

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
Telefon: 482-5527, 482-5528
Fax: 482-5527
http://www.corvinus-mba.hu

Felelős kiadó:
Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management

Szerkesztőbizottság:
Elnök: Wetzker, Konrad

Tagok:
Bánfi Tamás
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Gálik Mihály
Kerekes Sándor
Mészáros Tamás
Veress József

Tanácsadó testület:
Barakonyi Károly
Bayer József
Bélyácz Iván
Bordáné Rabóczki Mária
Csányi Sándor
Delfmann, Werner
Farkas Ferenc
Gaál Zoltán
Gubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kövesi János
Kreuzer, Konrad
Román Zoltán
Sztay István
Takács János
Török Ádám
Vecsenyi János

Főszerkesztő: Becsky Róbert
robert.becsky@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás
tnusser@ibs-b.hu

Szerkesztőségi titkár: Pettenkoffer Rita
rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:
az AS-Nyomda Kft. gondozásában

Előfizetés:
Előfizetésben terjeszti
a Magyar Posta Rt. Hírlap Üzletág.
Előfizethető közvetlen a kézbesítőknél,
az ország bármely postáján, Budapesten
a Hírlap Ügyfélszolgálati Irodákban
és a Központi Hírlap Centrumnál
(Budapest VIII., Orczy tér 1.
Tel.: 06 1 477-6300 P. cím: Bp., 1900).
További információ: 06 80 444-444
E-mail: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben.

Kéziratot nem őrzünk meg és nem
küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **LOSONCZ Miklós**
A fenntartható vállalkozások elősegítése 2
- **GAJDUSCHEK György**
Egyéni teljesítményértékelés a magyar közigazgatásban
egy funkcionális elemzés 14
- **HARANGOZÓ Gábor**
Mitől zöld egy vállalat –
avagy mit is jelent a jó környezeti teljesítmény? 27
- **KUNOS István – LAKATOS Orsolya**
Vezetőnek születni kell?
Vezetői személyiségjellemzők vizsgálata TCI-kérdőív segítségével 37
- **CSAPÓ Krisztián**
Amerikai vállalkozásoktatási
példák adaptációjának lehetősége Magyarországon 43
- **Könyvismertető** 55

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

LOSONCZ Miklós

A FENNTARTHATÓ VÁLLALKOZÁSOK ELŐSEGÍTÉSE

A cikk magyar szempontból, a magyar gazdaság és vállalatszervezet speciális vonásai alapján értelmezi a fenntartható vállalkozást és környezetét, és von le elméleti és gazdaságpolitikai következtetéseket. A szerző dolgozatában főleg a kis- és közepes vállalkozások (KKV) fenntarthatóságával foglalkozik. A hazai tapasztalatok hasznosak lehetnek sok olyan ország számára, amelyek a gazdasági fejlettségi szint, a vállalatszervezet sajátosságai, a fejlődéstörténeti örökség stb. tekintetében hasonlítanak Magyarországra.¹

Kulcsszavak: fenntartható fejlődés, fenntartható vállalkozásfejlesztés, kis- és közepes vállalkozások (KKV), Magyarország

Az utóbbi években a fenntarthatóság fogalmát mindinkább kiterjesztik a vállalkozásokra. A hagyományos megközelítés a vállalkozásokat lineáris input-output kapcsolatokként értelmezi, amelyek kizárólagos célja a rövid távú gazdasági érték maximalizálása. A fenntartható vállalkozásfejlesztés integrált megközelítése holisztikus és hosszabb távú perspektívát tartalmaz. A fenntartható vállalkozások fogalma vállalkozásokat és különböző érintettjeit, így a tulajdonosokat, a munkaadókat, a munkavállalókat és a fogyasztókat, valamint a beszállítókkal, a kormányokkal és a szélesebb közösségekkel fenntartott kapcsolatokat foglalja magába².

A fenntarthatóság több szintje különböztethető meg. Ezek közül a mikro- és a makroszintet emeljük ki. A mikroszint a vállalat belüli viszonyokat, illetve a vállalat és a közvetlen környezete közötti kapcsolatokat (beszállítók, ügyfelek stb.) jelöli. A makroszintet a vállalkozások verseny- és szabályozási környezete alkotja. A szabályozási környezetbe a szakpolitikákat és az egyes vállalkozásokat érintő konkrét szabályozókat és jogszabályi környezetet egyaránt beleértik.

E tanulmány célja a fenntartható vállalkozás fogalmának értelmezése, alkalmazhatóságának vizsgálata általában és a konkrét magyarországi feltételek között. Az írás a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet The promotion of sustainable enterprises című hivatkozott tanulmányának terminológiáját, definícióit, főbb megállapításait és következtetéseit tekinti mérvadónak. A gazdag anyagból azonban csak a magyar szempont-

ból releváns fejezetekhez kapcsolódik. A tanulmány emellett az Európai Unióban született elemzésekre, valamint nemzetközi tapasztalatokra és analógiákra is épít, természetesen a hazai specifikus sajátosságok figyelembevételével.

A fenntartható vállalat fogalma a munkavállalók, a tulajdonosok, a menedzserek és az állam számára egyaránt tartalmaz követelményeket. Az ILO tanulmánya az összes érintettel foglalkozik. Ami a menedzsereket és a tulajdonosokat illeti, figyelmet érdemel, hogy az Európai Unióban mind nagyobb mértékben terjed a tartós életképesség igazolásának követelménye.

A tartós életképesség fogalmába a minőségirányítás és a környezetközpontú vállalatirányítási rendszerek mellett beletartozik a vállalat gazdasági szempontból vett életképessége is. Eszerint az EU-ban bejegyzett vállalatok olyan partnerekkel kívánnak tartós üzleti kapcsolatokat kiépíteni, amelyek nem tűnnek el egyik napról a másikra a piacról. A tartós életképességüket igazolni tudó vállalkozások előnyben részesítése a vállalatok közötti együttműködésben egyébként nemcsak az Európai Unióban, hanem más piacgazdaságokban is megfigyelhető.

A tartós vállalati életképesség fogalma többé-kevésbé megfelel a fenntartható vállalkozás fogalmának, bár egyes területeken nyilvánvalóan vannak különbségek a hangsúlyokban. Ez a tanulmány a tulajdonosok és a menedzserek, illetve főként az állam, pontosabban a gazdaságpolitika szemszögéből elemzi a magyar vállalati szférát a fenntarthatóság szemszögéből.

Bár a tanulmány törekszik a holisztikus megközelítésmód érvényesítésére, azaz a téma komplex elemzésére, a feldolgozásban a gazdasági jelleg dominál, amennyiben a témát elsősorban a vállalkozások és a szabályozás köré csoportosítva tárgyalja.

A fenntarthatóság a vállalkozások esetében egy lehetséges csoportosítás alapján három megközelítésben vizsgálható: számviteli szempontból, a vállalkozások működése és a külső környezet alapján. A vállalkozások külső környezetét egyrészt a versenyhelyzetet alakító tényezők, másrészt a gazdasági szabályozás jellege határozza meg. A három tényező szorosan összefügg egymással.

A fenntartható vállalkozás számviteli szempontból

A fenntartható vállalat fogalma nem új, a számviteli alapelvek egyike a vállalkozás folytatásának elve, ami ha nem is felel meg teljesen a fenntartható vállalat fogalmának, szoros kapcsolatba hozható vele. A vállalkozás folytatásának elve azt mondja ki, hogy a vállalkozások belátható időn belül nem szüntethetik meg vagy nem korlátozhatják jelentősen tevékenységüket, azaz a vállalkozók a belátható jövőben is fenn tudják tartani működésüket, folytatni tudják tevékenységüket. Ha a vállalkozás folytatásának elve nem érvényesül, akkor a többi számviteli alapelv sem érvényesíthető. Emellett sok más közvetett és közvetlen hatással is számolni kell (ilyen az adóbevételek és a foglalkoztatás csökkenése stb.).

Számviteli értelemben a fenntarthatóság egyik mércéje lehet az árbevétel és a költségek dinamikája és szerkezete. Az árbevétel növekedése önmagában is pozitív jelenségnek tekinthető. A költségeken belül a bér- és anyagköltségek növekedése – egyéb tényezőktől eltekintve – arra engedhet következtetni, hogy a vállalkozás bővíti tevékenységét, ehhez növeli a foglalkoztatottak létszámát és fokozza a termelési inputok beszerzését. A bér- és anyagköltségek emelkedése ugyanakkor azt is jelentheti, hogy a vállalat működésének, azon belül a termelésnek a hatékonysága romlik.

Fenntartható vállalatra utal a minőségbiztosítási rendszerek bevezetése is, különösen akkor, ha a cég a rendszert nem költségként számolja el, hanem eszközei közé teszi és amortizálja. Ez utóbbi ugyanis azt mutatja, hogy a vállalat hosszabb távon is fenn kíván maradni, a minőségbiztosítási rendszer leírásához ugyanis időre van szükség. A fenntarthatóságot jelezheti még a környezetvédelemhez való hozzáállás, a cafeteria rendszer alkalmazása, a továbbképzés támogatása, illetve a

vállalkozási tevékenység szolgálatába állítása. Mindez ugyanis a munkaerő hosszú távon történő megtartását és ösztönzését célozza.

Végül a vállalati eredmény szerkezete és az osztalékpolitika is tükrözi azt, hogy fenntartható vállalkozásról van-e szó vagy nem. A fenntartható vállalkozásoknak az üzemi eredménye a legnagyobb, azaz nem pénzügyi műveletekből és egyéb rendkívüli bevételekből termelnek nyereséget, hanem alaptevékenységükből. Ami az osztalékpolitikát illeti, az a vállalat tekinthető fenntarthatónak, amely megtermelt nyereségét nem veszi ki, hanem újra befekteti, illetve a nyereség csekély hányadát fizeti ki osztalékként.

Általánosan elfogadottnak tekinthető az a nézet, amely szerint a kis- és közepes méretű vállalkozások legfőbb problémája a tőkehiány. Ennek ellentmond, hogy a bankok szerint középtávra, 5-7 éves futamidőre is van hitelkínálat. A szűk keresztmetszet nem a forráskínálat, hanem a vállalkozás, a vállalkozó hitelessége, a cég jövedelmezősége és a megtérülés. Így például alacsony a műszakszám, a folyamatos üzemtől eltekintve a kis- és közepes méretű vállalatok 17 százalékában van két, és 8,8 százalékában három műszak, ami a tőke pazarló lekötésére és felhasználására utal. A tőkehiány ellen szól az is, hogy a tulajdonosok tőkét vonnak ki a kis- és közepes méretű vállalkozásokból. 2004-ben a nyereséges cégek adózott eredménye 1851 milliárd forint volt, ebből 1025 milliárd forintot fizettek ki osztalékként. A veszteséges cégek 850 milliárd forint veszteséget mutattak ki. Ugyanakkor Magyarországon nemzetközi összehasonlításban (a Magyarországhoz hasonló egy főre jutó GDP-vel rendelkező országokkal összevetve) magas a luxusgépkocsik, a luxusbútorok, a külföldi ingatlanbefektetések száma és aránya.³ Ezek az adatok arra engednek következtetni, hogy a kis és közepes méretű vállalati szegmensben a vállalkozás folytatásának elve ugyan érvényesül, de sok jel utal a fenntartható vállalkozás elvének háttérbe szorulására. Ennek egyelőre nincs súlyosabb látható következménye, de a tőke kivonás folytatódása a KKV-szektorból hosszú távon gyengíti e vállalati kör pozícióit, gazdasági súlyát és stabilitását, aminek szélsőséges esetben súlyosabb makrogazdasági következményei is lehetnek.

A fenntarthatóság a vállalkozások működése alapján

A piacra való be-, illetve az onnan való kilépés és a vállalati életciklusok

A vállalkozásokkal foglalkozó elméletek megosztottak a fenntarthatóság fogalmának a vállalati szférára történő alkalmazhatóságáról. A termék- és

vállalaticiklus-elméletek a termékeket és a vállalatokat az élethez hasonlónak fogják fel, azaz új termékek, illetve vállalatok születnek, gyors ütemű felfutás után magas szinten történő stabilizálódás következik, majd az utolsó szakasz az abszolút vagy relatív hanyatlás, ami szélsőséges esetben a terméknek a piacról történő kivonásával, illetve a vállalat eltűnésével, kevésbé szélsőséges esetben marginalizálódásával jár. Az utolsó, hanyatló szakasz, illetve a termék és a vállalat eltűnése nem feltétlenül következik be, ennek ellenére a vállalkozások hosszú távú fennmaradására kevés a garancia, kevés vállalkozásnak sikerül. Elgondolkodtató, hogy például az 1896 óta számolt legismertebb amerikai Dow Jones tőzsdeindexet alkotó vállalatok az elmúlt több mint 110 évben kicserélődtek. Hasonló következtetésekre adnak alkalmat más megállapodott piacgazdaságok tőzsdeindexeinek összetételében bekövetkezett változások is.

A termék-, illetve a vállalati életciklusoktól részben függetlenül elsősorban az angolszász szakirodalomban kap nagyobb hangsúlyt a vállalatok keletkezése és megszűnése mint növekedési és termelékenységjavítási tényező. A vállalati dinamika (firm dynamics) definíciójába az új cégeket, azaz a piacra való belépést és a vállalatok piacról való kivonulását egyaránt beleértik. Az új technológiák gyakran új tőkében testesülnek meg. Ez a meglévő termelési telephelyek átalakítását, „átszervezését” teszi szükségessé, azaz a meglévő telephelyeken alkalmazkodni kell az új technológiákhoz, ami egyszersmind a munkaszervezés módosítását is maga után vonja. Mivel az újonnan létrejövő vállalatoknak nem kell végigmenniük ezen a folyamaton, ezért könnyebben képesek adaptálni az új technológiákat. Ebből az következik, hogy a növekedés elválaszthatatlan az új belépőktől, amelyek az elavultak, a kevésbé termelékenyek helyébe lépnek.

A meglévő szervezetek expanziója vagy zsugorodása, az új vállalatok létrejötte, illetve eltűnése az összes gazdasági szereplőre (vállalkozók, foglalkoztatottak, pénzügyi intézmények stb.) költségeket ró. E költségek nagyságrendjét a termék- és munkaerőpiacok intézményi rendje és szabályozása (például a vállalatalapításhoz szükséges adminisztráció, a csődtörvény, a munkaerő és a tőke vállalatok és szektorok közötti átcsoportosításával kapcsolatos előírások stb.) határozza meg. Ezzel részletesen a következő rész foglalkozik.

A vállalatoknak a piacra való belépése és az onnan történő kilépése számottevő mértékben járul hozzá a nemzetgazdasági szintű termelékenység növekedéséhez. Empirikus tapasztalatok alapján évről évre nagy számú vállalat lép be a piacra és távozik onnan. Az 1990-es évtized első felében a be- és kilépési ráta⁴ a

legtöbb ország üzleti szektorában 20 százalék körül volt. Más szavakkal ez azt jelenti, hogy a vállalatok egyötöde egy adott évben vagy új belépő volt, vagy be fogja szüntetni tevékenységét. Ez a ráta óriási különbségeket mutatott minden egyes OECD-országban. Az NSZK-ban és Olaszországban a be- és kilépési ráta kisebb volt, mint az USA-ban, miközben az amerikai értéknél is magasabb volt az Egyesült Királyságban, és főként Finnországban⁵.

A belépési és a kilépési ráták összehasonlíthatók. Ha a piacra való belépés hajtóereje adott iparágban a viszonylag magas nyereség, a kilépés pedig a túlnyomórészt alacsony nyereségességű szektorokra jellemző, akkor a belépési és a kilépési ráták között negatív korreláció lenne. Ugyanakkor az empirikus tapasztalatok azt mutatják, hogy a belépési és a kilépési ráták szorosan korrelálnak az OECD-országok iparágaiban, méghezvá pozitív módon. Ez a korreláció különösen erős akkor, amikor a be- és kilépési rátákat a foglalkoztatottsággal súlyozzák. Mindez arra enged következtetni, hogy minden időszakban nagy számú új vállalat veszi át nagy számú elavult cég helyét anélkül, hogy ez a csere befolyásolná, pontosabban csökkentené a vállalatok számát és a foglalkoztatottságot a piacon bármely időpontban.

Az OECD szakértői szerint a be- és kilépési ráták közötti szoros korreláció az iparágakon keresztül egyrészt annak az eredménye, hogy az új cégek kiszorítják a régieket, azok helyébe lépnek. Másrészt magas az újonnan jövők bukási aránya életciklusuk első éveiben. A piacra újonnan belépő vállalatok túlélési valószínűsége az 1980-as évek végén meredeken esett. Az újonnan piacra lépő cégek 20-40 százaléka tűnt el az első két évben. Ezt követően a kilátások javulnak. Azok a cégek, amelyek az első két évet túléltek üzletágukban, 60-70 százalékos valószínűséggel a következő öt évet is túléltek. Ennek ellenére a piacon megjelenő összes cég 30-50 százaléka éli túl működésének hetedik évét.

Az OECD vizsgálatai szerint a vállalatok túlélési aránya országonként eltérő. Az USA, Kanada és Nagy-Britannia esetében a feldolgozóipari vállalatok túlélési rátája kisebb, mint a kontinentális Nyugat-Európa országaiban. Fontos megjegyezni azt, hogy az alacsony túlélési ráta nem ad feltétlenül okot az aggodalomra. Egy cég megjelenése a piacon kísérletként is felfogható, és e folyamat természetéből adódik az, hogy a bukási arány magas. Ez különösen akkor van így, ha az új belépés a piacon lévő vállalatokat arra készíti, hogy növeljék hatékonyságukat és nyereségességüket. Sok szakértő szerint a nyereség-kockázat arányt figyelembe véve — nemcsak vállalati, hanem nemzetgazdasági szinten is — ez a legkevésbé költséges formája a vállalati szféra fejlődésének, az innovációt is beleértve.

Az OECD keretében végzett kutatások arra utalnak, hogy a vállalatok piacra való belépésének és onnan történő kilépésének folyamata aránytalanul csekély számú foglalkoztatottat érintett. A bukás valószínűsége a vállalati működés korai szakaszában a kisvállalatok esetében nagyobb, míg a túlélő vállalatok nemcsak nagyobbak, hanem általános irányzatként gyorsabban is növekednek. Így a legtöbb országban a meglévő vállalatok mérete hasonló az újonnan belépő vállalatok méretéhez, miközben a túlélő vállalatok átlagos mérete gyors ütemben nő, hogy megközelítse az adott piacon működő cégek átlagos méretét.

Empirikus tapasztalatok alapján a piacról történő kilépés ugyanakkor a legkisebb vállalatokra koncentrálódik. A gyors növekedés nyomán a túlélő vállalatok átlagos mérete az első hét évben megduplázódik. Az átlagos vállalati méretnek a piacra való belépést követő növekedése gyorsabb a szolgáltató szektorban, mint a feldolgozóiparban. A szolgáltató szektorban ugyanis eleve kisebb volt a piacra belépők átlagos mérete és nagyobb volt az új vállalkozások bukási aránya. A kis szervezetek bukása nagyobb, a túlélők méretének növekedése gyorsabb volt az USA-ban, mint a többi OECD-országban. Az első három évben e vállalati kör átlagos mérete háromszorosára nőtt. Ez arra enged következtetni, hogy az USA-ban kedvezőbbek a kis cégek piacra lépési lehetőségei, annak ellenére, hogy körükben magasabb a bukási arány. Az USA-ban a kis szervezetek kedvezőbb kísérletezési lehetőségei nem csekély mértékben magyarázzák azt, hogy az újonnan belépő vállalatok átlagos termelékenysége nemzetközi összehasonlításban szerény.

A be- és kilépési ráta értékeiben megfigyelhető különbségek az egyes ágazatokban nem csekély mértékben vezethetők vissza a termékciklusok eltéréseire. Egy új termék kereskedelmi bevezetése után kezdődik a piacra való belépés kezdeti szakasza, amelyet egy fajta kiegyenlítődés követ, majd a vállalatok számának a csökkenése következik. Egy 46 termékre kiterjedő amerikai elemzés mintegy tízéves kezdeti belépési szakaszt talált, amit mintegy 5 éves zsugorodási szakasz követett⁶. Így a különböző időpontokban megfigyelhető piaci belépési hullámok a termékciklus kezdeti szakaszára engednek következtetni. Termékszintű információk azonban nem állnak rendelkezésre ennek a hipotézisnek igazolásához, csak iparági adatok vannak, azaz olyan adatok, amelyek minden egyes iparágban sok terméket és sok piacot foglalnak magukba.

Egy másik kutatás keretében egy 140.000 cégből álló minta vizsgálatára került sor az Egyesült Királyságban 1980 és 1992 között minden évben⁷. A kutatás

fő következtetése az, hogy a kedvező cégdinamika, azaz az alacsony termelékenyséű üzemek bezárása és termelékenyebb üzemek létesítése a teljes termelékenység javulásának a 90 százalékát magyarázta a szóban forgó időszakban. Az ezzel kapcsolatos gazdaságpolitikai következtetés az, hogy a vállalatok előtti piacra való belépési és az onnan való kilépési korlátokat meg kell szüntetni. Ez mindenekelőtt a versenypolitikára ró pótlólagos feladatokat.

Az OECD összehasonlító elemzése szerint azokban az iparágakban, amelyek szorosabb kapcsolatban vannak az információs és kommunikációs technológiával, a belépési összetevő nagyobb mértékben járul hozzá a munkatermelékenység növekedéséhez, mint a cégek kilépése⁸. Ennek viszont éppen az ellenkezője igaz az érettebb ipari ágazatokban, ahol jelentősebb a vállalatokon belüli növekedésnek és az elmaradt cégek kilépésének termelékenységi hatása. Végül a fenntarthatóság és a vállalati méretek között is szoros az összefüggés. Rendszerint annál relevánsabb a fenntarthatóság, minél nagyobb a vállalati méret.

A fenti gondolatmenetből többek között az a következtetés vonható le, hogy a vállalati fenntarthatóság nem abszolutizálható. A fenntartható vállalkozás fogalma nem alkalmazható a vállalati életciklustól függetlenül mindegyik vállalkozásra, a körülményektől függetlenül nincs feltétlenül összhangban a gazdasági racionalitás, azon belül a hatékonyság követelményeivel. Semmiképpen nem indokolt ennek a követelménynek az érvényesítése az indulási szakaszban lévő vállalkozásokra, és korlátozottan lehetséges és célszerű a hanyatló vállalkozások esetében. A fenntarthatóság követelményének érvényesítése ebben a két vállalati kategóriában adott esetben csak állami támogatás mellett lehetséges, amit a piacgazdaságokban tiltanak. Állami támogatás nélkül is elképzelhető, hogy a fenntarthatóság erőltetésének az ára – főleg a hanyatló vállalkozásoknál – az alacsony hatékonyság, ami előbb vagy utóbb veszteségekben jut kifejezésre.

A jelek szerint a vállalkozások fenntarthatóságának fogalma a klasszikus definíciókon és foglalkoztatási formákon alapul. Közepontjában azok a munkavállalók állnak, akik naponta megjelennek munkahelyükön munkavégzés céljából. Az atipikus foglalkoztatási formák, így például a távmunka nem tartozik bele. Ezeknek a terjedésével, amit az információs és kommunikációs technológiák fejlődése tesz lehetővé, azonban a foglalkoztatási szerkezet viszonylag rövid időn belül megváltozhat. Ráadásul a távmunkából adódó költségcsökkentés vállalati szinten forrásokat szabadít fel vagy teremt, ami adott esetben létszámbővítésre használható.

A magyar vállalkozások és a fenntarthatóság

Ami a vállalkozások természetét, ezzel összefüggésben működését illeti, Magyarország gazdaságában meghatározóak a külföldi részesedésű vállalatok. Számuk mintegy 25 ezerre tehető, de ennél jóval kisebb a magyar gazdaság fejlődését meghatározó külföldi nagyvállalatok száma. A Központi Statisztikai Hivatal adatai szerint külföldi részesedésű cégek állították elő 2001-ben a magyar hozzáadott érték 45 százalékát, rájuk jutott az értékesítés 49 százaléka és a beruházások fele. Jelenleg a külföldi részesedésű vállalatok adják a magyar kivitel több mint 80 százalékát. Ők foglalkoztatják az ipari munkaerő egyharmadát. A vállalkozások természete szempontjából ezt a vállalatcsoportot nem vizsgáljuk, feltételezzük, hogy a vállalkozás folytatásának elve alapján tevékenykednek. A nagyvállalati szegmensben zömmel nagy múltú cégekről van szó, amelyek a fenntarthatóság követelményeivel összhangban működnek. A külföldi nagyvállalatokéval megegyezik a hazai tulajdonú nagyvállalati szektor helyzete és működése, ez a vállalati kör is megfelel a fenntarthatóság követelményeinek. A szűk keresztmetszetet a hazai mikro-, kis- és középvállalkozások képezik, e vállalati szegmensben van a legtöbb probléma a fenntarthatósággal.

Magyarországon a Központi Statisztikai Hivatal adatai szerint 2004-ben 708 ezer vállalkozás működött, miközben 1276 ezer regisztrált vállalkozás volt. A regisztrált és a működő vállalkozások közötti különbségből 578 ezer alvó vagy fantomcég adódik, ami önmagában is elgondolkodtató. Ezek az adatok csak a valamilyen vállalkozási formában működő mezőgazdasági vállalkozásokat tartalmazzák, a kistermelőket nem.

A 708 ezer működő vállalkozásból mindössze 10.636 vállalkozás foglalkoztatott 20–49 főt, 5028 cég 50–249 főt és 946 vállalat 250 főnél többet. A vállalkozások 97,7 százalékának 20 főnél kevesebb foglalkoztatottja volt. Ez a vállalatcsoport mikrovállalkozásokat, továbbá kis- és közepes méretű cégeket tartalmaz, a továbbiakban erre a körre vonatkozik a kis- és középvállalati szféra megjelölés.

A kis- és közepes méretű vállalkozások jelentős része nem piaci alapon működik, hanem kényszervállalkozás. Erre is utal az a körülmény, hogy 2004-ben a működő vállalkozások kétharmadának nem volt bejelentett alkalmazottja. A vállalati struktúra alapján a fenntarthatóság fogalma mintegy 15-16 ezer vállalkozásra, azaz a működő vállalkozások 2 százalékára vonatkoztatható Magyarországon nagyobb fenntartások nélkül, a többi vállalkozásra viszont csak erős fenntartásokkal és árnyalással.

A reálgazdasági folyamatok szempontjából a kis- és középvállalati szegmens a lényeges, a mikro- és al- vagy kényszervállalkozások csoportjában a fejlesztés és a növekedés egyáltalán nem kézenfekvő. Emellett a mikro- és a kényszervállalkozások nehézségek nélkül működhetnek a kereskedelemben és nagyszámú szolgáltató ágazatban és alágazatban (ingatlan- stb. szolgáltatás), a dolog természeténél fogva nem indokolt tőlük exportot és kutatás-fejlesztési tevékenység folytatását várni.

A kis- és középvállalkozások a magyar GDP 45 százalékát állítják elő, miközben a magángazdaságban foglalkoztatottak 60 százaléka (több mint 1,5 millió fő) jut rájuk. E szektor volt az, amely az utóbbi 15 évben nettó foglalkoztatásbővülést tudott produkálni. Ráadásul a kis- és középvállalati szektor foglalkoztatási szerkezete regionálisan sokkal kiegyenlítettebb, mint a nagyvállalatoké. A foglalkoztatási rátára gyakorolt hatás mind a Budapest-vidék, mind a vidéki régiók közötti különbség esetében kisebb eltérést mutat, mint a nagyvállalatoknál⁹. A kényszervállalkozások nagy száma miatt azonban az itt lévő munkahelyek sokkal instabilabbak, mint a nagy szervezeteknél.

A jelentős foglalkoztatási funkció miatt a kis- és közepes méretű vállalatok kiemelkedő szerepet játszanak a lisszaboni stratégia foglalkoztatási céljainak megvalósításában (a foglalkoztatási ráta – a foglalkoztatottak aránya a gazdaságilag aktív népességben – 70 százalékra történő emelése 2010-ig). A hazai kis- és középvállalati szektor termelékenységének nagyvállalatokéhoz viszonyított lemaradása nagyon jelentős, lényegesen nagyobb az Európai Unióban tapasztalhatótnál. A magyar kisvállalkozások nagyvállalatokhoz viszonyított termelékenysége mintegy a fele, a közepes vállalatoké pedig kétharmada az európai uniós átlagnak¹⁰.

A feldolgozóiparban különösen aggasztó a közép-vállalatok kis száma, ami ráadásul alig nőtt 2001 és 2004 között. Kiegyensúlyozatlan szerkezetre enged következtetni az a körülmény, hogy például a közel 50 gép- és berendezésgyártó nagyvállalat mellett mindössze 210 közepes méretű cég működik. A villamosgép- és műszergyártás több mint száz nagyvállalata mellett csak 191 közepes méretű vállalat van. A vegyipar szerkezete is hasonló, 44 nagyvállalatra 59 közepes cég jut.

A keresetek is sajátos differenciálódást mutatnak, minél kisebb egy szervezet, annál alacsonyabb a kereset, ami viszont a fekete- vagy szürkegazdaság jelenlétére is utalhat. Egy 2003-ban készült tanulmány szerint az azonos ágazatban, hasonló vállalati méretek mellett a külföldi tulajdonú vállalatoknál két és félszer annyi a

fizetés, mint a magyar cégeknél. A tőkeerősebb külföldi háttérű vállalatok kisebb mértékben élnek az „adó-optimalizálás” vagy adókikerülés lehetőségeivel, így a papíron minimálbérrel történő vagy részmunkaidős foglalkoztatással, illetve az alkalmazottjaik kényszer-vállalkozásba való terelésével. Egy 2002. évi osztrák felmérés szerint az egy főre jutó bérköltségekben viszonylag kis különbség volt a kis- és a nagyvállalatok között. Az ezer főnél többet foglalkoztató vállalatok foglalkoztatottjainak keresete átlagosan 35 százalékkal haladta meg a kis szervezetekét, ami összhangban van a normál piaci viszonyokkal. A vállalati méretekhez kötődő különbség Magyarországon is 40 százalékon belüli. A határvonal a hazai és a külföldi vállalatok között van. Ezt nem csekély mértékben magyarázhatja az, hogy a gyengébb tőkeellátottság és az alacsonyabb termelékenység miatt a hazai vállalkozások fennmaradását veszélyeztetné, ha a külföldi cégekre jellemző magas keresetekhez kapcsolódó terheket is meg kellene fizetniük.¹¹

A szektor sajátosságaiból és a gazdaságban elfoglalt szerepéből is következik, hogy a magyar kis- és középvállalkozások exportálóképessége alacsony, a kivitelnek mindössze 8-10 százalékát adják, tehát döntően a hazai piacon értékesítenek, ami – az exportorientált nagyvállalatoktól eltérően – korlátozza növekedési lehetőségeiket. Emellett van bizonyos közvetett export, exportőr nagyvállalatoknak történő beszállításon keresztül.

A kis- és közepes méretű vállalatok árfolyamváltozásoknak való kitettsége kiemelkedő mértékű. A tranzakciós árfolyamkockázat, amelynek forrása konkrét üzlet, kevésbé jellemző, tekintettel arra, hogy e szegmens vállalatai alig kapcsolódnak be a nemzetközi munkamegosztásba. A gazdasági kitettség, amely a devizaárfolyamok mozgása miatt a cég versenyképességében, illetve a cég értékelésében bekövetkező változás kockázata, akkor is jelentkezhet, ha a vállalatnak nincs semmilyen devizaügylete. Például a forint felértékelődése a dollárral vagy az euróval szemben olyan olcsóvá teheti a behozatalt, hogy a tisztán hazai piacra, hazai alapanyagból termelő vállalat is piacot veszíthet.

A magyar gazdaság sajátos ellentmondása az, hogy a foglalkoztatottak oroszlánrésze és a foglalkoztatási dinamika a nem vagy a fenntarthatóság követelményének kevésbé megfelelő vállalkozásokra jut, amelyek egyébként is „hajlamosak” adóelkerülésre, a fekete vagy szürkegazdaság „szabályainak” megfelelő működésre. Ez jelentős kockázati tényező a lisszaboni stratégia foglalkoztatási céljainak teljesítése szempontjából.

A vállalkozások külső környezete

A vállalkozások fenntarthatóságát a vállalkozások természetén túlmenően kiemelkedő mértékben érinti még a külső környezet, amely két részre bontható. Az első az általános versenykörnyezet, a második a szabályozási környezet. A kettő nem mindig választható el egymástól.

Versenykörnyezet

Mint ismert, Magyarországon az áruk, a szolgáltatások, a munkaerő és a tőke piaca többé-kevésbé liberalizált. Korlátozások annyiban vannak érvényben, amennyiben azokat a közösségi jogszabályok megengedik, illetve lehetővé teszik. A liberalizáció foka az áruimport és a pénz- és tőkepiac esetében a legnagyobb, míg a szolgáltatások külkereskedelmében és a munkaerő-áramlásban még jelentősebb akadályok vannak.

Noha a magyar vállalkozások számára leglényegesebb piac, az áruipiac, az importot is beleértve, teljes mértékben liberalizált, a verseny sajátos vonásokat mutat. Egy lehetséges megközelítésben az áruipiacok, ezekhez kapcsolódóan a termelő vállalatok két nagy szegmensre bonthatók. Az egyik szegmenst a Magyarországra települt, exportbázis szerepkört betöltő, exportra termelő külföldi nagyvállalatok képezik. A dolog természetéből adódóan e szegmens termékei nem versenyeznek a hazai piacon. A verseny a megfelelő szakképzettségű és motiválhatóságú munkaerőért és a beszállítói megrendelésekért folyik. A másik szegmenst a hazai termékpiac képezi, amelyen az importált és a hazai előállítású termékek közötti verseny folyik, ez utóbbiak előállításában és értékelésében hazai és külföldi cégek egyaránt részt vesznek.

A magyar termékpiacokon nem a szabad verseny, hanem az oligopolisztikus piaci szerkezet dominál, amelyet a nagyfokú vállalati koncentráció jellemez, amennyiben kis számú nagyvállalatra összpontosul a forgalom nagyobbik hányada. A közgazdasági elmélet bebizonyította, hogy az oligopol piacokon az árak hosszabb időn keresztül stabilak. Ha egy cég emeli az általa forgalmazott termék vagy szolgáltatás árát, akkor a versenytársak e lépésre nem reagálnak áremeléssel, így az árat emelő cég piaci részesedése csökken. A cég vagy tönkremegy, vagy kénytelen újból mérsékelni az árat. Ha viszont egy vállalat árat csökkent, akkor olyan pusztító árverseny indul meg, ami egyik piaci szereplőnek sem érdeke. Ezért az árak hosszabb időszakban viszonylag stabilak, amit a reálszféra oldaláról többek között a műszaki fejlesztés, illetve az azzal kapcsolatos termelékenységgjavulás tesz lehetővé. Ezzel párhuzamosan a piaci verseny súlypontja az árakról más, nem

ár jellegű tényezőkre tevődik át. Az oligopolisztikus piacokon a nagyvállalatok az ár helyett a versenyképesség más összetevőire (kutatás-fejlesztés, innováció, minőség, védjegyek, reklám, termékdifferenciálás stb.) helyezik a hangsúlyt.

Az oligopolisztikus piacokon igen erős a nagyvállalatok törekvése arra, hogy a hosszú távú árstabilitásból adódó, az áron kívüli versennyel összefüggő következményeket a kis- és középvállalkozásokra terhelje. Ilyen a kis- és középvállalatokkal szemben alkalmazott hosszú (gyakran több hónapos) fizetési határidő, a kemény áralku, aminek eredményeként alacsony a beszállítók áruinak átvételi ára, a kereskedelemben az ún. polcpénz fizetésének kikényszerítése, az árengedmények és egyéb akciók finanszírozási terheinek a kis- és középvállalati beszállítókra való áthárítása stb. Az oligopolisztikus piacokon gyakori a domináns nagyvállalatok részéről az erőfölénnyel való visszaélés és sok más versenyellenes magatartási forma. A hosszú fizetési határidőből adódó problémákat az érintett vállalatok faktorálással próbálják meg áthidalni. Piaci információk szerint például az építőiparban egyes nagyvállalatok nem járulnak hozzá ahhoz, hogy kis- és közepes méretű beszállítóik faktoráltathassák számláikat.

Az oligopolisztikus piacok sajátosságait bemutató eszmefuttatásból az következik, hogy egyrészt a nagyvállalatok a piaci verseny árakon kívüli területein hajlamosak az erőfölénnyel való visszaélésre. Másrészt a belső működésben definiált fenntarthatóság költségeit vagy azok jelentős részét többek között a kis- és középvállalati beszállítóikra terhelik.

A tapasztalatok alapján az Európai Gazdasági Térség, illetve tágabb értelemben a páneurópai kumulációs övezet országaiban bejegyzett, Magyarországon megtelepedett termelővállalatok rendszerint magukkal hozzák beszállítóikat (vagy azok maguktól is megjelennek), ezáltal szűkítik a hazai kis- és középvállalkozások mozgásterét a különféle együttműködési hálózatokban való részvételben. Egyébként is általános tapasztalat, hogy nehéz transznacionális nagyvállalatok beszállítójává válni, a hazai kis- és közepes méretű cégek jelentős része nem tud eleget tenni a transznacionális cégek által támasztott követelményeknek. Valamivel kedvezőbb a helyzet az Európai Gazdasági Térségen, illetve a páneurópai kumulációs övezeten kívüli országokban bejegyzett vállalkozások esetében, amelyek magyarországi telephelyei a szigorú származási szabályok miatt csak a helyi hozzáadottérték-tartalom bizonyos szintjének elérése esetén exportálhatják itt készített termékeiket vámmentesen az EU-ba, tehát jobban érdekelték a magyarországi beszállítói kapcsolatok fejlesztésében.

A hazai tulajdonú kis- és középvállalati szektor egyébként is meglehetősen fragmentált, gyengék mind a vertikális, mind a horizontális együttműködési formák és hálózatok, ami szűkíti a KKV-k fejlődési lehetőségeit. Ezen a helyzeten enyhít a klaszterek utóbbi időben tapasztalható elterjedése.

Szabályozási környezet

Ha feltételezzük, hogy a vállalkozó ért a racionális gazdálkodáshoz és józan kockázatvállaló képességgel is rendelkezik, akkor a piaci és gazdaságpolitikai feltételek döntik el azt, hogy a vállalkozás életképes lesz-e vagy sem. A gazdasági szabályozás a vállalkozásalapítás és a vállalati működés jogszabályokhoz kapcsolódó költségein keresztül fejt ki hatását, és alakítja a vállalkozások fenntarthatóságát. A vállalkozásalapítás, illetve vállalkozásindítási költségek, amelybe a vállalkozásalapítás időigénye is beleértendő, Magyarországon nem jelentős, nem jelent akadályt a vállalkozásalapítás előtt. Egyéni vállalkozás induló tőke nélkül, betéti társaság minimális (szimbolikus) tőkével indítható, a korlátolt felelősségű társaság alapításának minimális tőkeigénye 3 millió forint. Ez utóbbi összeg nagyobb nehézség nélkül előteremthető. Ráadásul a kormány igyekszik tovább mérsékelni a vállalkozásalapítás költségeit, így például tervezi a korlátolt felelősségű társaságok alaptőke-követelményének mérséklését, mondván, hogy nem az államnak, hanem elsősorban a piacnak kell meghatároznia az induló feltételeket.

Szoros korreláció figyelhető meg az alapítási költségek és a vállalati méretek között. Minél kisebb a vállalkozás, annál kisebbek az alapítási költségek. A mikro- és a kisvállalkozások alacsony és csökkenő alapítási költségei arra engednek következtetni, hogy az egymást követő kormányok kiemelt jelentőséget tulajdonítottak a foglalkoztatás növelésében a KKV-szektornak.

Ugyanakkor megjegyzendő, hogy nemzetközi összehasonlításban a vállalkozásalapítás költsége és időigénye Magyarországon számottevő. A Világbank Doing Business adatbázisa¹² alapján Magyarország 2005-ben a 80., 2006-ban a 87. helyen állt a világ 175 országát tartalmazó rangsorban.

A vállalkozásalapítástól elválaszthatatlan a vállalkozások megszűnése. A megállapodott piacgazdaságokban a befektetők és a vállalkozók akkor fektetnek be új vállalkozásba, ha megfelelő garanciák vannak arra, hogy nagyobb nehézség és veszteségek nélkül ki tudják vonni tőkéjüket a vállalkozásból annak sikertelensége esetén. A piacról való kilépés feltétele a fejlett tőkepiac, ebben az esetben nem a termelő- és egyéb eszközök, hanem a tulajdonosi jogokat megtestesítő

értékpapírok cserélnek gazdát. A piacról való kilépés a legegyszerűbb a nyílt részvénytársaságok esetében. Magyarországon az egyébként is kis számú részvénytársaságon belül a zárt alapításúak dominálnak, ezek részvényeinek értékesítése nehezebb, mint azoké, amelyek részvényeit bevezették az értéktőzsdére. A korlátolt felelősségű társaságok törzsbetéteinek és a jogi személyiséggel nem rendelkező társaságok és az egyéni vállalkozások üzletrészenek értékesítése nehéz. Az esetek nagy részében nem marad más hátra végelszámolás esetén, mint az eszközök értékesítése. A Világbank Doing Business adatbázisa szerint Magyarországon igen költség- és időigényes a vállalatok felszámolása, Magyarország 2005-ben az 57., 2006-ban a 48. helyen állt a nemzetközi rangsorban.

A vállalkozások folyamatos működési költségei ugyanakkor magasak, illetve jelentősen nőttek az utóbbi években. A mikro- és a kisvállalkozás keretében az önálló foglalkoztatás jórészt a munkaviszony keretében történő nem önálló foglalkoztatást helyettesíti. Az adott adózási feltételek között az önálló foglalkoztatás részben nem önálló foglalkoztatást váltott, illetve vált ki, illetve a foglalkoztatás növekményének jelentős részét adja.

Sajátos ellentmondás ugyanakkor az, hogy bár a mikro- és kisvállalkozások keretében történő önálló foglalkoztatás rövid távon olcsóbb, mint a munkaviszony keretében történő foglalkoztatás, ez csak bizonyos kritikus nagyságrendek felett lehetséges, illetve kifizetődő. Először is az ügyvezető bére 2007-ben havi 131.000 forint, amit ha nem is fizetnek ki, akkor is ez után kell fizetni a járulékokat. Erre rakódik rá munkaadói teherként 27.510 forint nyugdíjbiztosítási, 10.480 forint egészségbiztosítási járulék, 1965 forint szakképzési és 1950 forint egészségbiztosítási hozzájárulás, ami összesen 172.905 forint havonta, éves szinten pedig 2.074.860 forint. Ehhez adódik még hozzá a bankköltség, amelynek egy része a forgalomtól függ, éves átlagban 50.0000 forinttal lehet kalkulálni és a könyvelési díj, amely minimum 2.400.000 forint évente. Mindezt összeadva évente minimálisan 2,4-2,5 millió forint, de inkább 3 millió forint működési költség adódik egy egyéni vállalkozás vagy egy betét társaság számára. Ez nem tartalmazza a működéshez szükséges eszközök, anyagok stb. árát és a telephely bérleti díját és rezsiköltségeit.

Sajátos ellentmondás ugyanakkor az, hogy bár a mikro- és kisvállalkozások keretében történő önálló foglalkoztatás a bevételek egy részének „elköltségelése” miatt rövid távon olcsóbb, mint a munkaviszony keretében történő alkalmazás, ez csak bizonyos kritikus nagyságrend felett lehetséges, illetve gazdaságos. Mivel a nagyvonalú költségelszámolás fölött bizonyos határok

közt az APEH szemet huny, ezért az „elköltségelés” lehetősége burkolt adókedvezménnyel egyenértékű. Ennek persze hosszú távú következményei beláthatatlanok. Például a minimálisan megkövetelt járulékfizetés miatt alacsony a nyugdíj, mert a nyugdíj nagysága a minimálbér nagyságához igazodik stb.

Ha piacszerűen működő vállalkozásokról van szó, tehát nem munkaviszonyt helyettesít a mikro-, illetve a kisvállalkozás, akkor a minimálisan évi 2,5-3 millió forint működési költséget üzleti tevékenységből kell kitermelni. Kereskedelmi vállalkozás esetében, 20 százalékos árrést feltételezve, 12,5-15 millió forint éves forgalmat kell elérni, miközben az eladásra vásárolt árut is finanszírozni kell. Termelővállalkozás esetén az anyagköltség helyettesíti az eladott áruk beszerzési költségét. Az anyagi javakat előállító szférában azzal is kell számolni, hogy az optimális üzemméret elérése sok ipari ágazatban és alágazatban meghaladja a kis- és középvállalkozások lehetőségeit. A szolgáltató szférában értelemszerűen kisebbek ezek a korlátok.

Pótlólagos új munkaerő alkalmazásának költsége éves szinten kétféle forint, ami az árbevétel tízmillió forinttal történő bővítését teszi szükségessé 20 százalékos kiskereskedelmi árrés vagy üzemi eredmény feltételezésével. A minimálbér kétszeresét alapul véve ennek legalább ötszörösével kell növelni az árbevételt a létszám egy fővel történő emelése érdekében. A kis- és a középvállalatok növekedését, fenntarthatóvá válását nehezíti, hogy amíg a folyamatos, kismértékű teljesítménybővülés egy bizonyos pontig konstans munkaerő-állomány mellett is elképzelhető, addig új munkaerő beállításához lökésszerű árbevétel-növekedésre van szükség. Ez a kisvállalkozások középvállalkozássá válásának, illetve a középvállalati szektor megerősödésének legfőbb akadálya. A szabályozási környezet gyakori változásai mellett mindennek valószínűleg fontos szerepe van abban, hogy a középvállalkozások megtermelt nyereségük nagy hányadát osztalékként fizetik ki, a nyereség kis részét forgatják vissza a vállalkozásba.

A Világbank adatbázisa szerint a munkaerő alkalmazásában Magyarország 2005-ben a 89., 2006-ban a 90. helyen állt, azaz nemzetközi összehasonlításban meglehetősen sok nehézséggel jár a munkaerő alkalmazása. Ez a mutatószám nem a bérekre, illetve tágabb értelemben a munkaerőköltségekre vonatkozik, hanem a munkaerőpiac szabályozására. Mindez korlátozza a foglalkoztatás bővítését. A minimálbér kétszerese utáni járulékfizetési kötelezettség a feketegazdaságba, fekete-foglalkoztatásba való menekülést erősíti.

A kérdés az, hogy egyrészt van-e tömeges kereslet a liberalizált magyar piacon ilyen áru- és szolgáltatás-

mennyiség iránt, másrészt képesek-e, ha igen, milyen kondíciók mellett belépni a kis- és közepes méretű vállalkozások az oligopolisztikus jellegű hazai piacra. Nagyszámú jel szerint a kereslet és a piacra való belépés korlátai jelentik a legszámottevőbb akadályt a kis- és közepes méretű vállalkozások expanziója előtt. A magyar gazdaság jelenlegi szerkezetében semmilyen garancia nincs arra, hogy a gazdasági növekedés exportexpanzió és a beruházások növekedésén alapuló gyorsulása vagy az EU-források beáramlása a KKV-szektor vállalatainak termékei és szolgáltatásai iránti keresletet is jelentős mértékben dinamizálja.

Az életképességnek három tartománya különböztethető meg: az életben maradási képesség, amely csupán a költségek megtérülését és a tulajdonos megélhetését biztosítja, a lépéstartási képesség, amikor a megtermelt nyereség elegendő a megszerzett piaci pozíciók megtartására, végül az expanziós képesség, amikor a vállalat rendszeresen számíthat az elvárt haszonszintet érezhetően meghaladó jövedelmezőségre.¹³ E megközelítésben legalább ötszázezer szervezetre az életben maradási képesség a jellemző, míg kevés a lépéstartási, még kevesebb az expanziós képességgel rendelkező magyarországi vállalkozás.

A közel hétszázezer mikro- és kisvállalkozás ráadásul irtatlan tranzakciós költséget generál a nemzetgazdaság egésze számára, és megoldhatatlan feladat elé állítja az APEH-et.¹⁴ A jövedelemeltitkolás lehetősége lehetetlenné teszi, de legalábbis akadályozza a kis- és középvállalatok közötti kooperációt. Emiatt a szektor banki és tőkepiaci finanszírozása is nehéz.

Ráadásul az egyéni és családi megtakarításokból induló kisvállalkozások néhány millió forint alaptőkéje nem elegendő technológiai korszerűsítésre és piaci innovációra. Ezek a cégek nemigen tudják előteremteni azt a 20-40 millió forintot sem, amely a kisvállalati méretekben is a standard minőségű, rugalmas árutermelés megalapozását célzó beruházás forrásigénye.

A magyar vállalati szféra sajátos vonása az, hogy a hazai és főleg a külföldi nagyvállalatok fenntarthatóságát különféle legális és legitim, a közösségi jogszabályokkal összhangban lévő adókedvezmények biztosítják. A mikro- és kisvállalkozások működéséhez szintén kiemelkedő mértékben járulnak hozzá az adózással kapcsolatos szabályozási tényezők, amilyen az EVA és az EKHO. Emellett ez a vállalati szegmens a leginkább érintett a fekete- és szürke-gazdaságban. A legrosszabb helyzetben a középvállalkozások vannak, amelyek nemigen támaszkodhatnak adókedvezményekre, miközben az adóelkerülés, a fekete vagy a szürke gazdaságba való bekapcsolódás lehetőségei is korlátozottak.

Következtetések, ajánlások

A fenntartható vállalkozás fogalma a megállapodott, fejlett piacgazdaságokban alakult ki, az ott honos feltételeket tükrözi. Elsősorban „minőségi” jellegű fogalom, a meglévő, a tapasztalatok alapján meglehetősen stabil vállaltszervezeti rendszerre, struktúrára, illetve az azt alkotó, a gazdaságba erősen beágyazódott vállalatokra épül. Ráadásul a Nemzetközi Munkaügyi Szervezetben hajlamosak egy-egy fogalmat, jelen esetben a vállalkozások fenntarthatóságát „túldimenzionálni”, adott esetben mások (például az innováció, a foglalkoztatás, a versenyképesség stb.) rovására. Emellett a vállalkozások fenntarthatóságát az ILO – nyilvánvalóan feladattá adódóan is – a munkavállalók szempontjából, a munkavállalói érdekeket hangsúlyozva kezeli.

Magyarországon és a többi közép- és kelet-európai országban a fenntartható vállalkozás fogalmát inkább „mennyiségi” szempontból célszerű vizsgálni, mert sok okból kifolyólag nagyszámú olyan vállalkozás van, amelyre ez a követelmény nem érvényes. Következésképpen a gazdaságpolitika feladata is inkább „mennyiségi” jellegű, azaz azon vállalkozások számának a növekedését célszerű serkentenie, ahol a fenntarthatóság követelménye érvényesíthető.

A fenntartható vállalkozás fogalmát differenciáltan és árnyaltan célszerű értelmezni, a vállalati fenntarthatóság nem abszolutizálható. Ebből az is következik, hogy a megállapodott piacgazdaságokban is szem előtt kell tartani bizonyos „mennyiségi” összefüggéseket. A fogalom alkalmazásakor figyelembe kell venni a termékek és a vállalatok (egymással szorosan összefüggő) életciklusát és a vállalati méretet. A fogalom a környezettől függetlenül nincs feltétlenül összhangban a gazdasági racionalitás, azon belül a hatékonyság követelményeivel. Semmiképpen nem indokolt ennek a követelménynek az érvényesítése az indulási szakaszban lévő vállalkozásokra és korlátozottan lehetséges és célszerű a hanyatló vállalkozások esetében. Az életciklus hanyatló szakaszában lévő vállalatok esetében még az állami támogatás iránti igény is felvetődhet a fenntarthatóság követelményére hivatkozva. A vállalatok szubvencionálása ellentmond a piacgazdaság elveinek és a közösségi jogszabályoknak. Az induló vállalkozásokkal szemben is indokolatlan a fenntarthatóság követelményének alkalmazása. Általánosítva: a vállalkozás-fenntarthatóság követelményének érvényesítése nem mehet a mikro- és a makrogazdasági versenyképesség rovására.

Mindezek alapján a fenntarthatóság követelménye egyrészt erkölcsi imperativusként (a Kant-féle *sollen* értelmében) alkalmazandó a vállalkozásokra a vállalati

ti életciklustól függetlenül, másrészt a fenntarthatóság fogalma a növekedés és az érettség szakaszában lévő vállalkozások számára releváns. Az erkölcsi imperatívus megjelenik a vállalkozás folytatásának számvetési elvében, amely implicite minden vállalkozással szemben tartalmazza a fenntarthatóság követelményét. A vállalatok életciklus alapján történő besorolása a gyakorlatban elég nehéz. Ezért pragmatikus okokból a kezdő vállalkozásokat célszerű figyelmen kívül hagyni.

A termékek, illetve a vállalatok életciklusán alapuló megközelítés a versenyre, pontosabban a vállalatok közötti verseny következményeire koncentrál. Mondanivalója az, hogy ha a nem hatékony vállalkozások kilépnek a piacról és helyüket hatékony vállalkozások foglalják el, akkor ez javítja az erőforrások allokációját, ezáltal a mikro- és a makrogazdasági hatékonyságot, ezen keresztül a társadalmi jólétet.

Ehhez kapcsolódó fontos következtetés, hogy a vállalatok piacról való kilépése, illetve a piacra való belépése megfelelő rugalmasság esetén nem érinti a munkavállalókat, a magas vállalati dinamika nem feltétlenül, sőt a tapasztalatok alapján egyáltalán nem növeli a munkanélküliséget. Megkockáztatható az az állítás is (bár ez bizonyításra szorul), hogy a magas vállalati dinamika nettó hatása a foglalkoztatottság növekedése. A munkahelyek megtartását tehát nem minden esetben a fenntartható vállalat szolgálja a legjobban. Amíg a fenntartható vállalkozás középpontjában a munkavállalók szempontjából a konkrét munkahelyek stabilitása áll, addig a vállalati dinamika általában a munkahelyek stabilitását, illetve a foglalkoztatottság növekedését eredményezi makrogazdasági szinten, esetenként nagy kilengésekkel.

A fenntartható vállalkozás fogalma mögött az a feltetelezés húzódik meg, hogy maga a vállalat képes a megváltozott környezethez történő alkalmazkodásra, miközben a munkavállalók szerepe ebben másodlagos. A vállalati dinamika jelentőségét hangsúlyozó nézetek ezzel szemben a vállalati megszűnésekkel és az új vállalatalakulásokkal összefüggésben nagyobb alkalmazkodási költségekkel számolnak, miközben a munkavállalók rugalmassága is kiemelkedő jelentőségre tesz szert a modellben.

Mérlegelendő, hogy a magyar viszonyok között a fenntartható vállalat fogalma mellett nem kellene-e a fenntartható munkahely fogalmát is bevezetni, illetve hangsúlyozni. A munkavállalók szempontjából ugyanis reális alternatíva az önálló foglalkoztatás (mikrovállalkozás keretében) és a munkavállalás (valamilyen vállalkozásnál). E megközelítésben nem a vállalkozás jellege, hanem magának a munkahelynek a biztonsága és stabilitása a fontos, bár kétségtelen, hogy

a fenntartható vállalkozások munkahelyei is nagy valószínűséggel fenntarthatóak. A fenntartható munkahely fogalma inkább olyan verseny- és szabályozási környezet kialakítását célozza, amelyben tartósan stabil munkahelyek léteznek, szigorúbb értelmezésben a stabil munkahelyek száma folyamatosan nő.

Végül az önmagában is és nemzetközi összehasonlításban is egyaránt magas munkanélküliségi ráta felveti azt a kérdést, hogy Magyarországon és a többi közép- és kelet-európai országban nem kellene-e szigorúbban értelmezni a fenntartható vállalkozás fogalmát. Ez az értelmezés annyiival több az ILO-énál, hogy a munkahelyek számának lehetőség szerinti bővítésének követelményét is magában foglalja. Ezzel szemben a legfőbb ellenérv az, hogy ilyet nem lehet előírni.

Magyarországon a vállalkozások túlnyomó részére (legalább ötszázezer szervezetre) az életben maradási képesség a jellemző, míg kevés a lépéstartási, még kevesebb az expanziós képességgel rendelkező vállalkozás. Ezen a helyzeten nehéz változtatni, a gazdaságpolitika mozgásterét meglehetősen szűk.

A fenntarthatóság követelménye érvényesül a külföldi részesedésű és a hazai tulajdonban lévő nagyvállalatok többségében. Általában is megalapozott az a következtetés, hogy a külföldi részesedésű nagyvállalatok kiemelkedő szerepet töltek be a fenntarthatóság követelményének érvényre juttatásában a magyar vállalati szférában. Az eddigi tapasztalatok legalábbis arra utalnak, hogy a legtöbb vezető külföldi nagyvállalat tartósan telepedett le Magyarországon. A hazai szabályozási és a külföldi versenykörnyezetben bekövetkező változások nyomán azonban módosulhatnak működési feltételeik, egyesek közülük megfontolhatják a Magyarországról való kivonulást, mint ahogy erre nem egy példa volt már az utóbbi években.

A gazdaságpolitikának célszerű folyamatosan el- lentsúlyoznia a külföldi cégek külső környezetének magyar szempontból hátrányos következményeit annak érdekében, hogy itt tartsa, sőt tevékenységük további bővítésére ösztönözze a külföldi nagyvállalatokat. Célszerű még a vállalati fenntarthatóság követelményeinek eleget tevő külföldi nagyvállalatok magyarországi közvetlen beruházásainak további ösztönzése.

A kialakult vállalatszerkezet sajátosságai miatt a magyar gazdaságpolitikával szemben a fő kihívás nem a fenntarthatóság erősítéséhez kapcsolódik, hanem az erőforrásoknak és a foglalkoztatásnak a fenntartható vállalkozásokhoz történő átereléséhez a nem fenntartható szegmensből. Itt tehát egy közvetett, átkaroló stratégiáról van szó. Ez egyébként teljes mértékben összhangban van a fekete- és a szürkegazdaság visszaszorítására, kifehérítésére irányuló kormányzati tö-

rekvésekkel. Ezzel kapcsolatban felvethető a vállalat-szervezeti rendszerre vonatkozó kormányzati stratégia kérdése. A fenntartható vállalkozás követelményének érvényesítésével a nagyvállalatok, szervezetek preferálásán alapuló stratégia van jobban összhangban.

A hazai és a külföldi nagyvállalati szféra a belső viszonyokat tekintve összességében megfelel a fenntarthatóság követelményének, miközben egyáltalán nem biztos, hogy a partnereivel szemben is érvényesíti ezt az alapelvet. Ez lehet tudatos cselekvés, az erőfölénnyel való visszaélés révén, de adódhat egyszerűen az oligopolisztikus piaci szerkezet sajátosságainak kihasználásából, amikor a nagyvállalatok a kis- és közepes méretű beszállítóikra hárítják piaci versenyképességük fenntartásának költségeit. A kormány, pontosabban a Gazdasági Versenyhivatal feladata az erőteljes fellépés a versenyt korlátozó vállalati magatartással és az erőfölénnyel való visszaéléssel szemben.

A vállalkozásöszöntésen belül súlypontváltást célszerű végrehajtani. Eddig a vállalkozásöszöntésen belül az új vállalkozások alapítása kapott hangsúlyt, a működő vállalkozások problémái háttérbe szorultak. Célszerű és kívánatos a működő vállalkozásokra koncentrálni, ezen belül a célrendszer középpontjába egyrészt a közepes méretű vállalkozásokat, másrészt az e vállalati szegmens fennmaradásához, stabilizálásához, illetve bővüléséhez szükséges szabályozási és egyéb feltételek biztosítását, illetve javítását célszerű állítani. A kérdés az, hogy konkrétan hogyan. A kormány deregulációs programja kétségtelenül mérsékelni fogja általában a vállalkozások, különösen pedig a kis- és középvállalatok adminisztrációs költségeit, de a fenntarthatóság vázolt problémáin nem javít érdemben. Némi javulást eredményezhet az Új Magyarország Fejlesztési Tervben a kis- és középvállalkozások versenyképességének javítására alokkált források felhasználása 2007 és 2013 között. A fejlett piacgazdaságokban eredményesen alkalmazták a bérszubszenciát, amikor az állam az előre meghatározott feltételeknek eleget tevő vállalatok helyett fedezte az újonnan beállított munkaerő bérjárulékainak egy részét. E mögött az a megfontolás húzódott meg, hogy a bérszubszenció társadalmi költségei kisebbek, mint a munkanélküliségi segélyé. Magyarországon az ehhez hasonló konstrukció nem bizonyult túlságosan sikeresnek, miközben a bérekre rakódó munkavállalói járulékok további erőteljes mérséklése az államháztartás egyensúlyi korlátaiba ütközik.

A probléma piackonform megoldása azért nehéz, mert a kis- és középvállalati szektor rendszerint ott sikeres, ahol erőteljes az állami támogatásuk. Egyre több szakértő hívja fel például a figyelmet arra, hogy Né-

metországban a kis- és középvállalati szektor agyontámogatott, rejtett és kevésbé rejtett formában, oly módon, hogy a szubszenciák nincsenek ellentmondásban a közösségi jogszabályokkal. Magyarországon erre már csak a költségvetés helyzete miatt sincs mód.

Végül megfontolandó a „Fenntartható vállalkozás” mozgalom és védjegy bevezetése. A javaslat lényege a fenntartható vállalkozás követelményeinek összefoglalása, és a mozgalomhoz vagy védjegyhez történő csatlakozás lehetőségének felajánlása önkéntes alapon a magyarországi vállalkozásoknak. Adott esetben ezt a javaslatot az ILO-konferencián is fel lehetne vetni.

Lábjegyzet

- ¹ A tanulmány a Szociális és Munkaügyi Minisztérium Európai Integrációs és Nemzetközi Főosztálya megrendelésére a Nemzetközi Munkaügyi Konferencia 96. ülészakán részt vevő magyar küldöttség számára készült, és a fenntartható vállalkozások fejlődésének előmozdítása című napirendi ponthoz kívánt támogatást adni.
- ² International Labour Office, Geneva: The promotion of sustainable enterprises. International Labour Conference, 96th Session, 2007, Sixth item on the agenda. VI. oldal. <http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc96/pdf/rep-vi.pdf>
- ³ Az adatok forrása: Reszegi László: Kis- és középvállalatok hatékonysága. Figyelő, 2006. augusztus 10–16., 50. oldal.
- ⁴ A belépési rátát úgy számolják, hogy adott évben az újonnan belépő cégek számát elosztják a piacon lévő és az újonnan belépő vállalatok összegével. A kilépési rátát úgy kapjuk meg, hogy az egy adott évben a piacról kilépő cégek számát elosztjuk az előző évben a piacon lévő cégek számával.
- ⁵ E rész forrása: Productivity and firm dynamics: evidence from microdata. OECD Economic Outlook, 2000., Párizs, 209–223. oldal.
- ⁶ Gort, M. – Klepper, George: Time paths in the diffusion of product innovation. Economic Journal, Vol. 92, 1982, No. 3.
- ⁷ Disney, Richard – Haskel, Jonathan – Heden, Ylva: Restructuring and Productivity Growth in UK Manufacturing. Centre for Economic Policy Research, Discussion Paper 2463, 2000. május.
- ⁸ Productivity and firms dynamics: evidence from microdata. OECD Economic Outlook 2000, Párizs, 209–223. oldal.
- ⁹ Magyar Köztársaság Kormánya: A kis- és középvállalkozások fejlesztésének koncepciója. A kormány 2007. február 7-én elfogadta. Budapest, 6. oldal. http://www.gkm.gov.hu/data/cms1193305/kkv_fejl.pdf
- ¹⁰ GKM-OM-IHM (2003): Gazdasági Versenyképesség Operatív Program 2004–2006, Budapest, április 25., 24. oldal. <http://www.nfh.gov.hu/xindex2.htm?p=0&t=2&i=1904>
- ¹¹ Szürkegazdaság: ezermilliárdos lyuk az államkasszában. Népszabadság, 2005. december 10., 12. oldal.
- ¹² <http://www.doingbusiness.org/ExploreEconomies/Default.aspx?economyid=87>
- ¹³ Kozma Ferenc: A kis- és középvállalkozások Magyarországon. Alma Mater (a Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Főiskolai Kara folyóirata) 5. szám, 2003, 44–45. oldal.
- ¹⁴ Mihályi Péter: Közteherviselés – ma és holnapután. Élet és Irodalom, 2005. szeptember 16., 6. oldal.

Felhasznált irodalom

- A kis- és középvállalkozások fejlesztésének koncepciója* (2007). Magyar Köztársaság Kormánya február 7-én elfogadta. Budapest, 6. oldal. http://www.gkm.gov.hu/data/cms1193305/kkv_fejl.pdf
- Disney, Richard – Haskel, Jonathan – Heden, Ylva* (2000): Restructuring and Productivity Growth in UK Manufacturing. Centre for Economic Policy Research, Discussion Paper 2463
- GKM-OM-IHM* (2003): Gazdasági Versenyképesség Operatív Program 2004– 2006, Budapest
- Gort, M. – Klepper, George* (1982): Time paths in the diffusion of product innovation. *Economic Journal*, Vol. 92, No. 3.
- International Labour Office, Geneva* (2007): The promotion of sustainable enterprises. International Labour Conference, 96th Session, Sixth item on the agenda

- Reszegi László* (2006): Kis és középvállalatok hatékonysága. *Figyelő*, augusztus 10-16.
- Productivity and firm dynamics: evidence from microdata.* (2000): OECD Economic Outlook, Párizs, 209-223. oldal.
- Kozma Ferenc* (2003): A kis- és középvállalkozások Magyarországon. Alma Mater (a Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Főiskolai Kara folyóirata) 5. szám, 44-45. oldal.
- Mihályi Péter* (2005): Közteherviselés – ma és holnapután. *Élet és Irodalom*, szeptember 16., 6. oldal. <http://www.doingbusiness.org/ExploreEconomies/Default.aspx?economyid=87>
- Szürkegazdaság ezermilliárdos lyuk az államkasszában* (2005): *Népszabadság*, december 10., 12. oldal.

Cikk beérkezett: 2007. 5. hó

Lektorai vélemény alapján átdolgozva: 2007. 7. hó

KEDVES OLVASÓ!
NE FELEJTSE EL MEGÚJÍTANI ELŐFIZETÉSÉT
EZ ÉVRE IS!

GAJDUSCHEK György

EGYÉNI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS A MAGYAR KÖZIGAZGATÁSBAN EGY FUNKCIONÁLIS ELEMZÉS

A szerző dolgozatában az egyéni teljesítményértékelést (ETÉ) és az ahhoz kapcsolódó béreltérítés funkcionális elemzését kísérelte meg elvégezni a rendelkezésre álló több kérdőíves adatfelvétel során szerzett adatok alapján. A kérdés: betölti-e funkcióját az egyéni teljesítményértékelés, azaz a kapott adatok arra utalnak-e, hogy hatékonyabb teljesítménycsökkenés és motiválás valósul-e meg a közigazgatásban?

Kulcsszavak: egyéni teljesítményértékelés (ETÉ), közigazgatás, köztisztviselők, Magyarország

A dolgozók teljesítményének rendszeres értékelése talán valamennyi modern szervezetben jelentkező feladat. Sajátosan jelentkezik ez a feladat a közigazgatásban, amelyben különösen jellemző a formalizáltság. Az emberierőforrás-menedzsmentet általában, s azon belül a teljesítményértékelést is számos, tipikusan jogszabályi formában megjelenő általános előírás szabályozza.

A magyar közigazgatásban az egyéni teljesítményértékelést (ETÉ), illetve ahhoz kapcsolódóan a bér elterítésének (béreltérítés) lehetőségét a közszolgálati törvénynek (1992. évi XXIII tv. – KTV) egy 2001-ben hatályba lépett módosítása vezette be. A bevezetést legjobb tudomásunk szerint nem előzte meg az érintettek felkészítése; nem történt meg a mintegy 12.000 közigazgatási vezető ilyen jellegű képzése, illetve az esetleges költségvetési kihatások áttekintése sem. Bár a módosítás indoklása nemzetközi tapasztalatokra hivatkozik, nem ismerünk olyan rendszert, amely a közigazgatás teljes személyi állományát ilyen jellegű ETÉ-nek vetné alá; az ETÉ tipikusan vezetőkre vonatkozik. A legtöbb szerző egyetért abban is, hogy a teljesítményértékelés bevezetett módja teljességgel idegen a magyar közigazgatás működési logikájától és személyzeti rendszerétől (Hajnal, 2007; Linder, 2006; Gajdusчек, 2007). E tény jól mutatja, hogy jelenleg egyszerre két, céljaiban és eszközeiben gyökeresen eltérő, inkompatibilis értékelési módszert is „működtet” a hazai szabályozás: az ETÉ mellett továbbra is él a minősítés rendszere (Gajdusчек, 2004; 2007). Jelenleg folyamatban van az ETÉ egy teljesen új rendszerének bevezetése,

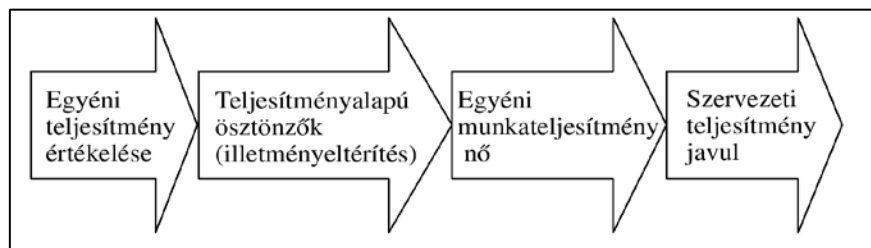
miközben a döntéshozók tervezik egy harmadik fajta értékelési rendszer, a kompetenciaelemzés és -értékelés bevezetését is. Ily módon a magyar közigazgatás, a világon talán elsőként, működtethetne egyszerre három értékelési rendszert.¹

Az utóbbi időben több olyan elemzés is napvilágot látott, amely empirikus adatok segítségével próbálja meg bemutatni a teljesítményértékelés hazai gyakorlatát, illetve megkísérli az általánosabb összefüggéseket feltárni. Linder (2006) – az ETÉ mellett a kompetenciaelemzés és -értékelés módszerét is vizsgálva – a hazai megoldásokat a nemzetközi tapasztalatokkal veti össze. Empirikus anyagként tíz minisztériumi HR-vezetővel lefolytatott mélyinterjúra támaszkodik. Gajdusчек (2007) több kérdőíves adatfelvétel eredményeire támaszkodva elemzi a minősítésre és az ETÉ-re vonatkozó ún. tény-, illetve ezekre és a kompetenciaelemzés és -értékelésre vonatkozó véleményadatokat. Az ETÉ-re vonatkozó legmélyebb és legszisztematikusabb empirikus elemzést azonban Hajnal (2007) adta.

Az ETÉ egy funkcionális modellje

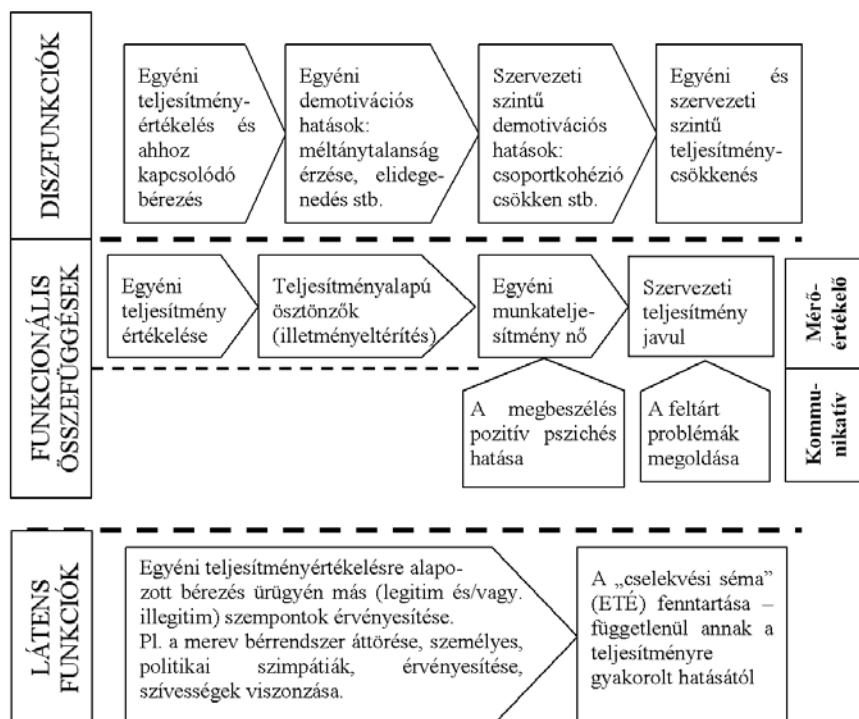
Hajnal egy ún. programmodellt állít fel, amely mintegy az ETÉ működési mechanizmusát mutatja be az 1. ábrán szereplő logikai láncként. Hajnal aztán ezt a modellt „teszteli” négy kérdőíves kérdésre adott válaszok statisztikai elemzésével. A kérdések egy, a Magyar Közigazgatási Intézet által lebonyolított kérdőíves adatfelvételtől származnak.

Hajnal az ETÉ programmodelljéről



1. ábra

Az ETÉ egy bonyolultabb, „funkcionális” modellje



2. ábra

„a funkció”-t, illetve a „manifeszt funkciót” a társadalmi cselekvőknek a cselekvésük hatásáról alkotott explicit elvárásával azonosítja. A mertoni funkcionalizmus meghatározó gondolata az, hogy az így értelmezett „manifeszt funkció” mellett két további tényezővel is számolni kell. Ezek: a „diszfunkciók” és a „latens funkciók”. Némi leegyszerűsítéssel élve, a „diszfunkciók” a cselekvés nem szándékolt, olykor a funkciótól gyökeresen eltérő, akár azzal ellentétes hatásaira utalnak. A „latens funkciók” pedig olyan hatások, amelyeket a cselekvők nem tesznek explicité (olykor a maguk számára sem, máskor csak a külvilág számára nem), ugyanakkor a latens funkció meghatározó szerepet játszhat a cselekvés, a cselekvési séma fenntartásában.

A fentieket figyelembe véve az ETÉ-vel kapcsolatban a 2. ábrán látható funkcionális modell állítható fel².

A modell további finomítását jelenti, hogy az értékelő iskolák hatásmechanizmusában meglévő eltéréseket a modellben, azon belül a manifeszt funkciók körében is megjelenítettem. A két iskola jelenlétére és mibenlétére Hajnal maga is utal. Modelljében azonban csak a mérő-értékelő iskola hatásmechanizmusát vázolja fel, talán azért, mert a magyar rendszert ezzel azonosítja.

Jómagam az alábbi elemzésben Hajnal megközelítéstől két jelentős pontban térek el. Elméleti oldalról, úgy vélem, hogy csak egy, a fenténél jóval komplexebb modellre alapozható az ETÉ hatásmechanizmusának értékelése. Módszertani szempontból pedig jóval több adatra támaszkodom: több kérdőíves vizsgálat számos adatát felhasználom. Kétségtelen, hogy mindez csökkentheti az elemzés tiszta logikai zártságát, viszont úgy vélem, hogy az elemzés eredményeit jobban közelítheti a valós gyakorlat leírásához.

Az ETÉ vizsgálata során a – Robert K. Merton nevéhez köthető – funkcionalista megközelítést alkalmazom. Úgy vélem, hogy ez a megközelítés a jelen hazai közigazgatási gyakorlat leírására különösen alkalmas. Merton (1980: 143–256. old.), némileg leegyszerűsítve,

Kétségtelen súlyos érvek szólnak e felfogás mellett, de – pl. az intézményt bevezető törvénymódosítás – indoklása arra utal, hogy a döntéshozók – alighanem alaptalanul bár, de – a kommunikatív iskola által ígért előnyökre is számítottak³.

A diszfunkciók és latens funkciók a manifeszt funkcióktól elkülönülten jelennek meg az ábrában. A diszfunkciók létezése, illetve annak lehetősége jól ismert az ETÉ nemzetközi és hazai szakirodalmában is; ezekre Hajnal (2007) maga is utal. A latens funkciók léte pedig elsősorban a hazai gyakorlat ismerete alapján feltételezhető. Utal erre pl. Linder (2006) is. Az pedig általánosan leírt tény (Shafritz et al., 1992: 67–93. old.; Owen, 2003: 149–164. old.; Lőrincz, 2006: 278–279. old.; Berényi, 1992: 25–46. old.), hogy az ún. zárt rend-

szerű közszolgálat meglehetősen rugalmatlan rendszer, ahol a vezetők gyakran keresik a merevség áttörésének lehetőségeit. Ennek egyik módja a béreltérítés, amit akkor tekintünk latens funkciónak, ha tényleges oka nem a magasabb teljesítmény jutalmazása, hanem valamilyen más tényező.

A felhasznált adatok forrásai

Az alábbiakban, a szakirodalomban fellelhető adatok mellett, a következő adatforrásokra támaszkodom:

- 1) A közigazgatásban az ún. HR-, illetve személyzeti feladatot ellátó vezetők, egyes esetekben HR-specialisták körében 2007 áprilisában végzett adatfelvétel. Ennek során 376 személyt kérdeztünk meg, akiket véletlen, rétegzett mintavétellel választottunk ki. A „HR-feladatot ellátók” meghatározása nem könnyű lecke. Lényegében három csoportot foglal magában. Ahol kifejezetten működik HR szervezeti egység (a nagyobb közigazgatási szervezetben), ott ennek vezetőjét kérdeztük. Ahol a HR-feladatokat egy személy látja el teljes munkaidőben, vagy munkaideje egy részében, ott a kérdőívet ezzel a személlyel vettük fel. A többi esetben, tipikusan a kisebb közigazgatási szervezetben, amelyek azonban az összes ilyen típusú intézmény jelentős hányadát teszik ki, annak első számú vezetője válaszolt a kérdőívre. A kiválasztott szervek jól reprezentálják a közigazgatási szervek összességét. A továbbiakban erre az adatfelvételre mint a „**HR-vezetők** lekérdezése” fogok utalni.
- 2) Mintegy ezer fő, véletlen, rétegzett mintavételi eljárással kiválasztott köztisztviselő körében 2005 novemberében végzett adatfelvétel. A válaszadók jól reprezentálják a köztisztviselői kar egészét. A továbbiakban erre az adatfelvételre mint a „**köztisztviselők 2005-ös lekérdezése**” fogok utalni.
- 3) Mintegy ezer fő, véletlen, rétegzett mintavételi eljárással kiválasztott köztisztviselő körében 2003-ban végzett adatfelvétel. A válaszadók jól reprezentálják a köztisztviselői kar egészét. A továbbiakban erre az adatfelvételre mint a „**köztisztviselők 2003-as lekérdezése**” fogok utalni.
- 4) Ezerfős, véletlen mintavétellel kiválasztott aktív, szervezeti keretek között dolgozó népesség körében 2007 júliusában végzett kérdőíves adatfelvétel. Az adatfelvétel a munkahelyre, munkahelyi körülményekre vonatkozó kérdéseket tartalmaz, amelyek jórészt megegyeznek a köztisztviselőknek a fent említett kérdőívekben már feltett kérdésekkel. A továbbiakban erre az adatfelvételre mint „**lakossági lekérdezésre**” fogok utalni.

A kérdések tartalmazznak ún. „kemény”, „tény” és „puha”, véleményadatokat. Ezeket Hajnal (2007) külön elemezte. Jómagam a továbbiakban nem teszek ilyen határozott különbséget, részben azért, mert igyekszem az egy jelenségre vonatkozó információkat együttesen kezelni, részben mert – mint azt látni fogjuk, s mint arra Hajnal is utal – sok esetben a „tényadatok” tény-szerűsége is meglehetősen kétséges.⁴

*

A dolgozat további részében előbb azokat az adatokat mutatom be, amelyek a köztisztviselőknek, valamint a HR-vezetőknek az ETÉ-vel és a béreltérítéssel kapcsolatos általános vélekedéseit tükrözik. Ezután a manifeszt funkciónak Hajnal (2007) által is elemzett vonalát tekintem át, részben Hajnal adatelemzésére támaszkodva, de további adatokat is bevonva az elemzésbe. Ezt követően a manifeszt funkció másik lehetséges „vonalt”, nevezetesen a kommunikatív iskola által feltételezett hatásmechanizmust elemzem röviden. Végül külön részben tekintem át a diszfunkciók, valamint a latens funkciók esetleges jelenlétére utaló – szűkösen rendelkezésre álló, jórészt indirekt – információkat.

Köztisztviselők és HR-vezetők általában az ETÉ-ről

Nyilvánvalóan kevéssé beszélhetünk az ETÉ bármiféle hatásáról akkor, ha semmiféle ETÉ-re nem kerül sor. Hajnal (2007) bemutatja, hogy a köztisztviselők mintegy 14%-a szerint esetükben egyáltalán nem került sor teljesítményértékelésre. A HR-vezetők válaszai is hasonló tényekre utalnak. Eszerint a szervek 8%-ában egyáltalán nem, további mintegy 6%-ában pedig csak egyes köztisztviselőkre végzik el a teljesítményértékelést.

További kérdés, hogy az ETÉ a valóságban követi-e a törvényben meghatározott eljárást, amelyre a manifeszt modell utal. Erről is megkérdeztük a HR-vezetőket.⁵ A válaszadók 30%-a jelezte, hogy a gyakorlat teljes egészében vagy jórészt eltér a jogszabályban megfogalmazott ideáltól, s csak 21% mondta azt, hogy teljes egészében megegyezik azzal. Noha az eltérés irányát nem ismerjük, erre kérdőívi kérdés nem vonatkozott, ez az adat a latens funkciók jelenlétére utalhat, de legalábbis arra, hogy a manifeszt funkció nem feltétlenül, illetve nem úgy érvényesül, ahogyan azt a KTV. alapján feltételeznénk.

Mind a HR-vezetőknek, mind a köztisztviselőknek tettünk fel olyan, ún. véleménykérdéseket is, amelyben általában kellett értékelniük az ETÉ-t és a hozzá kapcsolódó béreltérítést, illetve ezek együttes hatását. Az ezekre az általános kérdésekre adott válaszokat mutatom be az alábbiakban.

A HR-vezetőket általánosságban arra kértük, hogy rangsoroljanak különféle tényezőket aszerint, hogy „azok milyen mértékben ösztönözik a köztisztviselőket jobb teljesítményre”. Az átlagos rangsorszámok szerint növekvő sorrendbe szedve⁶ mutatom be a válaszokat az 1. táblázatban.

1. táblázat

**Különféle tényezők
fontossági sorrendje, aszerint, hogy mennyire
ösztönöznek jobb teljesítményre**

	Átlagos rangsorszám	Szórás
Egyéb anyagi elismerés (pl. jutalom)	3,32	1,92
Állásföltés	3,83	2,46
Hivatástudat	3,85	2,16
Vezető részéről megnyilvánuló pozitív megítélés utáni vágy/negatív megítéléstől való félelem	3,90	2,17
Teljesítményértékelés, s a hozzá kötött illetményeltérítés	4,41	2,27
Munkatársak részéről jelentkező megítélés szem előtt tartása – presztízs	4,75	2,02
Előmenetel meggyorsítása	5,18	2,05
A KTV.-ben meghatározott cím megszerzése	6,19	1,86

Az 1. táblázatból elsőként az tűnik szembe, hogy a közigazgatás HR rendszerét szabályozó KTV-ben meghatározott eszközök (cím megszerzése, előmenetel meggyorsítása, ETÉ) a lista aljára kerültek, igaz, ezek között az ETÉ és a hozzá kapcsolódó béreltérítés viszonylag jó helyet foglal el. Ugyanakkor a legmeghatározóbb az anyagi elismerésnek egy másik, kevésbé szabályozott, esetlegesnek tűnő formája. Miért lehet az „egyéb anyagi elismerés” jóval motiválóbb, mint a teljesítményértékelés? Logikailag két lehetséges válasz vetődik fel. Az egyik szerint az anyagi elismerés más formái jóval nagyobb összeget jelentenek, és ilyenként jóval motiválóbbak. A másik szerint ezek a juttatások jobban kötődnek a tényleges teljesítményhez, mint az ETÉ-re alapozott béreltérítés (mert pl. konkrét pluszfeladat elvégzéséhez kötődő „célprémiumról” van szó). Sajnos nem állnak rendelkezésre olyan adatok, amelyek alapján el lehetne dönteni, hogy melyik válasz, esetleg melyik milyen mértékben áll közelebb a valósághoz. Mindenesetre a táblázat adatai arra utalnak, hogy az ETÉ, amelynek elsődleges célja a motiváció, és ezen keresztül a teljesítmény fokozása lenne, e funkcióját – legalábbis a HR-feladatokat ellátók szerint – jelenleg kevésbé tölti be.

Természetesen rákérdeztünk konkrétabban is arra, hogy miként látják a HR-vezetők az ETÉ hatását. A következő kérdést tettük fel:

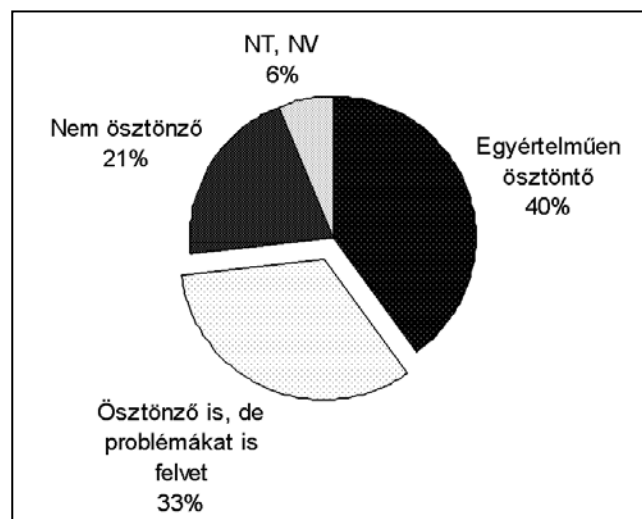
Hogyan ítéli meg, hogy pozitív hatással van-e a teljesítményértékelés és az esetleg hozzá kapcsolódó illetményeltérítés a köztisztviselők munkamoráljára – ösztönzi-e őket a jobb teljesítményre?

- 1 – Igen, egyértelműen ösztönző hatású.
- 2 – Az esetleges pozitív hatások mellett problémákat is felvet.
- 3 – Egyáltalán nem bír ösztönző hatással.

A válaszok megoszlását a 3. ábra mutatja be.

3. ábra

Ösztönző-e a teljesítményértékelés rendszere?



Azokat, akik a problémákra is utaltak, megkérdeztük arról is, hogy miben látják ezeket. A kérdésben a hazai és nemzetközi szakirodalomra alapozva fogalmaztuk meg a válaszalternatívákat. A válaszok így kapott megoszlását a 2. táblázat mutatja be.

A fontossági sorrendet – a pénztől eltekintve – azon tényezők vezetnek, amelyek a teljesítmény objektív mérésének lehetetlenségére, illetve a szubjektivitás veszélyére utalnak. Ebben a tényben elsősorban az a diszcrepancia jelenhet meg, amely a magyar közigazgatás és közszolgálat sajátos jellege és a teljesítményértékelés rendje között fennáll, s amelyet szinte valamennyi hazai szerző hangsúlyoz (Hajnal, 2001; 2007; Linder, 2006; Karolinyné – Lévai, 2005). Ugyanakkor egy sajátos kultúra indikátora is lehet, amely a klaszikus bürokratikus működés, és az ahhoz kapcsolódó érdemrendszerű közszolgálathoz kötődik. (Berényi, 1992; Lőrincz, 2005; Gajduscheck, 2004). Erre utalhat a nemzetközi szakirodalomban széles körben tárgyalt, és gyakran az egyéni teljesítményértékeléssel szembeni pozitív alternatívaként bemutatott (Linder, 2006), csoport/team értékelés viszonylagos elutasíthatósága is. A – weberi értelemben vett – bürokratikus működésmódot a világosan meghatározott hatáskörök, a szabályok

**A teljesítményértékelés rendszerével kapcsolatban felmerülő
esetleges problémák**

2. táblázat

	Említette	
	HR-vezetők ⁷	Akik alkalmazzák a béreltérítést
Kevés a költségvetési fedezet, így nem lehet megfelelően súlyozni a teljesítményeknek megfelelően.	83%	87%
Nem lehet minden esetben objektíven értékelni, és ez vezetői szubjektivitásra ad lehetőséget.	63%	64%
A közigazgatási munkában általában nem lehet értékelni az egyéni teljesítményeket teljesítménymutatók alapján.	52%	52%
Nem megfelelőek a mutatók, amelyek alapján a teljesítményt értékelik.	38%	34%
Rossz hangulatot, rivalizálást szül a köztisztviselők között.	36%	41%
Jelenlegi formájában csak az alacsony illetmények felzárkóztatására, forráskiegészítésre alkalmazzák.	27%	34%
Nem az egyének, hanem szervezeti egységek, teamek teljesítményét kellene értékelni.	19%	17%
Egyéb	4%	4%

és hierarchia uralma, s mindezzel együtt a szubjektivitás (így a vezetői szubjektivitás) kiküszöbölésére való törekvés jellemzi. E jellemzők együttesen pedig a bizonytalanság minimalizálását szolgálják (Gajduschek, 2001). Nyilvánvaló, hogy a lényegében szubjektív vezetői döntésen alapuló ETÉ és béreltérítés idegen ettől a működésmódtól és kultúrától.

A 2. táblázatban szereplő tényezők választása közötti összefüggés (ti., hogy az egyik választása valószínűbben vezet-e a másik választásához) elemzését is elvégeztük korrelációs számítás módszerével. Meglepő módon a statisztikai elemzés alig mutatott összefüggést az egyes szempontok választása között. Összesen csak két esetben (a „rossz hangulatot generál” és a „mérés objektivitásának hiánya”, valamint előbbi és a „teljesítménymutatók közigazgatási alkalmazásának lehetetlensége” között) találtunk egy százalék alatt szignifikáns korrelációt, míg egy ezrelék alattit egyáltalán nem. Így pl. a mutatók meg nem felelősége és a mérés objektivitásának hiánya között, meglepő módon, egyáltalán nincs korreláció. Nehéz lenne megmondani, hogy mi áll az összefüggések hiányának hátterében, de talán arról van szó, hogy a kérdezetteknek nincs egy jól strukturált képe az ETÉ-ről és annak hatásmechanizmusáról.

A köztisztviselőknek két, kifejezetten az ETÉ értékelésére vonatkozó egyszerű véleménykérdést tettünk fel a 2005-ös adatfelvétel során. Arra a kérdésre, hogy a teljesítményértékelés pozitív hatással van-e a munkamorálra, munkateljesítményre, a köztisztviselők 43%-a válaszolt igennel és 47%-a nemmel, míg további 10%

nem tudott a kérdésre választ adni. A köztisztviselők maguk tehát meglehetősen megosztottak a kérdés megítélésében, bár egy picit többen vannak, akik nem látnak pozitív hatást.

Amikor azt kerestük – előszörban az ún. ANOVA módszerrel –, hogy statisztikai értelemben milyen tényezők hatnak a véleményekre, nem meglepő módon azt találtuk, hogy messze a legszignifikánsabb szempont, hogy valakinek eltérítették-e a fizetését. Közel kétharmada azoknak, akiknek pozitív irányban eltérítették a fizetését, fogalmaz meg pozitív véleményt. A vezetők a beosztottakhoz képest jóval elutasítóbbak: 55%-uk nem lát pozitív összefüggést,

míg ugyanez az arány a beosztottak esetében csak 46%. Ha pedig eltekintünk azon vezetők (29%) véleményétől, akiknek illetményét pozitív irányban eltérítették, akkor a fenti arány 62%-ra növekszik (de még az eltérítésben részesülők körében is 40%-os ez az arány). Ez arra utal, hogy a vezetők meghatározó része, bár évek óta kötelességszerűen elvégzi e feladatot, a jogalkotó által annak tulajdonított pozitív hatásban, a gyakorlati tapasztalatok birtokában sem (vagy éppen azért nem) hisz. Érdekes, hogy a korral és közigazgatásban töltött idővel nem sikerült semmilyen összefüggést találni. Ez cáfolni látszik azt a felfogást, hogy a nyugdíjhoz közelebb állók idegenkednének a teljesítményértékeléstől.

Ha a kérdés megítélését más véleményadatokkal vetjük össze, akkor azt érdemes kiemelni, hogy a közigazgatás átpolitizáltságának általános megítélése meghatározó szerepet játszik az ETÉ értékelésében. Azok, akik egyetértettek azzal a kijelentéssel, hogy a „közigazgatásban túl nagy a politika befolyása” a szakmai szempontokkal szemben, azok határozottan szignifikánsabban ($p < 0,001$) nyilatkoznak negatívan az ETÉ-ről.

Egy következő kérdésünk kifejezetten a teljesítményhez igazodó díjazás elfogadottságát kívánta mérni. Az ilyen konkrét, húsba vágó kérdéseket általában megbízhatóbbnak tartjuk az általános kérdésnél. Igaz ugyanakkor, hogy a kérdés megfogalmazása olyan, hogy arra a béreltérítés megítélésén kívül számos más tényező is hathat. A kérdés pontosan a következőképpen hangzott:

Mit tart fontosabbnak...

1. évente rendszeresen járó egyéb juttatások (pl. ruha-pénz, 13. havi fizetés) megőrzését, bővítését, vagy
2. a kiemelkedő teljesítmények kiemelt díjazását.

A válaszadók 63%-a választotta az első és 34%-a a második válaszalternatívát. Látható tehát, hogy jóval kevesebben „szavaztak” az ETÉ-hez kapcsolódó béreltérítésre, mint az előző, általánosabb kérdés kapcsán. Érdekes, hogy ebben az esetben a vezetőknek csak 42%-a, míg a beosztottaknak 67%-a ragaszkodott a status quót jelentő első válaszalternatívához. Az életkor előrehaladtával a teljesítményhez igazodó bérezés (2. alternatíva) elfogadottsága egyértelműen, bár nem jelentős mértékben csökken. Érdekes, hogy hasonló összefüggés a közigazgatásban töltött évek számával nem mutatható ki. Nem mutatható ki összefüggés a szervtípusok és a kérdésre adott válaszok között sem. A nagy és kis, az önkormányzati és az államigazgatási szervek dolgozói is összességében elutasítók a teljesítménybérezéssel szemben. A közép- és felsőfokú végzettségűek összevetése pedig arra mutat rá, hogy míg a teljesítményértékeléshez kapcsolódó illetményeltérítést előbbiek értékelték jóval pozitívabban, addig ebben a kérdésben a második válaszalternatívát inkább a felsőfokú végzettségűek választották.

A válaszokat statisztikai összefüggéseiben elemezve a legmeglepőbb mégis az, hogy az e kérdésre adott válaszok statisztikailag függetlenek az előbb ismertetett kérdésre adott válaszoktól, vagyis az ETÉ általában való pozitív megítélésétől. Ennek a ténynek több értelmezése is lehetséges. Így lehetséges, hogy bár a teljesítményhez igazodó bérezés növeli a teljesítményt, de a köztisztviselők nem akarnak teljesítménynövekedést. Lehetséges viszont az is, hogy valójában erős kételyek vannak a tekintetben, hogy a magasabb bér valóban tisztán a magasabb teljesítményhez fog-e kapcsolódni. Bár a rendelkezésre álló adatok alapján a kérdést nem lehet egyértelműen eldönteni, további elemzés közelebb vihet a köztisztviselők megfontolásainak megértéséhez. Erre az alábbiakban még visszatérünk.

Manifeszt funkció – hatás az ETÉ szerinti béren keresztül

Hajnal által felvázolt logikai lánc teszteléséhez, a végéről visszafelé haladva, a következő kérdések tehetőek fel:

- 1) Az egyéni hogyan járul hozzá a szervezeti teljesítményhez?
- 2) A teljesítményalapú bérezés mennyire motivál?
- 3) A bér mennyire kötődik a teljesítmény értékeléséhez?
- 4) A teljesítmény értékelése mennyire reális?

Ad 1) Hozzájárulás a szervezeti teljesítményhez

E végső kérdést nem vizsgáljuk. Egyfelől a kérdés vizsgálata kívül esik e tanulmány fókuszán (az ETÉ alkalmazása mint HR-feladat, illetve mint motivációs eszköz), másfelől nincsenek is a kérdés megválaszolásához lehetővé tévő adataink, hiszen annak vizsgálatára az általunk alkalmazott kérdőíves módszer teljesen alkalmatlan.

A továbbiakban elemzendő három kérdéssel kapcsolatban viszont érdemes utalni arra, hogy azok nagyban követik a motiváció Vroom (1964) ún. elvárás-elméletének logikáját.⁸

Ad 2) Az ETÉ alapú béreltérítés hatása

A Hajnal által felállított modellben a teljesítménynövelő hatás kizárólag a béreltérítésen keresztül érvényesül, és az dichotóm jellegű: növeli vagy nem növeli (értsd: változatlanul hagyja) az egyéni teljesítményt. Adataink szerint a köztisztviselők 18%-ának térítették el a bérét (2005-ös adat), s ebből kevesebb, mint 1%-ét (9 fő) negatív irányban. Hajnal arra is rámutat, hogy az eltérítés mértéke viszonylag alacsony, az érintettek háromnegyede esetében nem több 10%-nál. Utaltunk már arra is, hogy a HR-vezetők a közigazgatási szervek 8%-a esetén arról számoltak be, hogy egyáltalán nem végeznek ETÉ-t, és a szervek közel felében (47,6%) az ETÉ-hez egyáltalán nem kapcsolódik az illetményeltérítése. Igaz, ezek általában kisebb szervezetek, ahol a köztisztviselőknek is csak kisebb része dolgozik. Mindezenre a béreltérítés hatása itt nem érvényesülhet.

Ezek az adatok arra utalnak, hogy a béreltérítésnek, már csak korlátozott hatóköre és mértéke miatt is, a közigazgatás egészére nézve viszonylag kis mértékű teljesítménynövelő hatása lehet. Ezt nagyban megerősíti az a már ismertetett adat is, hogy a HR-vezetők az ETÉ teljesítménynövelő hatását számos más tényező mögé sorolták (1. táblázat).

Ad 3) Mennyire kötődik a bér az ETÉ eredményéhez

Nyilvánvaló, hogy ha illetményeltérítésre egyáltalán nem kerül sor, s mint láttuk, sok esetben ez a helyzet, az azt is jelenti, hogy a kiemelkedő teljesítményt sem jutalmazták, és az alulteljesítőket sem szankcionálják ilyen módon. A negatív eltérítés kis aránya is arra utal, hogy a béreltérítés és az ETÉ eredménye között csak meglehetősen laza kapcsolat áll fenn.

Hasonló eredményre jutunk akkor is, ha azt vizsgáljuk, hogy kiknek térítették el nagyobb arányban a bérét. Ezt Hajnal alaposan elemzi, összesen 22 változónak az eltérítésre gyakorolt hatását tekinti át, és a legtöbb esetben nem talál összefüggést a béreltérítés ténye és olyan

változók között, amelyekről azt feltételeznénk, hogy összefügg a teljesítménnyel. Így pl. nem talál összefüggést a közigazgatásban szerzett szakmai tapasztalattal, a felsőfokú képzettséggel (több diploma, tudományos fokozat stb.). A kérdésre még visszatérünk.

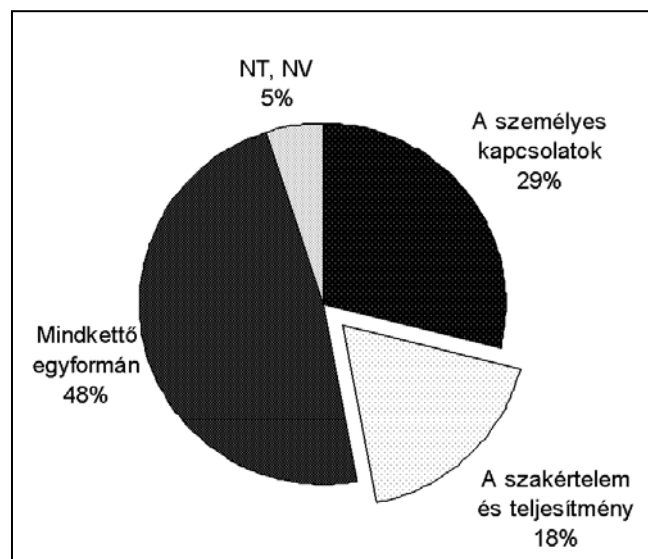
Ad 4) Mennyire reális a teljesítmény értékelése

A kérdés úgy is megfogalmazható, hogy a tényleges teljesítmény és az ETÉ eredménye mennyire függ össze? Nemzetközi tapasztalatok szerint ez az ETÉ egyik legproblematisabb eleme, ami így a legtöbb diszfunkció forrása. (E kérdés mélyebb vizsgálatára tehát ott kerítünk sort.)

A 2005-ös kérdőívben kifejezetten rákérdeztünk arra, hogy „Véleménye szerint felettese mennyire reálisan értékeli munkáját?” Az óriási többség (86%) szerint felettese mindig, vagy az esetek többségében reálisan értékeli munkáját. Ez, a nemzetközi tapasztalatok fényében, nehezen hihető – ti., hogy a válaszadók valóban így gondolják. E ponton – egyetértve Hajnallal – arra kell utalnunk, hogy az e kérdésre adott válaszok nem tükrözik a válaszadók tényleges meggyőződését sokkal inkább a megszokott „pozitív gondolkodásukat”, illetve aggodalmukat, hogy válaszaik esetleg a felettes kezébe jutnak. Az ilyen esetben egy jóval általánosabb, a vezető szerepét nem nevesítő kérdés informatívabb lehet. A 2005-ös vizsgálatban szerepelt egy ilyen kérdés. Az e kérdésre adott válaszok megoszlását

4. ábra

Az „Ön szerint a szakértelem, a tapasztalat és a megbízható, jó teljesítmény vagy a személyes kapcsolatok határozzák meg, hogy ki kerül ma kiemelkedően magas fizetéssel honorált közigazgatási állásba?” kérdésre adott válaszok megoszlása



mutatja be a 4. ábra.

Látható, hogy az ilyen módon, általánosságban feltett kérdésre, amelyben a negatív válasz sem tűnik éles, és főleg nem személyre irányuló kritikának, a válaszadóknak már csak kevesebb mint ötöde állítja, hogy a magasabb bérek elsődlegesen a magasabb teljesítménynek tudhatóak be. Nyilvánvaló ugyanakkor, hogy ez a kérdés túl általános, egyáltalán nem csak az ETÉ alapú béreltérítésre vonatkozik. Nem lehet egyértelműen eldönteni, hogy (a) ebben a kérdésben mertek a köztisztviselők őszintén nyilatkozni, egyebek mellett az ETÉ-ről is, vagy (b) az, hogy míg más mechanizmusok (jutalmazás, előléptetés, címadományozás) alapvetően személyes kapcsolaton alapulnak (s ezek határozzák meg a válaszok megoszlását), addig az ETÉ – ettől az általános tendenciától gyökeresen eltérően – kifejezetten pontosan reflektál a valós teljesítményre és azt jutalmazza. Az (a) verziót támasztja alá az a tény, hogy az e kérdésre adott válaszok szorosan ($p < 0,001$) korrelálnak az ETÉ általános megítélését firtató kérdéssel, valamint a legszorosabb korrelációt mutatja a „preferálja-e a teljesítménybérezést a status quo-val szemben” kérdéssel (szorosabban összefügg, mint pl. azzal, hogy eltérítették-e a bérét).⁹

Egy hasonló tartalmú kérdést feltettünk már a 2003-as kérdőívben is. 11 másik kijelentés mellett értékelni kellett azt az állítást is, hogy „Az elismerés és a jutalmak nálunk a tényleges érdemeken alapulnak”, aszerint, hogy a kérdezett mennyire ért egyet azzal. Ugyanezt a kérést, hasonló kérdések társaságában feltették az Egyesült Államokban is, a már említett „Reinventing” adatfelvétel során. Miután megfelelő standardizálási eljárással kiküszöböltük azt a tényt, hogy a magyar köztisztviselők mindenre pozitívabb válaszokat adtak, azt találtuk, hogy a magyar válaszadók (a) ezzel a kijelentéssel – a 11-ből – a második legkisebb egyetértést mutatták, és (b) ebben a kérdésben relatíve jóval elégedetlenebbnek mutatkoztak az egyébként szintén elégedetlen amerikai kollégáiknál is. A relatív elégedettségi index a magyarok esetében $-0,39$, az amerikaiak esetében $-0,27$ volt. (A standardizált értékek -1 és $+1$ között mozognak.)

Összegzés: manifeszt funkció, hatás a teljesítménybéren keresztül

A rendelkezésre álló adatok arra utalnak, hogy számos szervezetenél az ETÉ-re egyáltalán nem kerül sor. Ahol arra sor kerül is, az esetek nagy részében nem pontosan a jogszabályi előírásoknak megfelelő módon történik az ETÉ. A bérek eltérítése a szervek mintegy felénél egyáltalán nem történik meg, s egészen kivételes az alulteljesítőknél ítélték bérének csökkentése. Az ETÉ

realitásával kapcsolatos köztisztviselői vélemények – a nemzetközi tapasztalatoktól eltérően – meglepően pozitívak voltak. E válaszok megbízhatóságával szemben azonban súlyos kételyek merülnek fel. Erre utalhat, hogy egy általánosabb, így kevésbé „konfliktusos” kérdésre adott válaszok már kritikusabbak: a köztisztviselőknek komoly kételyeik vannak a tekintetben, hogy a magasabb fizetések a tényleges teljesítményhez kapcsolódhatnak, s ez a vélekedés határozottan kihat az ETÉ megítélésére is. Érdekes itt még visszautalni arra a tényre is, hogy a HR-vezetők a teljesítményértékelés teljesítményösztönző hatását más tényezőkhöz viszonyítva meglehetősen gyengének értékelték.

Egy másik, Hajnal által is alkalmazott, megközelítési lehetőség a tényadat jellegű változók és a béreltérítés ténye közötti összefüggések vizsgálata.¹⁰ Hajnal maga is jelzi, hogy az általa vizsgált 22 változó között, amelyek esetében pozitív összefüggést várt volna az ETÉ alapú béreltérítéssel, alig van olyan, amely ennek a várakozásnak megfelelt volna. Így pl. sem az iskolai végzettség szintje (ideértve a több diplomát, tudományos fokozatot), sem a nyelvtudás, sem a közszolgálatban szerzett tapasztalat nem mutat összefüggést a béreltérítéssel. Hajnal összesen három tényezőt talált, amelyek szorosan összefüggenek a béreltérítéssel: a beosztást (vezető-nem vezető), a szervtípust (ezek 4 típusát elkülönítve), és a tanfolyami részvételt (vett-e részt az utóbbi 3 évben közigazgatási képzésen). Mindhárom tényező utalhat a jobb teljesítményre, de legalább ilyen mértékben más tényezőkre is. Különösen a vezető beosztás, illetve a minisztériumi pozíció (amelyek nagyban predesztinálnak pozitív béreltérítésre) magyarázható a jobb érdekérvényesítő képességgel is. E kérdésre még visszatérünk. Itt csak azt szükséges ismét hangsúlyozni, hogy számos olyan tényező, amelyről feltételezhetjük, hogy a teljesítménynek valamiféle proxy indikátora, semmiféle statisztikai összefüggést nem mutat az ETÉ alapján történő béreltérítéssel.

Manifeszt funkció – az ETÉ „béren kívüli” hatása

A manifeszt funkcióhoz soroltam az ETÉ mint kommunikatív aktusból folyó esetleges előnyöket is, amint az a 2. ábrán látható. Természetszerűleg nem rendelkezünk információval arról, hogy a feltárt problémákat milyen mértékben sikerült kiküszöbölni, s azok milyen mértékben vezettek aztán egyéni, illetve szervezeti szintű teljesítménynövekedéshez. Ezzel kapcsolatos adatok gyűjtésére a kérdőíves módszer alkalmatlan.

Áttételes információval rendelkezünk viszont az ETÉ-hez kapcsolódó elbeszélgetés egyes, esetlegesen

pozitív hatásairól. A 2003-as köztisztviselői lekérdezésben a fent említett 11 elemű kérdéssorban szerepelt egy olyan állítás is, hogy: „Pontosan tudom, mit várnak el tőlem a munkahelyemen.” E tekintetben a magyar köztisztviselők relatív egyetértési indexe jóval magasabb volt (0,29), mint amerikai kollégáiké (–0,27), akik ezen a területen mutatkoztak különösen elégedetlennek. Nyilvánvaló, hogy a kérdés meglehetősen általános, és nem vonatkoztatható közvetlenül az ETÉ-re, de elképzelhető egy olyan interpretáció, amely az ETÉ-nek jelentős szerepet tulajdonít e tekintetben. Ezzel az interpretációval csak az a baj, hogy az Egyesült Államokban mintegy három évtizede, 1978 óta (OECD, 2005: 30. old.; Shafritz et al., 1992: 489–507. old.) működik az ETÉ. A fenti összehasonlító adatok tehát bizonyosan nem alkalmazhatóak az ETÉ pozitív hatása bizonyítékeként, egy ezzel ellentétes interpretáció azonban nem kizárt.

Több, a köztisztviselői kérdőívekben feltett kérdést a lakossági adatfelvétel során is lekérdeztünk. Ezek közül témánk szempontjából a következő kérdések tűnnek relevánsnak:

- Tapasztalata szerint mennyire gyakran fordul elő az, hogy a beosztottak félnek kifejezni főnökükkel való egyet nem értésüket? (Válasz 1–5 terjedő skálán.)
- Egyetért-e a következő kijelentéssel: Közvetlen fellettem rendszeres és érdemi visszajelzést ad munkám erős és gyenge oldalairól.
- Egyetért-e a következő kijelentéssel: Pontosan tudom mit várnak el tőlem a munkahelyemen.

A lakossági kérdőív lehetővé teszi az összehasonlítást. Előnye e lekérdezésnek, hogy az adatfelvételre az érintettek otthonában került sor, s, ellentétben a köztisztviselői kérdőívekkel, nem a munkahelyen, ami – egyetértve Hajnal erre vonatkozó fejtegetésével – a köztisztviselők „óvatos attitűdjének” egyik oka lehetett.

A lakossági kérdőívben a köz- és a magán-szférában dolgozók csoportját különítettük el, és a két csoport válaszai közötti különbségeket vizsgáltuk az ANOVA módszerrel.¹¹ Az ANOVA teszt eredménye nem mutatott szignifikáns eltérést a magán-szféra és a köz-szféra dolgozóinak válaszai között a fenti három kérdés egyikében sem. Ez arra utal, hogy e területeken nem mutatkozik lényeges eltérés a köz- és a magán-szféra viszonyai között. Annak fényében, hogy a köz-szférában dolgozók minden csoportja elvileg fokozott jogi védelmet élvez a „főnöki önkénnyel” szemben, különösen meglepő, hogy a főnöktől való félelem a köz-szférában hasonló mértékben van jelen, mint a magán-szférában. E tény önmagában is kétséget ébreszthet a tekintetben, hogy lehetséges-e vezető és beosztott között ténylegesen őszinte párbeszéd.

A másik két kérdés pedig a teljesítményértékelés hatását kérdőjelezi meg. Ennek kapcsán azonban felvethető, hogy

- a) a magánszférában is alkalmazhatják, s esetenként alkalmazzák is az ETÉ valamilyen módszerét, és
- b) a közsféra adatait a közalkalmazottak dominálják, akik jelentős részénél az ETÉ nem kötelező.

Ami az első felvetést illeti, a beosztásra vonatkozó, összesen 23 beosztotti csoportot nevesítő kérdés alapján azt találtuk, hogy csak a teljes minta 29%-a esetében (pl. irodai adminisztrátor, beosztott értelmiségi, középvezető) tűnik életszerűnek valamiféle ETÉ esetleges alkalmazása. Ezek jelentős része azonban a közszférában dolgozik. A második felvetést részben oly módon kezelhetjük, hogy a lakossági kérdőívben kapott válaszok megoszlásait – figyelembe véve az ilyen összehasonlítás megbízhatóságát korlátozó számos tényezőt is – összevetjük az ugyanezen kérdésekre a korábbi köztisztviselői kérdőívekben adott válaszokkal. Nos azzal, hogy „pontosan tudom, mit várnak el tőlem...” lényegében azonos mértékben, durván 92%–94%, kaptunk egyetértő válaszokat a 2007-es lakossági és a 2003-as köztisztviselői adatfelvételben. A 2005-ös köztisztviselői adatfelvételben nagyobb – mintegy háromnegyedes – arányban kaptunk pozitív választ a „közvetlen felettem rendszeres érdemi visszajelzést ad...” kijelentésre, mint a lakossági adatfelvételben, ahol ezzel mintegy kétharmadnyian értettek egyet. Az eltérés azonban alighanem abból adódik, hogy a kérdésben a közvetlen felettséggel kapcsolatos esetleges kritika jelenhet meg, s ettől a köztisztviselők, mint láttuk, különösen óvakodtak.

Összességében tehát az adatok nem látszanak bizonyítani azt, hogy a közigazgatásban alkalmazott ETÉ kommunikatív funkciója valóban érvényesülne, illetve bizonyos jelek egyértelműen ennek ellenkezőjére utalnak.

Diszfunkcióra utaló jelek

A hazai (Karolinyné – Lévai, 2005; Hajnal, 2001; Linder, 2006) és főleg a nemzetközi szakirodalomban nagy részt foglal el az ETÉ, különösen a mérő-értékelő változat negatív hatásainak tárgyalása. Shafritz et al. (1992: 489-507. old.) részletesen tárgyalja a különféle diszfunkciókat, amelyek között meghatározó probléma, hogy az érintettek nem érzik fairnek, méltányosnak az értékelést, az azon alapuló béreltérítés pedig feszültséghez, rivalizáláshoz vezet. Mindez elégedetlenséget szül, illetve akadályozza a szervezettel és a szervezeti célokkal való azonosulást; végső soron határozott demotivációs hatása van.

A dán pénzügyminisztérium által 2001-ben publikált kutatás azt találta, hogy a dán köztisztviselők kezdetben üdvözölték a teljesítményhez igazodó bérezést, de már a bevezetés után nem sokkal sokan igazságtalannak tartották, és így az frusztrációhoz vezetett (Demmke, 2001: 169. old.), ami aligha járul hozzá a szervezeti hatékonyság növekedéséhez (lásd pl. Bakacsi, 1996: 107–109. old.).

Egy másik, az USA Georgia államában végzett 2001-es kutatás azt találta, hogy „csak az alkalmazottak 50%-a mondta, hogy a teljesítményértékelés „fair” volt. 70% nem értett egyet azzal, hogy a teljesítményalapú bérezés alkalmas lenne a dolgozók motiválására, míg ez az arány a vezetők körében 75% volt. Ezenfelül 90% úgy vélte, hogy a teljesítményalapú bérezéshez nem áll rendelkezésre a szükséges pluszpénz [...]. A köztisztviselők több mint 90%-a vélte úgy, hogy a kiemelkedően jól teljesítők nem részesültek jelentős fizetésnövekményben az új rendszerben”. (Demmke, 2001: 170. old.) Megdöbbenő, hogy bár teljesen eltérő a közigazgatási rendszer, más a kultúra, más a közszolgálat rendszere és hagyományai, az adatokból leszűrűt eredmények mégis mennyire hasonlatosak a fentiekben bemutatott magyar adatokból levonható következtetésekhez.

Alighanem a méltánytalanságérzés és következményei kiküszöbölésére irányuló törekvés, valamint a konfliktuskerülés vezet aztán a teljesítményértékelések inflációjához: mindenki „kitűnően”, „átlag felett” teljesít. Shafritz et al. (1992: 495. old.) egy 14.000 szövetségi köztisztviselőt érintő, 1989-ben lebonyolított adatfelvétel alapján pl. arról számol be, hogy bár a megkérdezett köztisztviselők hatvan százalékának értékelése a „teljesen kielégítő” feletti (sic!) volt – felül mégis úgy érezte, hogy az értékelés nem volt fair.

A nemzetközi tapasztalatok fényében valami hasonlót várnánk a magyar közigazgatásban is. A méltánytalanság érzését erősítheti maga a jogi szabályozás is. A törvény ugyanis lehetővé teszi, hogy ugyanazon szervben belül, az ugyanúgy értékelt két személy közül az egyiknek eltérítsék, a másiknak pedig nem az illetményét – mindezt a vezető szubjektív döntése alapján, indoklási kötelezettség nélkül (Gajduscheck, 2004). Mindez már önmagában is méltánytalanságérzést generálhat.

A magyar kérdőívekből ugyanakkor kevés olyan adat áll rendelkezésünkre, amely a diszfunkciók meglétére utalna. Láttuk, hogy a konkrét kérdésre válaszolva a köztisztviselők túlnyomó többsége fairnek mondta az értékelést, de láttuk azokat a tényeket is, amelyek ezzel kapcsolatban kételyeket ébresztettek. Összességében a köztisztviselők úgy látják, hogy a közszolgálatban a személyes kapcsolatok legalább

annyira fontosak, vagy fontosabbak, mint a szakértelem és teljesítmény, és ez a vélekedés az ETÉ-vel kapcsolatos értékítéletükre is kihat.

A HR-vezetők alig több mint harmada jelezte, hogy az ETÉ feszültséget, rivalizálást eredményez. Szignifikánsan nagyobb arányban (41%) jelezték viszont ezt azok, akik a béreltérítés rendszerét valóban működtették. Ez azért figyelemre méltó, mert – értelemszerűen – azok, akik a béreltérítést nem alkalmazzák, általában inkább hajlamosak negatív hatásokat feltételezni, s az adatok is általában ezt támasztják alá. (Lásd 2. táblázat.) A feszültség, rivalizálás problémáját azonban éppen azok értékelik súlyosabbnak, akik alkalmazzák a béreltérítést, s így tapasztalatuk lehet annak hatásáról.

Az ETÉ-ek eredményeinek hiányában nincs tényadat, amely az ETÉ inflálódását bizonyíthatná. Egyes tényezők azonban arra utalnak, hogy ez a jelenség a magyar közszolgáltatban is tetten érhető. Ezt támasztja alá, hogy negatív irányú illetményeltérítésre egészen kivételesen az összes illetményeltérítésnek mintegy huszadában került sor. A minősítés, amely a köztisztviselő értékelésének másik formája, s amelynek eredményeiről lehetett adatot gyűjteni, hasonló tendenciát jelzett. A közigazgatási szervek 89%-ában az utóbbi két évben egyáltalán nem született „kevésbé alkalmas” és „alkalmatlan” minősítés. Összegezve, az értékelés inflálódására egyértelmű jelek utalnak.

Egyértelmű bizonyítékát a nemzetközi szakirodalomban jól ismert, és általában szinte elkerülhetetlennek tekintett más diszfunkciók jelenlétének a kérdőívekben nem találtuk. Ennek magyarázata alighanem a köztisztviselők már többször hivatkozott „pozitív”, illetve „óvatos” attitűdjében keresendő. A diszfunkciók esetleges jelenlétének bizonyítására, illetve mértékének meghatározására a jelenlegi adminisztratív kultúra keretei között minden bizonnyal más módszerek alkalmasabbak, mint a kérdőíves adatfelvétel.

Latens funkcióra utaló jelek

A latens funkciót úgy értelmezzük, hogy az ETÉ, pontosabban az azon alapuló illetményeltérítés, nem a tényleges teljesítményre reflektál, nem a teljesítmény szintjét honorálja vagy szankcionálja, hanem a gyakorlatban más funkciót tölt be.¹² Ennek lehetőségére több jel is utal. Ezek jó részéről más kontextusban már volt szó, ezért itt jobbra csak visszautalok ezekre:

- A köztisztviselőknek csak 43%-a ért egyet azzal, hogy az ETÉ és a hozzá kapcsolódó béreltérítés valóban teljesítményösztönítő hatású. Az adatok mélyebb elemzése arra utal, hogy a köztisztviselők egy része

úgy véli, hogy a magasabb bérek inkább személyes kapcsolatoknak, illetve – különösen az átpolitizáltabbnak tekinthető minisztériumokban, nagy önkormányzatokban – a politikai lojalitásnak/szolgálatoknak tudhatóak be. (Lásd 8. lábjegyzet.)

- Különösen figyelemreméltó az az elemzés, amely az illetményeltérítésben részesülők és abban nem részesülők csoportjára vonatkozó „kemény” adatokat veti össze. A vizsgált 22 változóból csak három mutatott szignifikáns összefüggést a teljesítményeltérítéssel. Ezután az egyébként nagyon óvatosan fogalmazó Hajnal is arra a következtetésre jut, hogy az ETÉ-re alapozott béreltérítéssel „nem a kiváló munkateljesítményt, hanem egyéb, pillanatnyilag számunka ismeretlen egyéni jellemzőket jutalmaz”. A három tényezőtől ugyanakkor kettő esetében (vezetők, minisztériumi dolgozók) legalább annyira plauzibilis a feltételezés, hogy a jobb érdekérvényesítő képességük miatt felülreprezentáltak a béreltérítettek csoportjában, mint az, hogy kiugró teljesítményük miatt kerültek volna ebbe a csoportba.¹³
- Hajnal elemzése csak arra vonatkozott, hogy eltért-e vagy sem valakinek a bérét. Ha külön elemezzük azt a csoportot, amelynek jelentősen (10% felett) térítették el a bérét, akkor a Hajnal által feltárt tendenciák még erőteljesebben jelentkeznek.
- Emlékeztetünk rá, hogy a HR-vezetők az ETÉ-t és a hozzá kapcsolódó béreltérítést viszonylag hátra sorolták a teljesítményre ösztönző tényezők között, pl. az esetenként adott jutalom mögé, ami legalábbis arra utal, hogy manifeszt funkcióját kevésbé tölti be.
- A HR-vezetők mintegy negyede értett egyet azzal a kijelentéssel, hogy „jelenlegi formájában csak az alacsony illetmények felzárkóztatására, forráskiegészítésre alkalmazzák” az ETÉ alapú béreltérítést. Szignifikánsan nagyobb (Khi², szigif.<0,001) volt ez az arány azok körében, akik a béreltérítést alkalmazták, noha ennek épp a fordítottját várnánk.
- Végül ismét utalunk arra, hogy a törvény lehetővé teszi/tette, hogy a vezető diszkrecionális döntése alapján két az ETÉ által egyébként azonos teljesítményűnek ítélt dolgozó közül az egyik számára – akár 40%-os – béreltérítést alkalmazzon, míg a másik egyáltalán ne részesüljön béreltérítésben. Ez a disztinkció pedig, implicite, már magában a szabályozásban is arra utal, hogy a pusztán teljesítményen túl a béreltérítést más tényezők is meghatározzák.

Összességében az adatok egyértelműen arra mutatnak, hogy a teljesítményértékelés alapján történő béreltérítés nem, illetve nem csak a teljesítményre reflektál.

Ehelyett a jobb érdekérvényesítő pozícióban lévők, a vezetővel jobb személyes kapcsolatot kialakítók nagyobb valószínűséggel részesülnek ezen intézmény útján anyagi juttatásban. Egyes esetekben a béreltérítés a különleges szaktudásnak, illetve annak tudható be, hogy az adott szakember a munkaerőpiacon a „normál” köztisztviselői bérért nem vásárolható meg. Az átpolitizáltabb szervezetekben felmerül a politikai lojalitás, illetve szolgálatok ilyen módon történő kompenzálásának gyanúja is. Nyilván számos olyan eset is van, amikor a béreltérítés valóban a kiemelkedő teljesítményre reflektál.

Összegzés

A fentiekben az ETÉ és az ahhoz kapcsolódó béreltérítés funkcionális elemzését kíséreltem meg elvégezni a rendelkezésre álló, több kérdőíves adatfelvétel során szerzett adatok alapján.

Az adatok összességében arra utalnak, hogy az ETÉ manifeszt funkcióját, nevezetesen a teljesítményösztönzést, motiválást az esetek egy jelentős részében bizonyosan nem tölti be; ti. amikor egyáltalán nem, vagy nem a törvényi „ideál”-nak megfelelően alkalmazzák, illetve, amikor egyáltalán nem kapcsolódik hozzá béreltérítés. A véleménykérdésekre adott válaszok pedig azt jelzik, hogy az ETÉ teljesítménynövelő hatását általában a köztisztviselők, de még az érintettek (vezetők, HR-vezetők) is jelentős mértékben megkérdőjelezzik. A tényadatok elemzése e kételyt tovább erősíti.

A manifeszt funkció érvényesülésének hiánya általában valamely latens funkció jelenlétére utal – hiszen ellenkező esetben a cselekvési séma nem maradna fenn. Más a helyzet az ETÉ esetében, amelyet jogszabály ír elő, így akkor is működtetni kellene, ha semmilyen funkciót nem töltene be.¹⁴ A „közvetett bizonyítékok” arra utalnak, hogy a gyakorlatban az ETÉ-t a zárt, érdemrendszerű közszolgálat merevségének áttörésére alkalmazzák, kihasználva azt, hogy lényegében diszkrecionális lehetőséget ad a vezetőnek, hogy egyesek bérét – a bértáblában meghatározottnál – magasabb szintre emelje. A béreltérítés oka lehet a kiemelkedő teljesítmény, de számos más tényező is. Ebben a helyzetben a béreltérítésre nyilván nagyobb esélyük van azoknak, akik „közelebb ülnek a tűzhöz”, a döntéshozatali központhoz.

A nemzetközi szakirodalomban általánosan tárgyalt témát jelentenek az ETÉ által okozott, szinte elkerülhetetlenül jelentkező diszfunkciók; mindenekelőtt a méltánytalanságérzés, a feszültség és rivalizálás, ami végső soron demotivációhoz vezet. Noha ezzel kapcsolatban direkt kérdést is feltettünk, a válaszok nem utaltak

ilyesmire. Az adatok mélyebb elemzése azonban jelzi, hogy az ETÉ-re is vonatkoztatják a köztisztviselők azt a vélekedésüket, hogy a jól fizetett közigazgatási állások elnyeréséhez a személyes kapcsolatok legalább annyira fontosak, mint a teljesítmény. Ebben pedig a magyar köztisztviselők relatíve borúlátóbbak amerikai kollégáiknál is.

A manifeszt funkció érvényesülésével kapcsolatban adataink tehát kételyeket ébresztenek, a latens funkciók jelenlétét határozottan valószínűsítik, míg a diszfunkciók kapcsán éppen a más országokban általában megjelenő kritikus hangok szinte teljes hiánya elgondolkodtató.

Az a tény, hogy teljességgel egyértelmű értékelést sem a manifeszt, sem a latens, sem a diszfunkciók tekintetében nem tudunk adni, a további kutatás szükségességét jelzi. Ugyanez a tény azonban arra is felhívja a figyelmet, hogy a kérdőíves módszer alkalmazhatósága korlátozott, a jövőben más adatfelvételi technikák bevonására lesz szükség.

Lábjegyzet

¹ 2007. január 1-től hatályba lépett a 301/2006. (XII. 23.) kormányrendelet, amely a teljesítményértékelés új rendszerét vezeti be, előbb csak a minisztériumi vezetőkre, majd 2009-ig félvétenként a köztisztviselők újabb csoportjaira kiterjesztve, a teljes központi közigazgatásra. Természetesen ez az elemzés még a korábbi teljesítményértékelési rendszerre vonatkozik, bár valószínűleg számos következtetése jól értelmezhető az új rendszerre is. A bevezetés módját tekintve számos hasonlóság figyelhető meg a korábbi rendszerrel. Így ennek során sem vettük figyelembe a magyar közigazgatás sajátosságait, ideértve a teljesítményértékelés során mostanra felhalmozódott tapasztalatokat is, s a nemzetközi gyakorlatra hivatkozás mögött sem áll tényleges kutatás. Noha a bevezetés fokozatos, az mégsem teszi lehetővé a folyamatba épített korrekciót, s a teljesítményértékelést az összes beosztott köztisztviselőre is kiterjeszti. A bevezetést ezúttal sem előzte meg a szükséges tréning.

A rendszer egyébként rendkívül bonyolult. Amennyire azt a jogszabályból meg lehet érteni, az értékelés az érintett kiemelt, fejlesztési, valamint többletcéljait érinti. Ezen túl figyelembe veszi a munkaköri leírásban foglaltak teljesítését, valamint a kompetenciáknak való megfelelést. (5. § 5. bek.) Utóbbiakat a következő mintegy másfél év során a teljes államigazgatásra elkészítendő munkakörelemzések határoznák meg. A célok kitűzésére irányuló év eleji megbeszélésen túl az értékelés számos lépcsőből áll, beleértve a vezetői előértékelést, a köztisztviselő előzetes tájékoztatását, az önértékelés szakaszát, majd az értékelő beszélgetést, illetve a végső értékelésről és az esetleges teljesítményjutalom mértékéről szóló tájékoztatást is. Mindennek során a vezető az egyes értékeltekről évente egy mintegy háromszáz rubrikából álló, minimum 8 oldalas, ám a szöveges rész miatt tovább bővítendő teljesítményértékelő lapot tölt ki. A teljesítményt a vezető végül – 1–100-as skálán – összpontszámmal értékeli. Ám ennek a pontszámnak az adott szerven belül ún. „eloszlási szintekre”, lényegében sajátos állománycsoportokra tagolva (egy

minisztériumban pl. 5 ilyen csoport van), meg kell felelnie annak az elvárásnak, hogy az adott állománycsoportnak csak meghatározott százaléka kaphat adott pontszámintervallumba eső pontot (pl. csak 10% kaphat 0–49 pontot).

² Hajnal maga is utal az alábbi modellben foglalt számos elemre, sőt a diszfunkcionális hatásokat hangsúlyozza is, ugyanakkor ezeket nem foglalja be a modelljébe, így nem is elemzi szisztematikusan azokat.

³ A nemzetközi (OECD, 2005: 49–54. old.; Wise, 1996; Demmke, 2004: 110–117. old.) és a hazai (Karolinyné – Lévai, 2005; Bakacsi, 1996: 113–115. old.; Hajnal, 2001) szakirodalom egyaránt utal arra, hogy a teljesítményértékelés mint kommunikatív folyamat önmagában is számos pozitív hatáshoz vezethet. Így:

- világossá, egyértelművé teheti a beosztott számára a vele szemben megfogalmazott elvárásokat, illetve visszajelzést ad a vezető általi megítélésről,
- a vezető számára információt biztosít arról, hogy a beosztott hogyan látja helyzetét, milyen nehézségekkel küzd, mi akadályozza a jobb teljesítmény elérésében,
- a fentiek mellett a megbeszélésnek önmagában is lehet motiváló, ösztönző pszichés hatása, illetve alkalmas lehet a felgyülemlett feszültség levezetésére, a konfliktusok explicitté tételére és kezelésére.
- A megbeszélés során feltárt objektív problémákat a vezető kezelni tudja, megteheti azokat az intézkedéseit, amelyek elhárítják a jó teljesítmény előtti akadályokat. (Pl. munkakörülmények javítása, megfelelő munkaeszközök biztosítása stb.)

⁴ A szerző immár mintegy másfél évtizede eleméz köztisztviselők körében gyűjtött survey adatokat. Ennek során néhány jól meghatározható sajátosságra figyelt fel. Ezek a sajátosságok különösen más országokban végzett köztisztviselői adatokkal összevetve szűrnak szemet. A legnyilvánvalóbb sajátosság, hogy a magyar köztisztviselő általában mindennel – de különösen közvetlen környezetével: vezetőjével, szervezetével – nagyon meg van elégedve. (Az „elégedettség” csak az anyagi és erkölcsi megbecsülésre vonatkozó kérdésekre nem áll.) A 2003-as adatfelvételnél 11 olyan kérdést tettünk fel magyar köztisztviselőknek, amelyet 2000-ben az Egyesült Államok szövetségi köztisztviselőinek is feltettek (Reinventing government employee survey 2000. Washington, DC: Office of Personnel Management.) Lényegében valamennyi kérdésben jóval nagyobb volt a magyar, mint az amerikai „elégedettek” aránya. Mindeközben közismert, hogy a magyarok általában nem igazán „pozitív gondolkodók”. Valóban, a köztisztviselők is meglehetősen kritikusnak, sőt keserűen tudnak nyilatkozni, ha már kialakult egy személyes, bizalmi kapcsolat a kérdezővel. A kérdőívi válaszokat viszont úgy tűnik elkerülhetetlenül és növekvő mértékben a kincstári optimizmus uralja.

A másik jellegzetesség az „igen, ehhez is értünk, ezt is csináljuk” típusú válaszadás. Így pl. egy 2003-as köztisztviselői adatfelvétel során a kérdezettek több mint háromnegyede állította, hogy tud táblázatkezelőt használni, bár a közigazgatásban forgolódók jól tudják, hogy ilyenre alig van példa. A HR-vezetők mintegy harmada jelezte, hogy alkalmazkazzák a kompetenciaelemzés és -értékelés módszerét, ám kontrollkérdésre kiderült, hogy a pozitív választ adók túlnyomó többsége nincs tisztában azzal, mi ez a technika. Hasonlóképpen Hajnal György (2007/a) kutatásában olyan rendkívül bonyolult üzleti technikák, mint pl. a Business Process Reengineering alkalmazásáról számoltak be nagy arányban még kis közigazgatási hivatalok is, amelyek alkalmazása ezeknél egyszerűen kizárt.

A válaszokat elsődlegesen – szubjektív benyomásom szerint – mindig is, de egyre növekvő mértékben az egzisztenciális félelem, illetve a mindenáron való megfelelni akarás motiválja. Így a válaszok gyakran jobban reflektálnak arra, hogy a kérdezett mit gondol – sokszor tévesen – arról, hogy mi lehet a „helyes válasz”, az elvárás, mint a valóság tényeire. Ezt valamennyi válasz esetében figyelembe kell venni, és lehetőség szerint megfelelő eszközökkel kezelni.

⁵ A kérdés pontosan a következőképpen hangzott: „Ideális esetben a teljesítménycélok év eleji kitűzése a beosztott és a vezető közötti érdemi párbeszéd keretében születik meg. Ennek során figyelembe veszik a már elért eredményeket, objektívan igyekeznek meghatározni a kitűzendő célokat. Az egyéni teljesítménycélokat az ágazati, illetve szervezeti célokból vezetik le. Tapasztalata szerint a gyakorlat mennyiben tér el ettől az ideáltól?”

⁶ Mivel rangsorolásról van szó, az alacsonyabb érték előbbre sorolást, vagyis nagyobb fontosságot jelez.

⁷ Az összes HR-vezető, aki jelezte, hogy a teljesítményértékelés problémákat is felvet.

⁸ Magyarul jó ismertetést ad: Bakacsi (1996: 104–107. old.). A teljesítményértékelés és az elmélet viszonyáról: OECD (2005: 32. old.).

⁹ A két kérdéssel kapcsolatos korrelációs adatokat mutatja be a következő táblázat:

	Korrelációs együtthatók	
	ETÉ növeli a teljesítményt	ETÉ alapú béreltérítés preferálása vs. status quo
Az ETÉ növeli a teljesítményt	1,000 **	0,048
Eltérítették-e a bérét	0,125 **	0,043
Felettese értékelése reális-e?	0,159 **	0,009
Magas fizetéshez teljesítmény v. kapcsolat kell?	0,111 **	0,090 *
A politika nagy szerepet játszik a közigazgatásban	0,129 **	0,022

* – szignifikancia $\leq 0,01$

** – szignifikancia $\leq 0,001$

¹⁰ Ebben az esetben tehát együtt, egymástól el nem választva vizsgáljuk azt a kérdést, hogy az ETÉ mennyire reális (ad 4), és, hogy a béreltérítés mennyire alapszik az ETÉ-n (ad 3), vagyis: a béreltérítés mennyire kapcsolódik a tényleges teljesítményhez. Technikailag azért kell a béreltérítés tényéből kiindulni, mert magának az ETÉ-nek az eredményéről nincs információ, illetve – az nem lévén standardizált – statisztikailag nem lenne kezelhető. A béreltérítés indikátora lehet a pozitív értékelésnek, hiszen arra kiemelkedő teljesítmény esetében kerül sor, bár ez az összefüggés fordítva nem áll fenn: a kiemelkedő teljesítmény, mint láttuk, nem feltétlen vezet pozitív béreltérítéshez.

¹¹ Az így kapott eredmények csak korlátozottan értelmezhetőek a köztisztviselőkre, hiszen a közszférában számos más csoport is jelen van. Így a szolgálati jogviszony alá tartozók, akik esetében ETÉ-re szintén sor kerül, és a közalkalmazottak nagyobb csoportja, akik esetében a közalkalmazotti törvény maga nem teszi kötelezővé az ETÉ-t.

¹² Utaltam már rá, máshol pedig részletesen is kifejtettem (Gajduscheck, 2004), hogy az olyan intézményeknek, mint az

ETÉ, egyszerűen létezésük miatt van egy erőteljes szimbolikus funkciója. Jelen esetben a „modern”, „üzleti stílusú”, a „nemzetközi trendeket közvetlenül követő”, „hatékony”, „nem bürokratikus” közigazgatás képét sugallja. Ez a fajta latens funkció azonban magának az intézménynek a meghirdetésével, Magyarországon: jogszabályba foglalásával érvényesül. Az alábbiakban az ETÉ-nek a gyakorlatban megjelenő esetleges latens funkcióit kutatjuk.

- ¹³ Ez utóbbi feltételezés megalapozott lehetne, ha a karriertervezés, az előmeneteli rendszer erre alapot adna. Ha pl. a minisztériumi apparátusok jórészt az alsóbb szintű szervekből a legkiválóbbakat kiválogatva állnának fel, vagy a vezetők szigorú kiválasztási eljárásban, megfelelő feltételek megléte esetén kerülhetnének pozícióba. Erről azonban – mint azt máshol bemutattam (Gajduscek, 2004; 2005) – a magyar közigazgatásban nincs szó.
- ¹⁴ Pontosán ez a helyzet a minősítéssel, amelynek a mai közszolgálati rendszerben kizárólag szimbolikus funkciója van.

Felhasznált irodalom

- Bakcsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: KJK
- Bossaert, D. – Demmke C. (2003): Civil Services in the Accession States. Maastricht: EIPA
- Crozier, M. (1981): *A bürokrácia jelensége*. Budapest: KJK
- Demmke, C. (2004): European Civil Services between Tradition and Reform. Maastricht: EIPA
- Gajduscek Gy. (2001): Bureaucracy: Is it Efficient? Is it Not? Is that the Question? *Administration and Society* Vol. 34 No. 6
- Gajduscek Gy. (2004): A magyar közszolgálati szabályozás egyes sajátosságai. In: *Állam- és Jogtudomány XLV.* 3–4.
- Gajduscek Gy. (2005): Szakértelem és/vagy politika. A magyar közszolgálat jogi és empirikus elemzése. *Politikatudományi Szemle* 2005/2 pp. 111–134.
- Gajduscek Gy. (2007): A köztisztviselő munkájának értékelése. A magyar jogi szabályozás és gyakorlat elemzése az empirikus adatok tükrében. *Humánpolitikai Szemle* (megjelenés alatt)
- Hajnal Gy. (2001): Egyéni teljesítménymérés és -értékelés a közigazgatásban: tapasztalatok és lehetőségek a magyar KTV-szabályozás tükrében (Kézirat, Magyar Közigazgatási Intézet)
- Hajnal Gy. (2007): Az egyéni teljesítményértékelési rendszer működésének tapasztalatai a magyar közigazgatásban. *Vezetéstudomány* 2007, 7–8. sz.
- Hajnal Gy. (2007/a): Az önkormányzati hivatali működés korszerűsítésének irányai és lehetőségei. *Vezetéstudomány* 2007, 10. sz.
- Habermas J. (1981): A kommunikatív cselekvés elmélete. Budapest: ELTE Szociológiai Intézet
- Haque, Shamsul M. (2006): Modernizing Government: The Way Forward – An Analysis. *International Review of Administrative Sciences* 2006/3.
- Ingraham, P. W. (1996): Evolving Public Service Systems. In: Perry, James L. (ed.): *Handbook of Public Administration*. San Francisco: Jossey-Bass pp. 375–395.
- Karoliny M. – Lévai Z. (2005): Teljesítményértékelés a közszolgálatban. In: Karoliny Mártonné – Lévai Zoltán – Poor József: *Emberi erőforrás-menedzsment a közszolgálatban*. Budapest: Szókratész.
- Kettl, Donald F. (2006): Modernizing Government: The Way Forward – A Comment In: *International Review of Administrative Sciences* 2006/3.
- Linder V. (2006): Az egyéni teljesítményértékelés és kompetenciaalapú emberi erőforrás-gazdálkodás a közszolgálatban. In: *Humánpolitikai Szemle* XVII/10. pp. 30–45. és XVII/11 pp. 48–55.
- Lőrincz L. (2005): A közigazgatás személyi állománya. In: Lőrincz Lajos: *A közigazgatás alapintézményei*. Budapest: HVGORAC pp. 259–405.
- Merton Robert K. (1980): *Társadalomelmélet és társadalmi struktúra*. Budapest: Gondolat
- Meyer-Sahling, Jan-Hinrik (2006): The Institutionalization of Political Discretion in Post-communist Civil Service Systems. The Case of Hungary. In: *Public Administration* Vol 84, No. 3, pp. 693–716.
- OECD (2005): Performance-related Pay Policies for Government Employees. Paris: OECD Publishing
- OECD (2005/a) Modernising Government. Paris: OECD GOV/PGC/RD (2005/2.)
- OECD (2004): Trends in Human Resources Management Policies in OECD Countries. An Analysis of the Results of the OECD Survey on Strategic Human Resources Management. GOV/PGC/HRM 2004. 3FINAL
- OECD (2003): Public Sector Modernisation. Modernising Public Employment. Paris: OECD 2003 GOV/PUMA(2003)18, 28 Oct. 2003
- Owen, E.H. (2003). *Public Management and Administration*, New York: Palgrave Macmillan
- Shafritz, J.M. – Riccucci, N.M – Rosenbloom, D.H – Hyde, A.C. (1992): *Personnel Management in Government*. New York: Marcel Dekker
- Talbot, Colin (2006): Modernizing Government: The Way Forward – A Comment. In: *International Review of Administrative Sciences* 2006/3.
- Wilson, James Q. (1989): *Bureaucracy. What Government Agencies Do and Why They Do It?* US: BasicBooks
- Wise, Lois R. (1996): Enhancing Employee Performance. In: Perry, James L. (ed.): *Handbook of Public Administration*. San Francisco: Jossey-Bass pp. 392–404.
- Wroom, V.H (1964): *Work and Motivation*. New Yourk: John Wiley & Sons

Cikk beérkezett: 2007. 6. hó
Lektor vélemény alapján átdolgozva: 2007. 9. hó

HARANGOZÓ Gábor¹

MITŐL ZÖLD EGY VÁLLALAT – AVAGY MIT IS JELENT A JÓ KÖRNYEZETI TELJESÍTMÉNY?

A vállalati teljesítmény megítélésénél egyre nagyobb hangsúlyt kap a környezeti teljesítmény vizsgálata. Nem egyértelmű ugyanakkor, mit is jelent a jó környezeti teljesítmény: egyesek például a szennyezőanyag-kibocsátás csökkentését, míg mások egy környezetirányítási rendszer bevezetését értik alatta. Az eltérések miatt sokszor nem kapunk hiteles információt arról, vajon a környezetileg jól teljesítő vállalatok versenytársaiknál sikeresebbek-e vagy se. A szerző a cikkben kísérletet tesz egy a környezeti teljesítmény átfogó értelmezésére szolgáló modell felállítására, amely lehetőséget biztosít a vállalati és a környezeti teljesítmény kapcsolatának pontosabb megismerésére és így jobb vállalati döntések meghozatalára.²

Kulcsszavak: környezeti teljesítmény, vállalati teljesítmény, teljesítményértékelés, környezetirányítás, környezetvédelmi intézkedések, környezetterhelés, környezeti állapot

Egy vállalat jellemzése során egyre fontosabb, hogy a környezeti teljesítményéről is minél pontosabb képet kapjunk. A környezeti teljesítmény értelmezésével és mérésével kapcsolatban számtalan elméleti modell és empirikus kutatás született; ugyanakkor a szakirodalom tanulmányozása során beleütközünk abba a problémába, hogy a környezeti teljesítményt sokan sokféleképpen értelmezik, emiatt aztán nagyon gyakran teljesen eltérő következtetésekre jutnak. Vannak, akik a vállalatok szennyezéskibocsátását értik alatta, míg mások a környezeti menedzsment szintjével azonosítják, megint mások e kettő, illetve egyéb összetevők kombinációjával.

Lober (1996: p. 184.) arra mutat rá, hogy gyakoriak az azzal kapcsolatos megállapítások, mely vállalatok a leginkább zöldek, annak ellenére, hogy nem létezik világos és általánosan elfogadott definíció arra vonatkozóan, mit is értünk pontosan a „zöld-ség”, azaz (jó) környezeti teljesítmény alatt.

A kutatók egy része a környezeti teljesítményt ugyan mélységében vizsgálja, de kisebb jelentőséget tulajdonít annak, hogy az mennyiben járul hozzá a vállalat sikeréhez. Más megközelítések a vállalati teljesítménnyel való kapcsolat elemzésére helyezik a hangsúlyt; ilyenkor azonban általában túlságosan leegyszerűsítik

a környezeti teljesítmény értelmezését, a legtöbb esetben kiragadva belőle egy viszonylag könnyen mérhető összetevőt. Hibát követünk el például, ha a környezeti teljesítményt az írott környezeti politika meglétével azonosítjuk. Ez ugyan fontos lehet a vállalati zöldülés intézményesülése és kommunikálása szempontjából, de a valódi teljesítményjavuláshoz még számos egyéb tényezőre (környezetterhelés csökkentése, beruházások, képzesek stb.) is szükség van.

A cikkben a környezeti teljesítményt az általános vállalati teljesítményből kiindulva közelítjük meg. Természetesen emellett számos egyéb nézőpont létezik, ilyenek a kiválóság vagy a környezeti teljesítmény mérhetősége (vö. például Szintay, 2006). Fontos azonban, hogy a kiindulási ponttól függetlenül olyan fogalomrendszert használjunk, amely elfogadható a gazdasági, a műszaki és a természettudományi szféra számára is.

Az irodalomban a környezeti teljesítmény javítására számos motivációs tényezőt találunk (például jogszabályi előírások, költségcsökkentési lehetőségek, társadalmi elvárások stb.), végső soron azonban a vállalatok aszerint cselekszenek, hogy milyen hatással van mindez az általános teljesítményükre. Kísérletet teszünk arra, hogy az azonosított összetevők alapján minél árnyaltabban értékeljük a vállalatok környezeti

teljesítményét, nem célunk viszont, hogy a környezeti teljesítmény méréséhez teljes körű módszertani útmutatót készítsünk.

A cikk első részében bemutatjuk, hogy a vállalati teljesítmény sokkal többet jelent a múltbeli pénzügyi teljesítménynél. Szükség van tehát egyéb, a teljesítményt meghatározó tényezők vizsgálatára is, ilyen például a környezeti teljesítmény is.

Ezt követően összehasonlítjuk a környezeti teljesítmény szakirodalomban megjelenő különböző explicit és implicit értelmezéseit. A bemutatott megközelítések alapján kísérletet teszünk arra, hogy a vállalati környezeti teljesítményt egy – a szakirodalom áttekintése alapján – felállított szintetizáló modellben ábrázoljuk. Ebben a környezeti teljesítmény négy összetevője jelenik meg: 1. a környezeti menedzsment, 2. a konkrét környezetvédelmi intézkedések, innovációk, 3. a környezetterhelés, 4. a környezet állapotának alakulása a vállalat tevékenységének következtében. Mindezek mellett a modellben a környezeti teljesítmény szorosan kapcsolódik a vállalat általános teljesítményéhez. A bemutatott példák a különböző teljesítményjellemzők kapcsolatának, illetve az értelmezés nehézségeinek szemléltetésére szolgálnak.

A környezeti teljesítmény saját értelmezése és a felállított elemzési keret egyben a kutatás későbbi irányát is kijelölik. Az itt leírtak lehetőséget biztosítanak egyrészt maguknak a környezeti teljesítményértékelési módszereknek, másrészt a vállalatok környezeti teljesítményének értékelésére.

A vállalati teljesítmény stratégiai értelmezése

Ahhoz, hogy a későbbiekben a környezeti teljesítményt a vállalati teljesítménnyel összefüggésben tudjuk vizsgálni, szükség van a vállalati teljesítmény tartalmának alaposabb körüljárására.

Most is találóak Kazinczy Ferenc szavai: „jót s jól, ebben áll a nagy titok”; a vállalati teljesítmény ugyanis többdimenziós, összetett fogalom, amelyet sajátos ket-tősség, az *eredményesség* (effectiveness, Effektivität) és a *hatékonyság* (efficiency, Effizienz) kapcsolata jellemez. Az eredményesség arra utal, hogy a vállalat a megfelelő célokat tűzi ki maga elé, és azokat teljesíti is; míg a hatékonyság azt jelenti, hogy a kitűzött célokat az erőforrások optimális felhasználásával éri el (Carnell, 2003: p. 61.; Wimmer, 2007: p. 1.). Dobák (2001: p. 186.) erre példaként egy hazai cipőgyár esetét említi, amely a hetvenes években fekete, közepes minőségű csizmák tömegtermelésére rendezkedett be, amiben nagyon hatékony volt (és ekkor még egyben eredményes is, hiszen a szocialista országok körében

lényegében korlátlan felvevőpiacot talált magának). A kilencvenes évekre azonban kiderült, hogy ez a stratégia a továbbiakban nem vezet sikerre, így a vállalatnál a további eredményesség érdekében újra kellett gondolni a célokat.

Wimmer (2002: p. 5.) arra hívja fel a figyelmet, hogy a magyar terminológiában az eredményesség-hatékony-sággal azonos értelemben számos egyéb fogalompár előfordul, mint például: eredményesség-gazdaságosság, hatásosság-hatékony-ság, hatékonyság-gazdaságosság. Rolstad és szerzőtársai (1995: p. 173.) még egy harmadik dimenziót, az *alkalmazkodóképességet* (adaptability) is beépítik a teljesítmény fogalmába.

A vállalati teljesítmény szoros kapcsolatban van a vállalati célokkal, stratégiával. Moll (1993: p. 5ff.) a vállalati teljesítményt a vállalati célok eredményes megvalósításaként értelmezi; a szerző piaci, termelési, pénzügyi és jövedelmi célokat különböztet meg. Gruman (2004: p. 49.) szerint a teljesítmény mindaz, ami fontos a vállalati stratégia megvalósítása szempontjából, ilyen lehet például az adózott eredmény, a selejtarány csökkentése, az egy alkalmazottra jutó árbevétel stb.

Az eredményesség és a hatékonyság megkülönböztetése mellett a vállalati teljesítmény jellemzéséhez, méréséhez szükség van arra, hogy azonosítsuk a legfontosabb elemeit, illetve a fogalmat tartalommal töltsük fel. A vállalati teljesítményen belül kiemelkedő helyet foglal el a pénzügyi teljesítmény. Bár a pénzügyi teljesítmény fontossága a vállalatok sikeressége szempontjából vitathatatlan, egyáltalán nem biztos, hogy kizárólag a pénzügyi mutatók alapján reális képet kaphatunk a vállalat teljesítményéről. Kaplan és Norton (2000: p. 38.) a vállalati teljesítményt a pénzügyi mellett a vevőkkel kapcsolatos működési és a tanulási teljesítmény összetevőkre bontják, hangsúlyozva az egyes területek közötti ok-okozati kapcsolatok fontosságát. Rámutatnak arra is, hogy a vállalati teljesítmény sokkal összetettebb annál, hogy műltra vonatkozó, túlnyomórészt pénzügyi mutatókkal jellemezni lehessen. A múltorientált *eredménymutatók* (lagging indicators) mellett jövőorientált *teljesítményokozókra* (leading indicators) is szükség van.

Barbosa és Louri (2005: p. 76.) négy összetevőt különböztet meg: a termelékenység, a nyereségesség, a növekedés és a vevői elégedettség. Wimmer (2001: p. 2ff.) a vállalati teljesítményt pénzügyi, piaci és működési teljesítményre bontja. Chikán és szerzőtársai (2002: p. 195ff.) „A vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban” című kutatásuk során a pénzügyi mellett a vállalati teljesítmény további összetevőit különböztetik meg, illetve vizsgálják. Ezek:

- a marketinggel,
- a termeléssel,
- a vállalati informatikával és
- a környezetvédelemmel
- kapcsolatos elemek.

A vállalati teljesítmény stratégiai megközelítése a pénzügyi teljesítmény vizsgálatánál sokkal tágabb; a teljesítménycélokat a vállalati stratégiához kapcsolja. A pénzügyi mellett megjelennek benne az egyéb teljesítménydimenziók is.

A vállalati teljesítménnyel foglalkozó irodalomban nincs egyetértés arra vonatkozóan, hogy a teljesítmény fogalma *értéksemleges-e* vagy sem – ez a dilemma a későbbiekben a környezeti teljesítmény fogalmának tárgyalása során is felmerül. Az egyik megközelítés szerint a teljesítmény értékmentes kategória, azaz lehet jó vagy gyenge, a másik szerint viszont már önmagában is pozitív jelentést hordoz. Érdekes vetülete a vitának a különböző nyelvek, illetve így közvetetten a különböző kultúrák teljesítményfelfogásának összehasonlítása. Egy osztrák útmutató (BMUJF, 1998: p. 10.) az angol „performance” és a német „Leistung” kifejezések jelentése közti különbségre hívja fel a figyelmet, amennyiben az angol kifejezés inkább értéksemleges, ugyanakkor sokkal általánosabb értelmű, a végeredmény mellett a folyamatra is kiterjed. Wimmer (2002: p. 6.) szerint a teljesítmény kifejezés a francia szakirodalomban gyakran már önmagában is pozitív jelentéstartalmat hordoz. Bár a teljesítmény szónak a magyar nyelvben is létezik pozitív értelmezése, a vállalati teljesítmény jellemzése és értékelése során hasznosabbnak tűnik egy önmagában értékmentes kategória használata.

Összefoglalva tehát: a *vállalati teljesítményt a vállalat hatékonysága, hosszú távú eredményessége és alkalmazkodóképessége határozza meg. Több egymással összefüggő elemből áll, a pénzügyi, a piaci és a működési teljesítmény mellett, ilyen például a környezeti, informatikai, tanulási stb. teljesítmény is. Jelen értelmezésben a vállalati teljesítmény önmagában értéksemleges fogalom, azaz beszélhetünk jó vagy rossz teljesítményről.*

Fontos hangsúlyozni, hogy a pénzügyi, piaci és a működési teljesítményelemek, illetve a többi összetevő között kiegészítő, egymást segítő kapcsolat áll fenn. A jó környezeti teljesítmény például nem egy elszigetelt környezetvédelmi részleg néhány – a vállalati teljesítmény többi összetevőjétől független – részeredményét jelenti, hanem azt, hogy a környezetvédelem a vállalati működés többi területén is helyet kapva hozzájárul az ezekhez kapcsolódó teljesítményrészek javulásához is. Természetesen mind a szakirodalomban, mind pedig a

vállalati gyakorlatban elterjedt az a megközelítés, hogy a környezeti teljesítmény javulása nem javítja, hanem a szükséges ráfordítások miatt még ronthatja is az általános vállalati teljesítményt (például Walley – Whitehead, 1994; Rappaport, 1998).

A környezeti teljesítmény különböző értelmezései a szakirodalomban

A vállalatok környezeti és gazdasági teljesítményének kapcsolatával foglalkozó könyvtárnyi irodalom (mint például Walley – Whitehead, 1994; Porter – van der Linde, 1995a; 1995b; Palmer – Oates – Portney, 1995; Lober, 1996; Feldman et al., 1997; Gerde – Logsdon, 2001; Mauser, 2001; Ammenberg, 2003 stb.) tanulmányozása révén megintcsak arra a következtetésre juthatunk, hogy a látszólagos ellentmondások sok esetben a környezeti teljesítmény eltérő értelmezéséből fakadnak, ami szükségessé teszi a jelenleg még „fekete dobozként” kezelt fogalom részletesebb körüljárását.

A *környezeti teljesítményértékelés során gyakran abba a hibába esünk, hogy amit mérni tudunk, azt tekintjük környezeti teljesítménynek, míg a nehezebben kimutatható összetevőket figyelmen kívül hagyjuk.* Több megközelítésnél a környezeti teljesítményen belül a környezeti menedzsment jellegű rész kiemelkedő szerepe valószínűleg összefügg azzal is, hogy a menedzsmentintézkedéseket sokkal könnyebb mérni, mint a vállalati tevékenység eredményeként a környezet állapotában bekövetkező hatásokat. Gondoljunk csak arra, hogy mennyivel könnyebb kimutatni, hogy egy vállalatnak van-e írott környezetvédelmi politikája, vagy bevezette-e az ISO 14001-es rendszert, mint azt, hogy a tevékenysége következtében hogyan változott például a szomszédos települések levegőminősége. Ezért több helyen a környezeti menedzsment szintjét azonosítják a környezeti teljesítménnyel, vagy legalábbis az egyik legfontosabb elemének tekintik. A környezeti menedzsment kétségtelenül fontos összetevője a környezeti teljesítménynek, hiszen ha visszatekintünk a vállalati teljesítmény meghatározásához, láthatjuk, hogy ott az eredmény jellegű teljesítménydimenzió (jelen esetben a levegőminőség alakulása) mellett szerepelt az alkalmazkodóképesség (példánkban az ISO 14001 környezetirányítási rendszer) is, ami a jövőbeli eredmény szempontjából meghatározó fontosságú. Ugyanakkor vigyázni kell, nehogy mindezt túlhangsúlyozzunk az eredmény jellegű összetevők rovására.

Az 1. táblázat időrendben mutatja be a környezeti teljesítmény különböző megközelítéseit a szakirodalomban. A saját értelmezési keret felállítására a következő pontban térünk ki, de a táblázat alapján addig is

A környezeti teljesítmény (KT) különböző megközelítései és az értékelésre szolgáló módszerek (KTÉ) – áttekintés

Szerző, évszám	KT def. explicit /- (baloldali / jobb oldali)	KT értelmezése (zárójelben, ha a megközelítés nem tartalmaz explicit definíciót)	KT érték (semleges: 0, pozitív: +)	KT vizsgálataknak szintje	KTÉ eszköz	Megjegyzés
Welford, R.; Gouldson, A. [1993]; Young, W. [1996]	+	Dimenziói: • termelési folyamat, termékek jellemzői • környezetterhelés és környezeti hatások • környezetvédelmi infrastruktúra • külső kapcsolatok	0	Vállalati	(Kvantitatív és kvalitatív módszerek a bemutatott dimenziók számszerűsítésére.)	
Epstein, M. [1996]	-(+)	(Környezeti szempontok beépülése a vállalati kultúrába, környezeti hatások.)	0	Vállalati	Környezeti menedzsment szintje.	Cél: vállalatok versenyképességének javítása, stratégia jobb megvalósítása.
WBCSD [1996]; WBCSD, UNEP [1996]; Verfaillie, H., A.; Bidwell, R. (WBCSD) [2000]	-	(Ökohatékonyág szintje, relatív fogalom, a gazdasági teljesítmény és a környezeti hatások hányadosa.)	0	Vállalati	Ökohatékonyág mérése különböző általános és vállalat-specifikus mutatókkal.	
ISO 14001 [1996] és ISO 14001 [2004]	+	A környezeti tényezők kézbentartásának mérhető eredménye a szervezetenél. Megjegyzés: KIR bevezetése esetén az eredményeket a környezeti politikával, célokkal lehet összevetni.	0	Vállalati	1. Környezetterhelés nyomon követése, tekintettel a szervezet számára releváns környezeti tényezőkre. 2. Rendszerkövetelményeknek való megfelelés nyomon követése.	A 2004-es szabvány KT definíciója kiterjeszthető a KIR-rel nem rendelkező vállalatokra is.
BMU-UBA [1997]	-	(Környezetterhelés nagysága, illetve annak időbeli változása.)	0	Vállalati	KTÉ egyrészt az anyag-, illetve az energiaáramok, másrészt az infrastruktúrára és szállításra vonatkozó indikátorok segítségével történik (ezeken belül több alkategória létezik).	A mérőszámrendszer a KT indikátorok mellett környezeti menedzsment és környezeti állapot indikátorokból áll.
Ilmitch, A. et al [1998]	+	Több összetevőből álló fogalom, 2 szempont szerint – belső/külső és folyamat/eredmény – 4 részre bontható: • bf: környezeti menedzsment, szervezeti rendszer • be: jogszabályi megfelelés • kf: kapcsolat az érintettekkel • ke: környezeti hatások	0	Vállalati	Az ismertett négy kategóriára vonatkozó indikátorok.	
Caduff, G. [1998]	+	Elsősorban a tevékenység, illetve a termékek környezeti hatásai, másodsorban azt ezt meghatározó tényezők.	0	Vállalati	Tevékenység és termékek okozta környezeti hatások nyomon követése.	Cél: Vállalati KT minél teljesebb körű mérése.
ISO 14031 [1998]	+	A környezeti tényezők ellenőrzésének eredménye.		Vállalati	Működési (környezetterheléssel kapcsolatos) és irányítási (a menedzsment erőfeszítéseit bemutató) indikátorok alapján.	Emellett környezeti állapot indikátorok használata is javasolt.
Edwards, D. [1998]	-	(Főleg környezeti hatások.)	0	Vállalati	KT-t főleg intézkedések, menedzsmenteszközök számával mérik.	Cél: a pénzügyi T és a KT kapcsolatainak vizsgálat.
Clausen, J. [1998]	-	(Környezetterhelés szintje.)	0/(+)	Vállalati	Környezetterhelést jellemző mérőszámok.	Az „eufemisztikus” KT helyett inkább a környezetterhelés kifejezést használja.
Csutora, M. [1998]	(+)	(Környezetterhelés, technológiai intézkedések és a környezeti menedzsment eszközök összessége.)	0	Vállalati	A felsorolt területekre vonatkozó indikátorok.	Féltrevezetőnek tartja, hogy a környezeti teljesítményt sokszor a környezeti menedzsment szintjével azonosítják.

Tyteca, D., Callens, I. [1999]	-	(Környezeti hatékonyság mint a fenntarthatóság előfeltétele.)	+	Vállalati, iparági	Rövid távon főleg környezetterhelési, hosszabb távon környezeti hatásokat mérő relatív (más döntési egységekhez hasonlított, a környezeti hatékonyságot értékelő) indikátorok.	Környezeti, társadalmi és gazdasági mutatók együttes értékelése.
Stahlman, V.; Clausen, J. [2000]	+	A környezetterhelés közvetlen vagy közvetett csökkentése, illetve a természeti környezet revitalizálása, a környezeti célok, illetve az iparági gyakorlat figyelembevételével.	+	Vállalati	Ökoeredményesség, illetve ökohatékonyság javulásának mérése a termelés és a termék szintjén.	A szerzők szerint a főáramú közgazdaságtan közelítése elégtelen a fenntarthatóság megvalósításához.
OECD [2000] és OECD [2001]	-	(Eredmény és intézkedés jellegű összetevők.)	+	Országos	Az alábbi területek jellemzése: • szennyezőanyag-emissziók • környezet állapota • környezeti politika színvonala • környezeti intézményfejlesztés	Cél: nemzeti és nemzetközi vállalatok teljesítése, környezeti menedzsment teljesítmény javítása.
Dyllick, T.; Hamschmidt, J. [2000]; SNV [2002] és SAPUZ [2002]	+	A szervezet környezetterhelést csökkentő intézkedéseinek eredménye.	0/(+)	Vállalati	Ökohatékonyság (azaz relatív környezetterhelés), illetve ökohatásosság (abszolút környezetterhelés) alakulása (javulása).	A rendszerhatárok fontosak a KT meghatározása szempontjából.
Hamschmidt, J. [2001]	+	Környezetterhelés és az ezt befolyásolni hivatott menedzsmentintézkedések szintje.	0	Vállalati	KIR ökológiai, gazdasági hatásait, illetve az ökológiai tanulási folyamatokra és a szervezeti kultúrára gyakorolt hatásait vizsgálja.	
Mausser, A. [2001]	+	A környezetterhelés, környezeti hatások és a környezeti menedzsment szintje.	0	Vállalati	A környezetterhelést, környezeti hatásokat és a környezeti menedzsmentet jellemző indikátorok.	Felhívja a figyelmet, hogy a környezeti menedzsment nem választható külön a környezeti teljesítménytől.
Szabó, L.; Szabó, S. [2001]	-	(Környezetterhelés alakulása.)	0	Vállalati	Termékegységre jutó károsanyag-kibocsátási indikátorok.	
Tóth, G. [2001]	+	Környezetterhelés összessége és az ennek csökkentésére tett erőfeszítések.	0	Vállalati	Egyszerűbb és összetettebb módszerek a környezetterhelés és a kibocsátásra tett erőfeszítések számszerűsítésére.	KTÉ célja az ésszerűbb és környékímélőbb gazdálkodás megvalósítása.
GRI [2002]	-	(Környezeti teljesítmény mint a fenntarthatósági teljesítmény része.)	0	Vállalati	Termelés és termékek környezetterhelését jellemző indikátorok.	Cél: a vállalati jelentések standardizálása.
Kerekes, S. [2002]	-	(Környezet állapot, környezetterhelés alakulása, környezetpolitikai erőfeszítések eredményessége.)	+	Országos és vállalati	A környezet állapotára és a káros környezeti kibocsátásokra vonatkozó indikátorok, illetve a főbb tendenciák kvalitatív, szöveges értékelése.	KT átfogó értelmezése.
Pataki, Gy. [2002]	+	Dimenziói: • szervezés és kommunikáció • technológia • marketing	0	Vállalati	Környezeti menedzsment, környezetvédelmi intézkedések vizsgálata.	Máshol utal rá, hogy a környezetterhelés is része a környezeti teljesítménynek.
Ammenberg, J. [2003]	+	Környezeti menedzsment-erőfeszítések és a működéssel kapcsolatos környezetterhelés, környezeti hatások.	0	Vállalati	Abszolút és relatív indikátorok a KT dimenzióinak mérésére. Hangsúlyozza, hogy a KTE-re nincs univerzális módszer.	Célja a KIR-ek alkalmazása és a környezeti hatások közötti kapcsolat vizsgálata.
BSI [2003]	-	(Természeti tőke megőrzése, környezet hatékony védelme.)	+	Vállalati	Más útmutatókra alapoz (pl. ISO 14031, GRI).	Cél: fenntarthatóság különböző dimenzióinak összekapcsolása.
Scruggs, L. [2003]	+	Közönséges és mérgező szennyező anyagok kibocsátásának csökkentése.	+	Országos	Lehetőségek: • környezet állapotának értékelése • abszolút kibocsátások mérése • kibocsátások időbeli változásának mérése Értékelés 6 indikátor alapján	Cél: állami környezeti politika, illetve a politikai rendszer környezeti sikerességének megítélése.

tehetünk néhány összegző megállapítást. A környezeti teljesítmény definiálása során leggyakrabban előforduló kifejezések a szennyezés, környezetterhelés nagysága és alakulása. Szintén gyakran láthatjuk az erőfeszítés, intézkedés, menedzsment, kézbentartás, ökohatékonyság fogalmakat, míg az állapot, természeti tőke viszonylag ritkábban fordul elő. Az is látható, hogy a bemutatott megközelítések jelentős részéből nem derül ki explicit módon, hogy mit is értenek környezeti teljesítmény alatt, véleményünk szerint ez nagyrészt a fogalom komplexitásának köszönhető.

Az 1. táblázat alapján az is látható, hogy néhányan a környezeti teljesítményt már önmagában pozitív kategóriaként kezelik, míg a többség ezt semleges kategóriaként tekinti, megkülönböztetve jó és rossz környezeti teljesítményt.

Az áttekintett források nagy része a vállalati környezeti teljesítményt vizsgálja (bár a legtöbb értelmezés szinte bármilyen egyéb szervezetre is kiterjeszthető), az összehasonlítás kedvéért azonban a táblázat tartalmaz néhány iparági, illetve országos szintű megközelítést is.

A környezeti teljesítmény értékelésére vonatkozó eszköztár is sokszínű, ugyanakkor leginkább a környezetterhelés nagyságának, illetve a környezeti menedzsmentre vonatkozó mutatók számszerűsítését javasolják. Ez annyiban érdekes a cikk szempontjából, hogy a környezeti teljesítménynek milyen összetevőjét akarják, vagy tudják mérni.

Miként a vállalati teljesítménynél, a környezeti teljesítmény esetében is értelmezhető az eredményesség-hatékonyság kettőssége (például Dyllick – Hamschmidt, 2000; Stahlmann – Clausen, 2000). A környezeti eredményesség azt mutatja meg, hogy a tevékenység összességében, abszolút értelemben milyen környezeti hatásokhoz vezet, illetve a vállalat céljai környezetvédelmi szempontból elfogadhatók-e. Ezzel szemben a *környezeti hatékonyság* (vagy ökohatékonyság) azt jelenti, hogy egy adott tevékenység relatíve (azaz például egységnyi termékre vagy egységnyi árbevételre vetítve) milyen környezeti terheléssel, illetve hatással jár, a vállalat kitűzött céljait környezeti szempontból mennyire jól valósítja meg. Egy dohánygyár környezeti hatékonysága (például az egy szál cigaretta előállítására vonatkozó nyersanyag-felhasználás és szennyezőanyag-kibocsátás) lehet egészen kiváló; környezeti eredményessége (az összes szennyezőanyag-kibocsátás) más tényezőtől, például a termelés nagyságának alakulásától is függ. Tágabb értelemben – figyelembe véve a dohányzás által okozott egészségügyi és környezeti károkat – ugyancsak nehéz lenne az adott dohánygyár kiváló környezeti eredményessége mellett érvelni.

Bár az 1. táblázatban bemutatott áttekintés korántsem tekinthető teljes körűnek, jó eséllyel mondhatjuk, hogy a környezeti teljesítmény fontosabb összetevőit érinti. A következőkben a szakirodalmi áttekintés alapján kísérletet teszünk egy – a környezeti teljesítmény értelmezésére szolgáló – átfogó keret megalkotására.

A körni teljesítmény különböző megközelítéseinek szintézise

Az eddig leírtak alapján az 1. ábra a vállalatok környezeti teljesítményének a cikkben használt értelmezési keretét mutatja be.

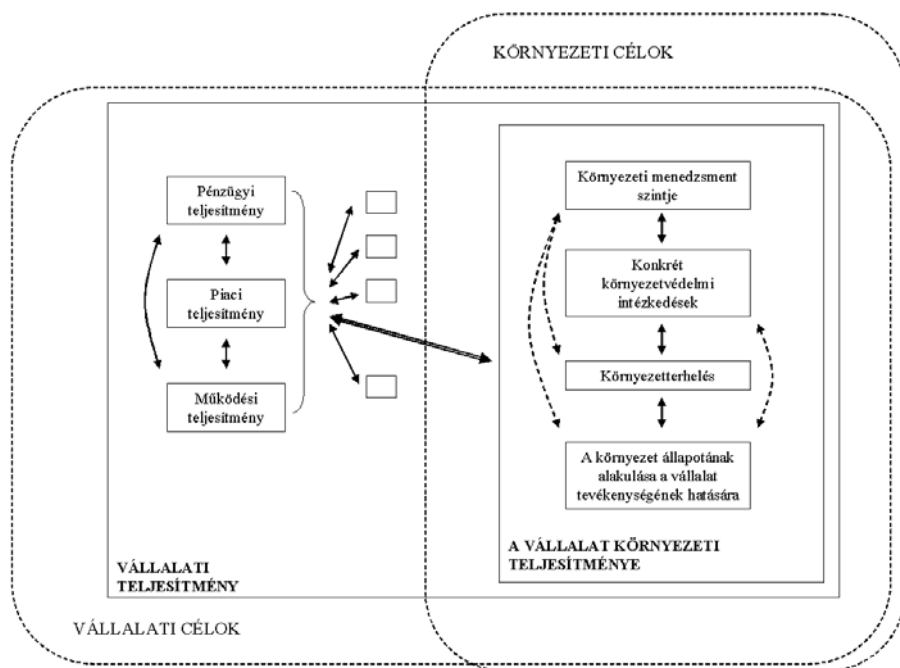
Ahogy az ábrán is látható, a környezeti teljesítményt a vállalati teljesítmény részeként értelmezzük, hiszen közvetlenül vagy közvetve a vállalat tevékenységéből származtatható. Ugyanakkor a környezeti teljesítmény alakulása is meghatározó a vállalati teljesítmény egyéb területei (pénzügyi, piaci, működési stb. teljesítmény) szempontjából. Eddig a vállalati teljesítmény értelmezése során a környezeti teljesítményt „fekete doboznak” tekintettük, most azonban az operacionalizálhatóság érdekében – az 1. táblázatban bemutatott megközelítéseket felhasználva – négy részre bontjuk, ezek:

- a környezeti menedzsment fejlettsége,
- a konkrét környezetvédelmi intézkedések szintje,
- a környezetterhelés nagysága,
- a környezet állapotának alakulása a vállalat tevékenységének következtében.

A környezeti teljesítmény fontos eleme a vállalat által alkalmazott *környezetirányítási* – vagy a cikkben ezzel azonos értelemben használt környezeti menedzsment – *eszköztár szintje, fejlettsége*. Ide tartoznak például a különböző környezeti auditok, környezetközpontú irányítási rendszerek, felmérések, a vállalati környezettudatosság növelése érdekében megvalósított tudatformáló tevékenység stb. Mint ahogy az 1. táblázatban is láthattuk, a környezeti teljesítmény értelmezése során a környezetirányítási eszközöket sokszor nem tekintik a környezeti teljesítmény részének. Természetesen a környezetirányítási eszközök mechanikus alkalmazása nem jelent jobb környezeti teljesítményt, megfelelő használatuk viszont megalapozhatja a többi teljesítményelemen bekövetkező javulást. Vegyünk példaként két vállalatot, amelyek környezetterhelése körülbelül azonos, de az egyiknél a környezeti irányítás véletlenszerű, ad hoc jellegű tevékenységet jelent, míg a második konkrét környezeti célokat és programokat fogalmazott meg, és ennek elérésére kiterjedt környezetirányítási rendszert vezetett be. Mindez előrevetíti a környezet terhelésének kézbentartását, ami nemcsak azt jelenti, hogy a jövőben a környezet terhelése nagy valószínűséggel kisebb lesz,

1. ábra

A környezeti teljesítmény összetevői és kapcsolata a vállalati teljesítménnyel



mint az első vállalaté, hanem azt is, hogy már jelenleg is jóval csekélyebb egy környezeti baleset vagy akár katasztrófa bekövetkezésének valószínűsége.

Ahogy az 1. ábra alapján is látható, a környezetirányítási eszközök egyrészt közvetetten – a környezetvédelmi intézkedéseken keresztül – csökkenthetik a környezetterhelést (például a rendszeres állapotfelmérések segítenek eldönteni, hogy pontosan hol és milyen műszaki intézkedésekre van szükség). Másrészt közvetlen hatásuk is lehet, például a környezetvédelmi képzések eredményeként az alkalmazottak figyelmesebben járnak el feladataik végzése során, ebédidőben vagy műszakváltáskor lekapcsolják az üzemcsarnokban a vilányt, ezáltal csökkentve az energiafelhasználást stb.

A környezeti teljesítménynek az is fontos tényezője, hogy az adott vállalat milyen *konkrét környezetvédelmi intézkedéseket* és fejlesztéseket hajt végre. Természetesen ez összefüggésben kell, hogy legyen a környezetterheléssel; a környezeti teljesítmény szempontjából meghatározó, hogy a végrehajtott intézkedések hatására hogyan változik a vállalat környezetterhelése. Ide tartozik például egy hűtővíz-visszaforgató rendszer kialakítása, amelynek következtében csökken a vállalat vízfelhasználása, illetve a víz hőszennyezése. Szintén példa lehet egy alapanyag-takarékosabb termelési technológiára való áttérés. Ebben az esetben – amellett, hogy a jobb technológia következtében hatékonyabbá válik a termelés – csökken a nyersanyagfelhasználás és

a hulladékképződés. Óvatosnak kell azonban lennünk, hiszen sok környezetvédelmi intézkedés nem vezet automatikusan jó környezeti teljesítményhez. A csővégi környezetvédelmi megoldások – amelyek során a szennyezést a technológiai folyamat végén utólagos tisztítással igyekeznek eltávolítani (Csutura – Kerekes, 2004: p. 58.) – egy része például látványosnak tűnik, de környezeti szempontból csak részben hasznos, emellett számos kedvezőtlen hatással is jár. Gyakran emlegetett példa a gépjárművekbe szerelt katalizátor, amely a légszennyező anyagokat (szén-monoxid, szénhidrogének, nitrogén-oxidok) szén-dioxiddá és nitrogénné alakítja. Ez egyfelől hasznos, hiszen hozzájárul a felsorolt légszennyező anyagok kibocsátásának csökkenéséhez,

ugyanakkor helyette szén-dioxid keletkezik. A nagyvárosok levegőminősége ugyan valamelyest javulhat, de a globális klímaváltozás szempontjából kedvezőtlen a szén-dioxid-koncentráció további emelkedése². Ráadásul az utólag beszerelt katalizátorok a járművek hatásfokát is rontják, ami magasabb üzemanyag-felhasználáshoz és így további szén-dioxid kibocsátáshoz vezet. Valószínűleg jobb lenne a vállalat környezeti teljesítménye, ha inkább megpróbálná racionalizálni a szállításait, vagy legalábbis alacsonyabb fogyasztású járművet venne, amelynek nagy valószínűséggel a károsanyag-kibocsátása is kisebb.

A környezeti teljesítményen belül központi szerepet kap a *környezetterhelés* nagysága. Környezetterhelés alatt a vállalatok nyersanyag- és energiafelhasználását, hulladék- és egyéb szennyezőanyag-kibocsátását, illetve a termékek és szolgáltatások környezeti hatásait értjük (az életciklus-szemlélet, illetve a „bölcsőtől a bölcsőig” filozófia értelmében ez természetesen az összes életciklus-fázisra kiterjeszthető). A vállalatok környezetterhelését sokszor önmagában azonosítják a környezeti teljesítménnyel. Ez túlságosan leegyszerűsítőnek és így helytelennek tűnik, mert bár a környezetterhelés minimalizálása valóban fontos cél, annak alakulása önmagában még nem ad teljes képet a környezeti teljesítményről. Vegyünk például egy nagymértékben szennyező vállalatot, amelynek átmenetileg bizonytalanná válnak a piacai, és így nemcsak az értékesítései csökkennek, de

a termelése is visszaesik. Ebben az időszakban valószínűleg környezetterhelése is jelentősen csökken (bár nem szabad eltekintünk az udvaron felhalmozott veszélyes hulladékot tartalmazó hordók szivárgása következtében bekövetkező talajszennyezéstől stb.), mégsem mondhatjuk, hogy környezeti teljesítménye javulna³. Arra sincs garancia, hogyha újra felfut a termelés, a környezetterhelés nem áll vissza a korábbi szintre.

Fontos kiemelni, hogy a környezetterhelés csökkentése semmiképpen nem tekinthető végső célnak. *A környezet szempontjából nem a vállalat által felhasznált erőforrások és a kibocsátott szennyezés mennyisége az elsődleges fontosságú, hanem az, hogy mindez milyen hatással van a környezet állapotára.* Ugyanolyan mennyiségű szennyvízkibocsátás például sokkal érzékenyebben érint egy sérülékeny vizes élőhelyet, mint egy nagyobb vízutánpótlással rendelkező, vagy már amúgy is elszennyezett befogadót. Hasonlóképpen, ugyanolyan mértékű légszennyezés sokkal károsabb egy völgyben található, szmogos városban, ahol a lakosság már addig is az egészségügyi határértékekhez képest szennyezettebb levegőt kényszerült szívni, mint egy szeles fennsíkon, ahol a kibocsátott szennyezés eloszlik a levegőben, és kisebb szennyezettséghez vezet. *Emiatt a környezeti teljesítmény elemeként tekintjük a vállalati tevékenységnek a környezet állapotára gyakorolt hatását is*⁴.

Mindezek mellett elengedhetetlen a környezeti teljesítmény és a vállalati teljesítmény egyéb területeinek kapcsolatát is vizsgálni. A jó környezeti teljesítménynek egyfelől előfeltétele az adott vállalat hosszú távú életképessége, másrészt a jó környezeti teljesítménynek fontos szerepe lehet az általános vállalati teljesítmény javításában is.

A bemutatott modell tehát a környezeti és a vállalati teljesítmény legfontosabb összetevőit foglalja össze, feltüntetve a közöttük fennálló kapcsolatokat. Természetesen az egyes összetevőkre számos egyéb tényező is hat egyidejűleg (jogsabályi környezet, tulajdonosok és egyéb érintettek elvárásai stb.), ezeket a modell a jelenlegi állapotában nem tartalmazza.

Összegzés, kitekintés

A cikkben kísérletet tettünk a környezeti teljesítmény átfogó értelmezésére. Felhasználtuk a vállalati teljesítmény fogalmának logikáját és számos, a szakirodalomban megjelenő környezeti teljesítmény megközelítést. Minderre azért van szükség, mert a vállalatok környezeti teljesítményét sokan sokféleképpen értelmezik, ami megnehezíti, hogy reális képet kapjunk a környezeti teljesítmény és a vállalati sikeresség közötti esetleges összefüggésekről.

A felállított modellben a környezeti teljesítményt négy terület összességéként ábrázoljuk, ezek: 1. a környezeti menedzsment, 2. a konkrét környezetvédelmi intézkedések, innovációk, 3. a környezetterhelés, 4. a környezet állapotának alakulása a vállalat tevékenységének következtében. Mindezek mellett a modellben a környezeti teljesítmény szorosan kapcsolódik a vállalat általános teljesítményéhez.

Hibás vállalati döntésekhez vezethet, ha a környezeti teljesítményt helytelenül, túlzottan leegyszerűsítve kezeljük, és csak a legkönnyebben számszerűsíthető összetevőkkel azonosítjuk. A modell alapján tehát a minél átfogóbb értelmezés lehetőséget nyújt a vállalati és a környezeti teljesítmény kapcsolatának pontosítására, illetve az esetleges összefüggésekről tett korábbi megállapítások kritikai vizsgálatára; összességében tehát jobb vállalati döntések megalapozására.

A későbbi elemzés során érdemesnek tűnik néhány – gyakorlatban is elterjedt – környezeti teljesítményértékelési módszert megvizsgálni aszerint, hogy a bemutatott modell alapján a környezeti teljesítményt kellően átfogóan értelmezik-e. Ilyenek lehetnek például:

1. az öko hatékonysági elméleten alapuló értékelés,
2. az ISO 14031, illetve a DBU-UBA mutatószám-rendszere,
3. a Global Reporting Initiative (GRI),
4. a környezeti szempontokat is figyelembe vevő pénzügyi és számviteli elemzések,
5. a környezeti és fenntarthatósági indexek,
6. a fenntarthatósági Balanced Scorecard-ok (SBSC).

Szintén a további munka részét képezi a felállított modell segítségével a vállalatok környezeti teljesítményének empirikus vizsgálata is.

Lábjegyzet

¹ A szerző ezúton is szeretné kifejezni köszönetét Kerekes Sándornak, Szintay Istvánnak, Wimmer Ágnesnek és Nemcsicsné Zsóka Ágnesnek a kéziratához fűzött konstruktív megjegyzéseikért.

² A szén-dioxid-koncentráció és a globális klímaváltozás viszonyával kapcsolatban – sajnos – továbbra sincs teljes körű tudományos és politikai konszenzus, de egyre többen fogadják el azt az amúgy nyilvánvalónak tűnő állítást, hogy a szén-dioxid-koncentráció emberi tevékenység következtében bekövetkező és egyre gyorsuló ütemű növekedése nagymértékben hozzájárul a Föld éghajlatának megváltozásához. Ez a változás idejének rövidege miatt beláthatatlan környezeti, gazdasági és társadalmi változásokkal járhat.

³ Radikális környezetvédők – kicsit leegyszerűsítve – néha azzal érvelnek, hogy annak a vállalatnak a legjobb a környezeti teljesítménye, amelyik megszűnt (bezárták, tönk-

rement stb.), hiszen az már nem szennyez többet. Ez már csak a hátramaradó környezetszennyezés, illetve környezeti károk miatt sem teljesen helyes érvelés, ráadásul ebben az esetben sokszor nincs is anyagi fedezet ezek felszámolására. Ha viszont abba is belegondolunk, hogy a megszűnő vállalatok piacait sok esetben a nem feltétlenül tisztább versenytársak veszik át, egyáltalán nem biztos, hogy egy vállalat megszűnése minden esetben csökkenti a környezetszennyezést. A környezeti teljesítmény vizsgálatakor ugyanakkor általában működő vállalatokra gondolunk.

⁴ A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy környezeti állapot mérőszámokat a vállalatok csak nagyritkán használnak (vö. Tóth [2006], p. 2.). Ennek több oka is lehet, az egyik leggyakoribb, hogy nagyon nehéz számszerűsíteni a vállalat tevékenységének következtében a környezet állapotában bekövetkező változásokat. Véleményünk szerint azonban a mérési nehézségektől függetlenül a környezet állapotában okozott változások is a vállalat környezeti teljesítményét jelentik, és ez csak részben függ a környezetterhelés szintjétől; ugyanakkora terhelés különböző feltételek esetén eltérő hatással van a környezet állapotára (vö. Podmaniczky [2006], p. 2., az emisszió, transzmisszió és az immisszió kapcsolatáról bővebben lásd. Kerekes [1998] munkáját). Mindez egybecseng a korábban leírtakkal, miszerint sokszor leginkább azt tekintik egy vállalat környezeti teljesítményének, amit a legkönnyebb mérni. Mindemellett a vállalatok sok esetben azért sem alkalmaznak túl gyakran környezeti állapot mérőszámokat, mert ezen a területen nem lehet olyan látványos javulást elérni, mint a környezetterhelést illetően. Ez utóbbira példa, hogy a veszélyes hulladék-kibocsátás teljes megszűnése még nem vonja maga után a korábbi felhalmozódott hulladék kockázatának csökkenését és az esetlegesen okozott talaj-, illetve vízszennyezés megszűnését.

Felhasznált irodalom

- Ammenberg, J.* (2003): Do Standardised Environmental Management Systems Lead to Reduced Environmental Impacts? Dissertation, Linköping University, Environmental Technology and Management, Sweden. Linköping
- Barbosa, N. – Louri, H.* (2005): Corporate Performance: Does Ownership Matter? Review of Industrial Organizations, Boston, 27/1, Aug
- BMUJF* (1998): Leitfaden – Kennzahlen zur Messung der betrieblichen Umweltleistung. Bundesministerium für Umwelt, Jugend und Familie, Wien
- BMU-UBA* (1997): Betriebliche Umweltkennzahlen – Leitfaden. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), Umweltbundesamt (UBA). Bonn, Berlin
- BSI* (2003): The SIGMA guidelines – Putting sustainable development into practice: A guide for organisations. London
- Caduff, G.* (1998): Umweltorientierte Leistungsbeurteilung – Ein wirkungorientiertes Kennzahlensystem. Gabler, Wiesbaden
- Carnall, C.A.* (2003): Managing change in organizations. Prentice Hall, Harlow
- Chikán, A. – Czákó, E. – Zoltayné, P. Z.* (szerk.) (2002): Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Clausen, J.* (1998): Monitoring von Umweltleistung und Umweltmanagementsystem. Eine Panelbefragung von Unternehmen: 1. Jahr 1997/98. Bericht an die Hessische Landesanstalt für Umwelt. Diskussionspapier des IÖW 43/98. Berlin
- Csutora M.* (1998): Az alkalmazkodási tartomány. Ph.D. értekezés, BKÁE, Budapest
- Csutora M. – Kerekes S.* (2004): A környezetbarát vállalatirányítás eszközei. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest
- Dobák M.* (2001): Szervezeti formák és vezetés. KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti kiadó, Budapest, 2001.
- Dyllick, T. – Hamschmidt, J.* (2000): Wirksamkeit und Leistung von Umweltmanagementsystemen Eine Untersuchung von ISO 14001-zertifizierten Unternehmen in der Schweiz. Hochschulverlag, Zürich
- Edwards, D.* (1998): The link between environmental and financial performance. Business and environment series. Earthscan, London
- Epstein, M.* (1996): Measuring corporate environmental performance - Best practices for costing and managing an effective environmental strategy. Irwin, Chicago
- Feldman, S – Soyka, P. – Ameer, P.* (1997): Does improving a firm's environmental management system and environmental performance result in a higher stock price? Journal of Investing, 6, 4, p. 87-97.
- Gerde, V. – Logsdon, J* (2001): Measuring Environmental Performance: Use of the Toxic Release Inventory (TRI) and other US Environmental Databases. Business Strategy and the Environment, 10, p. 269–285.
- GRI* (2002): Global Reporting Initiative – Sustainability Reporting Guidelines. Boston
- Gruman, G.* (2004): Corporate Performance Management: The right information, right now. Infoworld, p. 49–52., 26/41.
- Hamschmidt, J.* (2001): Wirksamkeit von Umweltmanagementsystemen. Bamberg
- Ilinitch, A. – Soderstrom, N. – Thomas, T.* (1998): Measuring corporate environmental performance. Journal of Accountig and Public Policy, 17, p. 383–408.
- ISO* (1998): ISO 14031 - Draft international standard, ISO/DIS. American National Standards Institute, New York
- ISO* (2004): Environmental management systems Requirements with guidance for use. (final draft ISO/FDIS 14001: 2004 (E)). International Standard Organization, Geneva
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P.* (2000): Balanced Scorecard Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer. KJK, Budapest
- Kerekes S.* (1998): A környezetgazdaságtan alapjai. Budapest
- Kerekes S.* (2002): A magyar gazdaság környezeti teljesítménye az átmenet korában. MTA doktori értekezés, Bp.

- Lober, D.* (1996): Evaluating the environmental performance of corporations. *Journal of Managerial Issues*, 8(2), p. 184–205.
- Mauser, A.* (2001): The greening of business – Environmental management and performance evaluation: an empirical study in the dutch dairy industry. Delft
- Moll J.* (1993): Teljesítmény-menedzsment. VOSZ Vállalkozói Alapítvány, BKE Kisvállalkozás-kutató csoport, Budapest
- OECD* (2000): Environmental performance reviews – Hungary. OECD Publications, Paris
- OECD* (2001): Environmental performance reviews – Achievements in OECD countries. OECD Publications, Paris
- Palmer, K. – Oates, W.E. – Portney, P.R.* (1995): Tightening Environmental Standards: The Benefit-Cost or the No-Cost Paradigm? *Journal of Economic Perspectives*, 9, 4, p. 119–132.
- Pataki Gy.* (2002): A magyarországi iparvállalatok környezetvédelmi teljesítménye. In: Chikán Attila et al.: Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Podmaniczky L.* (2006): Harangozó Gábor: „A környezeti teljesítmény mint a vállalati teljesítmény része” című PhD értekezés tervezetének bírálata. Gödöllő
- Porter, M. – van der Linde, C.* (1995a): Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review*, Vol. 73, Issue 5, p. 120–133.
- Porter, M. – van der Linde, C.* (1995b): Toward a new Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9, 4, p. 97–118.
- Rappaport, A.* (1998): Creating Shareholder Value – A Guide for Managers and Investors. The Free Press, New York
- Rolstadas, A. (ed.)*, (1995): Performance Management A Business Process Benchmarking Approach. Chapman & Hall, London
- SAPUZ* (Dyllick, T. et al.), (2002): Leitfaden zur kontinuierlichen Verbesserung von Umweltmanagement und Umweltleistung nach ISO 14001. Schweizerischer Ausschuss für Prüfung und Zertifizierung (SAPUZ). Final draft. Zürich
- Scruggs, L.* (2003): Sustaining abundance – Environmental performance in industrial democracies. Cambridge University Press
- SNV* (2002): Leitfaden zur kontinuierlichen Verbesserung von Umweltmanagement und Umweltleistung nach ISO 14001. SNV (Schweizerische Normen-Vereinigung), Winterthur
- Stahlman, V. – Clausen, J.* (2000): Umweltleistung von Unternehmen – Von der Öko-Effizienz zur Öko-Effektivität. Gabler, Wiesbaden
- Szabó L. – Szabó S.* (2001): A különböző szabályozási alternatívák hatása a villamosenergia-termelők környezeti teljesítményére. Ph.D. értekezés, BKÁE Gazdálkodástudományi Doktori Iskola, Budapest
- Szintay I.* (2006): EFQM alapú értékelés az Észak-magyarországi régió vállalkozásainak mintáján. *Vezetéstudomány*, Budapest, 37, p. 3–20.
- Szintay I.* (2007): Harangozó Gábor: Mitől zöld egy vállalat – avagy mit is jelent a jó környezeti teljesítmény? c. kéziratának értékelése.
- Tóth G.* (2001): Környezeti teljesítményértékelés. KÖVET
- Tóth G.* (2006): Bíráló Harangozó Gábor „A környezeti teljesítmény mint a vállalati teljesítmény része” című diszsertáció tervezetéről. Keszthely
- Tyteca, D. – Callens, I.* (1999): Towards indicators of sustainable development for firms – A productive efficiency perspective. *Ecological Economics*, 28, 1999, p. 41–53.
- Verfaillie, H., A.; Bidwell, R.* (WBCSD) (2000): Measuring Eco-Efficiency – A guide to reporting company performance.
- Walley, N. – Whitehead, B.* (1994): It's Not Easy Being Green. *Harvard Business Review*, May-June, p. 46–52.
- WBCSD* (1996): Eco-Efficient Leadership – For Improved Economic and Environmental Performance
- WBCSD, UNEP* (1996): Eco-Efficiency and Cleaner Production – Charting the Course to Sustainability
- Welford, R. – Gouldson, A.* (1993): Environmental Management and Business Strategy. Pitman Publishing, London
- Wimmer Á.* (2001): A vállalati teljesítmény jellemzői. *Vezetéstudomány*, 32/2. p. 2–10.
- Wimmer Á.* (2002): Az üzleti teljesítmény mérése és menedzsmentje. Budapest
- Wimmer Á.* (2007): Harangozó Gábor: Mitől zöld egy vállalat – avagy mit is jelent a jó környezeti teljesítmény? c. kéziratának értékelése.
- Young, C.* (1996): Measuring Environmental Performance. In: Welford, R. et al.: Corporate Environmental Management. Earthscan Publishing, London. Táblázatok, ábrák

Cikk beérkezett: 2007. 4. hó
Lektori vélemény alapján átdolgozta

KUNOS István – LAKATOS Orsolya

VEZETŐNEK SZÜLETNI KELL?

VEZETŐI SZEMÉLYISÉGJELLEMZŐK VIZSGÁLATA
TCI-KÉRDŐÍV SEGÍTSÉGÉVEL

A szerzők vizsgálatukkal arra az „örök” kérdésre keresik a választ, hogy vajon vezetőnek születni kell, vagy szinte bárkiből válhat sikeres, vezetői pozíciót betöltő ember. Hosszú idő óta folyik a vita arról, hogy a genetikai tényezők milyen szerepet játszanak személyiségünk alakulásában, milyen arányban befolyásolják tulajdonságainkat, vonásainkat öröklött tényezők, és milyen mértékben felelősek ugyan ezért a környezeti hatások. A szerzők kutatásukhoz vizsgálati eszközként a Cloninger-féle Temperamentum és Karakter kérdőív (TCI) kérdőívet használták, mely mellett, hogy képes a személyiségprofil feltérképezésére, választ ad a személyiségjellemzők eredetére is azzal, hogy megkülönbözteti a genetikai megalapozottságú, öröklött temperamentumfaktorokat a szociális tanulásnak és a környezeti hatásoknak köszönhető karakterektől.

Kulcsszavak: vezető személyisége, személyiségprofil, pszichológia

Régóta vitatott kérdés a szakemberek körében, hogy vajon vezetőnek születni kell, vagy bárkiből válhat sikeres, vezetői pozíciót betöltő ember. Hosszú idő óta folyik a vita arról, hogy a genetikai tényezők milyen szerepet játszanak személyiségünk alakulásában, milyen arányban befolyásolják tulajdonságainkat, vonásainkat öröklött tényezők, és milyen mértékben felelősek ugyanezért a környezeti hatások.

Amennyiben bizonyítást nyerne, hogy a vezetők nem különböznek egyetlen genetikailag meghatározott tulajdonság tekintetében sem, felmerül a lehetősége annak, hogy valóban bárkiből válhat vezető. Azonban, ha a vezetőket megkülönbözteti valamely öröklött tulajdonság a többi embertől, akkor ezeket a jellemzőket illetően korlátozott lehetősége van a vezetői tréningeken elérhető fejlődésnek.

A vezetés és a vezető maga mint kutatási téma az elmúlt években több diszciplína középpontjába került. Nemcsak a pszichológia, hanem a szervezettudományok, az antropológia és a politológia is érdeklődik a vezetéstudomány körébe tartozó jelenségek iránt.

Számos szakirodalmi fejtegetés jelent meg a fenti kérdésről, de egyelőre úgy tűnik nem egységesek az álláspontok. Vannak, akik azt állítják, hogy a vezetés minden oldala megtanulható, a képzések során elsajá-

títható. Mások szerint vezetőnek születni kell. Vegyük észre, hogy a kérdés visszavezet bennünket a pszichológia egyik alapkérdéséhez, hogy az emberi személyiség alakulását az öröklött tényezők vagy a környezeti hatások befolyásolják erőteljesebben.

A pszichológia tudománya óriási fejlődésen ment keresztül az elmúlt fél évszázadban. Egyre inkább elfogadottá vált az emberek számára a mindennapi életünkben való jelenléte, találkozhatunk vele a lelki rendellenességekkel kapcsolatosan, a tanárképzés folyamatában, a politikában, a kriminalisztikában és a munka világában is. Korántsem nevezhető azonban teljesnek a siker, hiszen a legtöbb embernek még mindig vannak fenntartásai a pszichológiával, pszichológusokkal kapcsolatban, ami elsősorban a klinikai lélektan túlsúlyának köszönhető. Az emberek egy része azt gondolja, hogy a pszichológia egyet jelent a különféle patológiák vizsgálatával.

Ötven évvel ezelőtt ennek a tudományágnak a léte, elismertsége, vagy akár szükségessége is vita tárgya volt. Természetesen ebben az időszakban elképzelhetetlennek tűnt, hogy valaha ez a tudományág jelen lesz mint releváns terület a vezetők kiválasztásánál, a szervezeti kultúra vizsgálatánál vagy az alkalmazottak munkával való elégedettségének mérésénél, más szóval nélkülözhetetlen lesz a munka világában.

A világ azonban rohamosan fejlődik, és ennek köszönhetően olyan tudományterületek, melyek valaha kevés elismerésnek örvendtek, ma már prioritást élveznek. A pszichológia – és ezen belül a vezetéspszichológia – hatalmasat lépett előre, melyre nagyrészt azért nyílt lehetőség, mert a humán erőforrások kezelésének előretörésével felismerhetővé vált, hogy a szervezet egyik legfontosabb erőforrása az ember. Tovább szűkítve a kört, az ember, aki a vállalat élén áll.

Nincs könnyű dolga azonban a kutatónak, aki vizsgálatának központi témájaként a vezetőt választja, mivel gyakran vonakodnak részt venni a tudományos kutatásban. Ennek oka jórészt az a széles körben elterjedt nézet, hogy az ilyen kutatásoknak nincs relevanciája.

Orpen (Orpen, 1996) szerint a legtöbb ember csak azt tartja hasznosnak, ami számára azonnali és kézzelfogható segítséget tud nyújtani. Rámutat azonban arra, hogy a magas színvonalú kutatás haszna nem feltétlenül azonnal jelentkezik, de hosszú távon hasznosítható eredményeket hoz.

A vezetőket jellemző egyik tévhit, hogy az elmélet a kutatók dolga, a vezetők gyakorlati emberek, gyakorlati problémákkal, gyakorlati megoldásokkal. Kétségtelen, hogy részben igazuk van, de nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy attól, hogy a vezetők elméleteket alkalmaznak, gyakorlatuk mögött általános feltételezések állnak, még ha ennek nincsenek is mindig tudatában. A vezetők fejében élő másik téves dolog az, hogy a kutatás nem gyakorlati.

Attól, hogy egy kutatás nem foglalkozik az egyes vezetők mindennapi problémáival, még feszegethet gyakorlati haszonnal kecsegtető kérdéseket. Ha kiderülne, hogy a sikeres vezetők génjeikben nem különböznek embertársaiktól, akkor egyértelművé válna, hogy a vezetőképzésekre nagyobb hangsúlyt érdemes fektetni. (Mindemellett tudjuk, hogy a korai szocializációs hatások is nagy jelentőséggel bírnak.) Amennyiben összeállíthatnánk a sikeres vezető tulajdonságlistáját, lehetőségünk lenne ezekre a tulajdonságokra koncentrálni, és kifejezetten ezeket fejleszteni. A tévhit és hiányosságok ellenére Magyarországon is egyre nagyobb hangsúlyt kap a vezetéskutatás.

Mielőtt ismertetnénk a gének és a környezeti hatás szerepét vizsgáló, vezetők körében végzett kutatásunk hipotéziseit és eredményeit, szeretnénk röviden bemutatni a munka világában és a vezetők kiválasztásában is egyre gyakrabban alkalmazott vizsgálati eszközünk.

A személyiségpszichológián belül egy állandóan jelenlevő hajtóerő, olyan modellnek a létrehozása, amely segítséget nyújt, és egységes keretet biztosít a személyiség megismeréséhez és megértéséhez. Ez az igény nemcsak a klinikai terület jogos követelése volt, hanem

a munka világában is hiányként lépett fel, így érthető, hogy a gyakorlati szükség hozta létre azokat a tipológiákat, megközelítéseket és modelleket, melyek az emberek jellemzésében, tulajdonságaik rendszerében valamiféle fogalmi keretet jelenthetnek.

Robert Cloninger amerikai pszichiáter új, pszichobiológiai elmélete forradalmi változást hozott a személyiség-lélektan területén. Az általunk használt Temperamentum és Karakter kérdőív (TCI), elméletének egyik kézzelfogható hozadéka.

Cloninger szerint személyiségünk kulturális környezetünk és biológiai lehetőségeink kölcsönhatásában formálódik. A pszichológiában nem újszerű az a gondolat, hogy a személyiség két fő komponensből áll, a temperamentumból és a karakterből. A szociális tanuláselmélet szerint a temperamentum öröklött, így a fejlődés során állandó marad, érzelemalapú, és a szociokulturális tanulás nem befolyásolja. Ezzel ellentétesen a karaktert éppen a szociális tanulás eredményezi, így az a fejlődés során fokozatosan bontakozik ki.

A TCI legnagyobb előnye a széles körben elterjedt személyiség-kérdőívekhez képest, hogy a személyiség-jellemzők meghatározásán túl választ kaphatunk azok eredetére is, mivel biológiai megalapozottságú a mögötte meghúzódó elmélet. A temperamentum és karakter kérdőív 240 „igaz–nem igaz” válaszlehetőséggel el-

1. táblázat

A különböző temperamentumdimenziókon szélsőséges pontszámokat elérő személyek általános jellemzése¹

TEMPERAMENTUM-DIMENZIÓ	Magas pontszámúak	Alacsony pontszámúak
Ártalomkerülés	pesszimista	optimista
	félénk	merész
	visszahúzódó	szókimondó
	fáradékony	energikus
Újdonságkeresés	kíváncsi	tartózkodó
	impulzív	merev
	extravagáns	mértékletes
	ingerlékeny	sztoikus
Jutalomfüggőség	érzelmes	kritikus
	nyílt	zárkózott
	melegszívű	különálló
	együttérző	független
Kitartás	szorgalmas	lusta
	eltökélt	elkényeztetett
	ambiciózus	alulteljesítő
	perfekcionista	pragmatista

dönthető állítása a személyiséget hét dimenzió mentén térképezi fel.

A temperamentumfaktorok: az újdonságkeresés, az ártalomkerülés, a jutalomfüggőség és a kitartás. Az 1. táblázatban az egyes temperamentumdimenziókon szélsőségesen magas vagy alacsony pontszámot elérő személyek jellemzői láthatóak.

A karakterskálák: az önirányultság, az együttműködés és a transzcendencia-élmény. A 2. táblázat – a temperamentumfaktorokhoz hasonló módon – jellemzi a szélsőségesen magas és alacsony pontszámot elért személyeket a karakterfaktorok tekintetében.

2. táblázat

A különböző karakterdimenziókon szélsőséges pontszámokat elérő személyek általános jellemzése²

KARAKTER-DIMENZIÓ	Magas pontszámúak	Alacsony pontszámúak
Önirányítottság	felelősségteli	vádoló
	célratörő	céltalan
	leleményes	alkalmatlan
	önelfogadó	hiábavalóan cselekszik
	fegyelmezett	fegyelmeztelen
Együttműködés	melegszívű	intoleráns
	empatikus	érzéketlen
	segítőképző	ellenséges
	együttérző	bosszúvágyó
	erkölcsös	opportunist
Transzcendencia-élmény	belefeledkező	földhözragadt
	transzperszonális	kontrolláló
	spirituális	anyagias
	felvilágosult	birtokló
	idealisztikus	gyakorlatias

A hét temperamentum- és karakterdimenziót további 24 alfaktorra lehet bontani, melyeket a 3. táblázat keretei között ismertetünk.

A kérdőív alkalmas az egyéni személyiségprofil felállítására is, ahol az egyes dimenziók egymáshoz való viszonyát is figyelembe véve teljesebb képet kaphatunk a személyiségről. Mivel vizsgálatunkban nem az egyes vezetők személyiségének vizsgálatát tűztük ki célul, így az egyéni személyiségprofilok felállítására nem került sor, csak az egyes dimenziókon elért pontszámok átlagát vizsgáltuk.

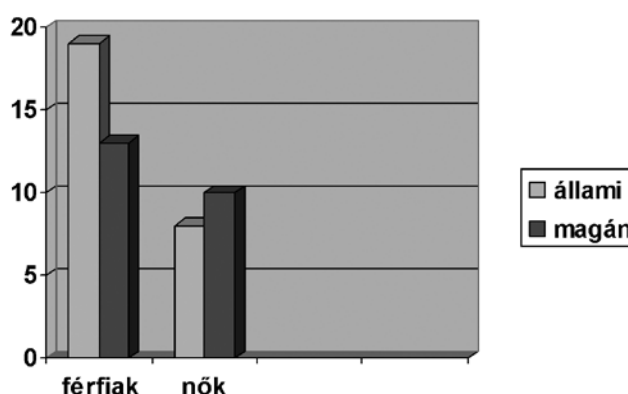
Kutatásunkban megpróbáltuk feltérképezni, hogy van-e valamilyen kimutatható eltérés a normatív minta és a vezetők eredményei között, tehát eltérnek-e a vezetők bizonyos tulajdonságok mentén a többi embertől.

A Temperamentum és Karakter kérdőívet a vezetők csoportjában 50 fő töltötte ki. Összesen 67 kérdőív került kiosztásra, de a vezetők egy része bizalmatlansága vagy elfoglaltsága miatt nem küldte vissza a választokat. A vizsgálati személyek közepes vagy nagyvállalatok felső-, illetve középvezetői, felelősségi és döntési jogkörrel. Az anonimitás maximális biztosítása miatt a kérdőív felvétele során a kérdőív 240 kérdésén kívül kizárólag a nemre és a vállalat tulajdoni formájára kérdeztünk rá. Ez alapján két csoportot különítettünk el: az állami tulajdonban és a magánkézben lévő vállalatoknál a vezető beosztású személyeket. Néhány működési terület a cégek nevének említése nélkül: közigazgatás, szociális szféra, oktatás (középiskola, főiskola és egyetem), egészségügy, gyógyszeripar, telekommunikáció, munkaerő-közvetítés, közlekedés (közúti és vasúti), média.

Az 50 vezetőből 27 dolgozik állami tulajdonban lévő vállalatnál, 23 pedig magánvállalatnál. Összesen 18 nő töltötte ki a kérdőívet, ebből 8 állami tulajdonú vállalat, míg 10 magáncég vezetője. A 32 férfi vezetőből 19 dolgozik állami, 13 pedig magánvállalatnál (1. ábra).

1. ábra

A Temperamentum és Karakter kérdőívet kitöltők megoszlása nemek és tulajdonforma szerint



Kontrollcsoportként a Rózsa és munkatársai (Rózsa – Kő – V. Komlósi – Somogyi – Dezső – Kállai – Osváth – Bánki M., 2004) által publikált normatív minta eredményeit használtuk fel. Itt a kérdőívet összesen 1427 személy töltötte ki, melyből 849 nő és 578 férfi. A személyek átlagéletkora 27,4 év. A csoportok közötti (vezetők és normatív minta, férfiak és nők, állami és magánvállalatok vezetői) skálaátlagok összevetésére kétmintás t-próbát használtunk. Az elemzéseket az SPSS 8.0 statisztikai programcsomaggal, valamint az Excel segítségével végeztük el.

Eredmények

Az elemzések során azt találtuk, hogy mind a temperamentumfaktorok, mind a karakterfaktorok tekintetében eltérnek a vezetők a normatív mintától. (A hét dimenzió eredményeit a 3. táblázat ismerteti, ahol N = normatív minta, V = vezetők.)

A 31 faktort, illetve alfaktort tekintve 6 kivétellel (ezeket a 3. táblázatban dőlt betűvel jelöltük) mind-egyikben szignifikáns eltérést találtunk. A vezetők kevésbé újdonságkeresők, ártalomkerülők, jutalomfüggők és kevésbé fogékonyak a transzcendencia-élményre, de kitartóbbak, önirányultabbak, együttműködőbbek, mint a normatív minta képviselői. Az eredmény, hogy a vezetők mind temperamentumban, mind karakterben különböznek a normatív mintától, arra enged következtetni, hogy az öröklés és a környezet együttesen tesznek valakit vezetővé. Azt az álláspontot erősíti a minta eredménye, hogy a vezetővé váláshoz szükséges egyfajta biológiai megalapozottság, veleszületett tulajdonságkészlet, mely megfelelő alapot biztosít a környezet által alakítható személyiségjellemzőknek.

Jelen tanulmány nem hivatott mélyebben elemezni a férfi és női vezetők helyzetét, ebben a témában számtalan értekezés, publikáció megjelent, melyek közül néhány éles vitákat gerjesztett. Nem célunk, hogy bármely vitában állást foglaljunk vagy véleményt nyilvánítsunk, de néhány érdekes vizsgálati eredményt szeretnénk ismertetni.

A normatív mintában a nők és férfiak eredményei több alfaktorban is jelentősen eltérnek. Megvizsgálva a vezetők csoportjának értékeit, meglepődve tapasztaltuk, hogy a nemek közötti szignifikáns különbségek száma jelentősen kevesebb, mint a normatív minta esetén. Mind a karakter, mind a temperamentum vonatkozásában a női vezetők értékei közelebb állnak a férfi vezetők értékeihez, mint a normatív mintában szereplő nők és férfiak értékei. A minta alapján meghatározóbb tehát az, hogy valaki vezető, mint az, hogy milyen nemű. Valószínű, hogy ez összefüggésben van azzal, hogy a vezetői lét inkább a férfias tulajdonságokat követeli meg, a racionalizmust a transzcendencia helyett, az értelem túlsúlyát az érzelmekkel szemben, a megfontolt, megalapozott döntéseket a megérzés ellenében. A női vezetők pedig megpróbálnak ehhez alkalmazkodni, vagy eleve azok a nők válnak vezetőkké, akik férfiasabb tulajdonságokkal rendelkeznek ezekben a dimenziókban. A kérdőív eredményei alapján ezt nem tudjuk eldönteni.

A kérdőív felvételekor a nemen kívül csak a vállalat tulajdonosára vonatkozó információt kértünk a vizsgálati személyektől, mivel kíváncsiak voltunk, hogy a magán-, illetve állami szférában dolgozó vezetők személyisége

3. táblázat

A hét dimenzió eredményei

Temperamentum	Átlag		Szórás		Sign.
	N	V	N	V	
<i>Felfedezés izgalma</i>	6,9	6,60	2,4	2,20	0,34
Impulzivitás	4,1	3,34	2,3	2,15	0,01
Extravagancia	5,2	3,78	2,5	1,95	0,00
Rendezetlenség	5,6	4,08	2,1	1,78	0,00
Újdonságkeresés	21,9	17,8	6,5	5,29	0,00
Aggodalom és pesszimizmus	4,5	3,4	2,4	1,74	0,00
<i>Félelem a bizonytalanságtól</i>	3,2	3,0	2,0	1,71	0,41
Félelem az idegenektől	4,0	3,14	2,1	2,04	0,00
Kifáradás	3,8	2,22	2,3	2,0	0,00
Ártalomkerülés	15,5	11,76	6,8	5,58	0,00
Szentsimilitás	6,7	6,12	2,0	2,02	0,04
Ragaszkodás	5,6	4,88	2,1	1,84	0,00
<i>Függőség</i>	3,5	3,54	1,5	1,34	0,83
Jutalomfüggőség	15,8	14,54	3,9	3,58	0,01
Kitartás	3,9	4,76	2,0	1,65	0,00

Karakter	Átlag		Szórás		Sign.
	N	V	N	V	
Felelősség	5,5	6,14	1,9	1,5	0,00
Célirányosság	5,4	6,38	1,9	1,55	0,00
Leleményesség	3,3	4,46	1,3	0,81	0,00
Önellfogadás	7,4	9,76	2,7	1,46	0,00
Személyes tulajdonságok belát.	7,0	7,98	2,8	1,85	0,00
Önirányítottság	28,7	34,72	6,8	4,3	0,00
<i>Társas elfogadás</i>	6,2	6,5	1,7	1,75	0,23
<i>Empátia</i>	4,8	4,82	1,5	1,4	0,92
Segítőkézség	5,8	6,43	1,4	1,44	0,00
Együttérzés	6,7	7,74	2,7	2,24	0,00
Lelkiismeretesség	6,4	7,28	1,8	1,58	0,00
Együttműködés	30,0	32,68	6,5	6,22	0,00
Belefeledkezés a dolgokba	6,0	4,04	2,5	2,59	0,00
<i>Transzperszonális azonosulás</i>	2,9	2,86	2,1	1,93	0,88
Spirituális elfogadás	6,1	4,08	3,3	3,33	0,00
Transzcendencia	14,9	10,98	6,3	6,25	0,00

között van-e valamilyen kimutatható különbség. Arra számítottunk, hogy a temperamentumfaktorokban nem lesz eltérés a két csoport között, hiszen ez azt feltételeznénk, hogy valamilyen biológiai megalapozottsága van annak, hogy a vezetőből állami vagy magánvállalat vezetője lesz. Ilyen eredmények mellett felmerülhetett volna a kérdés, hogy nemcsak vezetőnek, hanem állami vagy magánvezetőnek is születni kell. A temperamentumfaktoroknál elvárásaink teljesültek, és nem mutatható ki jelentős eltérés egyetlen dimenzióban vagy alfaktorban sem az állami vagy a magánvállalatok vezetői között. A karakterfaktoroknál azonban két alfaktor eredményeiben is találtunk szignifikáns eltérést a két csoport között.

A magánvállalatok vezetői magasabb pontértéket értek el a felelősség kérdésében, mint az állami vállalatok vezetői. Előfordulhat, hogy a magánvállalatoknál dolgozó vezetők nagyobb mozgásteret kapnak, mint az állami vállalatoknál dolgozó vezetők, akiknek a gyakran szoros költségvetéshez kell alkalmazkodniuk. Ebből következik, hogy könnyebb is erre hivatkozni a felelősség vállalásánál, illetve a köztulajdonnal való bánásmód esetlegesen nem hordoz magában olyan ellenőrzési lehetőségeket, mint egy magánvállalat tulajdonosánál. Tekintettel arra, hogy az állami vállalatok vezetői a személyes tulajdonságok belátásánál magasabb pontértéket értek el, úgy tűnik, ők jobban tisztában vannak saját korlátaikkal és tulajdonságaikkal, mint a magánvállalatoknál dolgozó társaik.

Jelen kutatásunk elsősorban a vezetők veleszületett tulajdonságait hivatott feltérképezni. Az eredmények arra engednek következtetni, hogy a vezetővé válás nem kizárólag tanulás, hanem genetikai tényezők eredménye is. Azok a tanfolyamok, képzőintézmények, tréningcégek, akik azt hangoztatják, hogy bárkiből lehet vezető, nem valószínű, hogy valóban képesek lennének bármelyik emberből vezetőt „csinálni”. Az öröklés és a környezet szerepét firtató kutatások, publikációk a mai napig nem jutottak konszenzusra a genetika és a tanulás személyiségben való befolyását illetően. Eredményeink azt a nézetet erősítik, miszerint a vezetővé váláshoz szükséges, velünk született, genetikusan kódolt predispozíció az, mely alapot szolgáltat a személyiség szociális tanulás segítségével történő fejlődéséhez. Nem tudjuk azonban pontosan meghatározni, hogy a személyiség alakítását milyen arányban határozzák meg a gének és milyen arányban a környezet (környezeten itt az elsődleges és másodlagos szocializációs színtereket, az életeseményeket, a családi minták hatásait értjük). A kérdőív eredményei alapján sem tudunk ebben állást foglalni, az viszont megállapítható, hogy egyik tényező sincs túlsúlyban, hiszen minden faktorban található eltérés.

És végül még egy felvetődő kérdés, melynek véleményünk szerint nagy jelentősége van. Kutatásunkban olyan személyeket vizsgáltunk, akik évek óta vezető beosztásban dolgoznak, ami azt jelenti, hogy annyira nem „rossz” vezetők, hogy pozíciójukat elveszítsék. Ez azonban nem egyenlő a sikeres vezetői léttel. Érdekes lenne megvizsgálni, hogy melyek a sikeres vezető tulajdonságai, mert ha azonosítanánk azokat, jó előrejelzői lehetnének annak, hogy egy vezetői posztra jelölt személy mennyire fog megfelelni az elvárásoknak. Problematikus azonban azoknak a kritériumoknak a meghatározása, amelyek definiálják a sikeres vezető fogalmát. A mai napig nem tisztázott ugyanis, hogy mi tesz sikeressé egy vezetőt. Mivel mérhető ez egyáltalán? A pozícióban eltöltött idővel, a beosztottak elégedettségével, a vállalati profit nagyságával, vagy valami mással? Mindenesetre valószínűnek tűnik, hogy több tényező, nem egyenlő súlyú, együttes hatása határozza meg, hogy sikeres lesz-e az adott vezető vagy sem.

Ezen tényezők azonosítása, súlyuk és arányaik meghatározása akár egy következő kutatás célja is lehet...

Lábjegyzet

- ¹ Forrás: Rózsa Sándor, Kő Natasa, Somogyi Eszter, Faludi Gábor, Dezső Linda, Degrell István, Kállai János, Osváth Anikó, Trixler Mátyás, Bánki M. Csaba: A személyiségzavarok dimenzionális modellje. A Temperamentum és Karakter kérdőív klinikai alkalmazása, Psychiatria Hungarica, 2004.
- ² Forrás: Rózsa Sándor, Kő Natasa, Somogyi Eszter, Faludi Gábor, Dezső Linda, Degrell István, Kállai János, Osváth Anikó, Trixler Mátyás, Bánki M. Csaba: A személyiségzavarok dimenzionális modellje. A Temperamentum és Karakter kérdőív klinikai alkalmazása, Psychiatria Hungarica, 2004.

Felhasznált irodalom

- Balogh L. – Barta T. – Dominik Gy. – Koncz I. (2000): Vezetépszichológiai sarokpontok, Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest
- Fedor Gy. – Hidegkuti I. – Münnich Á. (2001): Tesztek használata a pszichológiában és a pedagógiában: minőségi és alkalmazhatósági kritériumok, Alkalmazott Pszichológia, 3. évfolyam, 1. szám, 55–62. old.
- Gerevich J. – Bácskai E. – Rózsa S. (2002): A Temperamentum és Karakter kérdőív alkalmazhatósága drog fogyasztók körében. Egy multicentrikus kutatás első eredményei, Psychiatria Hungarica, 17 (2), 182–192. old.
- Juhász M. (2000): Munka és Személyiség / Az FFM (Five Factor Model) előrejelző érvényessége a munkateljesítményre, Alkalmazott Pszichológia, 2. évfolyam, 4. szám, 43–57. old.

- Kun Á. (1999):* Van-e általános érvényű taxonómia? Az ötfaktoros személyiségmodell, *Alkalmazott Pszichológia*, 1. évfolyam 2. szám, 61–73. old.
- Kunos I. (2005):* A vezetéstudomány viselkedéscentrikus megközelítése – a humánétológia tükrében, *Vezetéstudomány*, 36. évfolyam, 4. szám
- Münnich Á. – Balázs K. – Fedor Gy. – Hidegkuti I. (2001):* Egyszerű (teszt-) skálaszerkesztési módszerek, *Alkalmazott Pszichológia*, 3. évfolyam, 2. szám, 65–87. old.
- Orpen, C. (1996):* A vezetéskutatás relevanciája, *Vezetéstudomány*, 27. évfolyam, 6. szám
- Rózsa S. – Kállai J. – Osváth A. – Bánki M. Cs. (2005):* Temperamentum és karakter: Cloninger pszichobiológiai modellje, *Medicina*, Budapest
- Rózsa S. – Kő N. – Komlósi A. – Somogyi E. – Dezső L. – Kállai J. – Osváth A. – Bánki M. Cs. (2004):* A személyiség pszichobiológiai modellje: A Temperamentum és Karakter kérdőívvel szerzett hazai tapasztalatok, *Pszichológia*, 24. évfolyam, 3. szám
- Rózsa S. – Kő N. – Oláh A. (2006):* Rekonstruálható-e a Big Five hazai mintán?, *Pszichológia*, 26. évfolyam, 1. szám, 57–76. old.
- Rózsa S. – Kő N. – Somogyi E. – Faludi G. – Dezső L. – Degrell I. – Kállai J. – Osváth A. – Trixler M. – Bánki M. Cs. (2004):* A személyiségzavarok dimenzionális modellje. A Temperamentum és Karakter kérdőív klinikai alkalmazása, *Psychiatria Hungarica*, Budapest

Cikk beérkezett: 2007. 4. hó

Lektori vélemény alapján átdolgozva: 2007. 7. hó

CSAPÓ Krisztián

AMERIKAI VÁLLALKOZÁSOKTATÁSI PÉLDÁK ADAPTÁCIÓJÁNAK LEHETŐSÉGE MAGYARORSZÁGON

Az elmúlt időszakban számos hazai tanulmány, cikk számolt be külföldi (elsősorban nyugati) vállalkozás-oktatási tapasztalatokról (ld. Mihályi, 2001; Kiss, 2005). Az olyan publikációk azonban, melyek a külföldi tapasztalatok bemutatásán túl a hazai adaptálásról, illetve annak lehetőségéről számolnak be, hiányoznak. A szerző dolgozatában három amerikai egyetem vállalkozásoktatási módszereiről számol be; majd a vállalkozásoktatás helyzetének hazai felsőoktatási intézményekben való rövid bemutatását követően azzal foglalkozik, hogyan tudják ezeket a módszereket az oktatásban hasznosítani a Budapesti Corvinus Egyetemen.

Kulcsszavak: vállalkozásoktatás, felsőoktatás, USA, Magyarország

A vállalkozásoktatás szerepe a múlt század második felében folyamatosan felértékelődött a világ fejlett országainak egyetemein. Azóta, hogy 1947-ben úttörőként a Harvard Business School meghirdette az első, nevében is vállalkozási tárgyat, az „Új vállalkozások menedzsmentjét” (Cruikshank, 2005), burjánzásnak indultak az ilyen kurzusok (Penaluna et al., 2006). Jól szemlélteti ezt a folyamatot az az adat is, hogy míg 1970-ben csupán 16 amerikai felsőoktatási intézmény kínálatában szerepeltek vállalkozási kurzusok, 1995-re ez a szám meghaladta a 400-at. 2000-ben pedig a felsőfokú képzéssel foglalkozó intézmények közül 1400 hirdetett ilyen tárgyakat (ISBA, 2004). A vállalkozói képzés felértékelődését jelzi, hogy ma már elképzelhetetlen az, hogy egy jó nevű egyetem kínálatában ne szerepeljenek vállalkozási kurzusok.

Ennek a folyamatnak a hátterében a megnövekedett kereslet áll. A világ fejlett országaiban a fiatalok egyre nagyobb része szerez felsőfokú végzettséget. Európában is egyre több friss diplomás kerül ki az iskolapadból úgy, hogy belátható időn belül nem talál állást. A kormányzatok erre megoldásként egyre többször – jobb alternatíva hiányában – a vállalkozói létet jelölik ki a diákok elé követendő útként, és vállalkozások alapítására ösztönzik őket (Matlay, 2005). A kisvállalkozás-politika az Európai Unióban (EU) egyre nagyobb szerepet kap, ugyanis míg

a nagyvállalati szféra esetében jelentős alkalmazotti létszámnövekedés nem valószínűsíthető, a kis- és középvállalati (KKV) szektor lehet a kulcs az unió munkanélküliségének felszámolásához (ld. Román, 2006). Ehhez az EU-országok vállalkozói aktivitásának növelését is el kell érni.

Mint azt a Global Entrepreneurship Monitor (GEM) konzorcium 2004-ben végzett felmérése is alátámasztja, az angolszász országok (kiemelten igaz ez az Egyesült Államokra) vállalkozói aktivitása rendre meghaladja, majd kétszerese Európa hasonló mutatójának¹ (Szerb, 2005). Ez részben magyarázatot ad a térségek közötti növekedési különbségekre (ld. Horváth et al., 2007). Ezért az EU-országok közös érdeke a kisvállalkozói szektor fejlesztése, támogatása, mely az unió vállalkozáspolitikájában is megjelenik (ld. Csapó, 2007a).

A vállalkozói szemlélet és aktivitás erősítése Európa számára különösen fontos, hiszen a vállalkozói aktivitás és ezzel összefüggésben az újonnan alakuló cégek száma Európában hagyományosan alacsonyabb, mint az Egyesült Államokban (De, 2001). A vállalkozói lét presztízse az Egyesült Államokban mindig is nagyobb volt, mint Európában, ahol sokkal inkább kockázatos és bizonytalan cselekedetnek tekintették (és tekintik ma is) az önállósodást és saját cég indítását (European Commission, 2004b; Flash Eurobarometer, 2004).

A Flash Eurobarometer (2002) felmérése szerint az európaiak sokkal kockázatkerülőbbek a tengerentúliaknál, ugyanis az európai válaszadók 44%-a nem mer vállalkozásba kezdeni, ha felmerülhet a bukás kockázata. Az amerikai válaszadók között ez az arány csupán 29% volt. Európában messze többre tartják az alkalmazotti létet a vállalkozóinál (51%, illetve 45%), ezzel szemben az Egyesült Államokban az eredmény éppen fordított (34%, illetve 61%) (Flash Eurobarometer, 2004). Az eltérésre részben választ adnak a kulturális különbségek: míg az óceán túloldalán a „tanulj hibáidból” eszme érvényesül, és pozitívan értékelik, hogyha valaki ugyan elbukik vállalkozásával, de tanulva tapasztalataiból újat indít, addig Európában „bukott vállalkozóként” megbélyegzik, és az újrakezdésre nem kap esélyt. Sőt, a jogszabályi keretek miatt ilyenkor sokszor minden vagyonát is elveszítheti. Az amerikai szemlélet az EU-ban is kezd lassanként meghonosodni, jó példa erre Németország, ahol egy újabb törvénymódosításnak köszönhetően a magáncsőddel kapcsolatos intézkedések többsége (a fizetéseképtelenség bejelentése, a hitelezőkkel való kötelező egyeztetés, a bírósági eljárás) ingyenes a magánszemélyek számára. Ezzel a lehetőséggel a bajba került egyéni vállalkozók is élhetnek. Amerikában az oktatásban nagy hangsúlyt fektetnek a hallgatók kockázattűrő, kockázatvállaló képességének fejlesztésére, elfogadtatják velük, hogy nemcsak a pozitív példákban lehet tanulni (Csapó, 2007a).

A fentiek magyarázatot adnak arra, hogy vállalkozásoktatási programok fejlesztésekor miért az Egyesült Államokra tekint a legtöbb ország pozitív példaként. Cikkünkben a vállalkozásoktatás néhány kérdésének áttekintését követően három amerikai egyetem vállalkozási programját mutatjuk be, arra fókuszálva, hogy mi ezekből az, amit a magyar gyakorlatba átvitethetőnek tartunk. Beszámolunk arról is, hogy eddig mit sikerült megvalósítanunk a Budapesti Corvinus Egyetemen, illetve milyen továbbfejlesztési lehetőségeket látunk.

A vállalkozásoktatás legfőbb kérdése

A szakirodalomban a mai napig visszatérő vitatéma, hogy vállalkozónak születni kell-e, vagy a vállalkozói létre nevelni is lehet. A vállalkozók többsége az első, míg az akadémiai, oktatói szféra az ezzel ellentétes, második álláspontot képviseli. Az oktatók – elismerve azt, hogy nem alkalmas mindenki vállalkozónak – azzal érvelnek, hogy hiába van meg valakiben rejtetten a vállalkozóvá válás képessége, ha olyan környezetbe, kultúrába kerül, ahol ez elsikkad. Ezeknek a rejtett vállalkozói képességeknek a felszínre hozásában látják az akadémiai szak-

tor szerepének jelentőségét (Kuratko, 2003). Számos tanulmány számol be sikerről a vállalkozói létre nevelés, a vállalkozások indításának oktatás általi bátorítása terén (Gorman et al., 1997). A vállalkozásoktatás szerepét látszanak alátámasztani kutatások is: Davidsson (1995) a vállalkozásindítást befolyásoló tényezőket vizsgálva arra a következtetésre jutott, hogy az olyan jellemzők, mint a képzettség, szakmai ismeretek és tapasztalatok (azaz tanulható és fejleszthető dolgok) legalább annyira befolyásolják azt, hogy valaki vállalkozó lesz-e, mint a velünk született személyes tulajdonságok.

A „vállalkozónak csak születni lehet” álláspont képviselői is egyetértenek abban, hogy ezek a kurzusok, ha nem is nevelnek vállalkozót minden diákból, nagyon sok hasznos, praktikus, az élet bármely területén elhelyezkedve hasznosítható ismeretet megtanítanak. Az órák keretében megismert vállalkozói szemlélet a hallgatók mindennapi viselkedésére és magatartására is hatással van (Csapó, 2007b).

További vita tárgyát képezi, hogy ki oktasson. A vállalkozók szerint erre a feladatra csak olyan személyek alkalmasak, akik maguk is rendelkeznek jelentős vállalkozói tapasztalattal. Az akadémiai szféra ezt nem tartja kötelezőnek, bár elismeri, hogy szerencsés, ha az oktatónak magának is van vállalkozói tapasztalata. Abban egyetértenek a vállalkozókkal, hogy az oktatás sokkal hitelesebb, ha valaki a saját élményeit osztja meg a hallgatókkal. Ugyanakkor erre a feladatra a vállalkozókat sem mindig tartják alkalmasnak, hiszen ők általában pedagógiai gyakorlattal nem rendelkeznek, így gyakran megesik, hogy nem azokat az ismereteket adják át a hallgatóságnak, mely számukra a legfontosabb lenne. Köztes megoldásként terjedt el az a gyakorlat, hogy vendégelőadóként vállalkozók besegítenek az oktatásba, de moderálásukat, a tanulságok levonását és természetesen az órák szervezését továbbra is az oktatók végzik. Az oktatást a vállalkozókra azért sem lehet rábízni, mivel ők cégüket vezetik, és bármikor közbejöhet olyan probléma, melyet meg kell oldani. Olyankor pedig kevés vállalkozó tud nyugodt lelkiismerettel órát tartani, ha közben cége problémái lebegnek a szeme előtt.

A vállalkozási kurzusok típusai

A felsőoktatási intézmények kínálati palettáján megjelent számos vállalkozási kurzus/program jelentős heterogenitást mutat. Egyesek csak elméleti ismeretek átadására törekszenek, mások már a vállalkozás elindítását ösztönzik, segítik; megint mások ezen is túlmutatnak, és már működő vállalkozásoknak szólnak. Ezeket az eltérő kurzuscsoportokat hasonlítja össze az 1. táblázat (Jamieson, 1984).

A vállalkozási kurzusok/programok fajtái

	„Oktatás a vállalkozásokról”	„Oktatás a vállalkozásért”	„Oktatás a vállalkozásban”
Oktatás tárgya	elméleti ismeretek	elméleti és gyakorlati ismeretek	gyakorlati ismeretek
Alapvető cél	vállalkozói lét megkedveltetése	vállalkozás elindításának segítése	vállalkozás működtetésének segítése
Célközönség	mindenki	vállalkozási lét iránt érdeklődők	vállalkozók
Oktatási módszerek	elméleti kurzusok	elméleti kurzusok, szimulált, illetve valós vállalkozások	mentorálás, coaching
Jellemző tantárgyak	vállalkozási alapismeretek, kisvállalati politika	üzleti tervezés, vállalkozások menedzsmentje	finanszírozáskeresés, szellemi termékek védelme

Forrás: Saját szerkesztés Jamieson (1984) nyomán

Az első csoportba a vállalkozásokról oktató, elsősorban elméleti kurzusok tartoznak. Ezek is többféleképpen lehetnek: ide tartoznak egyfelől az egyre népszerűbb vállalkozási alapismereteket oktató, alapozó, kedvcsináló tárgyak, melyek egyrészt azt tűzték ki célul, hogy azok a hallgatók is megismerjék a vállalkozások világát, akik tudják magukról, hogy sosem fognak saját céget alapítani. Másrészt céljuk, hogy a hallgatók figyelmét felkeltse a vállalkozási téma iránt, és arra motiválják őket, hogy vegyenek fel további tantárgyakat, illetve kezdjenek el saját vállalkozás alapításán gondolkodni. A tantárgyak másik csoportja (mint például a vállalkozások a gazdaságban, regionális gazdaságtan, vállalkozáspolitikák) arra képez, hogyan kell „törődni” a vállalkozásokkal, melyek a szektor jellegzetességei. Ezek a kurzusok azoknak szólnak, akik a későbbiekben a vállalkozások világában nem mint vállalkozók, hanem mint gazdaságpolitikai döntéshozók lehetnek érintettek.

Az „oktatás a vállalkozásért” programok célja a vállalkozásalapításra való ösztönzés, ezért már mind elméleti, mind pedig gyakorlati tudás átadását felvállalják. Az előbbire példák a finanszírozási, üzleti tervezési tantárgyak, ahol a hallgatók még elsősorban olyan elméleti ismereteket szereznek, melyet később a gyakorlatban is hasznosítani tudnak. A programok másik csoportja a szimulált vagy valós vállalkozásokon keresztüli oktatás. Ilyen például a középfokú oktatásban a Junior Achievement diákvállalkozási, vagy a felsőoktatásban a Budapesti Corvinus Egyetem (BCE) „Hallgatói Spin off modell” (HSM) programja².

Az „oktatás a vállalkozásban” kategóriába sorolt programok már ezen is túlmennek, és már ténylegesen létező vállalkozások vezetői (a vállalkozók) számára hirdetik meg őket. Alapvető céljuk, hogy segítsenek a vállalkozás növekedési pályára állításában. A cél ugyanis nem a csupán az alapítót és szűkebb környezetét eltartani képes ún. „életmód-vállalkozás” (ld. Timmons

et al., 2007) létrehozása, hanem egy olyan cégé, mely számos munkahelyet teremt, adót fizet, így hozzájárul a gazdaság fejlődéséhez. Az ilyen cégek létrehozásában a gazdaságpolitikuskok is érdekeltek, hiszen mint Szerb László és szerzőtársai is írják, „az új vállalkozások nagy száma önmagában nem garancia a dinamikus gazdasági növekedésre, a mennyiségnél sokszor fontosabb a minőség” (Szerb et al., 2004: 680. o.). Idetartoznak például a finanszírozással (elsősorban üzleti angyal és kockázati tőkés befektetők keresésében segítő) és a szellemi termékek védelmében segítő tárgyak.

Nyugati példák

A következőkben az Egyesült Államok egyetemlein szerzett tapasztalatainkról számolunk be, azokra az aspektusokra koncentrálva, melyek véleményünk szerint sikerrel lehetnének átültethetők a hazai gyakorlatba. Az elmúlt év során három amerikai egyetem vállalkozás-oktatási programjával ismerkedhetek meg kollégáink, melyek a Pennsylvania State University (PSU), a Harvard Business School (HBS) és a UC Berkeley. Míg az első egyetemen a mi képzésünknek megfelelő 3. évfolyamos diákok számára meghirdetett kurzusokat ismerünk meg, a Harvard és Berkeley inkább az MBA-szintű vállalkozási kurzusai bemutatását tartotta fontosnak. Az ilyen MBA-képzésekre általában már komoly szakmai tapasztalattal rendelkező hallgatók jönnek, akiknek a gyakorlati tudásukra alapozhatnak az oktatás során.

Vállalkozásoktatás a Pennsylvania State Universityn

Csapatmunka, verseny

A PSU-n a „Technológiai alapú vállalkozások” (Technology Based Entrepreneurship) kurzus keretein belül a kreativitás mellett nagy hangsúly helyeződik a csoportos munkára: a félév során 2-3 hetes időszakon-

ként új feladatokat kell teljesíteniük a hallgatói csapatoknak. A csoportmunkát, a kommunikációs képességeket azzal is fejlesztik, hogy gyakran nem egy-egy egymást már ismerő baráti kör áll össze a félév során a feladatok teljesítésére, hanem az oktató válogatja össze a csoportokat. Sőt, minden feladatnak újonnan kialakított csoportok vágnak neki, ezzel a hallgatók új kapcsolatokat építenek, megismerik egymás gondolkodását, ötleteit, szakmai hátterét. Így elkerülhető az, hogy valaki egy szorgalmasabb csapathoz csatlakozva a félévet minimális munkával teljesítse, és az is, hogy egy gyengébb összetételű csoport a szemeszter során végig „vesztesen kerüljön ki” minden feladatból, ezzel tagjai gyorsan elveszítsék motivációjukat. Minden feladat versenyfeladat. Az értékelést sokszor az üzleti szférából érkező sikeres vállalkozók, menedzserek, kockázati tőkések végzik, akik saját vállalkozói tapasztalataik, befektetői preferenciáik alapján döntenek. A félév végi érdemjegyet döntő mértékben az alakítja ki, hogyan teljesítenek egymáshoz képest a hallgatók. A diákok ezt az osztályozási módot korrektnek tartják, hiszen tudják, hogy a való életben is a jobbak, az ügyesebbek érvényesülnek. Ezért mindent megtesznek a magasabb pontok megszerzésének érdekében.

Futurisztikus újrámű, kreatív ötletek

A kurzusok teljesítésekor nagyon sok gyakorlati – valódi életből származó – feladattal szembesülnek a diákok. A hallgatók kreativitásának fejlesztésére az egyik legjobb feladat az, melynek keretében értéktelen, használaton kívüli, hulladék eszközöket kellett összegyűjteniük, ezekből valamilyen terméket készíteniük, majd ezt értékesíteniük. Az a csapat nyer, amelyik a legtöbb pénzt keresi ezzel. Érdekes módon a hallgatókban fel sem merül, hogy a könnyebb végén fogják meg a dolgot, és tehetős szülőket, barátokat kérjenek meg termékeik magas áron való megvásárlására. Nagyon komolyan veszik a versenyt, mindent megtesznek a győzelemért. Ha mégis veszítenek, akkor igyekeznek társaik példájából és saját hibáikból tanulni. Termékeiket a helybelieknek próbálják eladni: forgalmas helyen kiállítják, majd az arra járóknak kínálgatják eladásra. Készült már így futurisztikus újrámű és vízi jármű is.

Miből lesz a cserebogár...

A félév másik kedvelt feladata, hogy három hét alatt saját termék vagy szolgáltatás értékesítésével tegyenek szert minél nagyobb nyereségre a csapatok. Az egyenlő esélyek biztosításához minden csapat 50 dollárt kapott az oktatótól, ezt a kezdeti befektetést kellett megszorozniuk. A diákok kreatív ötletekkel álltak elő: az

egyik csoport húsvét előtt tojás alakú csokit és süteményeket készített; mások saját készítésű egyetemi emléktárgyakat (az egyetem nevezetes pontjairól készült bekeretezett fotókat) készítettek és árultak. Volt olyan csapat, amelyik az egyetemi focicsapat sztárjainak fényképét értékesítve próbálta a versenyt megnyerni. A legsikeresebb csapat „PowerHourDVD” nevű termékkel lépett piacra: internetről legálisan letölthető videokliprészletekből készítettek egy egyórás DVD-filmet, melynek célja a bulik előtti hangulat fokozása: amikor a DVD egy újabb számra vált, a nézőknek inniuk kell – ezzel elég gyorsan emelkedetté válik a hangulat. A DVD-k darabját 5 dollárért árulták, előállítási költségük (a saját munkát nem számítva) kevesebb, mint egy dollár volt. A termék iránti kereslet a hallgatók minden korábbi elképzelését felülmúlta: az egyetemi kollégiumokban, ahol árulták ezeket, akkora tetszést arattak, hogy minden 5. diák vett belőlük. Így 5 nap alatt (a többi idő a konstrukció kitalálására és a lemezek legyártására ment el) közel 1500 dollárt kerestek vele. Volt még csapat, amelyik házibuli, mások középiskolás diákok számára hétvégi programok szervezésével próbáltak bevételre szert tenni. Ezek az ötletek hosszú távon valószínűleg sikeresek lettek volna, azonban az idő rövidsége miatt kevés alkalmuk volt ilyen programmal előállni – ezért a bevételük is kevesebb lett.

Hallgatóból vállalkozó, vállalkozóból milliomos

Persze a hallgatók is tudják, hogy egy-egy ilyen háziverseny megnyerése még nem garancia arra, hogy az életben is ilyen sikeresek lesznek. Néhány évvel korábban a kurzust hallgatta és vett részt ebben a versenyben az a diák is, akinek az ötlete a kurzus keretében ugyan nem végzett a legjobbak között, ma mégis egy közel hárommillió dollárt érő vállalkozás tulajdonosa. Társával az az ötletük támadt, hogy milyen hasznos lenne, ha az USA-ban oly népszerű plató pick-up kisteherautókhoz különféle platófedeleket gyártanának, amelyek lehetőséget biztosítanak a plató többcélú hasznosítására (például szerszámok tárolására, egyéb eszközök szállítására). Amerika a hatalmas méretek földje (minden jóval nagyobb, mint Európában), ezért nem meglepő, hogy a legfelkapottabb termékük napjaikban az a platófedő, amire egyszerre két quaddal is fel lehet hajtani, és így lehet szállítani ezeket. A hallgató diplomája megszerzését követően nem alkalmazottként helyezkedett el, hanem belevágott a kurzus keretében felmerült ötlete megvalósításába. Az ötlet olyan jónak bizonyult, hogy 3 év elegendő volt vállalkozása felfuttatására: jelenleg a legtöbb amerikai nagyvárosban van viszontértékesítő partnere, és a nemzetközi terjeszkedésen gondolkodik.

A Harvard Business School vállalkozásoktatási gyakorlata

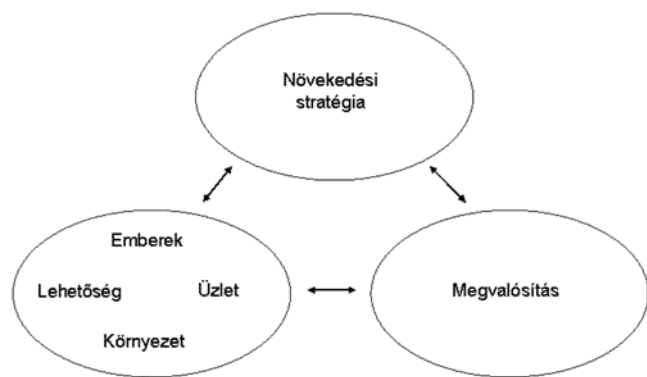
Mint a bevezetőben is írtuk, az első egyetemi vállalkozási kurzust a Harvard Business Schoolon hirdették meg 1947-ben. A vállalkozási tárgyak jelentősége az érdeklődésnek köszönhetően azóta tovább nőtt. A végzett hallgatók körében végzett felmérések azt mutatták, hogy a diploma megszerzését követő öt éven belül egyre többen kezdenek saját vállalkozásba, vagy valamilyen más, vállalkozásokkal foglalkozó területen (elsősorban kockázati tőkés cégnél) helyezkednek el. Erre válaszként az MBA-programjuk kötelező tárgyává tették az „Entrepreneurial Management” című vállalkozási kurzust.

A Harvard szakította „vállalkozó” szó hagyományos jelentésével, a gazdasági funkciót, illetve tevékenységet ellátó személlyel való azonosítás helyett az egyfajta irányítási magatartást, szemléletet felmutató egyént jelenti (HBS, 2006). Ezért a hangsúlyt az oktatásban nem a vállalkozás megalapításáig terjedő folyamatra, hanem a szervezet működtetésére helyezik. A vállalkozást egy soha véget nem érő folyamatnak tekintik, mely az ötlet (lehetőség) felismerésétől az erőforrások megszerzésén, a lehetőség kihasználásán keresztül a betakarításig, illetve újrakezdésig tart.

A Harvardon a vállalkozást hármas kontextusban tárgyalják, mint azt az 1. ábra is mutatja. Egyrészt a kiindulási tényezők szerepére hívják fel a figyelmet, melyek nélkül elképzelhetetlen a vállalkozás. Ezek az üzleti *lehetőségek*, melyet az *emberek* felismernek, illetve kedvező *környezet* esetén megvalósítanak, és ezzel megszületik az *üzlet*.

1. ábra

A vállalkozás fogalmi kerete a HBS szerint



Forrás: saját szerkesztés Vecsenyi (2006a) alapján

A második vizsgált kontextus a növekedési stratégia kialakítása. Hallgatóikat gyors növekedésű, gázellátécek létrehozására ösztönzik, ehhez pedig alapvető

fontosságú stratégiai tervek készítése a lehetőségek megragadására, az erőforrások (munkatársak, finanszírozási forrás) megszerzéséhez. A harmadik kontextust a növekedési stratégia kialakítását követő megvalósítás jelenti, azaz a tervekben leírtak véghezvitele. Az 1. ábrán szereplő három összetevő egymással szorosan összefügg, külön-külön nem értelmezhetőek, a sikerhez mindhárom léte szükséges.

A kurzusok középpontjában ennek a három tényezőnek a tárgyalása áll. A növekedési stratégiával összefüggésben az erőforrások (tőke) megszerzésére fókuszálnak, mivel a gyorsan növekvő vállalkozások egyik legnagyobb kihívását a gyors felfutáshoz szükséges források megszerzése jelenti. Ezért a kurzusok kiemelten foglalkoznak a forrásbevonás módszertanával, elsősorban üzleti angyal- és kockázatitőke-befektetőkre gondolva. Ezzel azt – a magyar vállalkozók számára sokszor idegen – gondolatot ültetik a hallgatóik fejébe, hogy „használd más erőforrását”³. Azaz arra tanítanak, hogyan lehet megvalósítani egy olyan üzleti lehetőséget, amelyhez a vállalkozónak nem áll rendelkezésre elegendő erőforrása.

Magyarországon idegennek hat a Harvard oktatóinak az az iránymutatása, hogy nyer-nyer szituációk megteremtésére kell törekedni. Előfordulhat, hogy egy-egy helyzetben a vállalkozónak lehetősége van üzlettársát kihasználni, azonban ez negatívan hat a hosszú távú üzleti kapcsolatra, így megbosszulhatja magát. Tapasztalatunk szerint hazánkban ez a szemlélet sokszor nem érvényesül, nálunk ehelyett a „dögöljön meg a szomszéd tehene is” hozzáállás a jellemző, azaz, ha nekem nem lehet hasznom valamiből, akkor a szomszédnak se legyen.

A Harvard Business School elsősorban MBA-programjáról híres, mely képzésre már komoly szakmai tapasztalattal rendelkező hallgatók jönnek. Az órák során erre a gyakorlati tudásra alapozhatnak az oktatók, ezért elsősorban az esettanulmány módszerre támaszkodnak, melynek az az üzenete, hogy „minden üzleti helyzet mögött van egy lehetőség” (Cruikshank, 2005: 230. o.). A hallgatók a hagyományos oktatás keretében azt várják el, hogy a tanár megmondja a helyes megoldást a problémára. Ezzel szemben az esettanulmány megoldása során egészen más a cél, a feladat a „tudom, hogy nem vagy minden információ birtokában, de az esetben leírtakra támaszkodva te hogyan döntenél?” kérdés megválaszolása. A tanulás folyamata a következő: az esettanulmányokból egyénileg készülnek fel a hallgatók, majd ezt kiscsoportban megvitatják. Ezt követően dolgozza fel az esetet az egész tankör közösen egy vezető oktató moderálásával. A tanár csak facilitálja az eseményeket: „tudom, hogy nem én vagyok a legoko-

sabb, azért vagyok, hogy benneteket moderáljalak”. Az órákon, melyre az oktatók nem ritkán több órát készülnek, akkor is, ha már számtalanszor tanították az esetet, a profizmus érvényesül. A nagy hallgatói létszám miatt gyakori megoldás, hogy egy időben, párhuzamosan, több szeminárium is fut egy-egy tárgyból. Ekkor alapvető elvárás, hogy az egyes oktatók tematikái, az órák felépítése között minimális legyen a különbség.

Az elmélet és gyakorlat összekapcsolásának egyik módja, hogy a hallgatókat gyakran küldik ki vállalkozásokhoz, ahol egy-egy projektet kell megoldaniuk csoportosan. Máskor a vállalkozókat hívják meg az órákra. A vendégelőadók azonban nem szabadon tartanak előadást arról, amiről kedvük van, hanem irányított kérdésekre válaszolnak, az oktató moderálja őket. Az órán a hallgatók is aktívan részt vesznek, ez szinte mindig beszámít az érdemjegyebe. Az órai munka értékelésében segít, hogy a szemeszter során minden diák mindig ugyanott ül, előtte áll névtáblán nagy betűkkel a neve. A tanár igyekszik minden hallgatójából már az első órára felkészülni, ezt segíti, hogy mindenkiről részletes személyes bemutatkozó szöveget kap (Vecsenyi, 2006a).

A Harvard Business School sikerének egyik kulcsa ma már a mögötte levő 65.000 fős alumni, melynek tagjai szívesen gondolnak vissza egyetemista éveikre, és közöttük hihetetlen nagy az összetartás. Aktív kapcsolatot tartanak fenn a HBS-sel, szívesen vesznek, ha cégeik történetéről esettanulmányok készülnek az oktatás számára, melyet az oktatásban hasznosítanak, még akkor is, ha ezek valamilyen sikertelenségről, kudarcról számolnak be. Cégeik örömmel fogadnak hallgatókat egy-egy projekt megoldására, így nem az egyetemnek kell ilyen hallgatói feladatok után mennie, hanem megkeresések érkeznek hozzájuk.

A UC Berkeley technológiaalapú vállalkozásokra fókuszáló képzése

A UC Berkeley³ vállalkozási programjának fejlődésének irányát alapvetően befolyásolta az egyetem földrajzi elhelyezkedése: a high-tech cégeket vonzó Szilícium-völgy kapujában magától értetődő volt, hogy olyan programot kell kialakítani, mely egyrészt segít a technológiaalapú cégek elindításában, másrészt építhet a már meglevő vállalkozások nyújtotta előnyökre. A Berkeley vállalkozásoktatását alapvetően ez a technológiai fókusz különbözteti meg a másik két, korábban bemutatott egyetemről. Az alapok sokban megegyeznek, így a PSU-hoz és a HBS-hez hasonlóan a Berkeley programja is nagy hangsúlyt fektet az üzleti lehetőség felismerésére, illetve a megvalósításhoz szükséges erőforrások megszerzésére. A vállalkozást ennek megfe-

lelően olyan tevékenységként definiálják, mely nem más, mint egy „olyan lehetőség megragadása, melyhez az erőforrások jelenleg nem állnak rendelkezésünkre” (Stevenson – Gumpert, 1985). A vállalkozás tehát nem egyenlő a kisvállalati menedzsmenttel, hanem olyan tevékenységekről szól, melyek pillanatnyilag ugyan kisvállalati keretek között valósulnak meg, de ezek a cégek szerencsés esetben nagyon gyorsan nagyok lesznek. Nagyra törő lehetőségek megragadásáról szól, melynek során gyakran nemcsak valamely új technológián alapuló termék vagy szolgáltatás fejlesztése és piaci bevezetése a cél, hanem sokszor az igazi kihívást az jelenti, hogy a piacot is meg kell teremteni ehhez (Engel et al., 2006a).

A vállalkozás egy folyamat, melyet elemezni, megérteni, és az arra fogékony hallgatóság számára tanítani lehet. A Berkeley oktatói is osztják azt az álláspontot, hogy csak abból lehet vállalkozót faragni, akiben megvan ennek a csírája. Az oktatás szükségessége abban rejlik, hogy segít ezeket a képességeket a felszínre hozni, ezáltal növeli a vállalkozói karrier választásának valószínűségét. A vállalkozói siker valószínűsége is növelhető azáltal, hogy azokat is oktathatják, akik nem lesznek ugyan vállalkozók, de vállalkozásokkal foglalkoznak mint tanácsadók, könyvelők, ügyvédek, befektetési bankárok vagy kockázati tőkések. Az órák keretében ők is megismerik a vállalkozási folyamatot, és megértik, milyen kihívásokkal szembesülnek a vállalkozók. Így amikor kapcsolatba kerülnek vállalkozótársaikkal, sokkal nagyobb a valószínűsége annak, hogy mindkét felet elégedettséggel eltöltő üzletet sikerül kötni (Engel et al., 2006a).

A vállalkozási folyamat – ahogy a Berkeleyn oktatják – egy szükséglet felfedezésével indul, melyre valamely termék vagy szolgáltatás megoldást jelent. Ha ennek létezik vagy megteremthető a piaca, amelyen nyereséggel értékesíthető, akkor érdemes belevágni ebbe az üzleti lehetőségbe. Ahhoz, hogy ennek a terméknek/ szolgáltatásnak az értékesítésére alapozva a létrehozandó vállalkozás sikeres legyen, szükség van valamilyen versenylőnyre, amely lehet know-how, szabadalom, személyes kapcsolatok, fogyasztókkal való bánásmód ismerete, terjesztési tapasztalat stb. Mivel a Berkeleyn elsősorban az új technológiákra alapozott vállalkozási ötletekre fókuszálnak, ezért a következő lépést a prototípus készítése jelenti. Legkésőbb ekkor el kell készíteni egy üzleti tervet, melynek kiemelten kell foglalkoznia a piaci bevezetés kérdésével, és azzal, hogy milyen erőforrásokra van szükség. Az üzleti terv alapul szolgál ezeknek a kritikus erőforrásoknak (elsősorban a tőkének és az alkalmazottaknak) a megszerzéséhez. Miután ezeket sikerült teljesíteni, akkor indulhat a termék/szol-

gáltatás előállítása és a piaci bevezetése. Ha kiderül, hogy a vállalkozási ötlet átütő siker, akkor sincs vége a folyamatnak, ugyanis a versenyelőny megőrzéséhez és a piacon maradáshoz elengedhetetlen a vevőkkel való folyamatos kapcsolattartás, a velük való jó kapcsolat kialakítása. A piacon végbemenő trendeket is nyomon kell kísérni, meg kell érteni a változásokat, és igazodni kell az új kihívásokhoz.

Míg a Harvard nagy előnye az alumniban rejlik, addig a Berkeley esetében a Szilikon-völgy közelsége jelenti ezt. Az elméleti oktatás könnyen összekapcsolható a gyakorlattal: egyrészt vállalkozókat, gyakorlati szakembereket vonnak be az oktatásba, másrészt az oktatással foglalkozó egyetemi szervezeti egység köré számos olyan gyakorlatias programot építettek, mely a hallgatók készségeit fejlesztheti. A legfontosabbak a következők:

A Berkeleynek is van **üzletiterv-versenye**, de amivel kiemelkedik a többi intézmény közül, az az, hogy nekik nemcsak a hagyományos cégekre kialakított versenyük van, hanem külön megmérettethetik magukat a napjainkban egyre inkább terjedő gondolatot hordozó szociális vállalkozások⁴. A zsűriben üzleti angyalok és kockázati tőkések is helyet kapnak. A hallgatók motivációját növeli a jó szereplésre, hogy a legjobbak befektetést is szerezhetnek egyúttal ötletük megvalósításához.

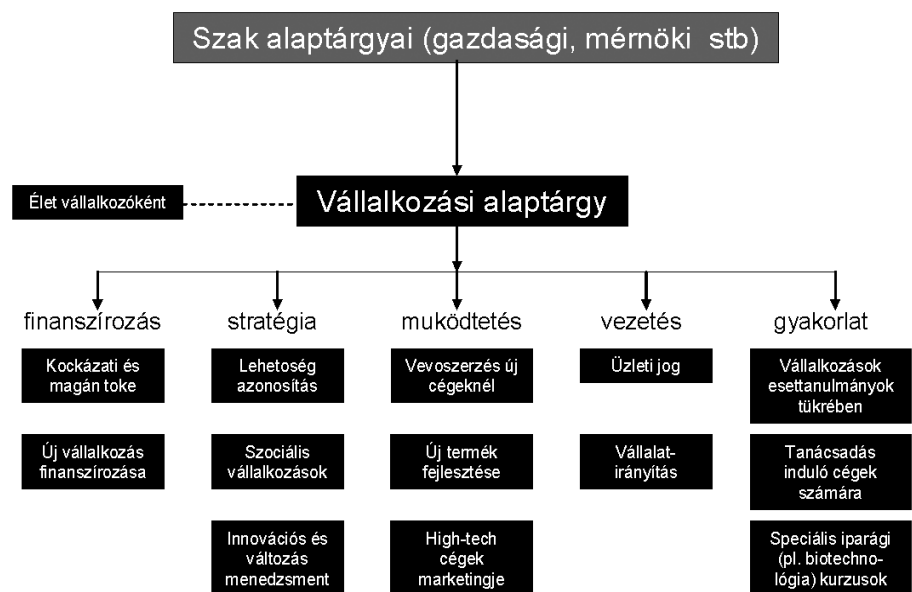
Az egyetem egy alacsony költséggel fenntartható **inkubátorszolgáltatást** is kínál az induló cégek számára: ez nem más, mint egy nagyobb irodahelyiség egyik épületük aljában, ahol egy kommunikációs eszközökkel (internetre kötött számítógép, telefon, fax) felszerelt terem és tárgyalók állnak rendelkezésre. Tanácsokért az oktatókhoz fordulhatnak a hallgatók, így ezzel a megoldással a költségeket alacsonyan lehet tartani. A múlt tapasztalatai alapján évente átlagosan 20 start-up cég alakul a vállalkozásoktatásért felelős Lester Center környékén. A legjelentősebbek között van a tevékenységét Keyhole néven megkezdő cég, melyet a Google néhány éve felvásárolt, és azóta a Google Earth szolgáltatás alapját képezi. Az Inktomi internetes keresésre szakosodott vállalkozást pedig a Yahoo találta megvásárlásra érdemesnek, és fejlesztéseit beépítette saját keresőszolgáltatásába.

Az üzletiterv-versenyek és az inkubátorszolgáltatás mellett számos olyan kezdeményezés van, mely összehozza az üzleti és az egyetemi szférát. Ilyen az immár 16 éve működő **vállalkozói klub**, mely eseményeken a hallgatók ismerkedhetnek meg sikeres környékbeli vállalkozókkal, tanulhatnak tapasztalataikból. A Harvardhoz hasonlóan a kurzusok keretein belül különböző vállalkozásoknál töltenek rövidebb-hosszabb időt a hallgatók, és dolgoznak különféle projekteken.

A vállalkozásoktatási program bázisa egy alapozó tárgy, melyet minden érdeklődőnek el kell végeznie. Ezt követően választhatnak a hallgatók 5 alapvető területhez tartozó kurzusokból (ld. 2. ábra). A tárgykinálat jellemzője, hogy sokkal részletesebben tárgyalnak egy-egy témakört, mint nálunk Magyarországon, így külön tárgy keretében foglalkoznak a hallgatók az üzleti lehetőség azonosításával, illetve a kockázati és magántőkével is külön kurzus keretében ismerkedhetnek meg.

2. ábra

A UC Berkeley vállalkozásikurzus-kínálata



Forrás: Engel et al. (2006b)

A vállalkozásoktatás helyzete Magyarországon

Mielőtt rátérünk a fentiekben bemutatott külföldi példák magyarországi adaptációjának lehetőségeire, rövid áttekintést adunk a vállalkozásoktatás helyzetéről a hazai főiskolákon és egyetemeken.

Napjainkra a vezető hazai felsőoktatási intézmények többségében elérhetőek a vállalkozói kurzusok a hallgatók egyre szélesebb köre számára (ld. Szerb – Márkus, 2006; Román, 2006). Ezt mutatja a „Collegiate Entrepreneurship” kutatás keretében a magyar egye-

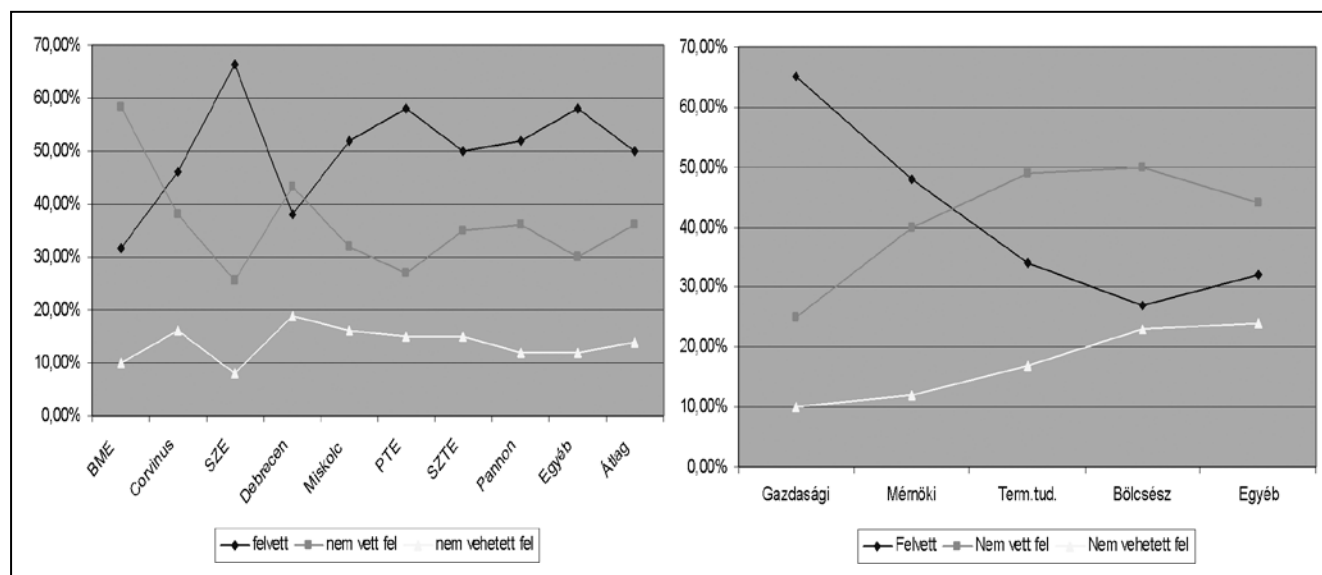
temek között végzett felmérés is. A 3. ábrán egyrészt egyetemek szerint, másrészt tudományterületek szerint láthatjuk a vállalkozói kurzusok látogatási arányát. Ez alapján megállapítható, hogy a gazdasági képzésekben részt vevő hallgatók helyzete a legjobb, közülük hallgattak legnagyobb arányban ilyen kurzust.

Az amerikai példák alkalmazása a Budapesti Corvinus Egyetemen

A Berkeley gyakorlatához hasonlóan néhány évvel ezelőtt a BCE-n is meghirdettek a hallgatók széles köre számára egy vállalkozói alapozó tárgyat, a Kisvállalko-

3. ábra

A vállalkozói kurzusok látogatási aránya a magyar egyetemeken, ill. szakcsoport szerinti bontásban (%)



Forrás: Szerb et al. (2006: 28. o.)

A kutatás hasonló eredményeket mutat, mint amelyeket korábban Román Zoltán (2006) publikált. Román Zoltán is a magyar felsőoktatási intézményeket vizsgálva megállapítja, hogy a gazdasági karok a vállalkozásokról alapismereteket mindenhol nyújtanak valamilyen kötelező tárgy (leggyakrabban az elsősorban nagyvállalati gazdálkodással foglalkozó vállalati gazdaságtan) keretében. A hallgatók többsége azonban nem gazdasági képzésben tanul. Ezeket a karokat Román a következő három csoportba osztja aszerint, hogy:

1. nem érzékelik vagy elutasítják az igényt a vállalkozási ismeretek nyújtására,
2. vállalkozási alapismereteket adnak rövid, kötelező vagy választható tárgy keretében,
3. bővebb vállalkozási ismereteket is nyújtanak kötelező (és választható) tárgyak keretében.

A karok kisebb része (elsősorban a műszaki képzést nyújtók) tartoznak csak a harmadik csoportba, így a vállalkozásoktatás terén még jelentős fejlesztési lehetőségek előtt áll a hazai felsőoktatási intézmények többsége. A külföldi gyakorlat számos olyan elemet tartalmaz, melyek hazánkban is sikerrel alkalmazhatóak. Ezeket a következőkben a Budapesti Corvinus Egyetem példáján mutatjuk be.

zások indítása és működtetése címmel, melynek célja az, hogy minél több hallgatót ismertessen meg a vállalkozások világával, keltse fel az érdeklődést a vállalkozói lét iránt. A kurzus iránti érdeklődés a várakozásokat messzesemenően felülmúlta, ezért az első alkalommal 160 fős létszámkeretet folyamatosan emelni kellett, a kurzust így az elmúlt években már 350 hallgató veszi fel tanrendjébe. Elsősorban ez az a tárgy, ahol a Kisvállalkozás-fejlesztési Központ (KFK) oktatói a hallgatók szélesebb körével találkozhatnak, ezért ennek keretében van leginkább lehetőség széles körben újítások kipróbálására.

Érdekes tapasztalat volt, hogy az egymás mellett ülő hallgatók nem ismerik egymást, úgy ülnek le, hogy a szomszédoknak be sem mutatkoznak. Sőt, egymás neveit nem tanulják meg a félév végére sem. Így a kurzus fontos hozadékától, a személyes kapcsolatrendszerük fejlesztésének lehetőségétől esnek el. Ez pedig sokszor jól jöhetne számukra, ugyanis a bemutatkozásokkal rendre kiderül, hogy számos diák családjában van vállalkozás, és ezek akár egymás üzleti partnerei is lehetnének. Erre a Harvardon látott módszerek jelentették a megoldást: egyrészt mindenki kapott egy kétoldali névtáblát, melyet az asztalra maga elé kellett helyeznie, ezzel segítette azt, hogy mind az oktatók, mind a diáktársai is megismerjék és a nevén szólíthassák. Először

nemtetszés fogadta azt a Harvardról átvett gyakorlatot is, hogy mindenki azonos helyen üljön a félév során, de ezt néhány óra után megszokták.

Bár vállalkozási kurzusra jelentkeztek a hallgatók, a félév elején az volt tapasztalható, hogy jelentős részük inkább hagyományos órát várt, és nem vette természetesnek, hogy az órához hozzá kell járulnia. Ennek leküzdésére játékos gyakorlatok keretében történtek próbálkozások. Az első órán például minden hallgatónak le kellett rajzolnia azt, ami a vállalkozó szó hallatán eszébe jutott, majd ezt a képet hallgatótársainak bemutatni. Ez is segített a feloldódásban. Ahol lehetséges volt, a többi óra elején is rövid, pár perces jégtörő játékokkal indítottak az oktató kollégák.

Az elmélet és gyakorlat összekapcsolására az előadásokra vállalkozókat hívnak meg. De attól a más tantárgyak esetében elterjedt gyakorlattól eltérően, miszerint a külső előadó beszél az egész óra során, ezzel mintegy mentesíti az oktatót, a vállalkozók az óra keretében csak egy-egy 25-30 perces blokkot kapnak, és az előadók irányított kérdések alapján számolnak be saját tapasztalataikról. Az előadó közben felhívja a hallgatóság figyelmét egy-egy fontosabb elhangzott gondolatra. Ez a fajta együttműködés lényegesen nagyobb felkészülést kíván mind az oktatótól, mind a vendégelőadótól, hiszen az oktató nem az órán találkozik először a vállalkozó slide-jaival, hanem együtt készülnek fel az órára, ami akár több óras közös munkát is igényelhet.

A kisvállalkozói fő szakirány kurzusai keretében már nagyobb önállóságra, más irányú feladatok végzésére is van lehetőség a kisebb, 35 fős létszámnak köszönhetően. A félév eleji, szervezetfejlesztő trénerek által szervezett, többnapos csapatépítő tréninget követően immár mindenki ismeri egymást, így a szervezeti ellenállás is kisebb. Az egyik innovatív módszer az oktatásban a PSU-val közösen meghirdetett Nemzetközi üzleti tervezés (International Business Planning) c. tárgy keretében valósul meg. A kurzust mindkét egyetemről 15-15 diák hallgatja. A hallgatóknak nemzetközi csoportokban különböző valós vállalkozási projekteken kell a félév során dolgozniuk, az eredményeket a szemeszter végén prezentálniuk. Az innovativitás abban rejlik, hogy az órák egy része videokonferenciákon keresztül zajlik, a két egyetem oktatói felváltva vezetik a szemináriumokat. A hallgatók közben a projekteken dolgoznak mind az óra keretében (ezt a gyakorlatot szintén az amerikai egyetemekről vettük át, ugyanis a hallgatói csoportok egyik legnagyobb problémája az órán kívüli találkozás megszervezése [Csapó, 2007c], így viszont tanár által felügyelt körülmények között tudnak együttműködni), mind ezen kívül, amennyiben a feladat jellege miatt (pl. utánjárást igényel) ez nem megoldható.

A vállalkozások menedzsmentje kurzus óráin sikeres vállalkozók adják át tapasztalataikat a hallgatóságnak, állítanak pozitív példát saját életútjuk bemutatásával. A kurzus fókuszában a vállalkozók vannak, beszámolóikhoz az elméleti órák adnak fogalmi keretet. Az egyetemen megszokott tárgyaktól eltérően itt nem a tankönyvekből elsajátítható elméleti tudást kell a hallgatóknak hasznosítaniuk, hanem éppen ellenkezőleg, a megismert esetekből, gyakorlatból kell általánosítást levonniuk, és egy esszé formájában megfogalmazniuk, melyek voltak azok a gondolatok, melyeket a vállalkozóktól tanultak, és maguk is alkalmazni tudnak.

A Berkeleyhez és a Harvardhoz hasonlóan a Kisvállalkozás-fejlesztési Központ is felismerte a külső környezet szerepét, ezért olyan programokat, kapcsolatokat igyekszik kialakítani, melyek az oktatásban is hasznosíthatóak. Ennek egyik eleme a „Hallgatói Spin-off Modell” néven meghirdetett program, ami egyfajta „üzletépítő verseny”. Ez a hagyományos üzletiterv-versenyeken annyiban túlmutat, hogy itt nem az elméleten, hanem a gyakorlaton van a hangsúly. A program keretében a legjobb üzleti ötlettel és hozzá tartozó egyszerűsített üzleti tervvel pályázó hallgatók anyagi támogatást is kapnak vállalkozásuk elindításához, de ami ennél fontosabb, minden cég kap egy-egy tapasztalt mentort, aki gyakorlati tanáccsal látja el őket (ld. bővebben: Szirmai – Csapó, 2006, illetve Csapó, 2007b). Az elbírálásnál az ötlet és az eltökéltség a legfontosabb, az üzleti tervnek kisebb szerepe van. Azon túl, hogy a KFK támogatásával számos ilyen diákvállalkozás jön létre, a projektnek tovaryűrő hatása van, a programban részt vevő hallgatók (alumni) példája pozitívan hat társaikra. A mentori tapasztalatokat sikeresen használjuk fel az oktatás során, ezeket a vállalkozásokat állítva iskolapéldaként kurzusainkat hallgató diákjaink számára. A legjobb csapatok rendszeresen beszámolnak hallgatótársaiknak tapasztalataikról, a kihívásokról, melyekkel szembesültek. Az ifjú vállalkozók egymással is kapcsolatot tartanak, megosztják élményeiket, sőt arra is volt már példa, hogy egymással kötöttek üzletet (Csapó, 2007b).

Munkatársaink egy része aktív szerepet vállalt az Ifjú Vállalkozók Magyarországi Szövetsége (YES Hungary) megalakításában, mely szervezet alapító tagjai között vannak a HSM- programunk legsikeresebb vállalkozói is. Az itt megismert fiatal vállalkozók szívesen jönnek előadásokra, mutatnak pozitív példát a hallgatóknak. Hallgatói visszajelzések ugyanis azt támasztják alá, hogy a diákok sokkal inkább azonosulni tudnak egy náluk csupán néhány évvel idősebb fiatal esetével, mint a náluk sokkal idősebb vállalkozókéval.

Újabb lehetőségeket fog a központ számára jelenteni, ha az egyetem Regionális Egyetemi Tudásközpontja megkezdi tényleges működését, az első kutatási eredmények a piacon értékesíthetők lesznek, vagy ezek létrejövő spin-off vállalkozások alapját fogják képezni.

A nemzetközi gyakorlat átvételét, megismerését segíti a központ vezetésével létrehozott ERENET hálózat, mely a környező országok vállalkozáskutatással és oktatással foglalkozó felsőoktatási intézményeinek oktatóit fogja össze. Az ERENET keretében szervezett kutatási projektek, műhelyviták mind-mind hozzájárulnak a KFK tudásbázisának növeléséhez.

Zárásgondolatok

Mint a fentiekben láthattuk a Corvinus Egyetem példáján, számos olyan, Amerikában megismert, a vállalkozásoktatásban alkalmazott módszer van, melyet itthon is sikerrel tudtunk alkalmazni. A zárásgondolatok között továbbfejlesztési lehetőségeket fogalmazunk meg, illetve kijelölünk néhány olyan feladatot, melyet a jövőben meg kellene oldanunk a hatékonyabb vállalkozásoktatás érdekében.

A három amerikai egyetem általunk megismert vállalkozásoktatási programjának közös jellemzője, hogy elsősorban nem konkrét ismeretek megtanítására törekednek, hanem, mint Mihályi Ildikó is írta, „a vállalkozói viselkedésmód, a jellegzetes üzleti magatartás elemeit oktatják a résztvevők számára” (Mihályi, 2001)⁵. Kisebbségi hallgatói létszámok esetén lehetőség lenne az oktatás ebbe az irányba való továbbfejlesztésére. Hasonlóan fontos lenne, ha egy-egy órán nemcsak közgazdászhallgatók lennének, hanem az egyetemünk természettudományi képzésére járó diákokat is be lehetne csalogatni⁶. Ekkor a különböző háttérű diákok még izgalmasabb üzleti ötletekkel állnának elő. Ez a BCE-n a „Bologna konform” BA szakok beindulásának köszönhetően hamarosan megvalósulhat.

Meg kellene fogadnunk David F. Kuratko (2004) tanácsát is, aki arra hívja fel a figyelmet, hogy vállalkozási ismereteket olyan oktatók tudnak hatékonyan tanítani, akik legalább szemléletüket tekintve maguk is vállalkozók. Az oktatókkal szemben elvárás az innovativitás, az újra való törekvés, melynek egyik megjelenési formája, hogy képesek legyenek újfajta oktatási módszerek alkalmazására, a technológia kezelésére. Kuratko erre példaként a videókonferenciát és a videoesettanulmányok felhasználását hozza fel.

Mint az Európai Unió „A vállalkozói készségek előmozdítása az oktatás és a tanulás révén” c. közleménye is megfogalmazza, „Az esettanulmányok és egyéb interaktív tanítási módszerek, illetve az üzletemberek

tanulási folyamatba való bevonásában rejlő lehetőségek messze nem kiaknázottak” (Európai Közösségek, 2006). Több felsőoktatási intézményen átfogó üzletiterv-versenyeket kellene hirdetni, melyek kiváló alkalmat teremthetnének arra is, hogy a hallgatók befektetőkkel találkozzanak.

A legtöbb hazai felsőoktatási intézménynél a vállalkozásoktatás továbbfejlesztése érdekében fontos lenne az üzleti szférával, ipari partnerekkel erőteljesebb kapcsolat kialakítására törekedni. Ennek egyik eszköze jelenthetik a Kooperációs Kutatási Központok, az Egyetemi Tudásközpontok. A Corvinus esetében ezt az Élelmiszertudományi Egyetemi Tudásközponton keresztül lehetne megvalósítani, ahol a KFK azt a feladatot vállalta fel, hogy segít az itt létrejövő kutatási eredményekre építő spin-off vállalkozások elindításában. A tudásközpont keretei között fokozottabban kellene az ipari kutatások piacán megjeleníteni (melyért a megbízók innovációs járulékkal fizethetnek). Ezek a kutatások lehetővé tennék egyrészt a kollégák ismereteinek folyamatos bővítését, frissítését, másrészt az eredményeket az oktatásban bemutatva az órákat még színesebbé, érdekesebbé lehet tenni. A doktoranduszok empirikus kutatási eredményei lehetőséget nyújtanak arra, hogy a központ a tanácsadási területen is megjelenjen, a megszerzett tudást megpróbálja a piacon is értékesíteni.

Lábjegyzet

¹ A GEM a vállalkozói aktivitás mérésének átfogó mutatójaként a „Korai Fázisú Vállalkozói Aktivitási Mutatót” (KfV) alkalmazza. A KfV lényegében a 18–64 éves felnőtt népesség azon százalékának az összege, akiknek a születés óta létező vállalkozása (valamit tettek a közeli cégalapítás érdekében), illetve akinek fiatal vállalkozása (42 hónapnál nem idősebb) van (Szerb, 2005, 11. o., illetve Szerb et al., 2006).

² Ennek előzménye volt a „Vállalkozásbarát Egyetem – Vállalkozásképes Hallgatók projekt, melyről számos publikációban beszámoltunk. Bővebben ld. Csapó et al. (2005), Szirmai és Csapó (2006) illetve Csapó (2007b).

³ Ez a gondolat már a hazai felsőoktatásban is megjelent: „Entrepreneur uses other people's money” hallhatják a Kisvállalkozások indítása és működtetése c. tárgy keretében a Budapesti Corvinus Egyetemen Vecsenyi Jánostól a hallgatók. Forrás: Vecsenyi (2006b).

⁴ A fogalom az angol „social enterprise” szó magyar fordítása. „A szociális vállalkozás elsődlegesen szociális célokkal bíró szervezet, mely nyereségét főként ettől a céltól – s nem a tulajdonosok vagy részvényesek profitmaximalizálási szempontjait figyelembe véve – vezérelve fekteti be újra üzleti tevékenységének vagy a közösség fejlesztésének érdekében” (Csoba, 2006).

⁵ A kompetenciafejlesztés fontosságára hívja fel a figyelmet többek között Tibor Ágnes (2006) közelmúltban megjelent cikke is.

⁶ Ezt már néhány hazai egyetem (pl. Miskolci Egyetem) megvalósította (ld. Szerb et al., 2006).

Felhasznált irodalom

- Csapó K. – Petheő A. – Szirmai P. (2005): Bepörög vagy kipörög? Figyelő, 49. évf., 49. sz., 54–55. o.
- Csapó K. (2007a): Gyorsan növekvő vállalkozások – A magyarországi helyzetkép. PhD-értekezéstervezet. Budapesti Corvinus Egyetem
- Csapó K. (2007b): Vállalkozásoktatás diákvállalkozásokon keresztül – tapasztalatok a Budapesti Corvinus Egyetemről. Vezetéstudomány, 38. évf., 4. sz., 30–42. o.
- Csapó K. (2007c): Csoportos munka – csoportos értékelés. Közgazdász, 48. évf., 4. sz.
- Csoba J. (2006): A szociális gazdaság szerepe a foglalkoztatásbővítésben. Előadás a FORTE Program keretében 2006. 03. 17-én, letöltve: http://hefopgordiusz.web.services.hu/forte/kepzes/a_szocialis_gazdasag_es_foglalkoztatasi_bovites.ppt 2007.08.05-én 18:41-kor
- Cruikshank, J.L. (2005): Shaping the Waves – A History of Entrepreneurship at Harvard Business School. Harvard Business School Press, Boston, MA
- Davidsson, P. (1995): Determinants of entrepreneurial intentions. Konferenciaelőadás, IX. RENT Workshop, 1995.11.23-24, Piacenza, Olaszország
- De, D. (2001): Fostering Entrepreneurship in Europe. In: Lundström, A., Stevenson, L. Entrepreneurship Policy for the Future: Volume 1 of the Entrepreneurship for the Future Series, pp. 107–130. Swedish Foundation of Small Business Research
- Engel, J.S. – Charron, D. (2006a): Technology Entrepreneurship Education. UC Berkeley, CA
- Engel, J. – Charron, D. (2006b): Technology Entrepreneurship Education – Theory to Practice. Intel – Berkeley vállalkozásoktatási szeminárium. Budapest, 2006. november 22–23.
- European Commission (2003c): Observatory of European SMEs 2003, No. 7
- European Commission (2004b): Helping to create an entrepreneurial culture – A guide on good practices in promoting entrepreneurial attitudes and skills through education, Luxemburg
- Európai Közösségek (2006): A közösség lisszaboni programjának végrehajtása: A vállalkozói készségek előmozdítása az oktatás és a tanulás révén. COM(2006) 33 végleges. Letöltve: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/hu/com/2006/com2006_0033hu01.pdf 2007. 08. 20-án 22:07-kor
- Flash Eurobarometer 134, „Entrepreneurship”, November 2002.
- Flash Eurobarometer 160, „Entrepreneurship”, June 2004
- Gorman, G. – Hanlon, D. – King, W. (1997): Some Research Perspectives on Entrepreneurship Education, Enterprise Education, and Education for Small Business Management: A ten-year literature review. International Small Business Journal, Vol. 15, No. 3, pp. 56–77.
- HBS (2006): Entrepreneurship Program at Harvard Business School Wins Top Award. Letöltve: http://www.hbs.edu/about/news/012204_entrepreneurship.html 2006. 09. 28-án 10:02-kor

- Horváth M. – Vertetich Á. (2007): Vállalkozói kultúra – egy lehetséges magyarázat Európa lemaradására. Közgazdaság, II. évf., 2. sz., 203–205. o.
- ISBA (2004): Making the Journey from Student to Entrepreneur: A Review of the Existing Research into Graduate Entrepreneurship. ISBA, letöltve: <http://www.ncge.org.uk/communities/files/biblio589.pdf> 2006. 10. 17-én 22:25-kor
- Jamieson, I. (1984): Schools and Enterprise. In: Watts, A. G., Moran, P. (eds.): Education for Enterprise. CRAC, Ballinger, Cambridge, pp. 19–27.
- Kiss A. – Bod E. – Domonkos G. – Ilyés M. – Knáb M. – Wolf P. (2005): A vállalkozók képzése, vállalkozási ismeretek oktatása EU-összehasonlításban és a továbbképzésre (fejlesztésre) vonatkozó javaslatok. Piaccgazdaság Alapítvány
- Kuratko, D. F. (2003): Entrepreneurship Education: Emerging Trends and Challenges for the 21st Century. 2003 Coleman Foundation White Paper Series for the U.S. Association of Small Business & Entrepreneurship. Letöltve: <http://www.usasbe.org/pdf/CWP-2003-kuratko.pdf> 2007. 04. 12-én 15:12-kor
- Kuratko, D. F. (2004): Entrepreneurship Education in the 21st Century: From Legitimization to Leadership. A Coleman Foundation White Paper, USASBE National Conference, January 16, 2004. Letöltve: <http://sbaer.uca.edu/research/usasbe/2004/pdf/01.pdf> 2007. 08. 20-án 22:21-kor
- Matlay, H. (2005): Entrepreneurship education in UK business schools: Conceptual, contextual and policy considerations. Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol. 12, No. 4, pp. 627–643.
- Mihályi I. (2001): Vállalkozási ismeretek oktatása Európában. Új Pedagógiai Szemle, 5. évf., 12. sz., 81–89. o.
- Penaluna, A. – Penaluna, K. (2006): Business Paradigms in Einstellung: Entrepreneurship Education, A Creative Industries Perspective. NCGE Working Paper Series, <http://www.ncge.org.uk/communities/files/biblio740.pdf> letöltve: 2006. 10. 17-én 9:21-kor
- Román Z. (2006): A vállalkozás oktatása a felsőoktatásban. Vezetéstudomány, 37. évf., 1. szám, 2–9. o.
- Stevenson, H. – Gumpert, D. (1985): The Heart of Entrepreneurship. Harvard Business Review, Vol. 63, No. 2, pp. 85–94.
- Szerb L. – Zoltan J. Acs – Varga A. – Ulbert J. – Bodor É. (2004): Az új vállalkozások hatásai nemzetközi összehasonlításban. A Global Entrepreneurship Monitor nemzetközi kutatás legfontosabb eredményei a 2001–2003-as időszakban. Közgazdasági Szemle, 51. évf., 7–8. sz., 679–98. o.
- Szerb L. (szerk.) (2005): Vállalkozásindítás, vállalkozói hajlandóság és a vállalkozási környezeti tényezők alakulása Magyarországon a 2000-es évek első felében. Pécsi Tudományegyetem, Pécs
- Szerb L. – Márkus G. (2006): Nemzetközi felmérés az egyetemi hallgatók vállalkozói aktivitásáról: Magyarország 2006. Kutatási jelentés, Pécsi Tudományegyetem

Szirmai P. – Csapó K. (2006): Gyakorlati vállalkozásoktatás – Diákvállalkozások támogatása a Budapesti Corvinus Egyetemen. Új Pedagógiai Szemle, 10. évf., 4. sz., 72–83. o.

Tibor Ágnes (2006): Kapcsolatépítés – segédanyag középiskolai tanároknak a kompetencia fejlesztéséhez. EDUNET, Budapest

Timmons, J. A. – Spinelli, S. (2007): New Venture Creation – Entrepreneurship for the 21st Century. 7th Edition. McGraw-Hill, New York

Vecsenyi J. (2006a): Harvardi tapasztalatok és ihletések. Kézirat, BCE-KFK

Vecsenyi J. (2006b): Felkészülés a vállalkozásra. Előadás a Kisvállalkozások indítása és működtetése c. tárgy keretében a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatóinak 2006. szeptember 18-án

Cikk beérkezett: 2007. 6. hó

Lektori vélemény alapján átdolgozva: 2007. 8.

E SZÁMUNK SZERZŐI

Csapó Krisztián, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Gajduschek György**, egyetemi docens, Károli Gáspár Református Egyetem; **Harangozó Gábor**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Konczosné dr. Szombathelyi Márta**, Ph.D., egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem; **Dr. Kunos István**, egyetemi docens, Miskolci Egyetem; **Lakatos Orsolya**, Ph.D. hallgató, Miskolci Egyetem; **Dr. Losoncz Miklós**, kandidátus, kutatásvezető, GKI Gazdaságkutató Zrt.

K Ö N Y V I S M E R T E T Ő

*Borgulya Ágnes –
Somogyvári Márta*

KOMMUNIKÁCIÓ AZ ÜZLETI VILÁGBAN

Akadémia Kiadó
Budapest. 305 p.

A kötet az üzleti kommunikáció témakörébe vezeti be az olvasót. A „Kommunikáció az üzleti világban” című könyv szerzői sikeresen ötvözték a modern tudományokban egyébként egymástól elkülönülő elméleteket, a modelleket és a gyakorlatot. Minthogy az üzleti kommunikáció elsősorban vállalatokhoz kötötten zajlik, a mű vállalati nézőpontból szemléli a problémát. Két részből áll: elméleti jellegű ismertetésből (hat fejezet) és gyakorlati, készségfejlesztő egységből (hat fejezet).

Az első részben a kommunikáció legismertebb elméleteinek és modelljeinek kritikai szemléletű elemzése után a szerzők bemutatják a kommunikáció kódrendszerét, funkcióit, az eltérő célokból következő konfliktusait, majd ismertetik a kommunikáció pszichológiai vetületeit (empátia, önismeret, érzelmi intelligenciakommunikációs kompetencia fejlesztése stb.). Külön

fejezet tárgyalja a vállalati kommunikációt, e sajátos szervezeti keretet, annak szemléleteit, résztvevőit, formáit, eszközeit, a vezető meghatározó szerepét. A szerzők egy fejezetet szentelnek az eredményes, sikeres és hatékony kommunikáció feltételeinek elemzésére, illetve zavaraira, a zavar forrásaira. A globális üzleti világ vezetett a kultúrák közti kommunikáció jelentőségének és problémáinak felismeréséhez. Ezzel a témakörrel foglalkozik az elméleti rész utolsó fejezete.

A második rész vezérfonala a gyakorlati alkalmazás. A szerzők sorra veszik az üzleti kommunikáció gyakorlatának lehetséges eseteit, a felkészülést, az előszóban (üzleti tárgyalás, nyilvános beszéd, állásinterjú, értekezlet), az írásban (üzleti levél, álláshirdetés és -pályázat, önéletrajz, motivációs levél, szerződések, pályázatok, ismertető anyagok stb.), az elektronikus formában történő üzleti kommunikáció műfajait. Az etikett és a protokoll, majd az etika üzleti életre vonatkozó tudnivalóival zárul a második rész.

A könyv fő értékét – a tématerület alapos, igényes áttekintése mellett – az adja, hogy a szerzők a fejezetekbe szövegmintákat, eseteket, példákat, valós helyzeteket építettek, amelyek szemléletessé teszik a tárgyalt jelenségeket. A fejezetek áttekintését kulcsszavak, a tanultak gyakorlati elmélyítését feladatok, az ismeretek további bővítését fogalomtár, valamint bőséges irodalomjegyzék segíti.

A szerzők a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara Gazdálkodástudományi Intézetének oktatói. A könyv szerkesztője és társszerzője, Borgulya Ágnes, C.Sc, habilitált docens neve jól ismert a szervezeti, vezetői, kultúrák közti kommunikáció és kooperáció, a gazdasági és a vállalati kultúra témakörökben vezetett kutatásairól, a róluk írt szakkönyveiről, tanulmányairól. Szerzőtársai közül Somogyvári Márta, Ph.D. a nyilvános kommunikáció és a média több területének jeles művelője, melynek eredményeként számos tananyaga, könyve jelent meg. Dr. Dévényi Márta a tárgyalások és azok interkulturális vonatkozásainak területét kutatja. Sümeginé dr. Dobrai Katalin Ph.D. tevékenysége a tudásmenedzsment, a szervezeti kultúra és az üzleti kommunikáció területeire terjed ki.

Könyvük előszavában megfogalmazott szándékuk szerint a szerzők munkájukat több olvasói csoportnak ajánlják. Egyrészt azoknak, akik üzleti és vállalati kommunikáció tárgykörben tanítanak, illetve tanulnak a bolognai típusú képzésben. Másrészt mindazoknak a gyakorló szakembereknek, akik korábban szerzett ismereteiket szeretnék felfrissíteni, vagy megoldást keresnek a mindennapi munkájuk során felbukkanó kommunikációs nehézségekre.

*Konczosné
dr. Szombathelyi Márta
Ph.D.*

.....

.....

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

LOSONCZ, Miklós

Support of the sustainable enterprises

The paper presents and analyzes the sustainable enterprises, and draws theoretical and economico-political conclusions from special Hungarian economic aspects. The author focuses on the sustainability of small and medium sized companies (SME). The domestic experiences would be useful for many countries whose economic development level, the organizational specialities, and inheritance of historical development etc. have been similar to the Hungarian.

GAJDUSCHEK, György

Personal performance appraisal in the Hungarian public administration – A functional analysis

The author presents a functional analysis of the personal performance appraisal and its wage diverting role based on a questionnaire survey. The question is : can the personal performance appraisal fulfil the function i.e. the given datas can refer to the more efficient performance incentive and motivation in the public administration?

HARANGOZÓ, Gábor

What makes a company green – or what does good environmental performance mean?

When evaluating corporate performance, more and more emphasis is put on the assessment of environmental performance as well. It is not obvious however, what good environmental performance means: some researchers interpret it for example as decreasing environmental load while others as introducing an environmental management system. These differences in many cases lead to contradictory conclusions, whether environmentally good companies would outperform their competitors in other

fields as well. In the article the author attempts to build a model for interpreting the concept of environmental performance, enabling more exact analysis of the relationship between company and environmental performance, and so making better company decisions.

KUNOS, István – LAKATOS, Orsolya

Born to be a good leader? Research on leadership personality factors by TCI-inventory

In their essay the authors discuss the issue of personality factors having influence on successful leadership. By the help of TCI-inventory, they try to answer the "eternal" question: "Can anybody become a good leader, or it is just a question of genes?" This inventory can distinguish inherited and learned temperamental factors, hence this fresh point of view can bring new elements to answer the old problem.

CSAPÓ, Krisztián

Adaptational possibility of US entrepreneurship education program in Hungary

During the last years many publications and studies reported about successful entrepreneurship programs of Western countries. However those publications which go further and not only introduce some best practice from abroad, but report about the successful adaptation, or the way of adaptation in Hungary, are missing. This article reports about entrepreneurship education examples of 3 American universities. After introducing the status of entrepreneurship education of Hungarian universities we make suggestions how these best practices could be used in the higher education. The author brings up the example of the Corvinus University of Budapest as a Hungarian best practice.

CONTENTS

STUDIES AND ARTICLES

LOSONCZ, Miklós

Support of the sustainable enterprises..... 2

GAJDUSCHEK, György

Personal performance appraisal in the Hungarial public administration – A functional analysis.....14

HARANGOZÓ, Gábor

What makes a company green – or what does good environmental performance mean?.....27

KUNOS, István – LAKATOS, Orsolya

Born to be a good leader? –
Research on
leadership personality factors by TCI-inventory 37

CSAPÓ, Krisztián

Adaptational possibility of US entrepreneurship education program in Hungary.....43

Book reviews 55