen, hiszen e nélkül szinte lehetetlen szektorális vezetési tanácsadást nyújtani. Nem véletlen, hogy a tanácsadási vállalatok mind nagyobb számban alkalmaznak iparági szakértőket, akik specialistaként a hagyományos, generalista vezetési tanácsadókkal együtt kiváló szakértői csapatot alkotnak. Sok esetben az iparági szakértők a tanácsadási cégekhez az ügyfelektől és a potenciális ügyfelektől érkeznek, s az sem ritka, hogy egy-egy vezetési tanácsadó korábbi ügyfelénél „landol” munkavállalóként. (A szakma véleménye szerint azok a legjobb, a leginkább megoldásorientált vezetési tanácsadók, akik a „pult” mindkét oldalán – tanácsadóként és tanácsvevőként – sok évet töltenek el.)

A változó gazdasági és piaci környezet és helyzet folyamatosan új „műfaji” kihívások elé állítja a vezetési tanácsadási ágazatot, s ezek a kihívások jelentik a szakma számára a megújulást. Természetesen az eddigi, döntően hagyományos vezetési tanácsadási szolgáltatásokra is lesz kereslet az előrejelzések szerint, de itt a növekedés csak kis mértékű lesz, egyes szolgáltatások keresletében pedig stagnálás, sőt, további visszaesés várható.

Ez utóbbi kategóriába tartozik többek között az üzleti folyamatok átalakítása (BPR), a költségcsökkentési tanácsadás, valamint a szervezetfejlesztés. A fizetőképes kereslet megcsappanásában az is komoly szerepet játszik, hogy a tanácsvevők ezekre a feladatokra saját alkalmazásban álló tanácsadó munkatársakat vesznek igénybe.

Az új szolgáltatások közül világszerte igen dinamikus bővülő kereslet mutatkozik többek között a már említett ügyfélkezelési, logisztikai tanácsadásra, a változáskezelésre, a teljesítményértékelési rendszerek-

re, valamint a kiszervezésre. (Magyarországon ez utóbbi szolgáltatás egyelőre csak a tanácsadási bevételek alig mérhető, egy százalék alatti részét képviseli.)

Új „műfajként” mind több vállalat veszi igénybe a vállalatkezelési (corporate governance) tanácsadást, amelynek jelentősége az Enron-botrány és az azt követő szigorúbb szabályozások bevezetése óta nőtt meg. A corporate governance tanácsadás kiterjed többek között szervezeti, etikai, finanszírozási, cégvezetési, teljesítményértékelési kérdésekre is.

A magyarországi vezetési tanácsadási és tanácsvevői piac fő vonalaiban a nemzetközi irányzatokat tükrözi. 2003-ban a VTMSZ tagvállalatai bevételeinek 49,0 százaléka származott stratégiai tanácsadásból, a működési tanácsadás részesedése 28,0 százalék volt. A HR-tanácsadás a bevételek 20,0, az informatikai pedig 3,0 százalékát képviselte. Ez utóbbi ágazat igen alacsony részaránya azzal magyarázható, hogy a VTMSZ tagjai között kevés az informatikai tanácsadó cég.

Tavalyelőtt Magyarországon a nonprofit és a kormányzati szféra vezette a tanácsvevők sorát mintegy 20 százalékos részesedéssel. Az energia és a közműszektorból származott a vezetési tanácsadási bevételek 15 százaléka, a fogyasztási cikkek gyártó ipar pedig 14 százalékkal járult hozzá a bevételekhez. A felmérések szerint nőtt a tanácsvevési kereslet az egészségügyben, a vegyiparban, a szállítási ágazatban, valamint a médiaiparban. Az előző évekhez képest viszont csökkent a vezetési tanácsadás iránti igény a távközlési és a banki ágazatban.

Magyarországon is növekedett az igény az integrált, komplex szolgáltatások, a rövidebb projektek, a professzionális projektvezetés és a mérhető eredmények iránt. A vezetési tanácsadási cégek között tovább növekedett és élesedett az árverseny, amiből végső soron az ügyfelek profitáltak, ugyanis csökkentek (egyes cégeknél jó esetben stagnáltak) a tanácsadási díjak (5. táblázat).

A VTMSZ tagjainak véleménye szerint a szakmában mind nagyobb számban jelennek meg a kontárok, akik szakmai felkészületlenségükkel, gyenge minőségű tevékenységükkel, sok esetben etikátlan magatartással, valamint dömping jellegű árképzésükkel zavart idézhetnek elő a tanácsvevők soraiban is. Nem véletlen, hogy a VTMSZ új stratégiájának fontos eleme a szakmaiság erősítése, vagyis az ügyfelek és a potenciális tanácsvevők meggyőzése arról, hogy minőségi tanácsadást, szakértelmet, etikus magatartást a

szövetség tagvállalatai tudnak garantálni. A VTMSZ-tagság amolyan védjegy, garancia az ügyfelek számára, hiszen a szövetség tagjainak nagyon szigorú felvételi követelményeknek kell megfelelniük, emellett pedig tevékenységüket a nem kevésbé szigorú etikai kódex és ajánlások keretei között végzik. További garanciát jelent, hogy komoly felkészítés és vizsga nyomán a VTMSZ adja ki a Bejegyzett Vezetési Tanácsadó (Certified Management Consultant, CMC) címet a brit vezetési tanácsadási intézet normáinak megfelelően. (Magyarországon mintegy 160 vezetési tanácsadó rendelkezik CMC-vizsgával.)

Visszatérve a hazai piac irányzataira: a tagjai körében a VTMSZ nemrégiben végzett felmérést a 2004-es üzleti évről. Az előzetes adatok arról tanúskodnak, hogy tavaly idehaza is megélné a piac, s az ágazat cégei mintegy öt százalékkal növelték bevételüket. A szolgáltatások rangsorát továbbra is a vállalati stratégiai tanácsadás vezeti 38 százalékos bevételi részesedéssel. Növelte részarányát, 37 százalékra, a működési tanácsadás, a humán erőforrás-tanácsadás az összbevétel 21 százalékát tudhatta a magáénak. Az informatikai tanácsadás mintegy 4 százalékot képviselt a 225 millió eurót meghaladó bevételekben.

A nem végleges, de a tendenciákat jól kifejező adatok azt mutatják, hogy az előző évekhez képest kis mértékben módosult a tanácsvevők sorrendje. 2004-ben a vezetési tanácsadási bevételek 18 százaléka származott az energia és közüzemi szektorból, ezt követte 16 százalékkal a fogyasztási cikk ágazat. A nonprofit és kormányzati szféra 13, a pénzügyi szektor 12, a távközlési, média és szórakoztatóipari ágazat pedig 11 százalékot képviselt a bevételekben, míg az Európai Unióval kapcsolatos tanácsadás mindössze egy százalékot. (Ez utóbbi kategória nem tartalmazza a pályázati tevékenységet.)

A vezetési tanácsadási ágazat nemzetközi trendjeit elemző Kennedy Institute szerint idén és jövőre az „aranyévekhez” képest szerény, jó esetben évi 3-5 százalékos körüli növekedésre számíthat a világ vezetési tanácsadási ipara. Az ágazat nagy vállalatai – amelyeket a szakma szupermarketnek hív a szolgáltatások széles kínálata miatt – már néhány éve ugyan veszítenek korábbi pozícióikból, a következő esztendőben üzleti szempontból várhatóan még mindig a nagyobb tanácsadási cégek lesznek sikeresebbek. Mellettük azok a kisebb vállalatok is számíthatnak piaci sikerre, amelyek speciális tudást és tanácsadási szolgáltatásokat kínálnak. Az új megbízásokban várhatóan mind nagyobb hangsúlyt kap majd az új profitforrások felkutatása.

Adatok a magyar piacról

	2001	2002	2003
Bevétel (millió euró)	217	220	215
Növekedés százalékban	10,0	1,5	-2,0
Vezetési tanácsadó cégek száma	320	220	420
Vezetési tanácsadók száma	3100	3100	3500
Bevételek megoszlása százalékban	Vállalati stratégia (44,0), Működési tanácsadás (27,2), IT tanácsadás (9,9), HR tanácsadás (17,9), Kiszervezési tanácsadás (1,0)	Vállalati stratégia (39,0), Működési tanácsadás (28,0), IT tanácsadás (9,0), HR tanácsadás (24,0)	Vállalati stratégia (49,0), Működési tanácsadás (28,0), IT tanácsadás (3,0), HR tanácsadás (20,0)
Főbb tanácsvevő ágazatok százalékban	Feldolgozó ipar (18,0), Távközlés (14,0), Egészségügy (11,0)	Nonprofit és kormányzat (14,0), Fogyasztási cikkek (14,0) Energia és közmű (12,0)	Nonprofit és kormányzat (20,0), Energia és közmű (15,0), Fogyasztási cikkek (14,0)

Forrás: VTMSZ éves statisztikák.

A FEACO várakozásai szerint idén Európában a vezetési tanácsadási piac 3-4 százalékos bővülésével lehet számolni. A megrendelések a legdinamikusabban várhatóan az ügyfélkapcsolat-irányítás, a logisztikai, a humán erőforrás menedzsment és a kiszervezési tanácsadás területén növekszenek. Az európai szövetség szerint jelentős tanácsadási kereslet várható a távközlési, média, szórakoztatóipar, banki, biztosítói és egyéb szolgáltatási ágazatokban.

A magyar piacon a szakemberek 4-5 százalékos növekedésre számítanak 2005-ben. Az év első felében mind a kormányzati (közigazgatási), mind a vállalati szektor növelte vezetési tanácsadásra fordított kiadásait, s növekedett a tanácsadási szolgáltatások vásárlása közbeszerzésen keresztül is. Továbbra is a kisebb projektek jellemzik a piacot, de beindult néhány olyan program, amely többéves feladatot jelent a győztes tanácsadóknak. Tovább növekedett a szabadúszó, magukat tanácsadónak nevező piaci szereplők száma, kérdés

azonban, hogy a piacnál gyorsabban bővülő kínálat milyen hatással lesz a minőségre és az árszintre. Annyi azonban bizonyos, hogy a hazai piacon feszültségek várhatóak egyrészt a fizetőképes keresleti és a kínálati oldal között, másrészt pedig a szakemberkínálat (a szerző nem a kontárok bővülő körére gondol) területén. Ez utóbbiról érdemes megjegyezni, hogy 2006-ban több felsőoktatási intézmény szándékozik BA, MSc és posztgraduális tanácsadóképzést beindítani.

Felhasznált irodalom

FEACO Survey 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005
 FEACO konferenciák (Lisszabon, Ljubljana, Athén) írásos anyagai és előadásai
 FEACO Executive Committee féléves konjunktura elemzései
 Kennedy Institute időszakos publikációi a vezetési tanácsadási ipar helyzetéről
 VTMSZ piaci felmérések 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005
 A szerző korábbi tanulmányai, előadásai: www.feaco.com,
www.vtmsz.hu

FARKAS Ferenc - MOLNÁR Mónika

AZ ÁLLAMI SZABÁLYOZÓK ÉS AZ ÁGAZATI STANDARDOK SZEREPE A NONPROFIT SZERVEZETEK VEZETÉSÉBEN

A szerzők írásukban bemutatják a hazai nem-profitorientált szervezetek külső elszámoltathatóságának két legfontosabb aspektusát: az állami szabályozók és az ágazati standardok működését, illetve ezek legfontosabb hatásait és szerepét a vezetésben.

A Vezetéstudomány érdeklődő olvasói tapasztalhatják, hogy a lap hasábjain rendszeresen feltűnnek a nem nyereségre orientált szervezetek menedzselésével foglalkozó írások. Az ötvenezernél több, ténylegesen működő nonprofit szervezet Magyarországon mára a szervezetek világának stabil alkotóelemévé vált. Bár a magyar nonprofit szektor létét és fejlődését a kilencvenes években számos fenntartás kísérte, napjainkra azonban biztosan állíthatjuk: e szervezetek intézményesülése befejeződött. Így természetes, hogy a szektor és annak szervezetei gazdag terepet kínálnak az üzleti tudományágak képviselőinek vizsgálatok végzésére, elemzések készítésére, a szektor sajátosságainak figyelembevételével (Dinya – Farkas – Hetesi – Veres, 2004).

Az intézményesülés a nonprofit szektor szervezeteinek vezetőit is folyamatosan új kihívások elé állítja. A nonprofit szervezetek menedzselésében való részvétel jó iskola a versenyszektor menedzserei számára is – állapította meg Peter Drucker, az amerikai nonprofit szektor közel másfélmilliót kitevő szervezeteiről (Drucker, 1989). A hazai nonprofit szervezetek vezetőinek a folyamatos *professzionizálódás* (Farkas, 1995; Smith et al., 1997; Adirondack, 1999; Bartal, 1999) mellett, a kívülről érkező újabb és újabb kihívásoknak, elvárásoknak is meg kell felelniük. A belső szervezettség, a legitimitás, az átláthatóság, kezdeti és későbbi elvárásai mellett (Vajda, 1997), napjainkra egyre inkább központi kérdéssé válik a szektor elszámoltathatósága (accountability), különös tekintettel a külső elszámoltathatóságra.

Nonprofit szervezetek elszámoltathatósága: rövid áttekintés

A „*nonprofit elszámoltathatóság*” az új évezred menedzsmengondolkodásának egyik központi fogalma-kategóriája: egyre több elképzelés születik alkalmazhatóságával és annak módjaival kapcsolatban. A nonprofit szervezetek világa, csakúgy mint az üzleti élet egésze, dinamikus, sőt olykor drámai változásoknak van kitéve, amely megköveteli a szervezetektől, hogy újragondolják és újrafogalmazzák tevékenységi köreiket és azok végrehajtásának mikéntjét. Az elszámoltathatóság a *gyakorlatban* számos formát ölthet; lehet belső vagy külső, formális vagy informális, vertikális vagy horizontális, letről-felfelé vagy felülről-lefelé irányuló. Alkalmazhatósága széleskörűen megalapozott, a kérdés tehát, hogy az eredményes elszámoltathatóság érdekében hol jelöljük ki és hova rendeljük a döntési felelősségeket, hogyan alakítsuk ki a beszámoltathatóság és a végrehajtás hatékony mechanizmusait, és hogyan rangsoroljuk a *többszörös elszámoltathatóság* egyes fokozatait.

Elméleti megközelítését tekintve, az elszámoltathatóság rendkívül komplex és ellentmondásos fogalom, függetlenül attól, hogy milyen szervezetről vagy entitásról beszélünk. A nonprofit szervezetekre vonatkoztatva ez a *komplexitás és ellentmondásosság* még erőteljesebben érvényesül, köszönhetően a szereplők és érintettek sokszínűségének, akik által és akikért a civil szervezetek létrejöttek és akiknek ezáltal elszámoltathatósággal tartoznak. Az üzleti élet szervezeteivel ellen-

tétben, amelyek szinte kizárólagosan a tulajdonosaik felé tartoznak elszámoltathatósággal, a nonprofit szervezetek gyakorta többféle megbízó felé szimultán elszámoltathatók: lásd kormányzati szervek, adományozók, irányító testületek, ügyfelek, a társadalom, és mások (Bogart, 1995; Najam, 1996; Edwards – Hulme, 1996; Meyer, 1999). Habár a különféle megbízók érdekei nem feltétlenül állnak szemben egymással – sőt akár egybe is eshetnek bizonyos mértékig –, ám bárminemű konfliktus vagy érdekellentét arra készítheti a nonprofit szervezeteket, hogy folyamatosan változtassák és az adott helyzetnek megfelelően kommunikálják elszámoltathatóságukat, avagy módosítsák küldetésüket.

Az elszámoltathatóság egyértelmű meghatározását a fogalom összetett társadalmi megítélése mellett az is nehezíti, hogy a nonprofit szervezetek kapcsolatrendszere kiterjedt és sokrétű, így felelősségvállalásuk és elszámoltathatósági kötelezettségeik sem egyértelműek. Az *elszámoltathatóság viszonyrendszerének* összefoglalása az 1. ábrán látható.

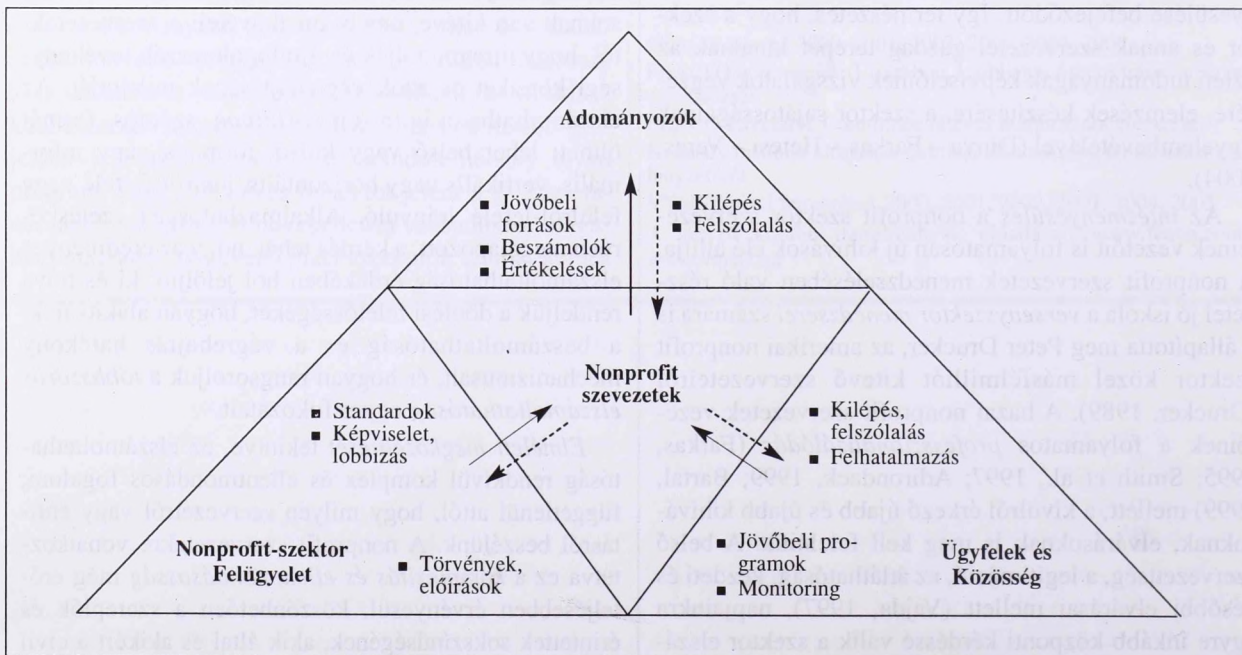
Az 1. ábrán látható kapcsolatrendszer részletes ismertetésére most nem térünk ki, írásunk szempontjából az ábra bal alsó háromszögének viselkedése érdekes. A nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának esetében különösen fontos és központi kérdés a felfelé irányuló, *külső (externális) elszámoltathatóság*

legitimitása és mechanizmusainak átláthatósága. A nonprofit szektor sajátosságaiból fakadóan (pl. közhasznúság, nem profitorientáció stb.) ez jóval bonyolultabb kategória, mint a profitorientált szervezeteknél. A NOSZA keretében a Nonprofit Kutatócsoport 2001-2002 folyamán kutatást végzett a nonprofit szervezetek körében, jogi helyzetükről, jogalkalmazási problémáikról, és a saját maguk által meghatározott szabályozási, külső elszámoltathatósági problémáikról (Bíró, 2002). A kutatás eredményei arra világítottak rá, hogy a jogi, elszámoltathatósági szabályozás problémái indirekt módon hatnak a civil szektor szervezeteire. Habár az eljárási, elszámoltathatósági szabályozás problémaként való megjelölése kevésbé jelenik meg közvetlenül a szervezetek működését befolyásoló tényezőként, ugyanakkor megállapítható, hogy a gazdasági, adó, pénzügyi stb. jogszabályok körében tapasztalt anomáliák jelentős befolyással vannak a szervezetek anyagi helyzetére (lásd anyagi bázis megteremtésével és a gazdálkodással kapcsolatos problémák első helyen való említése).

A nonprofit szektor nemcsak méreteit és szerepvállalását tekintve növekedett meg, hanem erősödött vele befolyása és annak hatóköre is. Míg annak idején a civil szervezetek elsősorban a szolgáltatások zavartalan biztosításáért tartoztak felelősséggel, addig

1. ábra

Nonprofit elszámoltathatósági kapcsolatrendszer



Forrás: Ebrahim, A. „Making Sense of Accountability: Conceptual Perspectives for Northern and Southern Nonprofits”. Nonprofit Management and Leadership, 2003a, 14 (2), p. 201.

napjainkra már tevékenységeik palettáján ott találhatjuk a képviselői és lobbizási tevékenységeket is. A kérdés tehát, amely a nonprofit szervezetek és a civil társadalom legitimitására és elszámoltathatóságára vonatkozik, nemcsak gazdasági, hanem legalább ugyanolyan mértékben politikai eredetű is. A kérdésre adandó válaszban, vagyis a nonprofit elszámoltathatóság külső szabályozórendszerének kialakításában, ezért a kormányzati és a szektorális/ágazati szerepvállalás egyaránt fontos. A továbbiakban ezek megvalósulását tekintjük át, elsősorban a hazai vonatkozások alapján.

Kormányzati felügyelet: a törvényeknek és a szabályozásoknak való megfelelés

A nonprofit szervezeteket érintő törvényi szabályozások és információ szolgáltatásra vonatkozó előírások átláthatóságot és nyilvánosságot követelnek meg a szervezetektől. A nonprofit szervezetek működésének nyilvánosságára vonatkozó rendelkezések a közbizalom fenntartását célozzák, és egyben a gazdálkodás biztonságát erősítik. A kilencvenes évek legelején a nonprofit szektor jogi és gazdasági szabályozása rendkívül kedvező volt Magyarországon. A kormányzati oldal hamar átlátta, hogy az ellenőrizetlenül igénybe vehető kedvezmények veszélyeket rejtenek magukban. Ezért adópolitikai szempontból már kezdettől fogva próbáltak különbséget tenni a közhasznú, és a közérdeket csak közvetetten szolgáló szervezetek között (Nárai, 2004). Napjainkban két újabb alapelv gyakorol befolyást e szektor szabályozásának alakulására: (1) a nonprofit szervezetek közhasznúsági foka, illetve az általuk élvezett támogatások és kedvezmények összekapcsolásának szükségessége; illetve (2) a közcélokat szolgáló szervezetek szektorsemleges finanszírozásának elve (Nárai, 2004).

A nonprofit szervezetek egy sajátos működési formáját tehát a közhasznú társaságok képviselik. Habár működésük és a rájuk vonatkozó szabályozások korántsem általánosíthatók a szektor egészére, ám a nonprofit szervezetek külső elszámoltathatóságának megítélésével kapcsolatban mégis érdemes velük külön foglalkozni. Az ágazati standardok és az azokat meghatározó nonprofit esernyőszervezetek bemutatásánál is látni fogjuk, hogy a nonprofit szektor „felügyelete” és elszámoltathatósága nem egységes, hiszen különféle szabályozások és előírások vonatkoznak az egyes nonprofit szervezetekre, működésük és szervezeti formájuk függvényében. Az állami szabályozók és ágazati standardok – ha nem is egészének, de legalábbis egy részének – alkalmazása ugyanis opcionális. Írásunkban a külső elszámoltathatóság gyakorlati megvalósulását oly

módon igyekszünk bemutatni, hogy az teljes egészében, avagy bizonyos részleteiben vonatkoztatható a különféle nonprofit szervezetekre.

A közhasznú társaságok (kht.-k), mint speciális nonprofit szervezetek, kormányzati felügyelete viszonylag szorosabb és szigorúbb elveket követ, a kht.-k működési sajátosságaihoz fakadóan. A többi nonprofit szervezeti forma nem alkalmas arra, hogy üzletszerű gazdasági tevékenység szervezeti keretét szolgáljon, amelynek célja természetesen továbbra is a közhasznú nem-profitorientált szolgálata. Minden olyan szervezetnek kötelező a közhasznú nyilvántartásba vétel, amelyet az államháztartás alrendszeréből származó vagyon felhasználásával alapítottak, vagy a létesítő okirata szerint rendszeres költségvetési támogatásban részesül (Ksz. 27. § (3) bekezdés). Amikor a nonprofit törvény, azaz a közhasznú szervezetekről szóló törvény 1998-ban hatályba lépett, a közhasznú szervezetek két típusát határozta meg: a közhasznú és a kiemelkedően közhasznú szervezeteket, de ezzel hallgatólagosan definiált egy harmadik csoportot is, a nem közhasznú nonprofitok csoportját (Kuti, 1998). A kormányzat a jogállások ezen indirekt meghatározásával, kijelölte a nonprofit szervezetek külső elszámoltathatóságának kívánatos irányát.

A közhasznú társaságokra – a Ptk.-ban meghatározott eltérésekkel – a gazdasági társaságokról szóló törvény korlátozott felelősségű társaságokra vonatkozó szabályai az irányadók. Mindezek mellett még a közhasznú szervezetekről szóló törvény előírásait is figyelembe kell venni. Az egységes szabályozás tehát eddig még a közhasznú társaságok esetében sem valósult meg. A közhasznú szervezetekről szóló törvény ugyanakkor, mint kerettörvény, egységes rendezési elveket teremt. Ilyen elvek a (1) nyilvánosság biztosítása, (2) a nyereségfelosztás tilalma, (3) politikai befolyástól való mentesség, (4) egységes szervezeti és működési rend, (5) egységes nyilvántartásba vételi kötelezettség, (6) kedvezmények rendszerének meghatározása, (7) jogorvoslati lehetőség, illetve (8) a szervezetek feletti ellenőrzés rendje (Bognár, 2001).

A közhasznú társaságok elszámoltathatóságának szorosabb felügyeletét az általuk igénybe vehető kedvezmények számossága is indokoltá teszi, úgymint társasági adómentesség, társasági adókötelezettséget érintő kedvezmény, helyi adókötelezettséget érintő kedvezmény, illetékkedvezmény, illetve egyéb – jogszabályban meghatározott – kedvezmény. A felügyeletet a kht. felett az alábbi szervek gyakorolják: (1) a költségvetési támogatás felhasználásának ellenőrzésére az Állami Számvevőszék jogosult; (2) a

kht. feletti adóellenőrzést a társaság székhelye szerint illetékes adóhatóság látja el; míg (3) a törvényességi felügyelet megosztott az ügyészség és az illetékes cég-bíróság között. A közhasznú társaságoknál mindemellett kizárólag külső tagokból álló *felügyelő bizottság* létrehozása kötelező, illetve a törzstőke mértékétől függetlenül könyvvizsgáló választását írja elő a törvény.

Az általános, gazdálkodó tevékenységet végző társaságokra érvényes *beszámolási kötelezettségeken* kívül, a közhasznú szervezetekre a következő speciális előírások vonatkoznak. A számviteli törvény alapján elkészítendő szabályzatok mellett (leltárkészítési és leltározási szabályzat, értékelési szabályzat, önköltség-számítási szabályzat, pénzkezelési szabályzat), a közhasznú társaságoknak külön el kell készíteniük az úgynevezett *befektetési szabályzatukat*, amely a hosszú távú befektetést szolgáló vagyontárgyaik szerzésére irányuló tevékenységeiket szabályozza (Kszt. 26. § (k) pont). A közhasznú társaságoknál sajátosság továbbá, hogy választhatnak a számviteli törvényben meghatározott éves beszámoló, illetve a 224/2000. (XII. 19.) kormányrendeletben előírt beszámolók közül. Amennyiben a számviteli törvény szerinti éves beszámolót választják – és vállalkozási tevékenységet is végeznek – a beszámolót úgy kell elkészíteni, hogy az alap- és a vállalkozási tevékenység bevétele, költsége, ráfordítása és az adózás előtti eredmény elkülönítetten is szerepeljenek. Ugyanakkor, annak a közhasznú egyéb szervezetnek, amely a számviteli törvény szerinti éves beszámoló készítését választotta, a törvényben előírt beszámoló készítésével egyidejűleg a *közhasznú eredménykimutatást* is kötelező elkészítenie (224/2000. (XII. 19.) Korm. rend. 6. § (9) bekezdés). A közhasznú eredménykimutatásban tehát egymástól elkülönítve kell kimutatni az alaptevékenységgel, valamint a vállalkozási tevékenységgel összefüggő tételeket!

„A közhasznú szervezet köteles az éves beszámoló jóváhagyásával egyidejűleg *közhasznúsági jelentést* készíteni” (Kszt. 19. § (1) bekezdés). A közhasznúsági jelentés a közhasznú társaságok speciális éves beszámolója, amely a társaság tevékenységével és gazdálkodásával összefüggő, több részből álló összetett kimutatás. A közhasznú jelentés mellékleteként csatolni kell a számviteli törvény, illetve a Kormányrendelet alapján elkészített beszámolót. A jelentésből ki kell tűnnie, hogy a kht. közhasznú feladatai ellátásával összefüggésben milyen közpénzeket használt fel. A vagyon felhasználásával kapcsolatos kimutatási kötelezettség előírása azt célozza, hogy a élvezői megbízható, és teljes képet kapjanak az adott társaság gazdálkodásáról. A kimutatásban célszerű szerepeltetni a kht. vagyonának

szerkezetét, összetételét és értékét a tárgyév elején, a vagyon szerkezetében bekövetkezett évközi változásokat, illetve a vagyonszerkezet összetételét és értékét a tárgyév végén (Kriszt, 2004). A közhasznú jelentés e részében kell bemutatni a vezető tisztségviselőknek nyújtott juttatások összegét, illetve a közhasznú tevékenységről szóló rövid tartalmi beszámolót is.

A kft.-hez hasonlóan, a kht.-nak is kötelező *kiegészítő mellékletet* készítenie, ugyanakkor annak a közhasznú társaságnak, amely a számviteli törvény szerinti beszámoló készítését választja, nem kell a cash flow kimutatást elkészítenie (224/2000. (XII. 19.) Korm. rend. 6. § (11) bekezdés). *Üzleti jelentést* a közhasznú társaságnak nem kötelező készítenie.

2003-ban a kormány kidolgozta az ún. civil stratégiát, amely a civil szféra jelentős bevonásával készült el, illetve 2003 júniusában elfogadták a Civil Alapprogramról szóló törvényt. A civil stratégiában megfogalmazódó elképzelések, a nonprofit szervezetek törvényi szabályozásának felülvizsgálata mellett, a szektor külső elszámoltathatóságának átláthatóbb keretét teremtenék meg. A törvényi szabályozások és a kormányzat részéről érkező kezdeményezések mellett azonban a nonprofit szektor „egységes” fellépésére is szükség lenne.

Szektorális felügyelet: az ágazati standardok követése

A nonprofit szektor szabályozóinak egy másik csoportját a nonprofit szervezetek és hálózataik által kialakított *standardok és működési szabályozások* (codes of conduct) képezik. Ilyen standardok és szabályozók kialakítása a világ jó néhány nonprofit csoportosulása vagy esernyőszerkezete által már megtörtént, ezek alkalmazása azonban még korántsem tekinthető általánosnak és egységesnek, különösen nem az, hazánkban. A profitorientált szervezeteknél az ipari kamarák által kidolgozott tagsági követelmények, illetve más nemzeti, vagy akár regionális szervezetek, minősítési-tanúsítványi rendszerei képezik a szektorális elszámoltathatóság alapjait. Ez az „egységes” szabályozás a nonprofit szervezeteknél egyelőre még nem valósult meg.

A *társadalmi felelősségvállalás és a működési legitimitás* biztosításának előtérbe kerülése azonban egyre jobban erősíti azoknak a kezdeményezéseknek és standardoknak az egységesítését, amelyek most még csak önkéntes alapon és elsősorban területi vagy ágazati jelleggel csatlakoztatják a nonprofit szervezeteket tanúsítványi rendszereikhez. Nemzetközi viszonylatban a folyamat már nagymértékben vesztett „önkéntes” jellegéből, hiszen a komolyabb támogató-

sok megítélését valamilyen nonprofit esernyőszer-
zeti tagsághoz vagy elszámoltathatósági standardok
megfeleltetéséhez kötik. Természetesen itt nem csak a
kormányzatok és a szektorális felügyeletnek felé törté-
nő elszámoltathatóság biztosítása a cél, hanem a tár-
sadalom és az adományozók bizalmának erősítése, és
ezáltal a nonprofit szervezetek működési legitimitá-
sának és pénzügyi stabilitásának garantálása.

Nonprofit *elszámoltathatósági standardokra* példa
az Egyesült Államokban az American Council for
Voluntary Action (InterAction) és a Better Business
Bureau's Wise Giving Alliance kezdeményezései, az
Egyesült Királyságban az Institute of Social and
Ethical Accountability AA1000-es rendszere,
Kanadában a Canadian Council for International
Cooperation standardjai, Ázsiában a fülöp-szigeteki
Philippine Council for NGO Certification tanúsít-
ványa, vagy a Nemzetközi Vöröskereszt Red Crescent
Movement and NGOs in Disaster Relief standardjai,
illetve az arab világ nonprofit szervezeteire vonat-
kozóan a United Nations Development Programme
(UNDP) ajánlásai (Ebrahim, 2003b; Schweitz, 2001).

Habár láthatóan még nemzetközi viszonylatban sem
alakult ki egységes minősítési rendszer, a nonprofit
esernyőszerzetek által kidolgozott, példaképpen em-
lített *standardok* nagyfokú hasonlóságot mutatnak. A
különböző szervezetek standardjai, amelyek garanciát
kívánnak adni a tanúsítványt megszerző nonprofit
szervezetek működési, pénzügyi legitimitásáról és haté-
konyságáról, általában az alábbi *felépítést* követik:

• *Szervezeti küldetés és programok – szervezeti integritás:*

Ez a standard azt fogalmazza meg, hogy a nonprofit
szervezetek működése és programjaik mindenkor
konzisztensek legyenek a szervezet küldetési nyil-
latkozatával, vagyis azokkal a köz hasznát szolgáló
célkitűzésekkel, amelyek végrehajtására a szerve-
zetet létrehozták.

• *Kormányzás – testületi irányítás:*

A nonprofit szervezeteket mindenkor önkéntes és
független tagokból álló kormányzó testület vezeti,
amelynek tagjai javadalmazásban nem részesül-
hetnek, illetve tevékenységeik nem ütközhetnek az
összeférhetetlenségi előírásban meghatározott sza-
bályokba. Fontos, hogy a kormányzó testület rend-
szeresen (évente minimum négyszer) ülésezzen, és
annak lefolytatására írásban rögzített szabállyal
rendelkezzen.

• *Emberi erőforrások – menedzsment gyakorlata:*

Ez a standard a nonprofit szervezetek önkéntes és
fizetett alkalmazottaival kapcsolatos politikákra

vonatkozó irányelveket fogalmaz meg. Írásban is
kommunikált, teljesíthető és mindenki számára
egyértelmű tevékenységvégeztési elvárások kívána-
tosak, illetve ezekhez kapcsolódóan hatékony
teljesítménymérési és – értékelési rendszerek mű-
ködtetése ajánlott. A felelős menedzsmentnek min-
denkor a szervezet küldetését szem előtt tartva,
illetve a tagok érdekeit és az érintettek jogait védő
gyakorlattal kell vezetni a szervezetet.

• *Pénzügyi elszámoltathatóság – adományszerzési politikák:*

A nonprofit szervezetek pénzügyi politikáját úgy
kell kialakítani, hogy az maradéktalanul megfelel-
jen a különféle törvényi előírásoknak és szektorális
irányelveknek; mindamelllett konzisztens legyen a
szervezet küldetési nyilatkozatával, és segítsen elő-
remozdítani az abban foglaltakat. A kötelezően
elkészítendő éves jelentések mellett, ajánlott rend-
szeresen pénzügyi jelentéseket készíteni, amelyek
pontos képet adnak a szervezet pénzügyi tevékeny-
ségeiről. Ezen kívül a szervezeteknek célkitűzé-
seikkel és szervezeti kapacitásaikkal összhangban
álló adományszerzési politikát kell kidolgozniuk.

• *Közösségi kapcsolatok – nyilvánosság:*

A nonprofit szervezeteknek, habár magánszférában
működő gazdálkodó szervezetek, tevékenységeik-
kel mindenkor a köz hasznát kell szolgálniuk, a kö-
zösség támogatása mellett. Biztosítaniuk kell a
megfelelő információkhoz való hozzáférést: célki-
tűzéseikkel, programjaikkal, pénzügyi működésük-
kel kapcsolatban egyaránt. Működésük nyilvános-
sága mellett elengedhetetlenül fontos a közösség
érdekeinek hatékony képviselete, és megfelelő lob-
bitevékenységek folytatása is.

A bemutatott ágazati standardok mellett, az egyes
információs hálózatok és adatbázisrendszerek is hoz-
zájárulnak a nonprofit szervezetek elszámoltatható-
ságának erősítéséhez és a szektor átláthatóságának nö-
veléséhez azáltal, hogy a nonprofit szektor intézmé-
nyeire vonatkozó információkat mindenki számára hoz-
záférhetővé teszik. Ilyen rendszer például az amerikai
GuideStar Web, amely az IRS (International Revenue
Service) által nyilvántartott, közel 850 000 nonprofit
szervezetről szolgáltat adatokat (www.guidestar.org).

Magyarországon eddig elsősorban a nagyobb,
transznacionális nonprofit szervezetek csatlakoztak a
nemzetközi tanúsítványi rendszerek valamelyikéhez.
A folyamat tehát elindult, s mivel a jelentősebb támo-
gatási alapokból való részesedés feltételeiben egyre
inkább megjelenik a szektorális standardoknak való
megfelelés, ezért várhatóan egyre több hazai alapítású

nonprofit szervezet fog csatlakozni ezekhez a tanúsítványi rendszerekhez. A „végső” cél azonban még ennél is távolabbra mutat.

Több szervezetnél megjelent az a törekvés, hogy a minőség, illetve az eredményesség kapcsán elkülönítse a külső, az elszámoltatást középpontba helyező és a belső, a fejlesztésre, önfejlesztésre összpontosító értékelési filozófiát, illetve gyakorlatot. Az ideális az lenne, ha egy olyan nonprofit elszámoltathatósági gyakorlat válna általánossá, amely mind a külső, mind a belső elszámoltathatóság kívánalmainak megfelel. Ehhez persze először világossá kellene tenni mind egyik nonprofit szervezet számára ezek funkcióit. A nonprofit szektor szervezeteinek kultúrájában ugyanis három sajátos jelenséggel kell számolnunk:

- a szervezetek autonómiájával,
- változtatási képességével (innovativitás) és
- sajátos elszámoltatásával.

Mindenképp elkerülendő egy olyan ellentmondásos helyzet kialakulása, amelyben a kiterjesztett autonómiát és innovatív cselekvési teret az elszámoltatás, a külső követelményeknek való megfelelés korlátozza.

Egyfajta kompromisszumra törekvés lenne ajánlatos: biztosítani a szükséges szabadságot a nonprofit szervezeteknek szakmai döntéseik meghozatalában és tevékenységeik végzésében, egyúttal azonban a külső felügyeleti szerveknek is lehetőséget adni, hogy felelősséggel elszámoltathassák a szervezeteket. Mindez csakis partnernéző együttműködések révén valósulhat meg, a kormányzati szervek, a szektorális esernyőszervezetek és a nonprofit szervezetek között.

Összegzés

A nonprofit szervezetek külső elszámoltathatóságának nemzetközi és hazai áttekintésével kapcsolatban láthattuk, hogy számos kezdeményezés született már szabályozásának elősegítésére, lásd például a különféle irányelveket, elszámoltathatósági standardokat és beszámolási kötelezettségeket. A törvényi előírások és a szektorális szabályozások azonban önmagukban nem elegendők. Habár ezek az elszámoltathatóság szempontjából egyfajta általánosan elvárható szervezeti működési és viselkedési minimumszintet jelölnek ki, ám nem biztos, hogy alkalmasak az elszámoltathatóság internalizálására.

Legalább ilyen fontossággal bírnak tehát a nonprofit szervezetek elszámoltathatósággal kapcsolatos belső folyamatai, mint például a szervezet- és teljesítményértékelési rendszerek, a belső szervezeti-műkö-

dési szabályzatok, vagy akár a részvételen alapuló döntéshozatal gyakorlata is. A külső elszámoltathatóság és ennek internalizálódása a menedzsment gyakorlatába egységes egésznek alkot. E szervezetek működése mára abba a stádiumba jutott, hogy vezetőitől elvárható a szabályozóknak és standardoknak megfelelő szervezeti viselkedés struktúráinak és folyamatainak napi szintű menedzselése.

Felhasznált irodalom

- Adirondack, S.* (1999): Mindennapi receptek civil szervezeteknek. Kézikönyv nonprofit vezetőknek. Budapest: Nonprofit Információs és Oktató Központ Alapítvány – Soros – NIOK Iroda
- Bartal, A. M.* (1999): Nonprofit alapismertetek kézikönyve. Budapest: LIGATURA Kiadó
- Bíró, E.* (2002): Nonprofit szektor analízis. Civil szervezetek jogi környezete Magyarországon. NOSZA projekt. Budapest: EMLA Egyesület
- Bogart, W. T.* (1995): "Accountability in Nonprofit Organizations: An Economic Perspective". *Nonprofit Management and Leadership*, 6 (2), 157-170.
- Bognár, P.* (2001): A közhasznú társaságok. Budapest: HVG-ORAC Kiadó
- Dinya, L. – Farkas, F. – Hetesi, E. – Veres, Z.* (2004): Nonbusiness marketing és menedzsment. Budapest: KJK-KERSZÖV
- Drucker, P. F.* (1989): „What Business Can Learn From „Nonprofits”?” *Harvard Business Review*, 67 (5), 89-93.
- Ebrahim, A.* (2003a): "Making Sense of Accountability: Conceptual Perspectives for Northern and Southern Nonprofits". *Nonprofit Management and Leadership*, 14 (2), 191-212.
- Ebrahim, A.* (2003b): "Accountability in Practice: Mechanisms for NGOs". *World Development*, 31 (5), 813-829.
- Edwards, M. – Hulme, D.* (1996): *Beyond the Magic Bullet: NGO Performance and Accountability in the Post-Cold War World*. Bloomfield, Conn.: Kumarian Press
- Farkas, F.* (1995): A modern menedzsment elemei a nonprofit szektor szervezeteiben. Budapest: Nonprofit Kutatócsoport Egyesület.
- Kriszt, M.* (2004): Egy nonprofit és egy profitorientált társaság összehasonlító elemzése, szakdolgozat, Széchenyi István Egyetem: Gazdaság- és Társadalomtudományi Intézet
- Kuti, É.* (1998): Hívjuk talán nonprofitnak... Budapest: Nonprofit Kutatócsoport
- Meyer, C. A.* (1999): *The Economics and Politics of NGOs in Latin America*. Westport, Conn.: Praeger
- Najam, A.* (1996): "NGO Accountability: A Conceptual Framework". *Development Policy Review*, 14, 339-353.
- Nárai, M.* (2004): „A nonprofit szektor Magyarországon: A szektor működését meghatározó jogi és gazdasági szabályozás”. *Nonprofit gazdaságtan*, viewed 7 February 2005, <<http://www.sze.hu/rt/rt02-6.rtf>>
- Schweitz, M. L.* (2001): „NGO Network Codes of Conduct: Accountability, Principles, and Voice”. ISA Paper, Chicago, Feb.
- Smith, B. & Associates* (1997): Átfogó nonprofit menedzsment. Nonprofit Kutatások 5. Budapest: CO-NEX
- Vajda, A.* (1997): „A nonprofit szervezetek szerepe a társadalomépítésben”. *Info-Társadalomtudomány*, 42, 1959. évi IV. törvény – A Polgári Törvénykönyvről
1997. évi CXLIV. törvény – A Gazdasági Társaságokról
1997. évi CLVI. törvény – A Közhasznú Szervezetekről
224/2000 (XII. 19.) Kormányrendelet – A számviteli törvény szerinti egyéb szervezetek beszámolóképzési és könyvvizelési kötelezettségének sajátosságairól
2003. évi L. törvény – A Civil Alapprogramról