

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
Szintay István
Takács János
Török Ádám
Vastag Gyula
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
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben és az Aula kiadó
könyvesboltjában, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrünk meg és nem
küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF., NOVEMBER

2009. 11. szám

TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **MARJÁN Attila**
Vállalatirányítási szabályozás,
menedzsmentkultúra és európai versenyképesség 2
- **BOKOR Attila – FERTETICS Mandy –
– HIDEGH Anna Laura – VÁRADI SZABÓ Zsuzsa**
Karrierváltók Magyarországon – Karrierváltó csoportok 11
- **VALEYRE Antoine – LORENZ Edward –
CARTRON Damien – CSIZMADIA Péter –
– GOLLAC Michel – ILLÉSSY Miklós – MAKÓ Csaba**
Munkaszervezeti modellek Európában és
az emberierőforrás-gazdálkodás néhány jellemzője 36
- **TOARNICZKY Andrea**
Szervezeti szocializáció –
Mi az egyén szerepe saját szocializációs folyamatában? (II. rész) 52
- **BECK-BÍRÓ Kata**
Önmegvalósítás a munkahelyen –
Megelégedés és meg nem élések, illetve azok okai 60
- **Könyvismertető**
Vecsenyi János: Kisvállalkozások indítása és működtetése 66

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

2009. januártól a Vezetéstudományban publikált cikkek elérhetőek az ISI Eme „www.securities.com” internetcímen található strukturált on-line információs adatbázisban. 2009 júniusától a Vezetéstudományban közölt írárok elérhetőek az EBSCO Academic Search Complete adatbázisában a <http://web.ebscohost.com/ehost/search?vid=20&hid=102&sid=747a764f-362f-4683-9255-4e54f5ba0df7%40sessionmgr112> oldalon is.
Külön kívánságra 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit elektronikus változatban is elküldjük.

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Published by
Corvinus School of Management
Corvinus University of Budapest



<http://www.corvinus-mba.hu>

School of Management

MARJÁN Attila

VÁLLALATIRÁNYÍTÁSI SZABÁLYOZÁS, MENEDZSMENTKULTÚRA ÉS EURÓPAI VERSENYKÉPESSÉG

Az alábbi cikk azt kívánja megvizsgálni, hogy a vállalatirányítási szabályok mennyiben képesek befolyásolni az európai versenyképességet, másrészt azt, hogy az Európában elterjedt vállalatirányítási gyakorlat, illetve vezetői mentalitás hogyan hat a versenyképességre. A cikk röviden számba veszi a vállalatirányítási és finanszírozási rendszerekre vonatkozó elméleti eredményeket, emellett összehasonlítja az európai és az amerikai gyakorlatot, és részletesen foglalkozik az EU vállalatirányítási reformjainak közelmúltbeli hullámaival és a tagállamok modernizációs erőfeszítéseivel.

Kulcsszavak: vállalatirányítás, menedzsmentkultúra, versenyképesség

Az Európai Unió, illetve az EU-tagállamok versenyképessége sok tényező együttes hatásától függ. Ilyen fontos tényezőnek számít az alkalmazott vállalatirányítási rendszer hatékonysága, illetve a vállalatvezetési kultúra, a menedzsmentgyakorlat. Ez utóbbinak szintén számtalan aspektusa van, ebben a cikkben szelektíven fogjuk megközelíteni a kérdést.

Európa sok tekintetben az Egyesült Államokhoz méri magát, az USA hol mintaként, hol (és ez a ritkább, de a válság óta azért egyre gyakoribb jelenség) elretentő példaként szolgál Európa számára. A 2008-tól felerősödő pénzügyi-gazdasági válságért gyakorta az amerikai pénzügyi szektor működését és annak szabályozatlanságát teszik felelőssé, amiben sok igazság van. Mint ahogy abban is, hogy a két kontinens vállalatfinanszírozási rendszere is jelentős különbséget mutat. Kezdjük először ennek gyors megvizsgálásával, mert ez segíthet a két kontinensen bevett vállalatirányítási gyakorlatban való eltérések jobb megértésében is! Az európai kontinentális pénzügyi rendszerek jellemzően a bankok által közvetített forrásokon alapulnak. Az amerikai (és a brit) pénzügyi rendszerekben az értékpapírosodás sokkal nagyobb mértékű. Az euróövezetben a vállalati kötvénypiacok és a részvénytőzsi kapitalizáció is sokkal alacsonyabb, mint az Egyesült Államokban.

A fenti elvi piaci-mechanizmusbeli különbség az európai-kontinentális és az amerikai pénzügyi rendszer között vizsgálat tárgya lehet a gazdasági fejlődés

szemszögéből is. Az USA-nak a 90-es évek eleje óta meglévő gazdasági erőfölényét sokan éppen pénzügyi rendszerének piaci alapúságával magyarázták, vagyis elterjedt a nézet, hogy ez a rendszer felsőbbrendű (mint később látjuk, amikor a másik modell országai növekedtek jobban, azok modellje lett felsőbbrendűnek kikiáltva). De valójában ama vizsgálatok, amelyek az eltérő pénzügyi rendszerek növekedésre való hatását elemezték, nem bizonyultak egyértelműnek, sőt a válság során kiderült ennek a rendszernek a kellő szabályozás híján való sérülékenysége. Igaz, hogy a válság pillanatok alatt áterjedt a bankszektorra is, ami jól szemlélteti a pénzügyi rendszer különböző részeinek rendkívül erős összefonódottságát.

Piaci vagy banki alapú

A mikroökonómia szintjén a pénzügyi struktúrákban lévő különbségek jelentőséggel bírnak a befektetési projektek felmérése és kiválasztása során, illetve a vállalati kontroll kialakítása szempontjából is. A piaci alapú vagy a banki alapú pénzügyi rendszer felsőbbrendűsége az adott befektetési projekt sajátosságaitól függ, mint például szükséges-e a tulajdonosokra vonatkozó információ nyilvánosságra hozása, vagy szükség van-e a tökekölcsönző részéről a hosszú távú elkötelezettségre.

A piaci alapú rendszer általában hatékonyabb a gazdasági bizonytalanságok kezelésében. Minél nagyobb a

jövő eseményeire vonatkozó saját, független véleménynyel rendelkező résztvevők száma, annál valószínűbb, hogy az aggregát nézet a helyes valószínűségi eloszlást fogja tükrözni. Például egy piaci alapú rendszer jobban képes összesíteni a vélekedéseket az új technológiákra vonatkozóan. Az ebben való bizalom a gyakorlatban az elmúlt években megdőlni látszott, az internetbuborék, illetve a jelzálogbuborék kipukkanása során. Ezzel kapcsolatban megjegyezzük, hogy a világgazdaságban elképesztő méretű dezinformációs tevékenység zajlott le az auditorok, hitelminősítők és elsősorban a befektetési tanácsadók részéről. Ennek a jelenségnek egyes helyeken a piaci modell fejlődésének megtorpanása lett a következménye.

A banki alapú finanszírozás alapvetően a hosszabb távú projektek esetében hatékonyabb. Egy bank kifejezett elkötelezettsége egy beruházási projekt mellett más, kisebb befektetőket is a projekthez vonzhat, nagymértékben csökkentve a projekt felméréséhez és monitoringjához kapcsolódó költségeiket. Továbbá a cégek gyakorta vonakodnak belső, bizalmas üzleti információkat nyilvánosságra hozni, ezért preferálják ezt a megoldást.

Ahogy a vállalati finanszírozási szükségletek változnak az adott cég életciklusának előrehaladásával, a pénzügyi rendszerek hatékonysága a cégek számára egyre inkább olyan tényezőkön múlik, mint a teljes körűség és az alkalmazkodóképesség. A vállalatok számára működésük kezdeti szakaszában valószínűleg a banki finanszírozás a kedvezőbb, míg az érettebb és nagyobb cégek számára kedvezőbb megoldás lehet a direkt tőkepiaci megjelenés, főleg nagyszabású átalakítási vagy felvásárlási, fúziós akciók végrehajtásához.

A pénzügyi rendszerek különbözősége alapvetően a tradicionális vállalatirányítási és finanszírozási megoldások különbözőségeiből ered. A vállalatirányítás és a piacok likviditásának problémája az utóbbi években sokat kutatott témává vált. Nincs egyetértés a szakértők között abban, hogy mi a legjobb intézményi megoldás a hatékony vállalatirányítás biztosítására. A fejlett világban, ezen belül az EU-tagállamokban, történetileg eltérő megoldások alakultak ki, amelyek gyakran mélyen gyökereznek a társadalom sajátosságaiban, ezért nehezen változtathatók meg. Megváltoztatásuk sok más területen idézhet elő problémákat, alkalmazkodási kényszereket. A kérdés tehát igen bonyolult, és éppen ezért van nehéz helyzetben az Európai Unió is, amikor bármiféle harmonizációt kíván véghezvinni ezen a területen. A gyakorlatban egy nemzetállami társasági jogrendet alapvetően befolyásoló közösségi irányelv elfogadása akár évtizedeket is igénybe vehet. Az EU-ban ennek megfelelően nincs is olyan irányelv, amely

az irányítás problémáját átfogóan szabályozná. Ám számos, a társasági jog területére, illetve a tőkepiacokra és pénzügyi szolgáltatásokra vonatkozó EU-irányelv jelentős mértékben befolyásolja a vállalatirányítás működését, lehetőségeit.

Belső és külső irányítási rendszerek

Ténykérdés, hogy a finanszírozási döntések nem tisztán a pénzügyi logika vagy a vezetői önérték alapján születnek. Számos szabályozási, történelmi, kulturális és egyéb tényező befolyásolja azokat. Alapvetően belső és külső irányítási rendszereket különböztetünk meg a döntéshozó tulajdonosi és finanszírozási státus alapján.

A külső rendszerekben rendszerint egyszintű a vezetés, amelyben helyet kapnak a tényleges vezetéssel megbízott menedzsment tagjai és a részvényesek érdekeit képviselő nem menedzsment tagok. Rendszerint kisméretű részvényesek sokasága a tulajdonos. E tulajdonosok nem szakmai, hanem tipikus pénzügyi vagy portfólióbefektetők, akik nem tudják és nem is akarják gyenge teljesítmény esetén a vállalatot átszervezni. Elégedetlenség esetén inkább eladják a részvényeiket, ami az árfolyam eséséhez és ellenséges – azaz a menedzsment akaratával ellentétes – vállalatfelvásárláshoz vezethet. Ez a rendszer olyan információs és számviteli megoldásokat feltételez, amelyek lehetővé teszik a külső befektetők számára a teljesítményértékelést. Szigorú szabályokat igényel a papírok kereskedésére, és ez likvid részvénytőzsi piacok mellett működőképes. A tőzsdei értékelés lesz a vezetők javadalmazásának alapja, amivel a részvényesek és a vezetés érdekei közötti konfliktust csökkenthetik. Külső rendszerű országok hagyományosan az USA és az Egyesült Királyság.

A belső rendszerek főként az egyéb kontinentális európai és japán vállalatokra jellemzők. Ebben a vezetés feletti ellenőrzést valamely erős, domináns, belső érdekelttől partner végzi, miközben egyéb csoportok is hatást gyakorolnak a vezetésre. Ez utóbbiak a formálisan nem mindig tulajdonos „stakeholder”-ek: a munkavállalók, a bankok és egyéb pénzügyi befektetők, helyi közösségek, a kormány és az ügyfelek (vevők és eladók). Az értékpapírpiacon gyakran nem játszanak fontos szerepet sem az ellenőrzésben, sem a vállalatfinanszírozásban. A vezetéssel szemben elvárás nemcsak a részvényárfolyam emelése – gyakran nincs megfelelő likviditású piac, nincsenek szigorú kereskedési, vállalatvételi szabályok, az árfolyam-átalakulás információtartalma alacsony, vagy az érdekeltek egyszerűen alárendelt kérdésként kezelik –, hanem a különböző érdekek közötti egyensúly, a konszenzus megtalálása.

Gyakori a koncentrált részvénytulajdonlás és birtoklás vagy a koncentrált hitelezés, a vállalatok közötti részvény-kereszttulajdonlás. Az ellenséges tőzsdéi vállalatfelvásárlások ebben a rendszerben szinte teljesen ismeretlenek. A tagállamok között húzódo fenti vállalatirányítási szakadék volt a fő oka annak is, hogy a vállalatátvételtől szóló irányelvtervezetet hosszú-hosszú ideig lehetetlen volt elfogadni.

A vállalatirányítási rendszerek összehasonlító elemzésének egyik ösztönzője a nyolcvanas években a globális verseny során az amerikai és a brit cégek versenyképességének csökkenése, a német és japán cégek gyors növekedése volt. Azt feltételezték, hogy az eltérő eredmények mögött részben a finanszírozás eltérő mintái játszanak szerepet. Ezek pedig az irányítási rendszerek különbözőségén alapulnak.

A belső rendszerekben a hiteleszközök esetében a bankhitelek a tipikus forrás. Ez lehetővé teszi a főképp családi, egyéni tulajdonosoknak, hogy a tulajdonjogukat megőrizzék. Igaz ez a német kisvállalkozásokra is, amelyek nem szívesen mondanak le a kizárólagos beszlólásokról. A német bankok sajátos szerepet játszanak azzal, hogy miközben bankhitellel finanszírozzák a vállalatokat, a hosszú távú forrásokat ehhez saját kötvényeik kibocsátásával szerzik. A hiteleszközök tipikusan koncentrált tulajdonban vannak, és piacuk illikvid. Szabályozási és adórendelkezések is gátolhatják a piaci vállalati hiteleszközök kibocsátását és forgalmát. A rövid és az éven túli vállalati hiteleszközök kibocsátását és forgalmát diszpreferálták Németországban a kibocsátás engedélyezési eljárásai, illetve az átruházás adóterhei.

Ez a mentalitás a részvényeket nem finanszírozási eszköznek és nem is pénzügyi befektetésnek tekinti, hanem a tulajdonlás eszközeinek. Azokat nem a rövid távú árfolyamnyereség érdekében, hanem a vállalat iránti hosszú távú elkötelezettség miatt tartják. A részvényes maga vagy megbízottja útján rendszerint aktívan él a jogaival. Nincs nagy, likvid, másodlagos részvénytulajdonlás, nem jelentős finanszírozási forrás az elsődleges kibocsátás, a részvények tulajdonlása koncentrált, a részvények forgatása szintén gyakran diszpreferált adószempontból.

A belső rendszerek finanszírozási szerkezete tehát egyértelműen nem kedvez a likvid értékpiacon kialakulásának. A piacoknak nincs ellenőrző funkciójuk a vezetés, vagy tágabban a vállalat teljesítménye felett. A koncentrációval a finanszírozó kockáztatja az elégtelen diverzifikációkból adódó veszélyek bekövetkeztét. A tőkeáramlás intézményeken, nem pedig személytelen piacokon valósul meg. A tőke visszaforgatása mellett erős érdekeltség mutatkozik, még akkor is, ha pénzügyi

szempontból egy más területen hatékonyabb felhasználásra volna lehetőség.

Az utóbbi időben Európában is megfigyelhető egy jelentős elmozdulás a piaci modell felé. Az eurózóna részvénytulajdonlásának jelentősége idővel nőtt. Amíg 1990-től 1995-ig a piac kapitalizációjának és a GDP-nek az aránya 25% körül volt, ami így messze alatta maradt Japán és az USA értékének, a részvénytulajdonlás növekedése az euró zónában oda vezetett, hogy az arány 2000 végére több mint 90%-ra nőtt. Tehát az eurózóna piacának kapitalizációja a GDP-hez viszonyítva nagyobb, mint Japáné (68%). Ugyanakkor nemzetközi összehasonlításban láthatóvá válik az USA részvénytulajdonlásának nagyobb mérete.

Összegzésül elmondható, hogy két évtizeddel ezelőtt az európai vállalatok zöme bankhittelekre támaszkodott, és mindössze 20 százalékra finanszírozta növekedését a tőkepiacokról, és bár mára ez az arány már 60 százalékra nőtt, még mindig számottevően elmarad a csaknem 90 százalékos amerikai értéktől. A konvergencia jelei azonban látszanak, mert – jóllehet – a részvények itt sohasem számítottak olyan mindennapos „háztartási cikknek”, mint az USA-ban, Németországban ma már több mint 6 millióan részvénytulajdonosok, Nagy-Britanniában pedig minden harmadik felnőttnek van részvénye. Az intézményi befektetőknek azonban az európai piacokon közel sincs olyan meghatározó szerepük, mint Amerikában, ahol például a nyugdíjalapok befektetési szabályai hagyományosan jóval engedélyesebbek. Ezen a téren viszont a válság miatt minden bizonnyal jelentős változás várható a hedge fundok (fedezeti alapok) szabályainak erőteljes megszigorításával párhuzamosan.

A vállalatirányítási szabályozás

Nézzük meg röviden, hogy az EU milyen reformokat hajtott, illetve hajtott végre a *vállalatirányítási szabályozás* területén! A befektetői bizalom, a befektetések védelme, a pénzügyi és vállalati visszaélések visszaszorítása modern, a változó gazdasági környezethez igazodni képes, egyúttal kellő mozgásteret biztosító társasági jogi és vállalatirányítási szabályozási környezetet feltételez. Mindez természetesen nemzetközi szinten, a tagállami szabályozásbeli különbségek csökkentésével, kiegyenlítésével zajlik, hiszen ezek a feltételek határon átnyúló jelleggel kell, hogy teljesüljenek. A vállalatirányításra vonatkozó szabályozás sikerének záloga a rugalmasság biztosítása, az önszabályozó törekvések elősegítése és az önszabályozás kereteinek biztosítása. Ezen a területen EU-szinten nem a kötelező erejű jogforrásoké, hanem a kellő mozgásteret és vá-

lasztási lehetőséget biztosító ajánlásoké, iránymutatásoké a főszerep, de bizonyos alapkérdésekben kötelező EU-normák is kívánatosak.

Az Európai Bizottság a vállalatirányítási szabályok területén tehát alapvetően nem törekszik teljes harmonizációra. A kitűzött célok elérését az alapvető elvek és szabályok meghatározása mentén látja megvalósíthatónak, annak hangsúlyozásával, hogy az elvek kijelölése és közös elfogadása nyomán a társaságokra nehezedő morális és piaci nyomás egyaránt kiegészítheti, illetve pótolhatja a kötelező EU-szintű rendelkezéseket. E gondolatmenet nyomán került sor az ajánlás, mint közösségi jogforrás alkalmazására a vállalatirányítási szabályozási rendszerben¹, abban bízva, hogy az ajánlásokban foglaltak hamarabb érvényesülnek, mint a meglehetősen hosszadalmas eljárást igénylő uniós irányelvi vagy rendeleti szabályok. Érdemes kitérni továbbá a „betartani vagy megmagyarázni” elv (vagy a „tartsd be, vagy ha nem tartod be, magyarázd el, hogy miért nem” elv) alkalmazására, amely elterjedt a vállalatirányítás szabályozási területén. Ennek keretében a társaságokat felkérlik, hogy hozzájáruljanak nyilvánosságra, betartják-e a vállalatirányítási kódexet, illetve magyarázzák meg az attól való bármiféle lényeges eltéréseket. Ez a megközelítés lehetővé teszi a társaságok számára, hogy megmutassák az ágazat- és vállalat-specifikus követelményeket, a piac számára pedig azt, hogy értékelje a megadott magyarázatokat és indoklásokat.

A reformtörekvések és a szabályozás iránti igény felerősödésének hátterében a vállalati visszaélések botrányosorozataként elhíresült ügyek állnak, amelyek közül Európa számára a Parmalathoz kötődő visszaélések voltak a leginkább megrázóak.

A Parmalat-botrány

A cég törekvő pénzügyi helyzetére 2003 végén derült fény, amikor nyilvánosságra került, hogy a kilencvenes évek közepétől 2001-ig a Parmalat éves vesztesége 350–450 millió euró közötti összegre rúgott. Mindeközben a társasági eredmények pozitív számokat mutattak, folytatódott az eurókötvények kibocsátása a tényleges pénzügyi helyzetre tekintet nélkül. A vállalat nettó adóssága ekkor már 14,3 milliárd euróra volt becsülhető. Az élelmiszer-ipari konzern, amely Olaszország hetedik legnagyobb vállalkozása, és amely harminc országban 36 ezer embert foglalkoztat, közel egy évtizeden keresztül tévesztette meg befektetőit. Az európai Enronként emlegetett pénzügyi visszaélések nyomán szemléletváltozást és a szabályozási környezetnek az átláthatóság szolgáltatása állítását szorgalmazta a befektetői piac.

A vállalati botrányosorozat és az általános bizalmi válság kapcsán az Európai Bizottság az alábbi öt fontos tanulságot vont le. Az *első*, hogy újra szükség van arra, hogy a befektetők elhiggyék a vállalati számokat. Ehhez az auditzakmának és az auditelteknek meg kell újulniuk. *Másodszorban* a menedzsment ösztönzési rendszere a biztonságos üzleti működést kell, hogy szolgálja. Nem lehet kizárólag a részvényárfolyam emelkedésétől függővé tenni a díjazást, és ezáltal etikátlan és a realitásoktól elszakadó vezetési gyakorlatra ösztönözni a menedzsmentet. *Harmadrészt* a cégeknek fel kell ismerniük, hogy befektetőik védelme nekik is jó! Fel kell ismerniük, hogy az első és legfontosabb szempont az, hogy a vezetés tetteiért a befektetőknek felelős. *A negyedik* elem az, hogy a befektetőknek, különösen a nagy intézményi befektetőknek aktívabban részt kell venniük a cégek életében. Nekik ott kell lenniük a közgyűléseken, és meg kell követelniük az alapos és tényszerű tájékoztatást. *Az ötödik* és legfontosabb tanulság azonban az, hogy az etikát nem szabad a pénzszerzés mögé sorolni. Egy olyan gazdasági rendszer, amelynek legfontosabb szereplői az etikai alapokat figyelmen kívül hagyják, kudarcra van ítélve.

Az intézkedéscsomag

A fenti tanulságok gyakorlatba ültetésére az Európai Unió egy hételemű intézkedéscsomagot² indított útjára, amelyek közül itt részletesebben a vállalatirányítási reformmal foglalkozunk.

A reformok előkészítése érdekében egy magas szintű, társasági jogi szakértői csoport összehívására került sor annak érdekében, hogy ajánlásokat fogalmazzon meg a modern európai társasági jogi szabályozórendszer kialakításához. Az ún. *Winter Csoport* tagjai számos vállalatirányítási területet is megvizsgáltak, így elsősorban az igazgatók szerepét elemezték, figyelemmel voltak a végrehajtó tevékenységre és a felügyeleti tevékenységet ellátó igazgatói feladatokra, a menedzsment díjazásának, valamint ennek átláthatóságának szabályozási lehetőségeire, valamint vizsgálták a könyvvizsgálati felelősség kérdését.

A csoport 2002 novemberében mutatta be jelentését (a továbbiakban: *Winter-jelentés*)³, amely az európai társasági jog modernizációjára, valamint az európai vállalatirányítási szabályokra fókuszált⁴. A szakértői bizottság továbbá javasolta, hogy az Európai Bizottság dolgozzon ki egy társasági jogi cselekvési programot, amit a Bizottság, jelentős mértékben támaszkodva a Winter-csoport jelentésére, 2003 májusában elő is terjesztett. Az akcióterv célja az európai társasági jogi és vállalatirányítási keretrendszer megreformálása volt.

A cselekvési program három időintervallumban fogalmaz meg feladatokat és célokat, elkerülendő a kapkodást, a szabályozási feladatok hektikus, és ebből eredően nem kellően kimunkált végrehajtását. A program ennek megfelelően rövid (2003-2005), közép- (2006-2008) és hosszú (2009-) távra bontja le azokat a feladatokat és célokat, amelyek a modern és hatékony európai vállalatirányítási környezet kialakításához nélkülözhetetlenek.

Az akcióterv segítségével az EU konkrétan két fő célt szeretne elérni:

- megerősíteni a részvényesek, munkavállalók és hitelezők védelmét, és
- elősegíteni az üzleti élet versenyképességét, különös gondot fordítva egyes nemzetközi (határon átnyúló) kérdésekre.

A jogszabály-alkotási, illetve egyéb közösségi szintű akciókat igénylő javaslatok a következő hat témakör köré szerveződnek: vállalatirányítás, tőkefenntartás és átalakítás, vállalatcsoportok és piramisok, vállalati átszervezés és mobilitás, európai magánvállalat, szövetkezetek és egyéb vállalati formák.

Az Európai Bizottság az *Európai Vállalatirányítási Kódex* létrehozásának ötletét elvetette, mivel megítélése szerint az túl sok hozzáadott értéket nem képviselne, csak egy újabb réteggel bővítené a szabályozási rengeteget, beékelődve a nemzeti és a globális szabályok, standardok közé. Az akcióterv ugyanakkor célul tűzte ki, hogy tagállami vállalatirányítási kódexek fokozatos közelítése érdekében létre kell hozni egy rendszeresen ülésező fórumot (*European Corporate Governance Forum*), amelynek keretei között találkoznak a tagállamok, az európai szabályozók, a kibocsátók, a befektetők és az akadémiai szektor képviselői is. A fórum alakuló ülésére 2005 januárjában került sor⁵. A vállalatirányítási szabályokat illetően megfogalmazódott továbbá egy olyan irányelv kidolgozásának szükségessége, amely a vállalatok éves vállalatirányítási jelentésének főbb alapelveit határozná meg. Középtávon a Bizottság olyan irányelvet tervezett előterjesztésében gondolkodik, amely az intézményi befektetőket kényszerítené arra, hogy befektetési politikájukat és az általuk felvásárolt vállalatokban alkalmazandó szavazási jogokat és eljárásokat hozzák nyilvánosságra, illetve arra is, hogy a tulajdonosok kérésére adjanak számot arról, egyes esetekben hogyan gyakorolták szavazati jogaikat.

A *határon átnyúló szavazás* megkönnyítése szintén szerepelt a reformintézkedések között, ezáltal is segítve a külföldi részvényeseknek a vállalati működésben való részvételét. Az *igazgatótanácsokat, az igazgató-ságokat érintő reformok* meglehetősen gyorsan megin-

dultak. Meg kellett állapítani az igazgatóság tagjainak kollektív felelősségét, mivel a pénzügyi kimutatások iránti bizalom ahhoz kapcsolódik, hogy ki visel felelősséget összeállításukért és nyilvánosságra hozatalukért. Bevezették továbbá az ún. *vállalatirányítási nyilatkozatot*, amely új kötelezettség értelmében minden jegyzett társaságnak – éves jelentésének egy meghatározott részében – információt kell közzétennie saját (vállalatirányítási) gyakorlatáról. A Bizottság ezek mellett még több jelentős ajánlást fogadott el, követve azt a szemléletet, amely a vállalatirányítás területén a kötelező erejű szabályozási eszközök helyett az ajánlásokat és az önszabályozást részesíti előnyben. Az igazgatók díjazására (illetve alapvetően annak transzparenciájára) vonatkozóan még 2004-ben⁶ fogadták el az ajánlást, amelyet 2005-ben követett a jegyzett társaságok nem ügyvezető igazgatói, illetve felügyelőbizottsági tagjai szerepéről és az igazgatóság (felügyelőbizottság) által létrehozott bizottságokról szóló ajánlás⁷. Ez utóbbi ajánlás annak szellemében készült, amely szerint annak biztosítására, hogy a vezetési funkció hatékony és kellően független felügyeleti funkció alatt álljon, az igazgatóságnak (felügyelőbizottságnak) elegendő számú elkötelezett, nem ügyvezető taggal vagy felügyelő bizottsági taggal kell rendelkeznie, akik nem játszanak szerepet a vállalat vagy annak csoportja vezetésében, és akik függetlenek. Az igazgatóságban (felügyelőbizottságban) a független tagok számarányának előírása a tagállamok feladata (lehetősége) marad.

Konkrét intézkedés volt a cselekvési terv listáján a *második társasági jogi irányelv modernizálása* és egyszerűsítése a részvénytársaságok alapítása, illetve a tőke megtartása és átalakítása vonatkozásában. Ennek megfelelően a cselekvési terv a SLIM (az európai jogszabályok egyszerűsítésére létrejött munkacsoport), illetve a Winter Csoport ajánlásai alapján rövid távon megvalósítandó célkitűzésként fogalmazta meg a nehézkos szabályozás módosítását.

A vállalati csoportokra és piramisokra vonatkozóan is jogszabály készült a csoportok pénzügyi és nem pénzügyi információinak közzététele tárgyában.

Az Európai Bizottság 2004 végén fogadta el a vállalati és pénzügyi visszaélésekkel szembeni stratégiáját tartalmazó közleményét, amely a vállalatirányítási szabályozási környezet számára is irányadó. A stratégia a pénzügyi szolgáltatások, a társasági jog, a számvitel, az adózás és a felügyelet területeit is érintve a pénzügyi és üzleti visszaélések visszaszorítása érdekében számos prioritást és végrehajtandó feladatot határozott meg. A dokumentum külön hangsúlyozta a Pénzügyi Szolgáltatási Cselekvési Terv⁸ hatékony végrehajtásának fontosságát a pénzügyi botrányok elkerülése érdekében.

A Cselekvési Terv egyébként teljes körűen megvalósult és a belső piaci építkezés egyik legnagyobb sikerének tekinthető, még akkor is, ha a pénzügyi válság hatására szinte azonnal szükség volt számos új rendelkezés előkészítésére, bevezetésére. A stratégia kulcsszavai a következők voltak: nagyobb transzparencia, fokozott nyomon követhetőség és jobban koordinált jogérvényesítés. A stratégia képezte, illetve képezi a nagy, átfogó vállalatirányítási reform első hullámának gerincét.

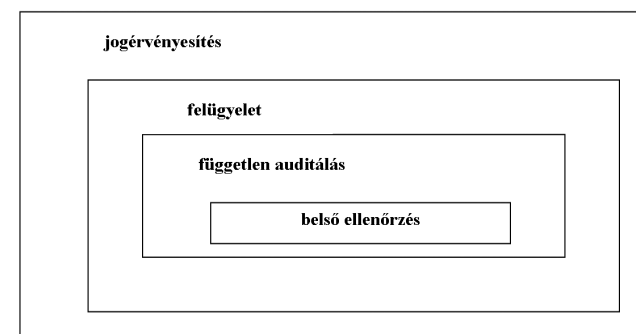
Mint már utaltunk rá, a Parmalat-estet (az európai „Enron-ügy”) világossá tette, hogy egyes cégek számviteli és üzletviteli gyakorlata bonyolult és átláthatatlan, és tevékenységük egyre követhetlenebb a befektetők és részvényesek számára is. A cél az, hogy olyan védelmi rendszer honosodjon meg Európában, amely az alábbi négy „bástyán” nyugszik:

- a vállalatok belső ellenőrzési rendszere, amely főképp az igazgatósági tagok felelősségén alapul,
- független auditálás,
- felügyelet és ellenőrzés s
- végül a törvények betartatása.

Ez az egységes koncepció garantálhatja az európai vállalatirányítási keretrendszer stabilitását és megbízhatóságát (1. ábra).

1. ábra

Az európai vállalatirányítási keretrendszer



A Parmalat leányvállalatok sokaságával, több offshore céggel rendelkezett a rugalmas jogi, pénzügyi és adózási környezet maximális kihasználása érdekében. A védelmi bástyák közül azonban már az első sem működött: a belső ellenőrzés nem volt megfelelő, ami lehetővé tette, hogy a tényleges működés és a mérlegben szereplő információk és eredménykimutatások nem fedték egymást. Az auditálás bástyája sem működött, noha egyes tanácsadók nyilvánvalóan tudtak a tényleges kockázatról, azonban ennek felelősségét igyekeztek továbbhárítani.

Az adózási területen, kiváltképp a társasági adózás területén, az információcserét és az átláthatóságot kell növelni annak érdekében, hogy az egyre komplexebbé váló vállalati struktúrák dzsungelében fenn lehessen tartani a megfelelő szintű üzletviteli garanciákat. Ennek keretében a kölcsönös segítségnyújtásról szóló irányelv szorul továbbfejlesztésre: az adózási csalás és adóelkerülés közös európai definícióját pontosabbá kell tenni, lehetővé kell tenni, hogy a tagállami adóhatóságok között az információáramlás és a tapasztalatcsere az ediginél intenzívebb és eredményesebb legyen. Az információtechnológiát szintén az adóhatóságok együttműködésének szolgálatába kell állítani, az adóparadicsomokat pedig megfelelő eszközökkel (lásd a megtakarítási adó tárgyalásának folyamatát) rá kell venni e státusuk fokozatos feladására, illetve az információcsere és a transzparencia gyakorlására.

Az európai szintű reformok mellett természetesen a tagállamok saját maguk is végzik dolgukat, és megpróbálják vállalatirányítási rendszerüket modernizálni. Ebben Hollandia jár az élen, amely új vállalatirányítási kódexet (nagyon sok tekintetben hasonlít az amerikai Sarbanes-Oxley-törvényre) segítségével rendkívüli eredményeket ért el, és feltornáztta magát a világ legrészletesebb vállalati szektorral rendelkező országai közé. (A GovernanceMetrics 2005 márciusi felmérésében Hollandia, Anglia, Kanada, az USA és Írország mögött a világ 5. legjobb helyezését kapta a vállalatirányítási rangsorban.) A reformok hatására például azon cégek aránya, ahol nincs szétválasztva az elnöki és a vezérigazgatói poszt, két éven belül 47 százalékról 39 százalékra csökkent. Németországban pedig egy olyan törvényt terjesztettek elő 2005 márciusában, amely kötelezővé teszi a vállalatvezetők fizetésének és egyéb juttatásának nyilvánosságra hozatalát. Ez a tendencia a válság miatt kialakult társadalmi hangulat, illetve a cégvezetők gyakran arcátlan méreteket öltő jutalmai miatt a közelmúltban világszerte felerősödött.

A reformok második, 2007 után induló hullámának a jelzálogpiac összeomlásával induló globális gazdasági válság adott nagy lökést. Mindennek a tanulságait jelenleg próbálják leszűrni a tagországok, és próbálják meg lefordítani a jogalkotás, illetve a közösségi szintű ajánlások megalkotásának szintjére. Az új szabályok elsősorban a pénzügyi szolgáltatókat, a pénzügyi piacokat és a hitelminősítő intézeteket fogják érinteni. Érezhető a túlnyomórészt önszabályozásra épülő megközelítés módosulása is: a vészhelyzetben egyre nagyobb a hajlandóság a tagországokban, hogy EU-szintű kötelező szabályokat fogadjanak el, különösen

azoknak a pénzügyi termékeknek az esetében (pl. fedezeti alapok), ahol eddig globálisan túlzottan szellős volt a szabályozás. Az EU ebben a tekintetben globális szabályalkotó szándékkal is fellép, a közeljövő fogja megmutatni, hogy milyen sikerrel.

A versenyképesség elősegítésének egyik eszköze tehát a vállalatirányítási szabályrendszer modernizációja, amit az előzőekben tárgyaltunk, a másik eszköz, amely elősegítheti a kreatív és versenyképes gazdaság kifejlődését és virágzását, az a modern és ütőképes *vállalatirányítási (menedzsment) kultúra* megléte, illetve kialakítása.

Az innováció, a fejlesztés, amihez viszont sokkal több idő, megfelelő vállalkozás és innovációbarát környezet, és nem utolsósorban kreatív emberek és megfelelő vezetők kellenek. Az általános vállalkozói szellem elengedhetetlen feltétele a fejlődésnek.

Különbségek a globális vezetői értékrendben

Egy vezető nemzetközi humánerőforrás-cég 2005 végén kétszáz európai cégvezetőt kérdezett meg vezetői gyakorlatáról és értékelt ki. A felmérésben szereplők alapvetően nagy multinacionális cégek első emberei voltak, akikről joggal feltételezhetnénk, hogy alapvetően egy egységes globális vezetői értékrend szerint gondolkodnak és cselekszenek. A felmérés azonban meglepő eredményt hozott: a különböző nemzetiségű vezetők mentalitása jelentősen eltért egymástól. A brit vezetők meritokratáknak, a németek demokratáknak, a franciák autokratáknak bizonyultak. A brit vezetőket nem zavarja, ha döntéseiket megkérdőjelezzik, a német a szerénység fontosságát hangsúlyozza, a francia pedig élvezni a hatalmat, amit az nyújt neki, hogy döntést hozhat, akár munkatársai megkérdőjelezése nélkül is. A francia menedzserek kétharmada, a németek fele és a britek mindössze harmada tartja az egyik legfontosabb dolognak az egyszemélyes, korlátok nélküli döntéshozás lehetőségét. A brit vezetők kétharmada, a németek fele, de alig több mint a franciák tizede tartja a három legfontosabb vezetői feladat egyikének a cégen belüli tehetségek kinevelését. A hatalom birtoklása a francia válaszadók körében a briteknél háromszor, a németeknél pedig nyolcszor fontosabb szempontnak bizonyult. Minden harmadik francia vezető sorolta a vezetői pozícióval járó társadalmi elismerést a három legfontosabb szempont egyike közé, míg mindössze minden hatodik német és minden ötvenedik brit gondolta ezt így. A németek legnagyobb félelme a kudarc volt, míg a britek a kudarcot sokkal inkább a normál emberi tanulási folyamat részének tekintik. A francia vezetők legnagyobb félelme pedig – az előzőek alapján nem meglepő módon – a cégen belüli

„egók” konfliktusai miatt kialakuló feszültségek voltak. Az európai menedzsmentkultúrára igencsak rányomja a bélyegét a nemzeti hovatartozás kérdése. Az Aspen és Economic Intelligence Unit felmérése, amelyet 450 nagy európai cég körében végeztek, lesújtó eredményt hozott. A vizsgált 75 olasz cégből csak egynek volt külföldi (francia) vezetője. A 75 francia cégből kettőnek, a 75-75 skandináv és spanyol cégből pedig háromnak, illetve négynek volt külföldi főnöke. Németországban és Nagy-Britanniában sokkal jobb volt az arány (12, illetve 26), vagyis ezek az országok sokkal inkább a képességeket, mint a nemzeti hovatartozást helyezték előtérbe. A vizsgált 75 francia cég vezetőjéből 33 érkezett az ország két gazdasági elitegyeteméről, az École Polytechnique-ről, illetve az École des Hautes Études Commerciales-ről. Az európai felső vezetők kiválasztásában mintha sem a közös piac több évtizeddel ezelőtti létrejötte, sem a globalizáció nem játszana semmilyen szerepet sem, annál inkább fontos a nemzetiség és a diplomát adó intézmény presztízse. Ez is európai jelenség. Hiszen amellet, hogy a vállalkozási és vállalatvezetési ismeretek oktatása egyelőre igen specializált, szinte kizárólag közgazdasági egyetemeken és business schoolokon folyik, a „papírnak” igen nagy tisztelete és szerepe van az előrejutásban. Sokkal nagyobb, mint Amerikában. Üssük csak be Sergey Brin nevét az általa létrehozott Google-ba, és azt kapjuk, hogy az orosz bevándorló feltaláló felfüggesztette doktori tanulmányait a Stanford Egyetemen. A Harvardot idő előtt otthagató Gatesről már ne is beszéljünk. „Legyél dühös, ne közgazdász!” – mondja Anita Roddick, a Body Shop multimilliomos alapítója. Az európai vállalkozóknak és vállalatvezetőknek sokat kell tanulniuk, nem utolsósorban hozzá kell szokniuk a turbóglobalizáció korának kíméletlen piaci jelenségeihez, mint például a hagyományosan bankkölcsonökből fejlesztő német vállalatoknak az ellenséges felvásárlásokhoz, a tőzsdei jelenlét okozta bonyolult jelentéstételi és transzparenciaszabályokhoz. Vagy ahhoz, hogy a hagyományos korporatív struktúrák, amelyek alapja a nagy cégek és beszállítóik egymásban meglévő kereszttulajdonlása, és a gyakran állami bankokkal, vagy egyenesen az állammal, esetleg a helyi önkormányzatokkal való jó viszony fenntartása hamarosan a múlté. Ezen az átmeneten a finn vállalatirányítási rendszer már átesett, és nagyban hozzájárult a finn gazdasági csoda kialakulásához. Amíg ez nem történik meg, addig elmosódnak a vállalkozás és az állami beavatkozás határai.

Egy 2009-es felmérés szerint túlságosan öreg emberek állnak és túlságosan ritkán üléseznek az európai vállalati igazgatótanácsok és felügyelőbizottságok, különösen érvényes ez a német cégekre. A Heidrick

& Struggles személyzeti tanácsadó cég Európa 13 országában összesen 371 nagyvállalat igazgatótanácsát és felügyelőbizottságát vonta be felmérésébe. (Az it és az fb különválasztása jellemző a német, az osztrák, a svájci, a dán, a holland és a finn társasági jogra. Nagy-Britanniában, Olasz- és Spanyolországban ezzel szemben általában egyazon testület tölti be az operatív igazgatási és a tulajdonosok érdekeit néző felügyeleti feladatokat, míg Franciaország, Svédország, Belgium és Portugália vegyes rendszert alkalmaz.) A pénzügyi válság, a német közéletet az utóbbi években elárasztó korrupciós botrányok egyaránt rávilágítottak: nem jól működik a cégirányítás Németországban és általában Európában. A tanulmány szerint a legjobban a brit és a holland igazgatótanácsok és felügyelőbizottságok töltik be küldetésüket. Viszonylag jól működnek az it-k és az fb-k a svájci, svéd, finn és francia nagyvállalatoknál is. Az európai vállalatok igazgatóságában és felügyelőbizottságában helyet foglaló tagok átlagéletkora 59 év (Németországban 60), és évente átlagosan 9,6 alkalommal üléseznek. Egy átlagos it- vagy fb-tag 5,5 évet tölt el pozíciójában. Az it-k és az fb-k átlagos létszáma 11,8 fő, de ebből csak 1,2 tag nő. A külföldi vezetők aránya Hollandiában a legmagasabb, 54 százalékos – Spanyolországban ezzel szemben csupán 10, Németországban pedig 8 százalék⁹.

Ha Európának sok tanulnivalója van vállalkozásból, akkor Japánnak még több. Az államilag aprólékosan megtervezett gazdaságpolitika és az annak alapján létrehozott megavállalatok, a keiretsuk egykor a világ legfélelmetesebb fegyvereinek számítottak. Ma már látható, hogy az idejük lejárt, csakúgy, mint a mások ötleteinek adaptálására és tökéletesítésére alapuló fejlesztéspolitika. Az imitációt ma már az innovációnak kell felváltania. Japán természetesen hatalmas kutatásfejlesztési eredményeket ért el, és a robotikában ma is verhetetlen, de úgy tűnik, gazdasági modellje zsákutcába jutott, és helyzete a nála tízszer nagyobb Kína felemelkedésével tovább nehezedik. Japán legnagyobb ellenfele azonban nem Kína, hanem az, hogy nincsenek önállóan gondolkodni képes, kockázatvállaló és kreatív menedzserei. A japán vállalati gépezet addig működik (igaz, ebben az esetben szinte tökéletesen), amíg nincs szükség irányváltásra, a megszokott mintáktól való eltérésre. Ha viszont eljön ez az idő, a rendszer lebénul, mert nincs, aki mozgassa. A turbóglobalizáció idején azonban az egyenes szakaszok egyre rövidebbek, a kanyarok pedig egyre élesebbek lesznek. A siker titka az oktatás, a kutatásfejlesztés és az innováció szoros és gyümölcsöző kapcsolatának megteremtése. A magas színvonalon képzett egyetemisták úttörő kutatási eredményein alapuló sikeres hi-tech cégek, amelyek mun-

kahelyeket teremtenek, külföldi piacokat szereznek, nemzetközi szabadalmakat birtokolnak, esetleg még nemzetközi szabványokat is teremtenek.

Az amerikai MIT (Massachusetts Institute of Technology) – amely a világ legfontosabb technikai tudásgyárának számít – mintájára az Európai Unió is elindított egy ehhez hasonló, de az MIT-hez képest sokkal lazább intézményi keretek között működtetendő tudásközpontot: az EITI-t (European Institute of Technology and Innovation)¹⁰. Az intézmény krédója éppen a mágikus háromszög (közkeletű nevén a tudástechnológiai háromszög) létrehozása, vagyis az oktatás, a kutatásfejlesztés és a kutatási eredmények gyakorlati hasznosításának – az innovációnak – az egy helyre telepítése. Ezek a tudássejtek – amelyek oktatókból, kutatókból és hi-tech vállalkozókból állnának – lennének Európa „tudás-kutatás-innováció háromszögei”. Az ötlet – amelyet nem övezett egyértelmű lelkesedés a kutatói és egyetemi szféra részéről az induláskor – valódi működésbe lendülésére még néhány évet várni kell. Nyilvánvaló, hogy egy ilyen projekt, bármilyen fontos, szimbolikus szerepe is van, csak csepp a tengerben: az európai mentalitást kell megváltoztatni. Gondolkodásunk természetes részévé kell válnia az oktatás, a kutatásfejlesztés és az innováció összekapcsolásának.

Az üzleti ismeretek oktatása területén – jóllehet van számos kiváló európai business school – szintén az amerikai dominancia a jellemző: az Economist Intelligence Unit 2005-ös listáján a legjobb tíz között csak kettő európai található, csakúgy, mint a Financial Times 2006-os rangsorán. A mai nyugat-európai fiatalok generációjának el kell magyarázni, hogy a képzés célja nem egy diploma, ami biztonságos, nyugdíjas állásra jogosít az állami igazgatásban. Jobb, ha elhiszik, és nem a „globalizáció” tanítja meg őket – a kínai és indiai tudásmanufaktúrákban milliányi mérnök lép a piacra –, mert az könnyen kiábrándultsághoz vezet. Ez pedig rossz tanácsadó. Ha úgy fognák fel a tanulást, mint a legfontosabb eszközt az „élet” versenyében való sikeres részvételhez, számos frusztrációtól kímélnék meg magukat. A politika feladata ennek a szemléletmódnak az elterjesztése. Nemcsak a szemléletmóddal, de az intézményrendszerrel is baj van. Az európai felsőoktatási rendszer szétaprózott, alig vannak globálisan kiemelkedő egyetemeink, jóllehet rengeteg „jó” egyetem található Európában (a top 20 egyetem közül csak két európai van). A képességek elsajátításával nincsen baj Európában, hiszen az oktatás és a felsőoktatás színvonala rendkívül magas mind a matematika, mind a természettudományos ismeretek tekintetében. A probléma a következő lépésnél kezdődik. Az európai egyetemi reformok, amelyek az intézmények finanszírozását piaci alapokra helyezik (saját bevételek

generálásával, cégek, alapítványok által) több európai országban folynak. Finnország például 2007 elejétől újította meg egyetemi finanszírozási rendszerét, lehetővé téve az állami egyetemeknek, hogy üzletorientáltabb költségvetésük legyen és intenzívebb kapcsolatuk alakuljon ki a magánszférával.

Az európai versenyképesség igazi letéteményesei a versenyképesen működő vállalatok, a tudástőke, illetve a kreatív vállalkozók és vállalatvezetők, sokkal inkább, mint a versenyképesség növelésére irányuló politikai programok és deklarációk. A politika felelőssége, hogy a szükséges szabályozó- és ösztönzőrendszert megalakítsa, és garantálja annak stabilitását.

A gazdasági világválság ebben a tekintetben Európa számára akár még áldásos is lehet, hiszen történelmi esélyt adhat az európai szabályalkotóknak, hogy az új globális gazdaság- és vállalatirányítási szabályok (elsősorban a pénzügyi szektorra vonatkozóan) létrehozásában kulcsszerepet játsszon.

Lábjegyzet

- ¹ Pl. a Bizottság 2004. december 14-i ajánlása a megfelelő rendszer előmozdításáról a jegyzett társaságok igazgatóinak díjazása érdekében (2004/913/EK), a Bizottság 2005. február 15-i ajánlása a jegyzett társaságok nem ügyvezető igazgatói, illetve felügyelőbizottsági tagjai szerepéről és az igazgatóság (felügyelőbizottság) által létrehozott bizottságokról (2005/162).
- ² A hitelemes megoldási javaslat részelemei a következők: a piac-zavarásról szóló (market abuse) irányelv elfogadása a tisztességes piaci magatartás előmozdítása érdekében, a vállalatirányítás reformja, a számviteli szabványok, előírások modernizálása, az auditszakmára vonatkozó előírások javítása, a pénzügyi elemzőkre és tanácsadókra vonatkozó előírások javítása, a pénzügyi intézményekre vonatkozó prudenciális előírások szigorítása, a tőzsdei kereskedésben részt vevő cégekre vonatkozó nyilvánosságára hozatali és transzparencia-előírások erősítése.
- ³ Final Report of the High Level Group of Company Law Experts chaired by Jaap Winter.

- ⁴ A Versenyképességi Tanács 2002. szeptemberi ülésén felhívta a Bizottságot, hogy a tagállamokkal történő konzultációkat követően dolgozzon ki akciótervet a társasági jog modernizációja érdekében, a vállalatirányítási kérdésekre is kiterjedően, amely igényt az Európai Tanács is megerősített 2003. márciusi ülésén.
- ⁵ A Bizottság 2004. október 15-i 2004/706/EK határozata.
- ⁶ A Bizottság 2004. december 14-i ajánlása megfelelő rendszer előmozdításáról a jegyzett társaságok igazgatóinak díjazása érdekében (2004/913/EK).
- ⁷ A Bizottság 2005. február 15-i ajánlása a jegyzett társaságok nem ügyvezető igazgatói, illetve felügyelőbizottsági tagjai szerepéről és az igazgatóság (felügyelőbizottság) által létrehozott bizottságokról (2005/162).
- ⁸ COM (1999) 232, továbbá a 2005. május 3-i Zöld Könyv a pénzügyi szolgáltatások politikájáról.
- ⁹ Lásd részletesebben: Marján Attila: Az Európai Unió gazdasága, HVG, 2006.
- ¹⁰ Lásd részletesen az intézmény statutumát: Az Európai Parlament és a Tanács 294/2008/EK rendelete (2008. március 11.) az Európai Innovációs Technológiai Intézet létrehozásáról.

Felhasznált irodalom

- Centre for European Reform* (2006): EU 2010 – A programme for reform – Manifesto, Brussels
- Lewis, William W.* (2004): *The Power of Productivity: Wealth, Poverty, and the Threat to Global Stability*, The University of Chicago Press, McKinsey & Co
- Marján A.* (2007): *Európa sorsa – Az öreg hölgy és a bika*. HVG Könyvek, Budapest
- Marján A.* (2006): *Az Európai Unió gazdasága – minden, amit az EU gazdasági szakpolitikáiról tudni kell*. HVG Könyvek, Budapest
- Pisani-Ferry, J. – Sapir A.* (2006): *Last exit to Lisbon*, Bruegel Policy Brief, 14 March
- Szalai Z.* (1998): *Értékpapír-befektetés az Európai Unióban*, MNB Műhelytanulmányok, 14. március

Cikk beérkezett: 2009. 3. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2009. 8. hó

BOKOR Attila – FERTETICS Mandy – HIDEGH Anna Laura –
– VÁRADI SZABÓ Zsuzsa

KARRIERVÁLTÓK MAGYARORSZÁGON

KARRIERVÁLTÓ CSOPORTOK

A kétrészes tanulmányban a Karrierváltók Magyarországon kutatási projekt első eredményeit mutatják be a szerzők. Kutatásukban olyan emberek élettörténetét kívánták feldolgozni, akiknek volt egy vagy több jelentős karrierváltása, például társadalmi szférát, szakterületet vagy munkaerő-piaci státust váltottak. A kutatás jelenlegi fázisában főként az élet- és karrierváltási történetek tartalmi elemeire koncentráltak: kik, honnan, hová, milyen folyamatban, milyen közvetlen és közvetett befolyásoló tényezők hatására, mire építve váltottak. Jelen cikkük első felében a kutatási tervről, valamint a módszertanról adnak átfogó ismertetőt, majd a tanulmány második felében az elemzés során definiált egyes karrierváltó csoportokat mutatják be, tanulságokat megfogalmazva mind a potenciális karrierváltók, kutatók és HR-szakemberek számára.¹

Kulcsszavak: karrier, karrierváltás, kvalitatív kutatás, narratív interjú, boundaryless karrier

A Karrierváltók Magyarországon kutatási projekt során olyan emberek élettörténeteit vizsgáltuk, akiknek az életében volt egy vagy több jelentős karrierváltás. A „jelentős” számunkra azt jelenti, hogy például az illető váltott a társadalmi szférák között (üzletből a civil életbe, közszolgálatból vállalkozásba stb.), esetleg teljesen más szakmai területen helyezkedett el, vagy éppen elhagyta vezetői pozícióját és vállalkozó lett.

A hazai szakirodalomban kevés kutatás vált ismertté, amelyen keresztül megérthetnénk, hogy a hazai üzleti és kulturális sajátosságok fényében milyen akadályok és lehetőségek befolyásolják a hazai és külföldi HR-gyakorlatban, illetve a nemzetközi szakirodalomban is nagy figyelmet kapott karrierváltás és karriermenedzsment témakört. Hiszünk abban, hogy az általunk vizsgált téma közvetlen üzenettel bír mind az egyének, mind a szervezetek számára, valamint általánosabb társadalmi jelenségeket is megérthetünk. Ezért az elemző munkán túl arra is törekszünk, hogy tanulságokat fogalmazzunk meg a tehetségeket vonzani, motiválni és megtartani kívánó HR-szakemberek, az élethosszig tanulás és a kompetencialapú fejlesztés fogalmaival még csak barátkozó oktatási intézmények, a különböző szektorokban tevékeny munkáltatók, valamint maguk a karrierjüket tervező, építő és éppen elégedett, de újabb lehetőségeket kereső, vagy éppen elégedetlen és kiutat

hitetlenül kutató emberek számára is. Az interjúalanyainkkal találkozáskor, majd szövegeiket olvasva erősödik bennünk a gondolat, hogy már önmagában e sokféle, sokirányú életút és rengeteg váltás felmutatása, megismertetése is szemfelnyitó, lehetőségeket nyitó és bátorságot adó erővel bír a karrierútjaikon éppen elbizonytalanodó vagy kényszerpályára kerülő olvasók számára.

Kutatási célok

A kutatás fókuszában a karrierváltások folyamatának, a döntések meghozatalának, valamint azok tágabb kontextusának megértése áll. A kutatás során több kérdéskört is vizsgálunk, amelyek a következők:

1. A váltások mit árulnak el arról, hogy mit jelent manapság a karrier, illetve maga a munka az egyének számára? A szakirodalom és a HR-szakma azt üzeni, hogy a karrier már nem a szervezeti hierarchiában, egy szakma területén történő létramászást jelent, hanem a bennünk rejlő potenciál kibontakoztatását, egyfajta belső, pszichológiai sikert. Ez folyamatos tanulás, amely közel áll az önmegvalósításhoz, az értelemtelmi munka/létezés fogalmához. A váltások mint szélsőséges helyzetek elemzése minden más módnál

VEZETÉSTUDOMÁNY

jobb lehetőséget kínál arra, hogy megvizsgáljuk, valóban a karrier, a munkaélet értelmének újrafogalmazása áll-e a váltások mögött, változott-e az idők során interjúalanyaink karrierértelmezése személyes, vagy pedig az egymást követő generációk szintjén?

2. Miként jelenik meg az egyének felelősségvállalása a saját karrierjük iránt? Alapvető változás, hogy a munkaadók már nem gondoskodnak élethosszig a munkavállalókról. Még a jól teljesítők esetében sincsen garancia az előrejutásra, de akár még a tartós alkalmazásra sem. Nincsenek kiszámítható, kiépített karrierpályák. De nemcsak a szervezetek változtak, hanem a munkavállalók is: jóval kevésbé lojálisak, rövidebb távú elismerést várnak el, és megszokottabb számukra a munkahelyváltás. Mára az egyének váltak elsősorban felelőssé saját karrierjük iránt. A karrierváltások megvizsgálása révén lehetőség nyílik arra, hogy jobban megértsük az egyének és szervezetek között jelenleg működő pszichológiai szerződéseket, és azoknak az egyéni felelősségvállalásra vonatkozó következményeit: a karrierváltók mennyire töltenek be – vállalnak fel, vagy kényszerülnek rá – kezdeményező, tervező, döntéshozó, tanulságokat levonó szerepet saját karrierjük alakulásában.
3. Mi vezet az elhagyáshoz, milyen szervezeti, környezeti, magánéleti hatások érlelik meg az emberekben az erőt a váltáshoz? Mind gyakorlati oldalról (HR-rendszerek, tehetségek megtartása), mind pedig elméleti oldalról (például egyén és szervezet közötti pszichológiai szerződés, motiváció és méltányosság elméletek) tanulságokkal szolgálhat, ha megértjük, hogy milyen egyéni, szervezeti és környezeti tényezők hatására döntenek úgy, hogy nem egyszerűen egy következő munkahely-, hanem a karrierváltás jelenti számukra a megoldást.
4. Mit választanak, milyen új karrierlehetőségek nyílnak meg, honnan hová vezethet a karrierváltók útja? A technológiai változások, az iparágak, a szakmák átalakulása, a munkára, a családra, valamint a férfi és női szerepekre vonatkozó értékrendszerek változása milyen új karrierpályákat, váltási lehetőségeket nyit meg jelenleg a munkaerőpiacon. Mi a hazai realitása a karrier szakirodalom jól hangzó hívó szavainak: passzív jövedelem, projektalapú munkavégzés, kiszervezett vezetők, illetve tudásvállalkozók, spin-off vállalkozások, részmunkaidős munkák, civil felelősségvállalás. Milyen mértékben átjárható az egyes szektorok és szakmák?

5. Az új karrier során mire és hogyan lehet a korábbi szakaszból megtanultakra építeni? Milyen mértékben jellemző a készség- és tudástranszfer jelensége? A vezetői vagy szakmai know-how hogyan ültethető át más szektorokba, iparágakba vagy vállalkozási formákba? A váltás folyamatában mennyire erős a kapcsolati hálók szerepe, illetve miként transzferálhatók a kapcsolatrendszer? Mennyire hajlandók középkorúak újra iskolapadba ülni, hogy új szakmát sajátítsanak el?
6. A váltások során megjelennek-e különböző magánéleti (családtagok, barátok), illetve professzionális (coachok, tanácsadók) szereplők? Maguk a döntések mennyire tekinthetők tudatos döntéseknek, vagy mennyire jellemző jelenség a kényszerekből adódó sodródás, vagy a hirtelen, érzelmi reakciók hatására bekövetkező lépések? Létezik-e a nagy felismerés pillanata, vagy pedig lassú lépésenként jutnak el a váltásig interjúalanyaink? Vannak-e karrierszünetek, és ezek milyen szerepet töltenek be a váltási folyamatban?
7. A korábbi pályaválasztási döntések miként jelzik előre, befolyásolják a későbbi karrierváltásokat? Divatok, szülői minták követése vagy kerülése, jó tantárgyi eredmények és társadalmi-politikai lehetőségek határozzák meg a pályaválasztást? Mennyi szerep jut az önismeretnek, a széles körű kompetenciákra alapozott választásnak? Vajon a korai időszak nem tudatos döntései, mintakövetése, az intézményi kényszerek és a munkaerőpiac adott állapotának sodró ereje milyen hatást fejt ki a karrierpálya későbbi szakaszára?
8. Megfigyelhető-e az életpályaközép-válság jelensége? Csupán divatos szófordulat, vagy valóban kimutatható, hogy pszichológiai vagy más tényezők miatt nyitottabbá válnak ebben az életkorokban alanyaink a váltásra? Mi az oka ennek a nyitottságnak, és milyen jellemző váltási minták figyelhetők meg ebben a korszakban?
9. Milyen eltérések figyelhetők meg a nők és férfiak karrierváltásaiban a motivációkat, a lehetőségeket és a korlátokat tekintve? A karrierváltásokat vajon miként befolyásolja az, hogy a nő és férfi szerepfelfogás-változását, sokszínűvé válását éljük meg napjainkban? A magánélet és a karrier kapcsolata másként jelenik-e meg az esetükben, másféle gátakkal, lehetőségekkel szembesülnek-e, más célok, motivációk vezérlik-e őket a váltásaikban?
10. Az egyének önmagukról elmesélt élettörténetei mint narratívák mit árulnak el jelen viszonyainkról, a társadalmi és szervezeti szintű elvárásokról,

az egyének identitáskereső, alkotó törekvéseiről? Milyen életszférákban és tartalommal fogalmazzák meg céljaikat, sikerkritériumaikat az interjúalanyok? Váltásaikat milyen szempontok alapján ítélik sikeresnek vagy eredménytelennek? Egyáltalán a karrier és a siker fogalma hogyan és milyen tartalommal fonódik össze, mennyire kényszer, kötelező a siker a mai világban?

A felsorolt kérdéskörök a kutatási program egészére vonatkoznak, melyek az elemzési munka során vezéreltek bennünket. A tanulmány felépítését azonban nem e kérdések határozzák meg, hanem a kirajzolódó karrierváltási mintázatok. Jelen cikkben a határváltó karrier elmélete alapján meghatározott karrierváltó csoportok mentén adunk válaszokat a fenti kérdésekre.

Elméleti háttér

A felhasznált főbb elméleti fogalmakra és modellekre itt most csak utalást teszünk, egyedül a nem lineáris karrier fogalmához kapcsolódó elméletekkel foglalkozunk bővebben. A témakörben két korábbi kutatásunkra építkezünk: a Fiala Vezetők Kutatásra (Bokor – Radácsi, 2006), valamint a Karriermentés Magyarországon kutatási programra (Bokor, 2007 és Bokor et al., 2007). A karrierértelmezésekkel foglalkozó irodalomból figyelmet fordítottunk a karrierfelfogás változását leíró metaforákra (Bokor et al., 2007) és az ezekből kibontakozó hagyományos és újszerű karrierfelfogás modelljére, az ehhez kapcsolódó szubjektív (Gattiker – Larwood, 1988 és Rose, 1989) és objektív karrier (Koncz, 2002) fogalmára.

Vizsgáltuk továbbá a párhuzamos karrier (Whymark et al., 1999, In: Koncz, 2002) megjelenését, alkalmaztuk a karrierdöntések folyamatelméleteit (Super, 1986; Bohlander et al., 2006) és tartalomelméleteit (Holland, 1997 in: Koncz, 2002 és Niels et al., 2002; Schein, 1978; 1993, 1996; Sullivan – Mainiero, 2007), valamint Rhodes (1983) integrált váltási modelljét, amelyben helyet kapnak a váltási döntés objektív és szubjektív tényezői is. A személyes identitás elméletek közül Erikson (1991), valamint Marcia (Attkinson, 2003) modelljeit alkalmaztuk a karrierdöntések életpályaszakaszhoz kapcsolódó vizsgálatában.

A hagyományostól eltérő, nem lineáris karriertípusok²

A szakirodalomban ismert karriertípusok közül a lineáris felfogáson (Koncz, 2002; Super, 1986) túllépő elméletek jelentettek kiindulási alapot. Napjainkra ugyanis a karrier meg szokott dinamikája nagy vál-

tozásokon ment keresztül, köszönhetően a gazdaság, a társadalom, a szervezeti keretek átalakulásának. A szervezetek laposodása, karcsúsodása a karrier újfajta formáit hozták magukkal. A munkavállalónak sokkal rugalmasabbnak, alkalmazkodóbbnak kell lennie a környezeti adottságok, a technológia változásainak, a globalizáció kihívásainak megfelelően. Ezek a változások megjelennek a karrierrel foglalkozó szakirodalomban is (Sullivan et al., 2004). Az új, nem lineáris karriert feltételező elméletek a karriert nem egy folyamatos fejlődési ívnek tekintik, hanem olyasvalaminek, amelyet megszakítások, ugrások tördelnek meg, s amely sem időben, sem fejlődési ívében nem egyenletes.

Változik a pszichológiai szerződés is a szervezetek és a munkavállalók között. Korábban e szerződések arról szóltak, hogy a szervezet biztonságot ad munkavállalóinak, s cserébe azok elköteleződést, lojalitást garantálnak. Ma már a munkavállalók teljesítményükért cserébe a folyamatos tanulás, a kreativitás, az önmegevalósítás lehetőségét is elvárják (Sullivan et al., 2004; Patton – McMahon, 2006; Hite – McDonald, 2008).

A munkabiztonság iránti igényt felváltotta a munkaerő-piaci érték, a foglalkoztathatóság iránti igény, és a szervezet által biztosított karrier helyett az egyén által irányított, ún. önmenedzselt karrierpálya, a formaváltó karrier lett vonzó (Hall, 1996 in: Patton – McMahon, 2006). A formaváltó vagy protean karrier elmélete szerint a karriert a változó környezeti feltételekhez való folyamatos idomulás, alkalmazkodás jellemzi. Ezt az állandó változást nem csupán a szükség táplálja, hanem a vágy is a többlettudásra, a fejlődésre, az élethosszig tanulásra. Ez az élethosszig tanulás két kompetenciát feltételez az egyén részéről: a folyamatos identitásalakításra és az alkalmazkodásra való képességet, hiszen az új típusú munkavállalónak a célja nem az, hogy találjon egy megfelelő, minden igényt kielégítő munkát, hanem hogy megvalósítson, kialakítson egy integrált, teljes életet (Hall, 1996, In: Patton – McMahon, 2006).

A kaleidoszkóp modell lényege is azon elgondoláson alapul, hogy már nem a munkahely, a munkáltató által meghatározott a karrierpálya, hanem ez egy egyedi, saját karrier, ami a munkavállaló érzelmeinek, vágyainak függvénye, s amint változik valami az egyén életében, máris igazítja a változáshoz a karrierjét is. Ahogy a kaleidoszkóp egyik tükre, ha mozog, a többi tükrök is elkezd vele együtt mozogni, így más-más kép kerül a kaleidoszkóp látómezejébe. Ekként definiálja újra az egyén minden szerepét, feladatát a munka- és magánéletében is (Sullivan – Mainiero, 2007).

Napjaink egyik legdivatosabb elmélete (Sullivan et al., 2004) az ún. boundaryless vagy határváltó karrier elmélete. A határváltó karrier munkalehetőségek

sorozata, amely túllépi a megszokott foglalkoztatási kereteket. Az elmélet által felvetett „megszokott foglalkoztatási keretek” a következők: foglalkozási és munkakörök, maguk a munkáltató szervezetek, a megszokott családi és foglalkozási szerepek. Az egyének szakmai és életpályájuk során azonban túlléphetnek a hagyományos foglalkozási kereteiken, pl. amikor egy tanárból tolmács vagy szervezetfejlesztő tanácsadó lesz. A szakmaterület-váltásra példa, amikor mérnökként marketinggel kapcsolatos munkakörbe lép a munkavállaló. Más esetet jelent a szerepek határain való mozgás, mint például a teljes és részmunkaidős foglalkoztatás közötti mozgások, a tanulói és keresői szerepek váltakozásai (pl. amikor valaki munkaéletét otthagya visszamegy tanulni), a munkaerő-piaci helyzet egyéb olyan megváltozása, mint amikor valaki alkalmazottból önálló vállalkozó lesz (Koncz, 2002; Sullivan et al., 2004).

Jelen kutatásban is támaszkodunk a boundaryless karrier elméletére, az elemzés során a következő, a hagyományos karrierfogalomba illeszkedő munkahelyváltáson túlmutató határátlépő karrierváltó lépéseket vizsgáljuk (1. táblázat).

A vizsgált határátlépő karrierváltó lépések

Határátlépés neve	Meghatározás
Munkaerő-piaci státus megváltozása	Mozgás az egyes státusok között: alkalmazott, egyéni vállalkozó/szabadúszó, üzleti vállalkozás tulajdonosa, választott tisztség, kivonulás ³ a munkaerőpiacról.
Szektorváltás	Mozgás az üzleti, a közigazgatási, közszolgálati és civil szféra között.
Szakmai terület váltása	Új, a korábbtól lényegesen eltérő szakmai tudást, know-how-t igénylő tevékenységi területre lépés.
Munka és magánélet arányainak átrendezése	Olyan lépés, melynek eredményeképpen lényegesen átalakul a munkára, illetve a magánéleti szerepekre fordított idő, figyelem mennyisége.
Munka és magánélet szerepek újradefiniálása	Olyan lépés, melynek eredményeképpen jelentősen megváltozik a munka vagy magánéleti szerep felfogása: pl. duális karrierből, az egyik fél inkább támogató, kiegészítő keresővé válik; karrierjére koncentrálni egyedülálló a váltás eredményeképpen családot alapít.
Karrierszünet tartása	A főállású munkavégzés tartós, szándékos szüneteltetése, különböző célokkal: pihenés, tanulás, egyéb tevékenységek végzése.

Az egyes határátlépések egy váltási lépésen belül akár többszörösen is megtörténhetnek. Például amikor egy vállalati felső vezető egy civil szektorban vállal szabadúszó tanácsadói szerepet, akkor szektorváltást és munkaerő-piaci státusváltást is végrehajtott, hiszen alkalmazottból szabadúszó lett.

Látható, hogy a fent ismertetett elméletek elsősorban kiegészítik egymást, ugyanannak a társadalmi, gazdasági, illetve ezen belül is a munkaerő-piaci trendnek egy-egy különböző szeletét helyezik a fókuszba: a munkahely változó határait, az egyének identitását vagy az egyéni vágyak, szükségletek karrierbefolyásoló hatását emelik ki.

Mintavétel

A mintavétel elvei

A minta kialakításakor legalapvetőbb célunk a minta sokszínűsége és gazdagsága volt annak érdekében, hogy a hazánkban az elmúlt 20–25 év során megjelent karrierváltási típusok vizsgálatunk tárgyát képezhesék. Így a következő, a határátlépő karrier koncepcióra támaszkodó megfogalmazást alakítottuk ki a lehetséges karrierváltó interjúalanyok leírására: „*Olyan emberek élettörténetére vagyunk kíváncsiak, akiknek az életükben volt egy vagy több jelentős karrierváltás. A „jelentős” számunkra azt jelenti, hogy például az illető váltott a társadalmi szférák között (üzletből a civil életbe, közszolgálatból vállalkozásba stb.), esetleg teljesen más szakmai területen helyezkedett el, vagy éppen elhagyta vezetői pozícióját és vállalkozó lett.*”

Ezt a definíciót tartalmazó kutatásra felkérő levelet a lehető legszélesebb kör számára próbáltuk eljuttatni, annak érdekében, hogy egy olyan mintaválasztási alap jöjjön létre, amiből már a kvalitatív mintavételi stratégiák szempontjai szerint válogathatunk. Ennek érdekében a különböző csatornákon keresztül toboroztunk

1. táblázat

rekedtünk valamilyen reprezentativitás elérésére e szempontok alapján.

- A határátlépő karrier eseteinek minél sokszínűbb előfordulása, azok mindenféle kombinációival: szektorváltás, szakmai terület váltása, munkaerő-piaci státusváltás, munka és magánélet arányainak újrendezése vagy újradefiniálása, karrierszünet tartása. (Országhatáron átlépő váltókkal is interjúztunk, jelen kutatási fázisban ennek a témának a feldolgozására nem került sor.)
- Szellemi munkakörben dolgozóakra fókuszáltunk, nem kizárva a korábbi fizikai munkavégzést sem.
- A kvalitatív mintavétel egyik szempontja a kutatás szempontjából értelmezett potenciális adatmenyiség. Emiatt kerestük a kritikus, szélsőséges, meglepő váltásokat, a valamilyen szempontból különleges interjúalanyokat.

Összefoglalóan kijelenthető, hogy nem a reprezentativitás, hanem a jellemző, illetve szélsőséges minták megtalálása volt a célunk.

A minta jellemzői

A mintánkba került 51 alany összes demográfiai jellemzőjét, valamint munka- és karrierváltásának adatait természetesen nem adhatjuk meg az anonimitás fenntartása érdekében. A következőkben olyan típusú adatokat mutatunk be, amelyek segítenek átlátni a kutatás kereteit, valamint a későbbi elemzés során is hasznos háttér-információkkal is szolgálhatnak. (A tanulmány végén néhány demográfiai jellemzőt, valamint a váltók legfontosabb karrierlépéseit is megadjuk.)

Az 51 interjúból ebben a fázisban részletesen elemzett 48 interjúalanyunk életútjában 124 karrierváltás fordult elő. Az izgalmas részleteket összesítő általánosítás szintjén ez azt jelenti, hogy a 45 év átlagéletkorú alanyaink átlagosan majdnem háromszor váltottak a munkaéletben eltöltött kb. 22–23 éves pályafutásuk során.

A legkorábbi karrierváltásra 1960-ban, a legkésőbbire 2008-ban került sor. A korszak szerinti eloszlást a 2. táblázat mutatja. Mint látható, a 2000-es években egyre nagyobb arányban nő a váltáskor az átlagos életkor.

2. táblázat

A karrierváltások korszak szerinti eloszlása

Milyen korszakban történt a váltás?	Db	Átlagos életkor a váltás idején
1960–1989	15	32,0
1990–1994	26	32,3
1995–1999	29	32,7
2000–2004	25	37,0
2005–2008	29	39,3

A váltásokra változatos életkorokban került sor. A legfiatalabb 20 évesen, a legidősebb 68 éves korban történt. Az eloszlási adatokat a 3. táblázat tartalmazza.

3. táblázat

A váltások életkor szerinti eloszlása

Hány éves korban történt a váltás?	db
24 éves korig	8
25–29 éves kor között	23
30–34 éves kor között	32
35–39 éves kor között	30
40–44 éves kor között	15
45–49 éves kor között	10
50 év felett	6

Adatgyűjtés és adatelemzés

A kutatást a kvalitatív megközelítéshez tartozó narratív interjúzási és interjúelemzési módszertannal végeztük, amely az egyéni élettörténetek feldolgozására alapul (Vajda, 2003). Az interjú menetrendjét a narratív módszertan alapelveinek megfelelően alakítottuk ki. Az interjúprotokoll a főnarratíva elindítása után narratív utánakérdezésből, értékeléseket elősegítő asszociációs kártyákból, önértékelési kérdésekből és a zárásból állt.

Az interjúk megvalósításának körülményei:

- az interjúk időtartama 1,5 óra és 3,5 óra között mozgott, átlagosan 2 óráig tartottak,
- az interjúkat minden esetben diktafonra rögzítettük, majd pedig szó szerint, az erős érzelmi jelek és nagyobb szünetek jelöltetésével átgépeztettük,
- az interjúkra 2008 márciusa és június vége között, néhány kivételtől eltekintve az interjúalanyok munkahelyén került sor.

Az archiválást, a kódolást és a kreatív keresést egyaránt meggyorsítják, valamint áttekinthetőbbé teszik a kvalitatív adatelemzésre kidolgozott számítógépes programot. E feladat elvégzéséhez mi az Nvivo8 programot használtuk fel.

A narratív interjúk elemzését az ún. megalapozott elmélet (grounded theory) alapján dolgozták ki, és mi is így alkalmaztuk (Feischmidt, 2005). A kutatásunkban az 51 interjú 120 órás hanganyaga átírás után több mint négy millió karaktert eredményezett. Az elemzési eljárás következő lépése során biográfiai adatok gyűjtését végeztük el (biográfiaelemzés), majd az empirikus anyag többrendbeli átolvasása után az elemzés kategóriáit dolgoztuk ki redukcióval és kontextualizációval (Glazer – Strauss, 1967), majd a kategóriákból kódokat alkottunk, és először nyílt kódolást hajtottunk végre.

Fontos elágazási pont volt, amikor az addigi elemzések alapján körvonalazódó karrierváltási minták szerinti csoportokra bontottuk fel a teljes mintát. Jelen publikációban először ezen alcsoportok szintjén megfogalmazott eredményeinket mutatjuk be. A hierarchikus kódolást már a csoportokon belül végeztük el, a szövegrészekhez primer értelmezéseket kapcsolunk, majd statisztikai jellemzők szerinti elemzést, mintakeresést folytattunk. A további elemzések, értelmezések alapja az interjúk tematikus és biográfiai elemzése, valamint a kódok és kódláncok elemzése volt. Az alcsoportok részletes elemzése mellett a teljes mintát átfogó témákat is vizsgáltunk.

Megbízhatóság és érvényesség

A kvalitatív módszert „szubjektivitása” miatt éri a legtöbb kritika a „kemény” természet- és társadalomtudományi eljárások hívei felől. A kvalitatív hagyományra jellemző interpretáció-központúság azonban nem jelenti a kutatói szubjektivitás parttalanságát, e kutatás során is több eszközt is tudatosan alkalmaztunk annak érdekében, hogy a folyamat megalapozott, átlátható, logikusan felépített legyen, következtetéseink pedig hitelesek, alátámasztottak és koherensek legyenek egymással, adatainkkal és elemzési szempontjainkkal.

A folyamat előkészítése során:

- A kutatás egyéves előkészítő fázisában rendszeres találkozókon pontosítottuk a kutatási kérdéseket, és dolgoztuk fel a témához kapcsolódó elméleti és gyakorlati koncepciókat.
- A folyamatra való szakmai felkészülés érdekében a narratív interjúzásra előkészítő tréningen vettünk részt, melyet a narratív kutatási módszertan elismert hazai szakértője, a Pszichológiai Intézet kutatója, dr. Vajda Júlia tartott.
- Az interjúkérdések előzetes tesztelése, illetve a torzító hatással bíró személyes motívumok tisztázása érdekében először a kutató csoporton belül interjúztunk egymással az adott témában.

Adatgyűjtés során:

- A végleges interjú protokoll kialakítása érdekében négy tesztinterjút végeztünk, az eredmények alapján pontosítottuk a kérdéslistákat, ekkor kerültek be például a végső reflektáló kérdések és az asszociációs képkártyák.
- A teszt, valamint a kezdeti éles interjúkon minden alkalommal két interjúzó volt jelen, a tapasztalatátadás és a közös szemlélet kialakítása érdekében.

- Minden interjúról digitális hangfelvételt készítettünk, amit szó szerinti gépeléssel rögzítettünk, érzelmi és szünetjelekkel ellátva.
- Az interjú során hagytuk kibontakozni az interjúalany személyes, belső történetét, törekedtünk arra, hogy ne szakítsuk meg értelmező, pontosító kérdésekkel, ne tegyünk fel külső, személyes érdeklődésünkből vagy elméleti modellekből származó kérdéseket.
- Tudatos kvalitatív szemléletű mintaválasztási stratégia alkalmazása a minta sokszínűsége és gazdagsága érdekében.

Adatelemzés során:

- Minden interjút minden kutató elolvasott, olvastairól strukturált módon emlékeztetőt készített, amiket megbeszéléseken dolgoztunk fel.
- A kódolási folyamatok során a kódokat előzetesen egyeztetettük és definiáltuk, kódutasításokat és példákat hoztunk létre.
- Az elsődleges, nyitott kódolás során minden interjút legalább két kutató kódolt. A kódolásokat összevetettük, az Nvivo8 által biztosított Kappa együttmozgási mutató értékét ellenőriztük, szükség esetén a kódolási elveket tovább egyeztetettük.
- A kódolási és elemzési munkáról folyamatosan memókat készítettünk, azokat megosztottuk. A személyes gondolatokat tartalmazó memók mellett strukturált, egységes szempontú besorolásokra alapozott excel táblázatokat is készítettünk az interjúkról az egyes elemzési szempontok mentén.
- A készülő elemzéseinket a kutatói csoporton belül is kölcsönösen feldolgoztuk és visszajeleztük. Ezen túl külső szakértő és laikus olvasókat, vizsajelzőket is felkértünk.
- A kvalitatív kutatásban bevett módszernek megfelelően az eredményeket magukkal az alanyokkal is megvitattuk két számukra szervezett workshop keretében.

A fenti eljárások megvalósítása biztosítja, hogy megalapozott eredményekről számolhatunk be. Ez pedig kiinduló alapját jelenti a szélesebb körű általánosíthatóságnak. Ez nem a statisztikai alapú reprezentáció elvén alapul, de a kvalitatív felfogás filozófiája azt üzeni, hogy kisebb számosságú adatokból is bátran alkothatunk elméleteket, sőt a következtetéseket az adott mintán túl is lehet terjeszteni. Az általánosítást nem a minta számossága és véletlenszerűsége, hanem az olvasókban keltett történetek

biztosíthatják. Ahogyan a tanmesék általános tanulása sem az azokban felmutatott alakok és történetek számosságán keresztül alakul ki, így a miáltunk gyűjtött történetek és az azokból levont tanulságok is reményeink szerint tanulságos viszonyítási pontot jelentenek a jelenlegi hazai társadalmi viszonyok és trendek megértésében.

Etikai dilemmák és megfontolások a kutatás kapcsán

A kvalitatív kutatásokban éppúgy felmerülnek etikai dilemmák, mint minden egyéb vizsgálat során. Természetesen fontosnak tartottuk, hogy megfeleljünk az alapvető kutatásetikai szabályoknak. A „tájékozott beleegyezés” elve azt várja el a kutatóktól, hogy interjúalányaikat informálják a kutatás céljáról, módszereiről, az adatok kezelésének módjáról, a várható eredmények formájáról. Ezekről a kérdésekről mind a kapcsolatfelvételkor (telefonon vagy e-mail-ben), mind az interjú első szakaszában szoltunk, és minden esetben válaszoltunk a felmerülő kérdésekre. Nagy hangsúlyt fektettünk az anonimitás megtartására és kölcsönös tiszteletre vonatkozó jogos elvárásokra. Mindezen elvek hangsúlyozott követése érdekében az interjúk kezdetén az interjúalanyokkal ismertettünk, majd aláírtunk egy beleegyező nyilatkozatot a kutatási adatok kezelésére, önkéntességükre, valamint a számukra várható kockázatokra és hasznokra vonatkozóan.

A kutatási téma személyes jellege miatt folyamatos dilemma volt az érvényesség (a minél teljesebb körű adatkiadás) és a magánszféra védelme közötti konfliktus. A 4. táblázat bemutatja, hogy milyen módon próbáltuk mindkét elvet, egymás megsértése nélkül, érvényesíteni.

4. táblázat

Hogyan érvényesült a kutatásban az érvényesség és a magánszféra védelmének elve

Az érvényesség érdekében	Az anonimitás érdekében
Az interjúalanyok demográfiai jellemzőinek megadása	Csak válogatott, legfontosabb adattípusok és a nemre utaló pszeudo keresztnévvel ellátva
A váltási lépések közlése (honnán, hová)	Csak a váltás jellegének megértéséhez szükséges információk, konkrétumok nélkül
Idézetek következtetéseink alátámasztására	Az idézeteket álnévvel, a személy- és cégnevek törlésével közöljük

Az interjúk során felidézett emlékek nemegyszer erős érzelmi hullámokat keltettek az interjúalanyokban, ám ezt a témakör természetes velejárójának gondoljuk. Mivel nem hiszünk az objektív és semleges társadalomtudományi kutatás elvi lehetőségében, el kell fogadnunk azt a következményt, hogy minden kutatás beavatkozás. Különösen így van ez a személyes interjúk esetében, amikor egy-egy kérdés nem várt érzelmi reakciókat válthat ki a partnerből. Úgy véljük, ilyenkor a nagyfokú tudatosság és a folyamatos önreflexió lehet a kutató segítségére, miként az empatikus készsége a bizalmon és kölcsönös tiszteleten alapuló kapcsolat fenntartására.

Alcsoportok definiálása

Jelen publikáció következő részében egyes karrierváltó csoportok kapcsán megfogalmazott tanulságainkat mutatjuk be. A minta karrierváltó csoportokra bontását az indokolta, hogy az elemzés szempontjából célszerűbbnek láttuk a hasonló váltásokat meglépő interjúalanyok élettörténetét együtt kezelni. Három csoport a váltások irányát ragadta meg, a negyediket pedig a váltások gyakorisága mentén különítettük el. Első lépésként röviden definiáljuk ezeket a csoportokat. Az egyes csoportok tagjai között átfedések is lehetnek, mivel más-más elemzési szempontú a kiemelés, illetve eltérő karrier-szakaszokban eltérő mintájú váltásokat is megléphetett egy-egy alanyunk.

Multiszervezetbe belépők (13 fő)

A karrierjük egy bizonyos szakaszában multicégnél álltak alkalmazásban. A multinál való elhelyezkedés egyúttal karrierváltást is jelentett.

Multiszervezetből felsővezetői pozíciót elhagyók (17 fő)

Karrierjük egy szakaszában multinacionális szervezetben töltöttek be felsővezetői posztot. E felsővezetői pozíciójuk elhagyása karrierváltást is jelentett.

Civil szektorral kapcsolatba kerülő karrierváltók⁴ (16 fő)

Civil szektorba váltók más szektorból, illetve civil szektorból váltás más szektorba.

Ugrálók (14 fő)

Azok a karrierváltók, akik pályájuk során az átlagot messze meghaladó arányban váltottak nem csupán munkahelyet, hanem karriert is. A részletes elemzés során kiderült, hogy három alcsoportjuk határozható meg: a Kiemelkedők, a Visszatérők és a Keresgézők.

A multivilágot választók alcsoport

Ilyen szárnyaló érzés, tök jó a munkám, jól fizetnek, jó juttatások, tök jó, mintha sínre álltam volna. Igazából ez folyamatos is. Jó társaság, most egyre jobb, kibővült a csapat, legvidámabb barakk vagyunk, úgyhogy jó. Tetszik nagyon. (Kinga)

Gyakorlatilag egy multi ilyen. Tehát, ha te magad az energiából sokkal többet tudsz áldozni, mint amennyit az átlag – persze nem csak a cégen belül töltött órák száma számít kizárólag. Mert hiába ülsz itt napi 12 órát, hogyha nincs eredménye a munkádnak, akkor azért az nem fog előrevinni. Viszont ha megfelelő tudatossággal szánod rá az idődet, és van egy átlagos jó képességed, akkor ez a pluszenergia-befektetés azsal honorálja magát, hogy előrébb kerül a ranglétrán, ezáltal nagyobb döntési köröd lesz, nagyobb anyagi hátteret biztosít az állásod. (Balázs)

Miért érdekes ennek a csoportnak a vizsgálata?

A következő indokok alapján fordítottunk kiemelt figyelmet erre a karrierváltó csoportra.

- Célunk megérteni, hogy milyen okok, indokok húzódnak meg a multiba való beváltások mögött, milyen keresési szempontok eredményeképpen találják meg interjúalanyaink a multit. Milyen motivációk vezetnek el karrierváltóinkat a multiba, s milyen tényezők mentén fedezhetők fel ezekben különbségek, illetve hasonlóságok?
- Vajon hogyan befolyásolják a társadalmi-gazdasági folyamatok, illetve a generációs különbségek a multinacionális cégek vonzerejét?
- A váltások történetei alapján kirajzolódhat egy magyarországi multivilágról alkotott kép, a multi mint munkahely és a multi mint társadalmi szereplő jellemrajza. Vajon milyen értékeket, lehetőségeket, veszélyeket hordoz a multi az interjúalanyaink számára? Hogyan látják a karrierváltók a multinacionális cégek magánéletükre gyakorolt hatását és ösztársadalmi folyamatokban betöltött szerepét?

Milyen váltások?

Ebben a csoportban 13 olyan interjúalany 16 karrierváltó lépésének történetét elemeztük, akiknek a multiba lépése egyúttal határváltó karrierlépést is jelentett. Néhány statisztikai adat az alcsoportról: 6 nő, 7 férfi, átlagéletkor 41 év, legfiatalabb 29 éves, legidősebb 56 éves. A legkorábbi beváltás az alany 25 éves korában, a legkésőbbi 53 éves korban zajlott le. A váltásoknak csaknem fele 25 és 30 éves kor között történik. A többi karrierváltó csoporttal összehasonlítva a multiba történő váltások jóval fiatalabb korban történtek. A váltások

közül összesen 7 az alanyok 30-as éveiben, 9 további váltás pedig 41–50 éves kor között zajlott. A váltások közül további 3 zajlott 2000 előtt, a többi utána, legnagyobb részük 2004–2005 évek folyamán (5. táblázat).

5. táblázat

A multiba történő váltások

Mi volt?	Mi lett?
Polgármester	Bankban hálózatvezető
Külkereskedő	HR-munkatárs, hr-igazgató
Kisvállalkozó és projektvezető	HR-vezető
Karrierszünet, tréner, galéria-vezető, kórházi marketing-vezető	Key account manager
Katona	Logisztikai vezető
Nyelvtanár	Banki asszisztens, HR-szakértő, HR-igazgató
Filozófia doktorandusz	HR-szakértő
Üzletvezető	Felső vezető
Katona	Vállalkozó, majd key account manager
Művészeti titkár	HR-projektvezető
Állami pénzügyi szervezet vezetője	Üzleti pénzügyi szervezet vezetője
Tanár	Vállalkozó, médiaszakember, majd hirdetési igazgató
Kutató	Pénzügyi intézet vezetője
Médiaipari vállalkozó (tanár végzettséggel)	Kommunikációs igazgató
Vendéglátós	Ügyfélszolgálati vezető, majd piackutató
Minisztériumi államtitkár	Vezérgazgató

A multiba történő váltás leggyakrabban szektorváltással kapcsolódik össze, pontosabban az állami szférából üzleti szférába való belépéssel.⁵ Szintén gyakori a vállalkozói létből való kilépés és helyette az alkalmazotti státus választása. Gyakori továbbá a szakmaváltás is, mely arra hívja fel a figyelmet, hogy a multiba való belépés sikeres lehet akkor is, ha korábban nem dolgozott az adott szakterületen az illető, illetve hogy a multinacionális vállalatok sokak számára biztosítanak megfelelő keretet a szakmai újrakezdéshez.

Hogyan zajlik a váltás?

A multiba váltók csoportja három jellemző karrierváltási mintát mutat, amelyek a váltási folyamat jellemzőiben is eltérnek egymástól, így alcsoportonként mutatjuk be a legfőbb okokat és befolyásolókat.

A csoportok kialakítása során a következő kérdésekre kerestük a választ:

- Milyen előtörténete van a multiba való beváltásnak?
- Miért váltanak multiba, mi az, amit a multiban keresnek?
- Mit jelent számukra a multikarrier, mit találnak meg a multiban, és mit nem?

Hivatást elhagyók

Nagyon nehezen hagytam ott a pedagóguspályát. Tehát, hogy én tényleg próbáltam ezt így toldozgatni-foldozgatni. Mert éreztem az első tanítási órán, hogy ez nekem így tuti bejön. (Dóra)

De igazából nekem ez gyerekkori álmom volt, ami megvalósult. És az ember az álmait, függetlenül attól, hogy mik a körülmények, nem szívesen adja fel. (Balázs)

Ezen alcsoport tagjai között 6 interjúalany szerepel. Mindannyian pályakezdekőként választották azokat a foglalkozásokat, melyekre hivatásként tekintenek, s amelyeket a multiba való belépéssel maguk mögött hagynak. A két katona és a színész interjúalanyunk már gyermekkorában eldöntötte, hogy mi szeretne lenni, a választott foglalkozás gyerekkori álmaként jelenik meg először. A két tanárban, bár nem kifejezetten tudatosan választják ezt a szakmát, hanem besodródhatnak, azonban később ugyanúgy kialakul a pályához való kötődés, hivatástudat. S végül egy interjúalanyunk esetében egyetemista korában köteleződik el egy életfilozófia mellett, melynek lényeges eleme a multicégek bírálata. Egy ügyalapú vállalkozást indít el az egyetem után.

A hivatás elhagyásának története jellemzően elválik attól az epizódtól, ami a multiba való beváltásról szól: tehát először születik meg a kilépésről szóló döntés, és csak utána találják meg a multit. A narratíva itt jellemzően lefelé ível és mélyponthoz ér, valamilyen kudarcról számol be, majd a multiba való beváltással egy felfelé ívelő sikertörténetbe vált át. A váltást közvetlenül kiváltó esemény egy-egy magánéleti vagy munkahelyi konfliktus, amely megadja a végső lökést a váltáshoz. A legtöbb esetben nem egy hirtelen meghozott döntésről, hanem egy folyamatosan érlelődő dologról van szó, az anyagi szempontok, illetve a biztonság keresése jelentős szerepet játszanak, s végeredményben a megélhetési problémák, pénzhiány állnak a változtatás hátterében. A váltásban tehát a külsődleges motivációk játszanak fő szerepet.

Ugye meg anyagilag sem érte meg a dolog, ugye akkor volt az, amikor fölvettem a jogra, de ők nem engedtek el. Akkor betelt a pohár, tehát azt mondtam, hogy szeretni ide vagy oda, azért mindent feladni ezért nem lehet. (Balázs)

Az ötödik évig eljutottunk odáig, hogyha ezt akár-mennyire csúcsra járatjuk, vagy felfejlesztjük, azt a fajta egzisztenciát, nem tudja nekünk megadni, amit mi magunknak szeretettünk volt megteremteni hosszú távon. (Márton)

Az első munkából való kilépés tehát nem előkészített, nincsen pontos forgatókönyvük arra vonatkozóan, hogy mihez kezdjenek a következőkben. Az új szakma megtalálásában érezhető egyfajta bizonytalanság, sodródás, mely egyúttal rugalmasságot, alkalmazkodóképességet és jól formálhatóságot is jelent: tehát jó alapanyagként kerülnek a multivilágba.

A multiba való belépés kapcsán két dolgot emelnek ki: a jó fizetést – némely esetben nagyságrendekkel nagyobb az előző keresetnél – és az érdekes, izgalmas új feladatot. Az előbbit keresték is, az utóbbit pedig szerencsésen találták. Ez a motívum azért is érdekes, mert a másik két alcsoportban ez kevésbé jellemző. Sok energiát szentelnek a „magyarázkodásnak”, a váltási döntés értelemmel való felruházásának. De vajon ki-nek kell bizonygatniuk a döntésük igazát, helyességét? A mi válaszuk az, hogy leginkább saját maguknak. Ezt a feltételezést alátámasztja az is, hogy identitásában még mindegyik interjúalany kötődik korábbi foglalkozásához.

Ez tipikusan olyan, mint amikor az ember mikor szerelmes. És ennek van olyan felállása, hogy reménytelenül. És van olyan, hogy fizikailag annyira fáj, hogy nem mehetek fel a színpadra. (...) És akkor viszont le kell ülnie magával az embernek, és eldönteni, hogy most nem fogom felválni az ereimet, tehát akkor úgy kell együtt élnem, hogy legyen érvényes megoldásom a saját életemre. (Erika)

Ezt nem tudom, de ez annyira bennem van a mai napig is, hogy én a leszerelésem napját tragédiaként éltem meg. Tehát az pont egy olyan élethelyzet volt, amikor a hivatástudaton kívül semmi nem szólt amellett, hogy én a seregbe maradjak. (Balázs)

A fenti idézetekből is látszik, hogy a kilépésről meghozott döntés nehéz volt és küzdelmes, érzelmi-leg megterhelő, fájdalmas elszakadás. A narratíva az álomból való felébredésről, a kijózanodásról, az önállóvá válásról és a felnőtté válásról szól. Az elhagyott

hivatás egy gyermeki és/vagy idealizált világ részét jelenti, amelyből szükségszerűen kifelé vezet az út a rideg valóságba, ahol a saját lábukra kell állniuk. Nehéz eldönteni, hogy a retrospektív elbeszélőmód segít-e rá a korábbi hivatás idealizálására, vagy pedig másról van szó: a hivatás elhagyása okozta kognitív diszsonanciával való megküzdési módról. Hiszen ha a felnőtté válás elkerülhetetlen, akkor ebben a kontextusban a hivatás elhagyása is elkerülhetetlen, és az álmok feladásának szükségszerűsége egyúttal önmaguk felmentésére is szolgál. Különbözően hogyan is válhatnak a karrierváltások sikertörténetekké?

Feltörekvők

Valószínűleg én azért kerültem egyetemre, mert nem akartam kapálni (...) Végül is az lett, hogy megpályáztam egy állást itt Pesten, amit most jelenleg itt betöltök, csak már más osztályon. És a férjem, aki akkor még nem volt a férjem, azt mondta, hogy jön velem. Menjünk, mert itt nem fogunk tudni egyről a kettőre lépni. Mind a ketten elég rossz anyagi helyzetű családból származunk, nem fogunk tudni lakást venni, meg egyáltalán semmi nem fog velünk történni. (Kíra)

Ebbe az alcsoportba négy női interjúalany tartozik, közös vonás, hogy mindannyian karrierjük korai szakaszán, 26–28 évesen váltottak multiba.

Az ő karrierívüket az első generációs értelmiségi lét, a vidéki létformából való kitörés vágya határozza meg, céljuk, hogy többre vigyék, mint szüleik. Ez a motívum már a pályaválasztáskor is jelen van, már a középiskola alatt/után elkezdik építeni az önálló életüket. A vidéki létforma elutasítása a szülői létforma elutasítását is jelenti egyben, mely kisebb-nagyobb, explicit vagy latens konfliktusokhoz vezet.

Ez a döntés első generációs értelmiségi útját is kijelöli számukra. A szülők így azt a kulturális tőkét sem tudják megadni számukra, amelyre az értelmiségi világban szükségük lenne, nem tudnak irányítást sem adni a karriertervezésre vonatkozóan, melyet hátrányként élnek meg. Valószínűleg éppen azért fontosak számukra a tanáralakok, mert képesek azt az autoritás iránti vágyat kielégíteni, amelyet a szülők nem.

Abban a közegben olyan értelemben nem tudtam volna ez az önmagam lenni, amikor ott éreztem, hogy mennem kell, hogy önmagam legyek, akkor ide szerettem volna eljutni, csak nem tudtam, hogy ide jövök, érted. (Judit)

Ez egy komoly hézag volt szerintem, egyetemi éveim alatt éreztem ezt elsősorban, hogy nem tudok visszazamenni anyuékhoz, nem tudom megosztani velük, nem érdekli őket, amit tanulok, ez így nehéz. Ma már megtanultam ezt, hogy ha nem érdekli, ne erőltessük, megtaláltam azt a közeget, ahol elmondhatom, és inkább az ő szintjükön beszélünk egymással, vagy kommunikálunk. (Kinga)

Az álláskeresés terepe Budapest, erről az időszakáról ketten kifejezetten küzdelmes beszámolót adnak. A választásnál mindannyiuk számára meghatározó szempont a pénz, amelynek oka a kiemelkedésen túl az önállóságra, függetlenségre való törekvés is. Mind a négy narratívának központi motívuma az önállóvá válás, önmaguk keresése. A multi az önállóvá válásban nyújt segítséget számukra. Arra következtethetünk, hogy maga a munka is státusszimbólum, az értelmiségi réteghez való tartozás kelléke. Az érdekes, izgalmas, kihívásokkal teli munka ellenére, az önmegvalósítást illetően azonban már kérdőjelek merülnek fel. Mind-egyik csoporttagnak megfordul a fejében a kilépés lehetősége, egyikük meg is teszi.

És az önmegvalósítás része meg itt a civilkedés kibontakoztatása. (...) Igen, mondhatnám azt, hogy karrierépítés az X multiban. Lehetne egy ilyen vonalat, és nem is kizárt, de munkahelyeken, ez egy profitalapú vállalat, itt a profit az első. (...) Ezért nem tartanám ezt önmegvalósításnak – mert én nem akarok karrierrista lenni, hogy na én vezető akarok lenni, és irányítani. Persze, az sem rossz, oké, annak is megvannak az előnyei, meg hát munkahely persze, ebből élünk, de hogy az a rész, ami bennem van, hogy tényleg emberekkel kapcsolatban lenni, kultúrát közvetíteni, beszélgetni, az inkább X [vidéki falu], és inkább a civil élet. (Kinga)

Menetelők

Abbahagytam ott az X állami kutatóintézetet is, mert jött egy fejtámadás, megkeresett. Megint csak ugye ki volt, aki Magyarországon már benne volt ilyen consulting-ban, nyelveket tudott? Először az X multiba mentem el, és ott kaptam egy igazgatói pozíciót rögtön. (József)

Ebbe a csoportba négy interjúalany tartozik, mindannyian férfiak. Első multiba váltásuk karrierjük közepe felé történik: 34, 37, 39, 40 évesek ekkor. Egyikük egy minisztériumi munka után másodszor is visszatér a multivilágba, 53 évesen. Az alcsoportban közös vonás,

VEZETÉSTUDOMÁNY

hogy a multiba való belépés nem az első karrierváltás az életükben, hanem legalább a második. Számukra a multi egy logikus, racionális lépcső a karrierjükben, amely nem melleleg vezetői pozíciót és izgalmas új feladatot is kínál. Számukra ez a karrierdöntés nem fonódik össze mélyebb identitásproblémákkal, önismereti kérdésekkel, vagy pedig küzdelemmel, hanem viszonylag zökkenőmentesen történik.

A Menetelők csoportjába tartozó karrierváltók a pályaválasztást érintő történeteket nem tárgyalják olyan súllyal és részletességgel, amelyből arra következtetünk, hogy nincs olyan meghatározó szerepe élet-történetükben. A beszámolóikban kiemelik azonban, hogy közgazdásznak lenni egyfajta értelmiségi elithez tartozást is jelent, amely hangsúlyos eleme szociális identitásuknak. A Feltörekvők csoportjához képest ez annyiban más, hogy az elithez tartozásért nem kellett megküzdniük.

A multiba váltsához kötődően ebben a csoportban is „el innen” típusú döntések születnek. Nincsen konkrét behívó erő, inkább a taszítás a meghatározó elem. Az „el innen” üzenet mögött több az unalom, vagy bizonyos fokú kiegészítés, kimerülés húzódik meg.

És akkor én ott szerettem meg. Ott teljesen kikoptam az ilyen elemzési dolgokból, a végére. (...) Tehát mindenestre az X állami pénzügyi szervezetben nagyon sokat tanultam, és több dolog világos lett a 2000-es évek elejére, az egyik az, hogy ez nagyon klassz volt, de én ezt már unom (...) És hogy igazából engem érdekel ez a menedzsment része, és szeretnék valami mással foglalkozni, más területtel. (Ákos)

Mert nem akartam polgármester lenni, mert éreztem, hogy belehalok. A hivatalos indoklás ez volt. Úgy éreztem, hogy súlyos egészség- és személyiségkárosodás nélkül nem lehet ezt a munkát csinálni, ma is így gondolom. Aki szerelmes a hatalomba, látható nap mint nap a híradóban, hogy komoly személyiségromlást él meg. A szakmámba akartam visszamenni, abszolút szakmai helyzet volt, olyan emberekkel, akikről mindig jókat hallottam, az X multi akkor legendás bank volt, XY meg ZW kért fel... miért ne. Nagyon örültem. (Péter)

A többi csoporttól eltérően a Menetelőknél sem a kilépéshez, sem a beváltáshoz nem kötődnek identitás-kérdések, s az elmesélt történeteknek nincs különösebb érzelmi töltetük. A karrierváltás tehát egy újabb karrierlépcsőre való fellépést jelent, amely három esetben azonnali vezetői pozícióba kerüléssel jár együtt, míg egy esetben a vezetői kinevezés várat magára, de csak rövid ideig. A váltásoknál szinte minden esetben sze-

VEZETÉSTUDOMÁNY

repet kap a kapcsolati háló, többször direkt behívások történnek.

Mit képes nyújtani tehát a multi a Menetelők csoportjának? Az interjúalanyok leggyakrabban az új és izgalmas feladatot, kihívást említik. Felmerül a kérdés, hogy vajon a feladattal járó „pénz, paripa, fegyver” – ahogyan az egyik interjúalany fogalmaz – vajon fontos volt-e? S vajon a felkínált pozícióval járó társadalmi státus fontos volt-e? A pályakezdő történeteknél láttuk, hogy az elithez tartozás meghatározó eleme a csoport-identitásuknak, ami azt támasztja alá, hogy multiban vezetőnek lenni státusszimbólum is volt egyben számukra.

Magas társadalmi presztízsű helyzeteket, tehát nem anyagi, hanem magas társadalmi presztízsű helyzeteket kerestem mindig. (Péter)

A narratívák ívei nem alakulnak egységesen: van, akié sima, egyenletesen felfelé ívelő, s van, akiében vannak kisebb-nagyon ingadozások. Az azonban közös sajátosságuk, hogy a multiba váltsók szakaszára nem jellemző hullámvázis vagy nagyobb törés, hanem ezek a beszámolók egy kiegyensúlyozott emelkedésről tanúskodnak.

Milyen tanulságai vannak a karrierváltások e csoportjának?

- A multiba való belépést ugyanakkor egyre inkább meg kell indokolni, egyre inkább meg kell fogalmazni befelé és kifelé, a környezet számára is a multiba válts elfogadható indokait. Különösen a fiatalabb, Y generációhoz tartozó interjúalanyoknál talákoztunk szkepticizmussal, vagy akár multiellenességgel is.
- A fentiekben láttuk, hogy a multiba válts motívumai között egyszer sem találtunk küldetés- vagy hivatástudatot. Előfordul ugyan, hogy keresik az önmegvalósítás lehetőségeit a multiban, amely elsősorban a szakmai képességek kibontakozására irányul. Ezekben a beszámolóikban az önmegvalósítás lehetőségei és gátjai egyaránt megjelennek, az önmegvalósítási törekvések ritkán sikeresek. A társadalomnak való visszaadásra, vagy az önmagukon való túllépésre irányuló igények terét azonban a multin kívül keresik, s a munkaidő utánra teszik.
- A bemutatott váltsók érdekessége, hogy az interjúalanyok nagyon váratlan helyekről érkeztek a multiba, ennek ellenére mindannyian arról számolnak be, hogy az előző munkájuk során szertettek valamilyen egyedi képességre, amely si-

keressé tette őket a multivilágban. A következő egyedi képességeket nevezik meg a siker kulcsaként: kötelességtudat, fegyelmettség, alkukészesség, egészséges szkepticizmus, csapatszellem, szolgáltatói attitűd, következetesség. A kutatás eredményei azt üzenik, hogy ezek a kompetenciák nagyon sokféle módon elsajátíthatók, például katonaként, filozófusként, vagy akár pincérmőként. HR-esként tehát a kiválasztáskor érdemes szem előtt tartani, hogy nem feltétlenül csak az a megfelelő ember egy adott pozícióra, aki ugyanabban a munkakörben dolgozott korábban.

- Interjúalanyaink arról számolnak be, hogy a túl-munka a karrier korai szakaszára, a multiba való belépés időszakára esik leginkább, amikor nagyon erős még bennük a megfelelési kényszer. Ennek azonban a karrier és a magánélet későbbi szakaszára vonatkozóan káros hatásai lehetnek. Éppen ezért érdemes figyelmet fordítani a friss munkavállalókra, hogy nehegy az önkiszákmányolás csapdájába essenek.

A multivilágot elhagyó felső vezetők

Ők [gyerekeim] visszafogottan voltak lelkesek ezért a karrierért. Főleg úgy, hogy a férjem is elég sokat dolgozott. Aztán egy kicsit jobban megértették, de nagyon-nagyon kapacitáltak arra, már évek óta, hogy mi a fenéért dolgozom? Próbáljak kevesebbet dolgozni. Csak hát ugye, nagyon nehéz ezt megcsinálni, hogy mert ez ilyen bináris. Tehát vagy ott vagy az igazgató, ennek minden előnyével és hátrányával együtt, vagy akkor legyek osztályvezető? Azért az nem úgy van, hogy akkor most feleannyit dolgozom. (Margó)

A mesterem azt mondta, hogy vigyázni kell, és először meg kell teremteni az egzisztenciát, és csak utána szabad teljes gőzzel, full-time, ugye gyógyításból megélni, gyógyítással foglalkozni. Mert különben az ember ebből akarna meggazdagodni, és akkor meg a pénzt nézi, és nem látja a beteget. (János)

Miért érdekes ennek a csoportnak a vizsgálata?

A következő indokok alapján fordítottunk kiemelt figyelmet erre a karrierváltó csoportra:

- E váltási típusnak várhatóan nő a gyakorisága, mivel a jelenlegi világgazdasági helyzet és munkaerő-piaci viszonyok is azt jelzik előre, hogy megszűnik ezeknek a szervezeteknek a nagyarányú munkaerő-felszívó és gyors karrierépítési lehetőséget kínáló szerepe, sőt inkább a kiáramlás lesz a jellemzőbb minta. Milyen reális karriertovábblépési lehetősége van a magas fizetéshez,

státushoz és kimagasló munkakörülményekhez szokott felső vezetőknek?

- A váltások mentén vajon feltárhatók, mélyebben megérthetők-e olyan konfliktusok, amelyek megoldása révén a szervezetek jobban fel tudnak készülni a tehetségek vonzására, motiválására és megtartására? A kérdések megválaszolása a multinacionális vállalatok kapcsán megfigyelhető sztereotípiák megértése és konfrontálása miatt is fontos.
- A multinacionális cégek érkezése megnyitotta a lehetőséget más gazdasági és társadalmi szektorokba történő tudásáramlás, a know-how transzfer felé. Érdemes lehet megvizsgálni, hogy a kiváltó vezetők milyen irányokba és mértékben viszik magukkal a multinacionális szervezetben megszerzett szakmai és vezetői tudásukat.
- Feltehetően a hosszú munkaidővel, stresszes körülményekkel jellemzett üzleti világban, és különösen annak felsővezetői szintjén jelennek meg legélesebben a férfi és női karrierváltások közötti különbségek. A nőekkel szembeni előléptetési, fizetési diszkriminációk, a munka és a magánélet összeegyeztetésének konfliktusai kapcsán vajon más okok miatt és más irányokba váltanak vajon a női felső vezetők, mint a férfiak?

Milyen váltások?

E csoport esetében arra a 17 főre fókuszálunk, akik multinacionális cég felsővezetői pozícióiból léptek ki karrierváltásuk során. Néhány statisztikai adat az alcsoportról: 7 nő és 10 férfi, átlagéletkoruk 2008-ban 46 év, a legfiatalabb 34 éves, a legidősebb 63 éves. A legkorábbi kiváltás 30 éves korban, a legkésőbbi 53 évesen zajlott le. A váltások közül összesen 7 zajlott az alanyok 30-as éveiben, 9 további váltás pedig 41–50 éves kor között zajlott. A váltások közül további 3 zajlott 2000 előtt, a többi utána, legnagyobb részük 2004–2005. évek folyamán.

A kilépések a 6. táblázatban felsorolt határváltó karrierváltásokat eredményezték (6. táblázat).

A 6. táblázatból látható, hogy a jelentős többség a multi felsővezetői létből kilépve egyszersmind az alkalmazotti létet is maga mögött hagyta, ami döntő többségben valamilyen szabadúszó létre váltást jelentett. Ennek legjellemzőbb formái a tanácsadói válás, vagy pedig saját üzleti vállalkozás alapítása. Bármelyik fenti új szerep és váltás egyik legfontosabb megragadható hozadéka a személyes autonómia, felelősségvállalás növelése, ami a legtöbb esetben természetesen együtt jár a vállalkozáshoz kapcsolódó nyereségben való nagyobb részesedéssel is. A szerepek vállalásának másik

6. táblázat

A kilépések eredményezte határváltó karrierváltások

Mi volt?	Mi lett?
Bankban hálózatvezető	Színházi válságmenedzser
HR-igazgató	Múzeumigazgató
Értékesítési terület vezetője	Kozmetikus
Üzletágvezető	Karrierszünet, tréner, galériavezető, kórházi marketingvezető
Marketing és sales vezető	Vállalkozó, majd szerzetes (oktató, közszereplő, intézményvezető szerepek is)
PR-tanácsadó és vezető	Természetgyógyász, csontkovács
Üzletágvezető	Fejvadász és franchise vállalkozó
Marketingvezető	On-line vállalkozó és tanácsadó
Kutatási vezető	Alapítványvezető és építőipari vállalkozó
Médiaügynökség-vezető	Civil orientációjú vállalkozó
Értékesítési terület vezetője	Tanácsadó, vállalkozó
Kormányzati kapcsolatok vezetője	Kulturális projektvezető
HR-igazgató	Tanár, tréner
Környezetvédelmi felsővezetője	Civil szervezetben tanácsadó
Marketingvezető	Tanácsadó
Értékesítési terület vezetője	Apáca (kutató és oktató szerepben is)
Pénzügyi intézet vezetője	Minisztériumi államtitkár

fontos indoka a „kihívás” élmény, saját kezükbe veszik sorsukat, és egyben saját ötleteiket, szakmai tudásukat tesztelik élesben, nem pedig egy nagyobb szervezet biztonságát jelentő keretei között.

Ezt rettenetesen élveztem, tehát én ezt abszolút játéknak tekintem. Ebből nem lehet meggazdagodni, de talán – nekem most az a célom, hogy egy éven belül egy ilyen nullszaldós izére felhozzam. (Margó)

És borzasztó hiú ember lévén én azt mondtam, hogy nehegy már én ne tudjam bebizonyítani, hogy én csináljak egy vállalkozást. (Bence)

A váltások másik leggyakoribb típusában a kilépő felső vezetők magát az üzleti szektort, a „biznisz világot” is elhagyják, és valamifajta közszolgálat, értékteljesítés keresése is mozgatja tovább. A konkrétumok

ban azonban már nagy szórás figyelhető meg: oktatás, civilkedés, gyógyítás/egészségügy, kultúra, államigazgatás. A tevékenység formája a legtöbbször maradhat továbbra is egyfajta felsővezetői státus, de kapcsolódhat tanári szerephez is.

Egy nagyon izgalmas kulturális közteret építünk egy új márkanév alatt, zene, film, irodalom. Ez egy nagy kísérlet... egy költőnővel most fogok csinálni egy beszélgetőestet nálunk, amiből fog kinőni egy sorozat, hogy költőkkel fogunk beszélgetni a kultúrán belül. (Tibor)

...próbálunk egy olyan céget csinálni, aminek van ügy a háttérében. Projektháznak hívjuk magunkat, ami azt jelenti, hogy azt szeretnénk csinálni, amit akarunk. Nagyon szabadon és nyitottan hagyja a vállalkozás a határait, ebben van civil kezdeményezés... van benne olyan jellegű ügy, hogy mondjuk egy kihalóban lévő műfajt megpróbálunk életben tartani, mint pl. a versmondás. (Tamás)

Váltóink nem azért kerülnek át a közzférába, mert sikertelenül próbálnak elhelyezkedni az üzleti szektorban, azaz nem kényszerválasztásokról van szó. Vagy ők maguk kezdeményezik átváltásukat (belépnek szerzetesrendbe, hirdetésre jelentkeznek, ilyen vállalkozást alapítanak), vagy pedig személyre szóló behívást kapnak (felkéri őket államtitkárnak, állami projekt vezetésére, csőd közeli színház megmentésére stb.).

Nyolc esetben a váltás kapcsán megjelenik annak igénye, hogy kiegyensúlyozottabb munka- és magánéleti viszonyokat hozzanak létre. A multivilágban felső vezetőként mindegyikük napi 8 óránál jóval hosszabb munkaidőben, stresszben dolgozik, ami megterheli, vagy adott esetben meg sem engedi a családi életet. A váltás céljai között – legtöbbször kiegészítő szempontként – megfogalmazzák azt, hogy a jövőben több teret akarnak engedni a magánéletnek, jellemzően a családnak. Ugyanakkor csak keveseknél ez a fő motívációja a váltásnak, csupán három női felső vezető esetében kiemelt fontosságú ez a szempont.

Az interjúalanyok valamivel több mint felénél kapcsolódik valamiféle karrierszünet, átmeneti állapot a váltás folyamatához, feltűnő, hogy ez e karrierváltó csoport esetében a leggyakoribb. E jelenség mögött két ok lehetséges: itt merül fel a „megérdemelt” pihenés igénye – ami arra utal, hogy egy megfeszítő időszakot hagynak maguk után –, másfelől pedig ők vannak abban az anyagi helyzetben, hogy ezt finanszírozni tudják. A karrierszüneteket céljuk és időtartamuk alapján is két csoportba lehet sorolni: rövidebb pihenés, feltöltődés, illetve hosszabb kilépés, önismereti céllal.

Három interjúalanyunknál állapítható meg, hogy a karrierszünet fogalma túllép az egyszerű pihenés, feltöltődés fogalmán. Az önismereti utak és felfedezések változatosak: kísérletezés, hobbi felfedezése, élet újrágondolása...

Elég döbbenetet okozott, amikor így bejelentettem, hogy akkor én most elmennék annak ellenére, hogy itt minden rendben, meg pályára van állítva a feladat, amit elkezdtem, és igazából semmi szakmai kifogás. Nem volt ok, más, mint a saját döntésem, hogy elmegyek, és megnézem, hátha az volt a baj, hogy túl sokat fektettem tényleg a munka, siker oltárára. (Judit)

...egyáltalán ez az életforma, amit eddig csináltam... Ez a hagyományos, szokásos 13-14-15 órák a munkahelyen. Családra nagyon kevés idő. Barátokra, sportra, kultúrára kevesebb idő jut, mint az ember szeretne, sokkal. És ezt mindenki tudja, aki ezt csinálja, hogy ez nem fenntartható. De aztán mégis sokan fenntartják, valaki meg nem. És én azt gondoltam, hogy ez milyen jó lehetőség arra, hogy átgondoljam, hogy mit is szeretnék csinálni. És ezért el is határoztam, hogy hat hónapig legalább nem fogok semmit se csinálni, csak magamba mélyedek, és megpróbálom elképzelni, hogy milyen ember lennék én, ha nem ilyen ember lennék, amilyen most vagyok. És milyen irányba szeretném eltolni az életemet. (Zoltán)

Hogyan zajlik a váltás?

Mindannyian saját életünk hősei vagyunk, legalábbis abban az élettörténetben, amelyet magunkról mesélünk. Ezt a tételt erősítik az interjúalanyok is. Az elmesélt történeteknek egyöntetű közös vonása, hogy a személyes döntés motívumait, a saját elhatározást, a tudatosságot hangsúlyozzák. A döntés pillanatát tekintve mindannyian kiemelik, hogy ők hagyták el korábbi munkaadójukat, vagyis aktív, kezdeményező szereplők. Mind cselekvő, első szám első személyben megfogalmazott igéikkel fejezik ki lépésüket:

- *El kell jönnöm a bankból, mert valakit orrba fogok vágni. (Péter)*
- *Énnekem itt most elszakadt a cérna, nem akarom tovább csinálni (Tibor)*
- *Akkor azt gondolom, hogy ez mind-mind egy üres lufi, ami bármikor kipukkanhat, és akkor én úgy döntöttem, hogy kipukkasztom. (Judit)*
- *Én felálltam, és azt mondtam, hogy én ehhez már nem vagyok partner, és kiszálltam a buliból, és azonnali hatállyal felbontottam a munkaszerződésemet, többet nem mentem be. (János)*

– Körülbelül már két éve gondolkodtam ezen, hogy kéne innen kiszállni? ...most ez hülyén hangzik, de a csúcsra akartam menni. ... De azt, hogy eljőjek onnan, azért az baromi tudatos volt, és az egy nagyon nehéz döntés volt, mert azért az nem könnyű, egy cég első emberének mondani, hogy te ne haragudj, de én baromira nem akarok itt dolgozni már veletek. (Margó)

A fenti mondatok azt mutatják, hogy személyes döntés, nem pedig egy sodródási folyamat a kilépés, a korábbi karrier elhagyásának aktusa. A mondatok többsége erős érzelmi tónussal megfogalmazott, ami feszültségekre, nehéz helyzetre, az elengedés fájdalomra is utal.

A megfogalmazások további közös jellemzője, hogy a legtöbb esetben a múltra vonatkozik a tartalmuk, azaz valaminek az abbahagyásáról és elengedéséről szólnak, nem pedig egy új lehetőség, út választásáról. Két alany kivételével a váltók „a semmibe” lépnek ki, vagyis nincs konkrét ajánlat a zsebükben elhagyva felsővezetői pozíciójukat. Azaz nem egy új lehetőség, ajánlat ötletétől vezérelve hagyják el korábbi munkahelyüket, hanem először „NEM”-et mondanak jelenlegi felsővezetői pozíciójukra, majd pedig egy átmeneti időszak során (lásd karrierszünet) megkeresik azt a lehetőséget, amely új irányt szab a karrierjüknek.

Az is egyértelmű, hogy ezt a NEM-et a szervezeti pozícióra és környezetre mondják ki: egy üzleti meg egyezés, egy „deal” mondódik fel. A váltás legritkábban jár a szakmaterület elhagyásával, jellemzően továbbviszik szakmai fókuszukat, és erőteljesen építenek korábban megszerzett kompetenciáikra, csak más szerepben, közegben.

Csupán két vezető esetében emelhető ki, hogy nem egyszerűen megoldandó feladatként tekintenek vezetői munkájukra, hanem hivatásként, küldetesként. A többség esetében a váltás fájdalma és nehézsége nem a munkájuk tartalmának elengedéséhez kötődik, hanem egy jól bevált, sikeres, ismerős út és szerep elengedéséhez. Munkahelyet, karriert, jó üzletet hagynak el, nem „szerelmet”.

A következő okok készítetik az egyéneket addigi karrierjük megszakítására, a deal felmondására:

- Kedvezőtlen szervezeti változások jelentik a legfontosabb befolyásoló tényezőt.
- Személyes, sokszor magánéleti jellegű konfliktusok, problémák jelentik a kiváltó okot, elsősorban nőknél.
- Egy érdekes átmeneti – személyes és szervezeti okokat is magába foglaló – befolyásoló tényező,

a záruló karrierív. (Ez azt jelenti, hogy az ide tartozó vezetők végére értek egy emelkedő karrier szakasznak, végighaladtak azokon a pozíciókon, amelyek nagyobb váltás, illetve zökkenők, kitérők nélkül bejárhatók voltak számukra. Egyfajta platón voltak, ahonnan már nagyon kevés továbblépési lehetőség volt.)⁶

Mindez arra is rámutat, hogy bár a kilépés és az új lehetőség megfogalmazása valóban személyes döntés, ám a legtöbb esetben mégis egyfajta kényszerhelyzetben, külső befolyásoló tényezőktől indítva cselekedtek a vezetők. Ritkább esetben volt ez egy belső érési folyamat, legtöbbször világosan azonosítható egy külső kritikus változás („trigger event”), amely bekövetkezte nélkül valószínűleg még hosszabb ideig korábbi karrierpályájukon maradtak volna.

A magánéleti konfliktusok kapcsán szembevetőd, hogy a váltási történet értékelésekor az összes női interjúalany kitér arra, hogy a felsővezetői karrier magánéleti konfliktusokat és problémákat okozott. Bár a férfi alanyok jóval többen voltak, közülük mégis csupán ketten utaltak a hosszú munkaidő problémájára, ám ez egyiküknél sem okozott párkapcsolati gondokat. A nők viszont mind kiemelték, hogy karrierjük megnehezítette, vagy pedig lehetetlenné tette tartós párkapcsolat kialakulását, a gyermekesek pedig mind utalnak arra, hogy anyai szerepük betöltését nehezítette a karrierjük, és hogy gyerekeik támogatták a váltást. A fő tanulság: a nőknél a magánélet és a karrier szorosan összekapcsolódik mind a problémákban, mind a kiutat kereső karrierváltásokban.

Gátak, nehézségek a váltás folyamán

A váltásokban az anyagi biztonság, pontosabban a megszokott fogyasztási szint elvesztésének kockázata tekinthető a lényegi problémának, nem a magánéletre gyakorolt hatás. A karrierváltás mint szerepváltás nehézségei tekinthetők leginkább csoportspecifikus jellemzőnek.

Mindegyik vezetőnk ugyanis magas státusban, kiemelkedő munkakörülmények között, és magas, biztos jövedelmi háttérrel dolgozhatott. Mindezt ráadásul kiszámítható módon működtették számára, nem maguknak kellett a működés feltételeit nap mint nap megteremteni, a felmerülő problémákat megoldani. Sokféle szempont sűrűsödik ebbe a nehézségbe. Az apró technikai kérdésektől az alapvető biztonságérzetig, a külső státusjegyeiktől a legbelsőbb, „ki is vagyok én, ha nincs mögöttem a cég” jellegű identitáskérdésekig húzódik az itt összecsomósuló félelmek és kockázatok köre.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Amikor ott ülsz egy családi ház szobájában van egy géped, ami hát nem a legújabb, és amikor valamit nem tudsz, akkor nem hívod fel az IT helpdesket, mert nincs helpdesk. És a kocsid sem olyan, amilyen, és úgy érzed magad, hogy... És felhívsz embereket, akik azt mondják, hogy ki vagy te különben is, nem is ismerlek. Az első az ilyen volt, tehát így, így összeszorítva, nem, én nem adom fel... De vannak olyanok, ami pillanat alatt eltűnik, tehát nincs taxicsekk, nincs izé, nincs az, hogy kérek egy számlát ebédnél. Te rakod be a cash-edet, ami sokkal kevesebb, és csak az van, amit megkerestél magadnak. (Bence)

A személyes jellegű dilemmák közül messze kiemelkedtek az életkorra vonatkozó megjegyzések. Az ötvenéves koruk körül váltó vezetők mind utalnak arra, hogy ebben a korban meggondolandó az ugrálás a munkahelyek között, mivel már nagy az újraelhelyezkedés kockázata, legalábbis a felsővezetői pozícióban. Valójában bár mind a karrierváltás kockázataként említik korukat, tulajdonképpen motiváló tényezőként érthető, hiszen elébe mennek a problémának olyan módon, hogy inkább önállóak lesznek, vagy pedig a kor szempontjából kevésbé diszkriminatív közzsféra felé mozdulnak.

Most azért egy 53 éves nő ma Magyarországon, a munkaerőpiacon, hát az katasztrófa. Tehát az, hogy 53 éves marketinges nő után nem fognak kapkodni, körülbelül, én ezzel számoltam. (Margó)

Összességében meglepően kevés komoly visszatarató tényezőről, gátról számoltak be az interjúalanyaink. Ez megerősíti azt a korábbi megállapításunkat, hogy valamiből elégük lesz, és nemet mondanak, azaz inkább az eltoló, váltásra készítők tényezők kapnak hangsúlyt. Egy másik magyarázat azonban arra hívja fel a figyelmet, hogy lehet, hogy az ő esetükben állnak rendelkezésre a váltást megkönnyítő, biztonságosabbá tevő tényezők. Megértésünk szerint a multinacionális cégekben felső vezetőként elért egzisztenciális háttér nyitja meg a kaput a karrierváltások felé. Erre alapozva lehet a kockázatosabb, az első időszakban még kevesebb jövedelmet termelő vállalkozásokat indítani, vagy alacsonyabb jövedelmi viszonyokat ígérő szektorokba, hivatásokba váltani. Nagy különbség van az interjúalanyok között viszont abban, hogy a váltás egyszersmind az anyagi szempontok fontosságának az elengedését is jelentik-e, vagy csupán egy másik – jellemzően függetlenebb, nagyobb személyes felelősségvállalást jelentő – kereseti modellre állnak-e rá.

A többség esetében nem jellemző, hogy visszafogásról, fogyasztási, nyaralási szokások megváltozásáról számolnának be a váltás kapcsán. Ez biztos nagyságú, felhalmozott háttérre utal. Mindebben benne rejlik ugyanakkor az a következtetés is, hogy e csoport vezetői döntő többsége számára a karrier, legalábbis annak első szakasza az egzisztenciateremtésről szól.

Generációs különbségek

Röviden utalunk egy további, tanulságos elemzési szempontra is, amely e karrierváltó csoport esetében jelentős magyarázó erővel bír. Ugyanis leginkább a korosztály tűnik annak a csoportképző elvnek, mely alapján a legtöbb azonosság és különbség értelmezhető a váltások okai és irányai kapcsán (7. táblázat).

Karrierváltó csoport korosztály szerint

Megnevezés	Születés korszaka	Átlagéletkor (2008)	Karrieridő multiban (év)	Mikor lép be?	Hová lép ki?
Idősek (8 fő) „Boom-erek”	1945–1963	52	8,4	Karrier közepén, már vezetőként	Az egész üzleti világ elhagyása, más szektorba
Középkorosztály (6 fő) Korai X generáció	1954–1973	43,8	13,2	Karrier elején, nem vezetőként	Saját üzleti vállalkozás, tanácsadás
Fiatalkok (4 fő) Késői X generáció	1969–1974	36,8	10	Karrier elején, nem vezetőként	Civil orientáció, akár üzletben is

(Egy embert a középkorosztályhoz és a fiatalokhoz is besoroltunk, mivel kora is éppen a határon van, és a kétirányú továbblépése miatt is mindkét csoporthoz illeszthető.)

A legidősebbek – akik jellemzően már egy korábbi karrierpályáról, már vezetői pozícióba átlépve kezdtek multikarrierjüket – kilépéskor nem csupán a multinacionális felsővezetői posztjukat hagyják el, hanem az egész üzleti világot is, öközüllük kerülnek ki a szervezetek, a múzeumigazgató, a színházvezető, a természetgyógyász. A kilépés indoka legtöbbször személyes konfliktusok, illetve értékkülönbségek. A váltások jellemzője az értékalapúság, azzal, amit tesznek, önmagukon túlmutató hatást akarnak elérni, valami nemcsak üzleti szempontú értéket alkotni.

Tehát ez mindig is zavart mindig ilyen helyzetekben, tehát ahol ilyen fegyelem van. Inkább így mondanám, hogy nem is az, hogy fegyelem, az nem zavar, hogy fegyelem van, hanem olyan rendszer, amire neked nincs igazából ráhatásod. Ahol nem tudsz kifejteni, tehát nem tudod magadat a legjobbat adni, ami te vagy. (Tibor)

Tegnap láttam egy filmet, ami életem egyik másik szakaszára emlékeztet: közel 10 évig bankár voltam, siralmasan szar film – másrészt siralmas a világ, amiről szól, így ezen a filmen keresztül, közelről sem biztos, hogy annyira jó, banktisztviselőnek nem jó lenni. (Péter)

A középső korosztály már a multinacionális szervezetekre jellemző üzleti kultúrába szocializálódik, pályakezdő pozícióból indulva korán magasra ívelt karrierjük. Az előző csoporthoz képest az üzleti, vezetői munkán kívül csupán saját családjukra terjed ki figyelmük fókuszsa. Üzleti eredményeket kívánnak elérni, a vállalati célokat támogató projekteket kívánnak

7. táblázat

megvalósítani, ennél tágabb, más érintettekre is kiterjedő célokat, ügyeket nem fogalmazznak meg. A váltás az esetükben leginkább kényszer jellegű, azaz, ha lehetséges lett volna, feltehetően még szívesen folytatták volna felsővezetői pozícióban karrierjüket. A záruló karrierív kapcsán elmondottak leginkább az ő esetükre igaz, befutották azt a pályát, ami reálisan adott volt számukra, az adott szervezeten belül már nem volt elérhető vonzó következő lehetőség, és kívül is már nagyon szűk lehetőségek adtak ezen a szinten. Alapvető csoportjellemzőjük, hogy karrierváltásuk után is az üzleti életben maradnak, szinte mindig a korábban megszerzett szakmai/vezetői tudásukra és kapcsolatrendszerükre alapozva kezdenek üzleti vállalkozásba, vagy lépnek tanácsadói pályára. Ebben az új szerepkörben is élvezik a kihívásokat, azt, hogy felkészültségükkel, ötleteikkel, tapasztalatukkal eredményeket tudnak elérni, ráadásul ezek még inkább a saját nevékhöz köthetők.

A legfiatalabbak egy már kialakultabb munkaerőpiacon, a 90-es évek második felében lépnek be a multivilágba. Tehetségük mellett különböző külső indokok miatt mindannyian gyorsan jutnak magasra: akár mert új technológiáról, szolgáltatási területről van szó, akár mert külföldön, az anyacég országában tanulva ke-

rülnek gyorsított pályán az itteni leányvállalat felsővezetői pozíciójába. Egyiküknél sincsen közvetlen kényszerhelyzet, mindegyikük maga adja be a felmondását váratlanul a főnökeinek. A náluk idősebbektől eltérően a „rendszer” nem fogadják el változtathatatlannak, és már vagy bent dolgozva, vagy pedig a váltásuk során „rendszer szintű” kritikájukhoz kapcsolódóan egyéni szintű konstruktív megoldásokat is próbálnak találni. Még a multivilágban belül dolgozva, például CSR projektek indításával, vagy az adott iparág morális megtisztítását célzó kezdeményezésekkel, vagy eleve olyan területen vezetők, például környezetvédelem, amely a tágabb stakeholder szemlélet jegyében működik. A váltásaik is mind ilyen irányokba viszik tovább őket, civil és közszervezetekhez és ügyekhez kapcsolódnak – legalább részben – az új karrierívükön: alapítványi munka, saját vállalkozásban civil szempontok érvényesítése, kórházban marketingmunka, galéria vezetése. Nem egyszerűen elhagyásról, hanem egy konstruktív válasz kereséséről, újszerű, értékalapú kapcsolódásról van szó.

Példaképem úgy hívják, hogy Guy Kawasaki, ő az Apple egyik megalapítója volt. Ő mondta egyszer, hogyha valaki vállalkozást akar alapítani, ahhoz az első három legfontosabb dolog közül az egyik, hogy legyen ügy a vállalkozás mögött. Tehát akarjon valami értéket teremteni, megőrizni. Ez a [saját] szakmából teljesen, ha valaha benne volt egyáltalán, teljesen kihalt, legalábbis számomra. Már hogyha a pénz értéknek kezeljük, akkor nem halt ki, de ez az egyetlen érték abban a szakmában és ez valami borzasztóan gyomorforgató volt. Mi ketten próbálunk egy olyan céget csinálni, aminek van ügy a háttérében, projekt-háznak hívjuk magunkat. (Tamás)

Milyen tanulságai vannak a karrierváltások e csoportjának?

- A multivilágba belépő vezetők nem érték vagy érzelmi alapon elkötelezettek e karrierpálya iránt. Nem hivatásként tekintenek rá, nem keresnek ügyet mögötte. (Sőt, az ilyen motivációkkal rendelkezők váltanak ki a leghamarabb.) A legtöbb esetben ez egyfajta üzletkötés, „deal” számukra, ahol a státusért, a jó egzisztenciateremtési lehetőségért, a sikerélményért, a tanulási és előrelépési lehetőségekért vállalják a hosszú munkaidőt, a standardizált kereteket és lehetőségeket, azt, hogy a legtöbbször jóval szűkebb a megszabott befolyásolási lehetőség, mint amire vágnak.
- A multinacionális szervezetekben vezetői pályára készülőkre jó eséllyel vár karrierváltás pályájuk során. Egyfelől a folyamatos szervezeti változások, a belső politikai/hatalmi viszonyok alakulása

könnyen teremthet olyan kényszerhelyzetet bárki számára, hogy addigi sikerei helyszínét elhagyni kényszerüljön. A fent leírt deal alapú karrierszemlélet pedig lehetővé teszi, ha lehetséges biztos egzisztenciális háttérrel zárni ezt az üzletet, akkor mély, személyes válságok nélkül hagyhatják el ezt a karrierszakaszt.

- Kérdés, hogy az erős ügyek iránti motivációkkal, hivatástudattal rendelkező néhány vezetőnek tényleg törvényszerűen el kell hagyni a multivilágot? A megtartásukat illetően talán azok motivációs tényezők kínálhatnak fogódzót, amelyekről belépésük kapcsán beszélnek: ha karizmatikus ember a főnökük; ha munkájuk végzésével egyben egy helyi közösséghez kapcsolódó, vagy közügyet, vagy valami szakmai küldetést tudnak szolgálni. Mivel ők az esetek többségében a köz- vagy civil szférába mennek el, felmerül az, hogy CSR projekteken való részvétellel lehetne ezt a motivációt számukra a céges kereteken belül biztosítani.
- A civil és közszféra elszívó hatása megjelent a menedzsmentképeségek, kompetenciák iránt. Ez a szféra már nem feltétlenül éhbért jelent, a fizetések már elfogadhatók, különösen, ha már van egy felhalmozott tartalék. Viszont személyes, erős motivációs lehetőségeket kínálnak, sokszor kiszámíthatóbb és rugalmasabb munkaidővel együtt. Ez különösen a női vezetők számára kínál vonzó alternatívát.
- A munkaerőpiac átalakulása és a munkavállalási formák gazdagodása nálunk is megindult. Az „elefánt” nagy szervezetek között egyre több lehetőség kínálkozik a „bolha” jellegű szabadúszó, kisvállalkozási formáknak, amelyek alkalomszerűen és rugalmasan kapcsolódnak ehhez a világhoz. Ez lehet tanácsadás, beszállítás, interim/kiszervezett menedzsment, projektmunka, távmunka, spin-off vállalkozás, kifejezetten felvásároltatási céllal alapított niche vállalkozás, és még ki tudja, milyen más lehetőségek. Ez jó lehetőséget kínál a kockázatvállaló és jó tudás/kapcsolati tőkével rendelkezők számára.

Ugrálók

Örülök, hogy megvan ez a belső erő bennem, hogy én ezt fel merem vállalni. Néha kicsit furcsán néznek rám, de szerencsésnek tartom magam abban, hogy voltam olyan bátor, hogy ezt meglépjem. (...) De itthon az iskolában azt nem tanítják, hogy mindegy, hogy mit csinálsz, csak légy abban jó, addig keress, amíg meg nem találsz, amiben jó vagy. (Klára)

Lehet váltani, lehet követni egy gondolatsort, egy hitet, lehet. Tehát azt, hogy gyakorlatilag volt egy fejvadász, aki nézte az életrajzomat, és elszőnyűködött, hogy micsoda tiri-tarka. Sokszínű. Most már lejárt a konvenciók ideje. Be van gyorsulva ez a világ, már teljesen. Ez is egy érdekes, de vannak sokkal érdekesebb dolgok is. Érdekesebb karrierok. (János)

A karrierváltók e csoportjában 14 olyan karrierváltó történetét mutatjuk be, akik karrierjük során többször is elhagyják nemcsak a munkahelyüket, hanem szakítanak az addigi szakmájukkal, és legtöbbször valami egészen újba kezdenek. Váltásaikat emellett jellemzi még a szektorok és a különböző munkaerő-piaci státusok közötti váltás, ingázás.

A 14 fős csoport legfontosabb statisztikai jellemzői: 4 nő és 10 férfi; átlagéletkor 2008-ban: 47 év. Legfiatalabb 35 éves, legidősebb 72 éves. A legkorábbi váltás az alany 20 éves korában, a legkésőbbi 68 éves korban zajlott le. A váltások 61%-a 35 éves korig bekövetkezett, a váltások leggyakrabban 31 és 35 év között zajlottak, ez a váltások negyedét teszi ki. A legkorábbi váltás 1960-ban történt, a legújabbak 2007-ben. A váltások évszám szerint változatos képet mutatnak.

Miért érdekes ennek a csoportnak a vizsgálata?

- A munkahely- és karrierváltások gyakoriságának növekedése jövőbeni tendencia lehet. A felsőoktatás képzési rendszerének átalakulása is egyre inkább lehetővé teszi, hogy a különböző végzettségek mellé más szakterületi végzettségek is megszereshetők. Továbbá egyre inkább terjed az élethosszig tartó tanulás koncepciója, ami szintén növeli a váltások valószínűségét.
- A gyakori váltások, különös tekintettel a szakmaváltásokra negatív megítélést is kiválthatnak a kiválasztást végző szakemberben. Még él a köztudatban az a felfogás, hogy az önéletrajzban nem mutatnak jól a túl gyakorta váltott munkahelyek, szakterületek, esetleg egymástól teljesen eltérő végzettségek, mert az „összkép” megbízhatatlanságot sugallhat, illetve azt, hogy a jelölt igazán egy területre sem ért, nincs kellő szakmai tapasztalata. Az ilyen és ehhez hasonló sztereotípiák vizsgálatára ad lehetőséget a csoport elemzése: vajon az Ugrálók megbízhatatlanok?
- Vajon a gyakori váltások mögött önismereti, útkeresési motívumok vannak? Aki gyakran vált karriert, az önismereti utat jár? Milyen következményei vannak a karrierdöntésekre az önismereti megfontolásoknak? Jelent-e ez egyfajta értékve-

zéreltséget, vagy valamilyen ügy szolgáltatát, értelemmel telített munkavégzést?

- A továbbiakban bemutatjuk, hogy az Ugráló karrierváltók esetében milyen helyzetből és milyen folyamaton keresztül születtek meg bennük a váltási döntések. Mivel a csoport három jellemző karrierváltási mintát mutat, amelyek a váltási folyamat jellemzőiben is eltérnek egymástól, így alcsoportonként mutatjuk be a legfőbb okokat és befolyásolókat.

Visszatalálók

A Visszatalálók alcsoportjába 5 interjúalanyt soroltunk be, ahol az ugrálás mögött olyan magyarázat bontakozik ki, ami a pályaválasztás időszakában kialakuló elképzelés történetét ragadja meg; a gátolt elképzelés végül valóra válik. Az elképzelés kialakulásától a vágyott szakmában való elhelyezkedésig 17–35 év telik el. A Visszatalálók ezekben az években több szakmában is kipróbálják magukat, de mindvégig bennük van az eredeti elképzelés. Majd a karrierjükben egy olyan ponthoz érkeznek, amikor már fel tudják vállalni a vágyott irányt; mind egzisztenciálisan, mind belső elhatározásukban megerősödnek. Ők olyan érdeklődéssel rendelkeznek, amelyet más területeken – szervezetektől függetlenül – nem találtak meg. A karrierjük ilyen szempontból egyfajta „sorsszerűséget” sugall (8. táblázat).

8. táblázat

A visszatalálók

Eredeti elképzelés	Életkor	Mi lett?	Életkor
Pszichológia	18	Pszichológus, szervezetfejlesztő tréner	35
Pszichológia	17	Pszichológus	52
Továbbtanulni (művészettörténet)	20	Börtönpszichológus	42
Orvos	18	Természetgyógyász	38
Régészet	20	Múzeumigazgató	50

Ezen interjúalanyokban tehát pályájuk elején kialakul egy elképzelés, ami valamilyen személyes tehetségéből, vágyból táplálkozik, viszont valamiért „falakba ütközik”. Ez hármuk esetében a pályaválasztáskor, a továbbtanulási döntéskor szülői tiltásként fogalmazódik meg:

És akkor jártam ebbe a piarista gimnáziumba, és hát ott álltam érettségi után, hogy most mi legyen? És nem nagyon tudtam, mert én azt hiszem, hogy éretlen voltam, megzavart ez, amit mondtak a szüleim, hogy a humán pályát felejtsem el. (Boldizsár)

9. táblázat

A keresgélők

Életkor	Váltások száma	Megfogalmazás tartalma
39	3	Végre tudom, mit akarok
35	2	Bátran léptem azért, hogy azt csinálhassam, amiben igazán jó vagyok
37	5	Végre azt csinálom, amit mindig is kerestem, kiteljesedhetek
31	4	Teljes kontroll és szabadság
41	4	Nem az a lényeg, hogy mit csináljak, hanem az, hogy hogyan

Én már az egyetem kiválasztásánál is bajban voltam, és fogalmam sem volt, hogy mit csináljak. Szakmámat talán nem is nevezhetem indításként, matek-filozófia szakra vettem fel. Ami akkor két külön szak volt, egyik a TTK-n, a másik a BTK-n. Közben az egyik barátom szólt, hogy indulj politológia a jogi karon, az már egy harmadik kar volt, jelentkeztem politológiára, ez is nagyon érdekesnek tűnt. (Klára)

Nagyon jó nevű szakma, úgy hívják, hogy finommechanikai műszergyártó és karbantartó műszerész. És hát ez az első találkozásom azzal, hogy nem tudom, hogy miért vagyok ott. Én nem vagyok egy precíz ember ilyen kalapácsreszelésben, a technológia, meg mechanikai meg irányítástechnika egyáltalán nem érdekelnek, mégis ott vagyok, hogy kibekkeljem az érettségit. (Bálint)

A következő karrierlépéseikben közös vonás, hogy sodródni különböző szakmákba, munkahelyekre, ami mögött eltérő okok és befolyásolók húzódnak meg. Váltásaikban a keresés mellett az egzisztenciateremtés is motívum, valamint olyan területek, közegek keresése, ahol sikert érhetnek el.

A rendszerváltással létrejövő magyar tulajdonú nagyvállalatok és a multinacionális cégek által nyújtott lehetőségeket érdemes kiemelni. 4 alany is kipróbálja magát ilyen közegben, belépésük a '90-es évek közepén zajlik. Mindannyian alul lépnek be, de gyorsan, pár év alatt vezetői pozícióba kerülnek, amely révén az egzisztenciateremtés problémáját (és a siker iránti vágyukat is) meg tudják oldani, ez a későbbi váltásaikat jelentősen megkönnyíti.

Karrierjük egy adott pontján a sodródás egyre inkább tudatosságba vált át; megfogalmazzák, hogy nincsenek a helyükön, és ezzel együtt egyre inkább tudatosul bennük, mit is szeretnének:

És fölvettem, és a szüleim nem engedték, hogy tanuljak. Azt mondták, hogy akkor el kell költöznöm, takarodjak, szóval voltak nálunk ilyen konfliktusok. (Viktória)

A másik 2 interjúalanyánál társadalmi gátló tényezők állnak az elképzelt szakma útjába, egyiküknél a pályaválasztáskor (romániai magyarként nincs esélye az orvosira bejutni), a másik alanyánál az egyetem után az elhelyezkedéskor (a régészszakma kihalásos elve miatt).

Így az első elképzelés helyett egy másik alternatívát választanak, olyan szakmát, továbbtanulást, amiben azért a „saját útjukra” léphetnek, még ha az messze is esik az eredeti elképzelésüktől. A választott alternatíva nem szól hosszú távra, pár éven belül szakmát váltanak. A váltásokat a saját döntés jellemzi, kezdeményezőként lépnek fel, a döntés megérlelődik bennük.

A második alternatíva még nem a visszatalálás, további egy-három karrierváltásuk van. A végső visszatalálás egy újabb radikális szakmaváltást jelent. A visszatalálást eredményező váltási döntések okaiként két alapvető indok szerepel. Az egyik a kiegészítés, belefáradás, a hit elvesztése (2 fő), ők mindketten multinacionális szervezetből, vezetői pozícióból lépnek ki, és a belefáradásukban szerepet játszanak a belső konfliktusok, jellemzően a felső vezetőikkel. Náluk a kilépés után egy rövid karrierszünet következik, amit „mentális méregtelenítésre”, újragondolásra használnak, ebben az időszakban (néhány hónap alatt) körvonalazódik az új alternatíva. A másik ok a váltásra az egyre erősödő elhatározás (3 fő), ezek az alanyok tudják, hogy végre szeretnének az eredeti elképzelésük irányába menni, tudatos lépéseket tesznek.

A visszatalálást eredményező váltást a felerősödő belső érdeklődés és elhatározás mellett elsősorban a biztos egzisztencia megléte teszi lehetővé, az életkorukból és a karrierükből adódóan eddigre már biztosították a számukra biztonságot nyújtó egzisztenciát.

Keresgélők

A Keresgélők alcsoportjába tartozó 5 interjúalany olyan karrierváltó, akiknél a munkahelyek és szakmák közötti ugrálások mögött egyfajta „útkeresés” fogalmazódik meg. Több váltáson keresztül alakul ki bennük, milyen területen szeretnének érvényesülni, majd egyre tudatosabban lépnek, váltanak a kialakult elképzelés irányába. A váltások eredményeképp végül „megérkezésről” számolnak be (9. táblázat).

Az előző alcsoportéhoz hasonlóan a pályaválasztás meghatározó momentum, de lényeges eltérés, hogy a keresgélők nem tudják a választ arra a kérdésre: mi szeretnék lenni?

Akkor kezdtem el gondolkodni, hogy mit csináljak. Úgy éreztem, hogy nem vagyok elég jó jogász, általában minden feladatot meg tudok oldani, de nem vagyok elég jó, és különben is, ez az utolsó tapasztalat annyira elkedvetlenített. Rengeteg jogász van ma a piacon, nálam sokkal jobbak, és azon gondolkodtam, hogy mit csináljak. (Klára)

Az egyre növekvő tudatosság vezet el az utolsó váltáshoz, ami radikális szakmaváltás is egyben. Ez tudatos váltás, amelyben kezdeményezőként lépnek fel, keresik az új terület megvalósítási lehetőségeit.

Irtóra örülök, hogy megvan ez a belső erő bennem, hogy én ezt fel merem vállalni, néha kicsit furcsán néznek rám. Szerencsésnek tartom magam abban, hogy voltam olyan bátor, hogy ezt meglépjem. (...) De itthon az iskolában azt nem tanítják, hogy mindegy, hogy mit csinálsz, csak légy abban jó, addig keress, amíg meg nem találsz, amiben jó vagy. (Klára)

Én egyetlen dologra vágytam, hogy 100% kontroll legyen az életem fölött. Tehát, hogy én dönthessem el, hogy mi van. Ezt igazából elértük. (Szilárd)

Kiemelkedők

A Kiemelkedők alcsoportjába 4 interjúalanyt soroltunk. Náluk a váltások legfőbb hajtóereje a kiemelkedés, a fontos és egyedi feladatok teljesítése, a kihívások keresése. Folyamatosan több lábon állnak, párhuzamos – szakszervezeti, szakmai szervezeti, esetleg nemzetközi – feladatokat, tisztségeket is betöltenek karrierjük során.

Továbbá mellékállásokat tartanak fenn (tanítás, szakértői munka), saját vállalkozással több lábon állnak, hogy anyagilag teljes biztonságban érezzék magukat (10. táblázat).

10. táblázat

A kiemelkedők

Életkor	Karrier-váltások száma	Munkahelyek száma	Párhuzamos munkahelyek száma
40	4	6	2
42	4	7	3
47	7	12	1
68	2	10	7

Az új feladatok, kihívások keresése eredményezi a váltásokat, jelenlegi szakmájuk, karrierjük sem az utolsó állomás. A kiemelkedés motívuma pályaválasztáskor egyfajta feltörekvési, kiemelkedési vágy, amelynek része a szülői minta, elvárás követése, illetve ennek meghaladása, mind egzisztenciális, mind karrierszempontból. A szülők tehát fontos „üzeneteket” hordoznak, fogalmaznak meg feléjük, amelyek „vezérlő elvként” a későbbi karrierívükben is felfedezhetőek.

Apámtól megkérdeztem, melyik út vezet mindennap közelebb a fényhez, azt mondta, dönts el magad, lehet, hogy szerencsés leszel. (Péter)

A srácok mentek a focipályára focizni, engem meg apám benyomott az oldalkocsis motorkerékpárjába és mentünk X faluba, ott voltak a földek. És megtanultam mindent, szőlőművelés, kapálás, metszés, szóval minden ilyen melót. Szóval segédmunkásként dolgoztam, akkor már be lehetett vonni a faluban a munkába a gyereket, akkor már gazdasági erő volt. Tehát akkor dolgozni kellett, mert dologidő van, ez nagy szlogen. (Róbert)

A háttér, a szülői üzenetek eltérőek, mégis hasonló eredményre vezetnek: kiemelkednek az iskolában, kimagasló eredményekkel tanulnak tovább. Munkafelfogásuk lényege a pörgés, a maximális teljesítmény létrehozása, elsőnek lenni az eredményeket tekintve. Talán nem meglepő, hogy az alcsoport tagjai fiatalon vezető beosztásokba kerülnek, a karrierjük tehát szinte azonnal magas beosztású pozíciókból indul: 24-26 évesen állami szervezetben osztályvezető-helyettesi, szakszervezeti ügyvivői, sportklub gazdaságvezetői és szocialista világszervezet titkárság vezetői posztokat töltenek be. A csoport tagjainak karrierívét továbbá jellemzi, hogy a rendszerváltás előtti és utáni időszakban vezető tisztségeket töltenek be a közszférában. A rendszerváltás is hatással van karrierjükre, függetlenül attól, hogy eltérő karrieridőszakban (korban) éri őket a változás.

Az egyik alany a rendszerváltás előtti szakszervezeti, „forradalmár” tevékenységét egyrészt alternatív iskola alapításába viszi tovább, másrészt a rendszerváltásban csalódva eldönti, hogy nem lép politikai pályára. A másik alany a rendszerváltás előtti ifjúsági világszervezetekben szerzett tapasztalataira alapozva lép át a rendszerváltással létrejövő gazdasági szervezetekbe, nála az átváltás sikeres, és karrierváltást is eredményezett.

A Kiemelkedők egyrésztől az őket körülvevő politikai, gazdasági korszak hatásaira reagálnak; a kiemelkedő tanulmányi eredmények, a közéleti aktivitásuk, a munkabírásuk és a vezetői pozícióik a közszférához köti

őket a karrierjük elején, de ez a kötés mindannyiuknál előbb-utóbb megszakad. Hárman azonban visszalátogatnak a közszférába, ingáznak az üzleti és az állami szféra között. A társadalmi tényezők jelentősen befolyásolják a váltásaikat mind a rendszerváltás, mind a létrejövő szervezetek, valamint a politikai, gazdasági viszonyok és az ugrálásaikat jellemző kapcsolatrendszer alakulása. Ez egyrésztől leküzdendő akadályként, néhol kényszerként, máskor pedig lehetőségként hat a karrierdöntéseikre, alternatíváikra.

Váltásaik jellemzően saját döntések, ajánlatokat kapnak a kapcsolatrendszerükön keresztül, a feladatok, kihívások után mennek. Kényszerjellegű váltás csak egy-egy váltási esetben következik be. További jellemző eltoló erőként 4 esetben fordul elő kiégés, belefáradás miatti váltás, ami ugyancsak saját döntés, ezekben az esetekben az alanyok felmondanak. Ezek jellemzően szektorváltással járó döntések, de irányuk változó; van, aki a közszférát üzleti szférára cseréli és fordítva. Egy érdekes váltási történetet kiemelünk: az alanyt felállítják a vezetői pozíciójából, és ezért úgy dönt, hogy hátat fordít a „komoly” öltönyös-nyakken-dős életnek, és egyfajta „fricskaként” üvegdekorációs céget csinál, amiben kétkezi munkát is végez, és ezt nagyon élvezi.

A váltási döntések mozgatórugói a kiemelkedés, a kihívások, az újabb feladatok, próbatételek izgalma, a bizonyítás. A kapcsolatrendszerükön keresztül befutó ajánlatokkal, lehetőségekkel élnek, ezeket szinte gondolkodás nélkül elfogadják, a váltásaik ilyen szempontból gyors döntések, a hosszas dilemmázás nem jellemző a döntéshozatalra. Kialakul egy olyan speciális tudásuk, amit szféráktól és szervezetektől függetlenül mozgásban tartanak, és transzferálni tudnak (nehéz megfogalmazni ezeket): értékvezérelt válságmenedzselés, IT-rendszerfejlesztés és jogalkalmazás, politikai-kommunikációs projektmenedzser, befektetői-ötletmegvalósító vállalkozó. Ezeket a speciális kompetenciamixeket nagyrészt a karrierjük elején elinduló vezetői tapasztalataikból hozzák, amihez a közszférában kialakuló kapcsolatrendszerüket is mellé rakva képesek fenntartani hosszú távon a magas beosztásaikat, meghatározó súlyú tevékenységeiket.

További mozgatórugó, ami 3 alanyánál is megjelenik: valamilyen érték, ügy képviselése. Az egyik alanyánál ez meghatározó motívum, ő a városáért, a kulturális értékek képviseléseért elkötelezett. Másik 2 alanyánál is felbukkan az értékek szolgálata, egyiküknél a tanítás-nevelés kapcsán a karrierje elején, másikonál a jövőbeni tervek megfogalmazásakor erősödik fel a karrierje elején végzett gyermekekkel foglalkozó világszervezeti tevékenység, amelyből karitatív elképzeléseket, terveket táplál.

A pörgő munkaélet egy másik vetülete a magánélet változatossága, ugyanis a Kiemelkedők a legtöbbit elváltak közé tartoznak a mintában. Az alcsoport tagjai mind férfiak, és bár nem a sztereotípiák erősítése a célunk, mégis a bemutatott munkafelfogás és karriermotiváció jellemzően férfimintának tűnik.

Milyen tanulságai vannak a karrierváltások Ugrálók csoportjának?

- A karrierváltók e csoportjában az egyik legjellemzőbb minta az álmokhoz, elképzelésekhez való visszatérés, illetve a minden szempontból megfelelő, örömet, kibontakozást adó munka megtalálása. Azonban ez egy hosszú, gyakran önismereti folyamat volt a karrierváltóink esetében, de végül helyükön érzik magukat, szeretik a munkájukat. Az álmaikat, elképzeléseiket hobbiként, önképzésként sosem adták fel, később erre is építették a váltásaikat. Erre viszont aktívan felkészültek: sokszor iskolapadba ültek, feltérképezték a lehetőségeiket, átgondolták a váltásaikat.
- Karrierváltóink akkor tudtak igazából a saját érdeklődésük, hiteik felé fordulni, amikor már biztos egzisztenciát teremtettek. Amint ezt a biztonságot elérték, valóban az érdeklődésük felé fordultak, azaz nem ragadtak bele az anyagi előnyöket nyújtó lehetőségekbe, hanem belevágtak abba a területbe, ami akár kockázatos, kiszámíthatatlan egzisztenciális szempontból.
- A csoportban megfigyelhető, hogy a váltások iránya a szabadúszás felé vezet, többen tanácsadóként használják a megszerzett szaktudásukat. Ez a lehetőség egyre elterjedtebb a kockázatvállalóbb váltók körében. A szabadúszás választásának okai a magasabb jövedelem reménye, a szabadság, másrészt valamilyen új terület kipróbálása.
- A „színes” önéletrajz jelenthet tehetséget, tanulási képességet, sokféle tapasztalatot, eltérő szektorok ismeretét, azaz új „erőforrást” a szervezetek számára. A mai tehetségek is elindulhatnak más szférában. A megelőző váltásaikból főként vezetői tudásukat és kapcsolatrendszerüket transzferálták, a területhez kötődő szakismerettel jellemzően nem rendelkeztek.
- A csoport tagjai nemcsak szakterületek között, hanem szektorok között is ugrálnak, jellemzően ki-be ingáznak az üzleti és az állami szektor között. Ez azért lehet érdekes, mert tapasztalataikat át tudják transzferálni az egyik szektorból a másikba. Mit tanulhat az üzleti szféra az állami szektorban szerzett tapasztalatokból?

Összefoglalás

Átfogó tanulmányok levonására a publikáció második részében kerítünk sort. Ehelyütt azt emeljük ki, hogy az eredmények azt mutatják, hogy a karrierváltás létező, ráadásul nem is új jelenség. A munkaerőpiacon az elmúlt négy évtizedben számos indokkal, illetve tartalommal léptek ki interjúalanyaink a megszokott, hagyományos karrier keretei közül. Ez a tény önmagából fontos üzenettel bír a gyakorló HR-szakértők, oktatók, illetve fiatal karriertervezők számára. A lépések mögött változatos indokokat találhatunk – önmegvalósítás, küldetésstudat, pályaválasztás kori sodródás kiigazítása, kiégés, kényszerhelyzet, társadalmi/gazdasági/technológiai változások lehetőségeinek kihasználása, anyagi háttér megteremtése –, melyek elemzésére még visszatérünk. A jelenlegi változó környezetben feltehetjük, hogy ezek a lehetőségek és kényszerek a jövőben egyre többek számára teszik vágyott, vagy pedig félelmetes realitássá tanult szakmájuk, megszokott iparáguk, szektoruk, illetve kiszámítható alkalmazotti szerepkörük elhagyását. Kérdés, hogy mennyire képes a HR-szakma minderre reagálni jelenlegi előfeltevései és előítéletei foglyaként, illetve az oktatási szektor miként tudja erre felkészíteni a hallgatókat, illetve kihasználni a váltók nyújtotta új képzési piacot.

Lábjegyzet

- 1 A kutatás támogatásáért köszönetünket fejezzük ki a kutatást támogató szervezeteknek: Coca-Cola, IBM, KPMG, Shell, valamint a kutatás egyes fázisaiban közreműködő kollégáinknak: dr. Radácsi László, Racsmány Kinga, Pulinka Ágnes és az 51 interjúalanyunknak.
- 2 Jelen alfejezetben részletesen támaszkodunk Pulinka Ágnes a kutatás keretei között elkészített háttér tanulmányára.
- 3 Gyerekevelés céljából, vagy korai, önkéntes nyugdíj formájában.
- 4 A civil szektort érintő váltásokra csak utalunk jelen tanulmányunkban, mert részletes cikk olvasható e csoportról a Civil Szemle téli számában.
- 5 A publikáció mellékleteiben található egy részletes táblázat az egyes alcsoportokban jellemző határváltó lépések számszerű arányairól.
- 6 A NEM-et mondás témakörét, illetve az erre készítő okokat a publikáció második, ezután megjelenő részében fejtjük ki részletesebben.

Felhasznált irodalom

Atkinson, R.L. et al. (2003): Pszichológia, Osiris, Budapest
 Bohlander G.W., – S. Snell – A. Sherman (2006): Managing Human Resources, South-Western College, Cincinnati, Ohio
 Bokor A. (2007): Létezik-e itthon Y generáció?, Vezetéstudomány, XXXVI évf., II. sz.
 Bokor A. – Radácsi L. (2006): Aranykalitkában, Alinea Kiadó, Budapest

Bokor A. – Szóts-Kovács K. – Csillag S. – Bácsi K. – Szilas R. (2007): Emberierőforrás-menedzsment, Aula Kiadó, Bp.
 Erikson, E.H. (1991): Az életciklus: az identitás epigenézise, in: A fiatal Luther és más íráskorok (437–497. o.), Budapest, Gondolat
 Feischmidt, M. (2005): A megalapozott elmélet: empiria és elmélet viszonya a kvalitatív kutatásokban. Kvalitatív módszerek az empirikus társadalom- és kultúrakutatásban. Szabaddolcsészet. http://szabaddolcseszet.elte.hu/index.php?option=com_tanelem&id_tanelem=848&tip=0, letöltés ideje: 2008. jan. 17.
 Gattiker, U.E. – Larwood, L. (1988). Predictors of managers' career mobility, success, and satisfaction. Human Relations, 41, pp. 569–591
 Glaser, B. – Strauss, A. (1967): The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research. Chicago, Aldine
 Hite, L.M. – McDonald, K.S. (2008): A New Era for Career Development and Human Resources Development. In: Advances In Developing Human Resources, 2008, 10. szám, 3–7. old.
 Koncz K. (2002): Karriermenedzsment, Aula Kiadó, Budapest
 Miles, M.B. – A.M. Huberman (1994): Qualitative data analysis, Sage, London
 Niles, S.G. – Harris-Bowlsbey, J. (2002): Career Development Interventions In The 21st Century, Pearsons Education, Inc., New Jersey, New York
 Patton, W. – McMahon, M. (2006): Career Development and Systems Theory. Connecting Theory and Practice. (2nd Ed.), Sense Publishers, Australia
 Rhodes, S.R. (1983): An Integrated Model of Career Change. In: The Academy of Management Review, 8. évf., 4. szám, pp. 631–639
 Rose, N. (1989) Governing the Soul: The Shaping of the Private Self, Routledge, London
 Schein, E.H. (1978): Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs Addison-Wesley Publishing Co., Inc.
 Schein, E.H. (1993): Career anchors: Discovering Your Real Values. Pfeiffer and Co., Sydney
 Schein, E.H. (1996): Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century, MIT Sloan School of Management
 Sullivan, S.E. – Mainiero, L. (2007): Kaleidoscope Careers: Benchmarking Ideas for Fostering Family-Friendly Workplaces. Organizational Dynamics. 36. évf., 1. szám, pp. 45–62
 Sullivan, S.E. – Martin, D.F. – Carden, W.A. – Mainiero, L.A. (2004). The Road Less Traveled: How to Manage the Recycling Career Stage. In: Journal of Leadership and Organization Studies. 10. évf., 2. szám, pp. 34–42
 Super, D.E. (1986): Life Career Roles, In Career Development In Organizations, szerk.: D. T. Hall, Jossey-Bass, San Francisco, California
 Vajda, J. (2003): Az élettörténet szövegének szövete. Jelkép, 2003. 1. sz. pp. 89–96.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Minta adatai karrierváltási lépések, betöltött pozíciók leírására

Az itt következő táblázatok tartalmazzák azokat az egyéni szintű információkat, amelyeket az anonimitás megsértése nélkül megoszthatunk. A keresztnév természetesen álnevek.

Név (hamis)	Honnan?	Mín keresztül?	Mivé?
Ákos	Kutató	Pénzügyi elemző	Pénzügyi intézeti vezető
András	Állami vállalati igazgató	Szabadúszó tanácsadó – politikai tisztségek	Egyetemi oktató
Anna	Virágkötő	Asszisztens – könyvelő	könyvelő céget alapít
Attila	Idegenvezető	Állami szervezetben felső vezető – könyvszerkesztő	Kiadóvállalat tulajdonosa
Balázs	Katona	Controlling asszisztens	Logisztikai vezető
Bálint	Műszerész	Üzletkötő – kisvállalkozó – sales vezető – outdoor vállalkozó – sales vezető	Szervezetfejlesztő, szupervizor-tréner
Béla	Közgazdász	Könyvszerkesztő – informatikai vezető állami szektorban	Tanácsadó
Bence	Teológus	Értékesítési területi vezető	Tanácsadó, vállalkozó
Boldizsár	Tervezőmérnök	Tanár – kutató	Szabadúszó szervezetfejlesztő, tréner
Csaba	Egyetemi menedzseri pozíciók	Civil szervezet titkára, kurátora, vezetője	Könyvelő
Csongor	Építész	Szövegíró – médiaipari cégekben felső vezető, ügyvezető	Fejvadász és ügyvezető-tulajdonos
Dávid	Informatikai tanácsadó	Építőipari vállalkozó – tanácsadó	Ügyvezető tanácsadó cégnél
Dénes	Sportoló		Üzleti vállalkozó, mellette egyetemi oktató
Dóra	Nyelvtanár	Banki asszisztens	HR-szakértő, HR-igazgató
Emese	Kutató	HR-igazgató	Tanár, tréner
Enikő	Tanár	Vállalkozó – médiszakember – hirdetési igazgató	Kommunikációs igazgató
Erika	Színész	Rádiós – marketingmenedzser – színházi művészeti titkár	HR-középvezető
Éva	Kutatási vezető		Alapítványvezető és építőipari vállalkozó
Ferenc	Marketing és sales vezető	Vállalkozó	Szerzetes (oktató, intézményvezető, közszereplő is)
Gábor	Állami vállalati igazgató	Más országban vállalkozó	Borász
Géza	Középiskolai tanár	Hangmérnök – tanár	Építőipari vállalkozó
Ibolya	Informatikus	Értékesítési területi vezető	Kozmetikus
Írisz	Orvos	Munkanélküli, tanuló	Orvos más országban
János	Újságíró	PR-tanácsadó és vezető	Természetgyógyász
József	Oktató, kutató	Tanácsadó – pénzügyi intézeti vezető	Minisztériumi államtitkár
Judit	Üzletágvezető	Karrierzünetben tréner, galériavezető, kórházi marketingvezető	Key account manager
Kamilla	Tanár	Szabadúszó – alkalmazott tréner	Szabadúszó tréner, pinceklub-alapító, színész
Kinga	Filozófia doktorandusz	Projektalapú megbízások HR-területen	HR-szakértő
Kíra	Vendéglátós	Ügyfélszolgálati vezető	Piacutató
Klára	Jogász	Nonprofit jogász	Hosteltulajdonos, vezető
Kristóf	Autószerelő	Segédmunkás	Tv-nél gyakornok, majd riporter

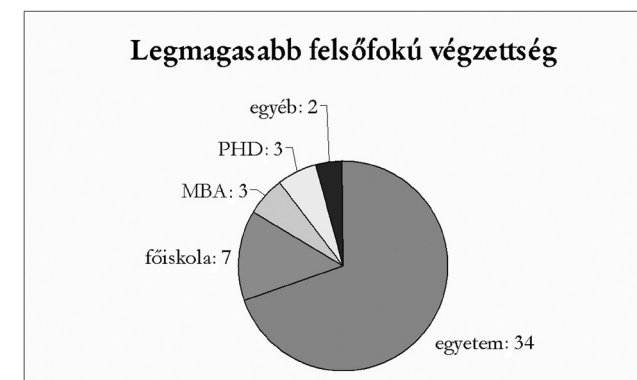
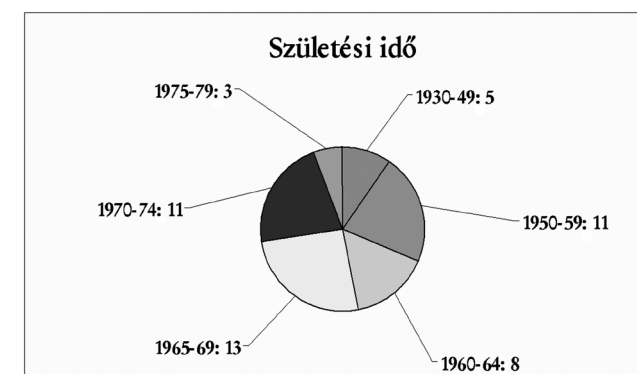
VEZETÉSTUDOMÁNY

Kriszta	Környezetvédelmi felső vezető multiban	Civil szervezetben tanácsadó – multiban környezet-/munkavédelmi vezető	Tanácsadó
Lajos	Állami hivatalban szakértő	Minisztériumi vezető – kirendeltség vezető – banki vezető	természetgyógyász – nyelvoktató/ fordító
Margó	IT-kutató	Marketingvezető	on-line vállalkozó és tanácsadó
Mária	Gyógyszeriparban kutató	Önkéntes, majd alkalmazott megvált. munkaképességűekkel foglalkozó civil szervezetnél	Önálló civil szervezetet alapít
Márton	Kisvállalkozó és projektvezető		HR-vezető
Mátyás	Ifjúsági szövetség vezető	Banki felső vezető – állami szerv. vezető – dekorációs vállalkozó – politikai tanácsadó – multi felső vezető	Kulturális projektvezető
Patrik	Katona	Vállalkozó – key account manager	Üzletágvezető
Péter	Könyvelő	Színházi válságmenedzser – polgármester – banki felsővezető	Színházakban válságmenedzser, majd ügyvezető
Róbert	Közgazdász – tanár	Tanár, szakszervezeti vezető – iskolaalapító, szakértő – vállalkozó – állami szerv. vezető	Vállalkozó, üzletember
Sándor	Külkereskedő	Üzletágvezető	Fejvadász és franchise vállalkozó
Sára	Külkereskedő	Értékesítési terület vezető	Női szerzetes (kutató és oktató szerepben is)
Szilárd	Fizikai munkás	Kisvállalkozó – diszpécser – rendezvényszervező – üzletvezető-helyettes	MLM-vállalkozó
Tamás	Banki ügyintéző	médiaügynökség vezető	Civil orientációjú vállalkozó
Tibor	Régész	Külkereskedő – ügyvezető marketingcégnél – HR-igazgató	Múzeumigazgató
Vali	Tanár	Nyomdász, nyomdavezető – marketingtanácsadó – tanár	Alapítványvezető, pszichológus, tréner
Viktória	Aranyműves-restaurátor	Használatcikk-kereskedő – karrierszünet – kisvállalkozó (autóbontó)	Börtönpszichológus
Zoltán	Marketingvezető		Üzleti vállalkozó, tanácsadó
Zsófi	Pénzügyi szakértő befektetési cégnél	Önkéntes, majd alkalmazott több civil szervezetnél	Egyetemi menedzser és oktató
Zsuzsa	Rádióriporter, műsorszerkesztő		Civil szervezetekben vezető és konzultáns

Karierváltó csoportok és jellemző határváltó lépések

	Összes váltás	Visszatalálók	Keresgélők	Kiemelkedők	Multiba belépők	Multi-elhagyók	Civilbe lépők	Civilből kilépők
Összes váltás	124	16	18	17	16	18	11	7
Karrierszakadások és karrier szünetek	24,2%	25,0%	27,8%	29,4%	12,5%	50,0%	36,4%	28,6%
Munka és magánélet arányainak átrendezése	16,1%	6,3%	11,1%	0,0%	6,3%	44,4%	54,5%	42,9%
Munka és magánéleti szerepek újradefiníciója	5,6%	0,0%	5,6%	0,0%	0,0%	22,2%	54,5%	0,0%
Munkaerő-piaci státusz megváltozása	50,0%	43,8%	61,1%	52,9%	43,8%	72,2%	45,5%	14,3%
Szakmai területi váltás	54,8%	87,5%	83,3%	41,2%	37,5%	38,9%	63,6%	28,6%
Szektorváltás	58,9%	75,0%	27,8%	82,4%	68,8%	61,1%	100,0%	100,0%

Néhány demográfiai jellemző



Cikk beérkezett: 2009. 7. hó

Lectori vélemény alapján véglegesítve: 2009. 8. hó

Valeyre Antoine – Lorenz Edward – Cartron Damien –
– Csizmadia Péter – Gollac Michel – Illéssy Miklós – Makó Csaba

MUNKASZERVEZETI MODELLEK EURÓPÁBAN ÉS AZ EMBERIERŐFORRÁS- GAZDÁLKODÁS NÉHÁNY JELLEMZŐJE

KÍSÉRLET A MUNKASZERVEZETEK NEMZETKÖZI
PARADIGMATÉRKÉPÉNEK ELKÉSZÍTÉSÉRE (II. RÉSZ)

Az EU 2005-ben elfogadott Lisszaboni Stratégiájának foglalkoztatási és munkaerő-piaci céljai közé tartozik a munka minőségének és termelékenységének fejlesztése a munkahelyeken, továbbá a szociális kohézió erősítése és a munkaerőpiac bővítése. Az ilyen jellegű törekvések támogatásának elengedhetetlen feltétele a teljesítménynövekedést elősegítő, innovatív és nagyfokú tanulási kapacitással rendelkező munkaszervezeti formák feltérképezése. A szerzők erre vállalkoztak a 2005-ös Európai Munkafeltétel-felmérés (European Working Condition Survey) eredményeinek elemzésével, melynek során négy munkaszervezeti modellt azonosítottak. A tanulmány második része annak bemutatására vállalkozik, hogy az egyes munkaszervezeti típusok milyen összefüggéseket mutatnak az emberierőforrás-gazdálkodás néhány aspektusával és a foglalkoztatás és a munkavégzés minőségének olyan jellemzőivel, mint a munkaidő-felhasználás rugalmassága, a munka-egészségügyi és -biztonsági kockázatok, a munka intenzitása, a munkavégzés és a magánélet egyensúlya, valamint a munkafeltételekkel való elégedettség. Tanulmányunk egyik legfontosabb megállapítása, hogy az EU-27 országaiban rendszerszerű összefüggések vannak az alkalmazott munkaszervezeti formák, az ösztönzési és képzési rendszerek, valamint a munkavégzés minőségének előbbi jellemzői között. Végül néhány, a foglalkoztatáspolitikai döntéshozatal szempontjából releváns munkaszervezeti mutató bevezetését javasoljuk, amelyek véleményünk szerint elősegíthetnék mind az európai, mind a magyar foglalkoztatási stratégia jövőbeli megalapozását.¹

Kulcsszavak: munkaszervezeti modellek, tanuló szervezetek, munkafeltételek, munkavégzés minősége

Az emberierőforrás-gazdálkodás feladatainak természetével és hatásával foglalkozó szakirodalomban megfogalmazott egyik alapgondolat, hogy a munkavállalók aktív közreműködését és problémamegoldó tevékenységét megkövetelő munkaszervezeti formák akkor hatékonyak, ha a bérezési, képzési és munkaerő-tervezési gyakorlatok támogatják működésüket. Így például a diszkrecionális tanuló munkaszervezetekre intenzív tanulás a jellemző, és a munkavállalóktól elvárják, hogy közreműködjenek a komplex problémák megoldási módszereinek kidolgozásában. A karcsúsított munkaszervezetek esetében is fontos elvárás a problémameg-

oldó képesség és a folyamatos tanulás. Ebben a szervezeti modellben azonban ezek a folyamatok írásban rögzített protokollokon alapuló formálisabb szervezeti struktúrákba ágyazódnak (ilyen például a teammunka és a munkaköri csere gyakorlatának széles körű használata), és gyakran kapcsolódnak szoros mennyiségi termelési normákhoz. A diszkrecionális tanuló munkaszervezetekkel összevetve a karcsúsított termelés esetében a munkavállalók önálló kezdeményezésének lehetősége és aktív közreműködése a problémák megoldásában viszonylag alacsony szintű, és a munkavégzés tempóját a hierarchiában felettük állók határozzák meg.

Az emberierőforrás-gazdálkodás eszközei

Mint ahogy a tanulás és a problémamegoldó képesség mindkét modellben központi kérdés, nem meglepő, hogy az e munkaszervezeti formákat alkalmazó cégek többen áldoznak munkavállalók képzésére, mint a taylori munkaszervezetet képviselő vállalkozások, melyeket a feladatok alacsony szintű komplexitása és ismétlődő jellege határoz meg. Sőt azt is könnyen beláthatjuk, hogy a képzéssel kapcsolatos beruházások hatékonyabbak, ha többé-kevésbé biztos foglalkoztatással párosulnak, így segítve elő a hosszabb foglalkoztatást, és növelve a munkavállalók elkötelezettségét, azonosulásukat a vállalat céljaival (Marchington *et al.* 1994).

Hasonló ösztönzési szempontok alapján feltehető, hogy a diszkrecionális tanuló vagy a karcsúsított munkaszervezetet alkalmazó cégek érdekében áll olyan bérezési rendszerek bevezetése, ahol a munkavállalók díjazása összefügg erőfeszítéseikkel és a vállalati teljesítménnyel. Kézenfekvőnek tűnik az a feltevés, hogy a munkavállalók szívesebben kötelezik el magukat a vállalat problémamegoldó és termékfejlesztő tevékenysé-

Továbbképzés

Az 1. táblázat adatai szerint kapcsolat van a munkaszervezeti formák és a képzési beruházások között.² A táblázat az egyes munkaszervezeti csoportokhoz tartozó munkavállalók százalékos arányát mutatja a következő három szempont szerint:

- (1) a munkáltató által fizetett képzésben részesülők,
- (2) a munkafolyamat során megvalósuló képzésben (*on-the-job training* – OJT) vesznek részt, és végül
- (3) a képzést maguk fizető munkavállalók csoportja.

A diszkrecionális tanuló szervezetekben dolgozó munkavállalók 37,1%-a vett részt a munkáltató által finanszírozott képzésben. A munkafolyamat során megvalósuló képzés (OJT) megkülönböztető jegye a viszonylag magas szintű vállalat- és feladatspecifikus tudás, melyet a munkavégzés közben sajátít el a dolgozó. A munkáltató által fizetett képzés külső helyszínen vagy munkahelyen tartott, munkaidőn túli kurzusokat is jelenthet, és ezért az általánosabb, könnyebben transzferálható tudás fejlesztésére alkalmas. A munkavállaló által saját magának finanszírozott képzés még általánosabb jellegű.

1. táblázat

A továbbképzés típusai munkaszervezeti típusonként (%)

	Munkaszervezet-típusok				Átlag
	Diszkrecionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű	
Munkáltató által fizetett képzés	37,1	35,7	16,6	15,7	29,2
Munkafolyamat során megvalósuló képzés (OJT)	35,0	38,7	24,2	17,3	30,9
Munkavállaló által fizetett képzés	4,2	4,4	2,7	2,6	3,7

ge mellett, ha részt ígérenek nekik a fokozott elkötelezettségükből és erőfeszítésükből származó haszonból (Ichiniowski *et al.*, 1997; Freeman – Lazear, 1995; Levine – Tyson, 1990; Osterman, 1994).

A munkavállalók közreműködését támogató bérezési rendszerek olyan kollektív ösztönzési formákat tartalmaznak, mint a nyereségrészesedés, s olyan egyéni ösztönzőket, mint a szakértelem-alapú bérezés vagy az ötletek és javaslatok díjazása. Bizonyítható, hogy ezek a kiegészítő kompenzációs irányelvek hatékonyabbak, ha a munkavállalói közreműködésre és konzultációra alapozó rendszerekbe épülnek, melyek arról segítik meggyőzni a dolgozókat, hogy az ő érdekeik is megjelennek a bérezés tervezésében és működtetésében (Eaton – Voos, 1992; Freeman – Lazear, 1995; Levine – Tyson, 1990; Lorenz *et al.* 2004).

Általánosságban elmondható, hogy az eredmények alátámasztják az emberierőforrás-gazdálkodásról elméletben mondottakat: az adatok egyértelműen azt mutatják, hogy a diszkrecionális tanuló és a karcsúsított munkaszervezeti típusba sorolt munkavállalók gyakrabban részesülnek munkahelyükön a munkáltató által finanszírozott képzésben, mint a taylori vagy a hagyományos szervezetekben. Az első két munkaszervezeti forma esetében a munkavállalók továbbképzésének típusait összevetve megállapítható, hogy a diszkrecionális tanuló szervezetekben a hangsúly inkább a munkáltató által finanszírozott képzésen van, míg a karcsúsított munkaszervezeti típusnál a munkafolyamat során (OJT) megvalósuló tudásszerzésen. Lehetséges magyarázata lehet e jelenségnek a kétfajta munkaszervezeti forma működését biztosító tudások különbsége. Például Lam (2008)

szerint a karcsúsított termelés vagy japán munkaszervezeti modell a csoportstruktúrákba kollektívan beágyazott feladatspecifikus tudáson alapul. A munkavégzés során megvalósuló képzés ennek a gyakorlati-tapasztalati típusú tudásnak az átadására szolgáló integráló mechanizmus. A diszkrecionális tanuló munkaszervezeti formák a munkavállalók egyéni tudására épülnek, ahol az alkalmazottak a formális tudásösszetevőket a gyakorlati problémamegoldás gazdag tapasztalataival

szervezeti típus viszonylag nagy foglalkozási biztonságot garantál. Hasonló foglalkoztatási minta érvényesül – bár kisebb mértékben – a karcsúsított munkaszervezetek munkavállalói esetében is. A taylori munkaszervezetekben dolgozóakra jellemzőbbek a bizonytalanabb foglalkoztatási viszonyok: határozott idejű vagy ideiglenes szerződések jellemzők. Hasonló a helyzet, csak kisebb mértékben, a hagyományos vagy egyszerű struktúrájú munkaszervezetekben.

2. táblázat

Munkaszerződések típusai munkaszervezeti típusonként (%)

	Munkaszervezet-típusok				Átlag
	Diszkrecionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű	
Határozatlan idejű szerződések	85,1	82,0	73,9	75,4	80,5
Határozott idejű szerződések	7,7	10,6	13,9	11,3	10,3
Munkaerő-kölcsönzés	1,2	1,3	3,9	2,2	1,9

kombinálják. A munkáltató által biztosított külső vagy belső kurzusok formájában megvalósuló folyamatos szakképzés fontos eszköz az egyéni munkavállalói tudás formális összetevőinek megújítására.

Munkaszerződések

A különböző munkaszervezeti formák és a munkaszerződés-típusok közötti kapcsolatokat illusztrálja a 2.

Bérezési-ösztönzési rendszerek

Az emberierőforrás-gazdálkodás gyakorlatainak fontosságát bizonyítják a 3. táblázat adatai is. A teljesítményalapú bérezés olyan kollektív formái, mint például a nyereségrészesedés, gyakoribbak az első két munkaszervezeti csoportban, ahol fontos elvárás a folyamatos tanulás és a problémamegoldó tevékenység.

3. táblázat

Bérezési rendszer és formális munkaértékelés munkaszervezeti típusonként (%)

	Munkaszervezeti osztályok				Átlag
	Diszkrecionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű	
Bérezési rendszer					
Rögzített alapfizetés	95,7	94,3	94,3	92,8	94,6
Teljesítményarányos vagy termelékenységi bónusz	10,7	19,7	20,7	8,2	14,5
A fizetés nagysága a vállalat általános teljesítményén alapul	17,5	16,3	6,3	5,6	13,1
A fizetés csoportteljesítményen alapul	8,0	9,9	3,4	2,4	6,7
A vállalati részvények birtoklásából származó jövedelem	4,0	5,1	1,2	1,5	3,3
A munkateljesítmény formális értékelése	43,3	55,7	32,8	29,9	46,6

táblázat. Az adatok azt mutatják, hogy viszonylag nagy azon diszkrecionális tanuló munkaszervezetekben dolgozók aránya, akiknek a továbbképzésére a munkáltató sokat áldoz, és akiket határozatlan idejű – azaz tartós – munkaszerződésben foglalkoztatnak. Ez a munka-

A diszkrecionális tanuló szervezet és a karcsúsított termelési modell között egyértelmű különbség mutatkozik az egyéni bérezés két formájában, a teljesítményarányos fizetés és a termelékenységi bónusz alkalmazásában. A karcsúsított szervezeti modellben ezek a bérezési formák

4. táblázat

A munkához kapcsolódó megbeszélések és konzultációk munkaszervezeti típusonként (%)

	Munkaszervezet-típusok				Átlag
	Diszkrecionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű	
Kötetlen megbeszélés a felettséssel a munkateljesítményről	54,2	56,0	38,3	34,3	48,3
Megbeszélés a felettséssel a munkával kapcsolatos problémákról	66,3	68,6	45,6	37,6	58,1
Megbeszélés a munkavállalói képviselővel a munkával kapcsolatos problémákról	21,3	32,2	19,6	13,5	22,5
Konzultáció a munkaszervezés és a munkakörülmények változásairól	54,6	55,7	32,8	29,9	46,6

összekapcsolódnak a munkateljesítmény szabályozására alkalmazott mennyiségi termelési normák használatával. Az ilyen jellegű, normaalapú teljesítménykényszerek viszonylag kis szerepet játszanak a diszkrecionális tanuló munkaszervezetekben. Hozzátehetjük továbbá, hogy az egyéni teljesítménybérezés használatában mutatkozó különbség a diszkrecionális tanuló formák esetében a teljesítményértékelés formális rendszereinek ritkább előfordulásával jár együtt. A formális teljesítményértékelés gyakran összekapcsolódik a mennyiségi termelési normák használatával, ugyanis használatuk megalapozza a termelékenységi bónuszok szétosztását.

A munkához kapcsolódó megbeszélések és konzultációk

Az Európai Munkafeltétel-felmérés viszonylag kevés információval szolgál a munkavállalók munkahelyi részvételéről és a képviseleti formákról. Az egyetlen kérdés, amely a formális képviseleti rendszerek meglétének vizsgálatára irányul az, hogy vannak-e a munkavállalók képviselőinek részvételével tartott értekezletek. A munkaszervezés és a munkakörülmények változásaival kapcsolatos konzultációkról szóló kérdés a megbeszélések formális vagy informális folyamatairól ad képet. Az a kérdés, amely arra kérdez rá, hogy vannak-e megbeszélések a felettséssel, leginkább a közvetlen vezető és a beosztott közötti informális viszonyt igyekszik megragadni.

A 4. táblázat a dolgozók százalékos arányában mutatja be, hogy a munkavállalók miként vesznek részt a munkához kapcsolódó különböző típusú megbeszéléseken és konzultációkon. A munkavállalók sokkal kevésbé vesznek részt a formális képviseleti rendszeren keresztül szervezett megbeszéléseken, mint az informális konzultációs folyamatokban. A felmérés azonban nem alkalmas a magyarázó tényezők feltárására, ehhez a munkavállalói képviseleti rendszereket támogató és

fenntartó EU-s és nemzeti szintű jogi szabályozásról³ kellene információkat gyűjteni.

Az emberierőforrás-gazdálkodással kapcsolatban, a 4. táblázat eredményei nagymértékben alátámasztják azt a megállapítást, mely szerint a munkavállalók bevonása a konzultációs és a képviseleti folyamatokba fontos kiegészítője az alapvetően teljesítményalapú bérezésre épülő munkaszervezeti formáknak. A diszkrecionális tanuló munkaszervezeti formák esetében – a munkavállalók képviselőjével történő megbeszélés kivételével – a munkatevékenységhez kapcsolódó megbeszélések és konzultációk előfordulási gyakorisága lényegesen magasabb, mint a taylori vagy hagyományos munkaszervezetekben. A karcsúsított munkaszervezetekben mind a négy megbeszélési vagy konzultációs típus gyakoribb, mint a taylori vagy a hagyományos rendszerek esetében.

A munkavállalói részvétel és képviselet egyértelműen az egyik alapvető fontosságú területe az EU foglalkoztatáspolitikájának, ugyanakkor eredményeink a különböző munkaszervezeti formák esetében jelentős eltéréseket jeleznek. Véleményünk szerint kívánatos volna a jövőbeni munkafeltétel-felmérésekbe olyan további kérdéseket szerepeltetni, melyek mélyebb elemzést tennének lehetővé, és betekintést engednének a munkavállalók formális és informális részvételi és képviseleti rendszereinek működésébe.

Munkaszervezeti formák, a munkavégzés és a foglalkoztatás minősége

A kiemelkedő teljesítményű munkavégzési rendszerekkel (HPWS) foglalkozó szakirodalom nagy része egyetért abban, hogy a munka és a foglalkoztatás minősége pozitív kapcsolatban áll a munkaszervezetek új formáival. A magas fokú elkötelezettséggel (*high-commitment*) foglalkozó szerzők (Walton, 1985), illetve a magas fokú részvételről (*high-involvement*) szóló tanulmányok

(Lawler *et al.* 1992) például mellett érvelnek, hogy az olyan belső ösztönzők, mint a rugalmas foglalkoztatás, a teammunka, a problémamegoldó csoportok és a minimális státuskülönbségek közvetlenül nagyobb munkahelyi elégedettséget és a munkavállalók fokozottabb elkötelezettségét eredményezik. Ezeket a megállapításokat vették át olyan szerzők, mint MacDuffie és Pil (1997), akik a kiemelkedő teljesítményű menedzsmentrendszereket a magas fokú elkötelezettség és a fokozott részvételen alapuló vezetés szinonimájaként használták.

Azonban a kiemelkedő teljesítményű munkavégzési rendszerek és a munkavállalói teljesítmények közötti kapcsolatot hirdető elmélet sem problémamentes. Az említett szerzők is elismerik, hogy a HPWS-ekben elért teljesítménynövekedés elsősorban a munkavégzés fokozott intenzitásának köszönhető, ami a munkavállalók romló munkakörülményeivel és növekvő stresszel jár együtt (Askenazy, 2004; Parker – Slaughter, 1988; Ramsay *et al.*, 2000).

Valeyre (2007), illetve Lorenz – Lundvall – Valeyre (2005) legfrissebb munkái a fent vázolt nézetek részleges összeegyeztetésére tesz kísérletet. A munkaszervezeti formák és a munkavégzés, valamint a foglalkoztatás minőségének kapcsolatára vonatkozó kutatásaik során lényeges különbségeket találtak a magas szintű tanulásal és problémamegoldó tevékenységgel jellemezhető két munkaszervezeti forma, a diszkrecionális tanuló és a karcsúsított munkaszervezeti formák között. A diszkrecionális tanuló szervezetekben jobbak a munkakörülmények, alacsonyabb a munkaintenzitás és a dolgozók elégedettebbek, mint a karcsúsított munkaszervezetekben.

Tanulmányunk következő részében az egyes munkaszervezeti formák és a munkavégzés, valamint a foglalkoztatás minőségének összetevői közötti viszonyt térképezzük fel. E jellemzők közé tartoznak a fizikai kockázati tényezők, a munkaidő, a munkaegészségügyi és munkabiztonsági kockázatok, a munkavégzés intenzitása, a munka és a magánélet egyensúlya, a belső ösztönzők, az emberierőforrás-gazdálkodáshoz köthető olyan pszichológiai munkafeltételek, mint a munkafeltételekkel való elégedettség. Összefoglalva, elemzésünk az egyes munkaszervezeti formáknak a munkavégzésre és a foglalkozás minőségére gyakorolt hatásainak bemutatására irányul.⁴

A munkavégzéssel kapcsolatos fizikai kockázati tényezők

A legfrissebb Európai Munkafeltétel-felmérés (EWCS-2005) alapján több fizikai kockázati tényező elemzésére van lehetőség a következő három fő dimenzió alapján: ergonómiai kockázatok, környezeti kockázatok, valamint vegyi, biológiai és sugárveszé-

lyek. Az öt ergonómiai kockázati tényező a következő: fárasztó vagy fájdalmas testhelyzetek, nehéz tárgyak szállítása vagy mozgatása, állás vagy járás, ismétlődő kéz- vagy karmozdulatok, illetve a kéziszerszámok és gépek okozta rezgések.⁵ Három változó a környezeti ártalmakat vizsgálja: a nagy zaj, a magas hőmérséklet és az alacsony hőmérséklet hatásai tartoznak ide. Öt változó méri a vegyi, biológiai és a sugárveszélyt: (1) a füst, a gőz, a por belégzésének kockázatát, (2) az oldószeres és hígítók gőze belégzésének veszélyét, (3) a vegyi anyagok kezeléséből vagy az azokkal való érintkezésből eredő kockázatokat, (4) a sugárveszélyt, így a röntgensugárzás, a radioaktív sugárzás, a hegesztőfény vagy a lézersugár hatásait, s végül (5) a fertőző anyagok (például hulladékok, testnedvek, laboratóriumi felszerelések stb.) kezeléséből vagy az azokkal történő közvetlen érintkezésből adódó veszélyeket. A felsorolt változók meghatározására választott érintettség idő a munkaidő fele, vagy annál hosszabb idő az ergonómiai és a környezeti ártalmak esetében, legalább a munkaidő negyede a vegyi kockázatok esetében, és már a lehető legrövidebb időszak is a sugárveszély és a fertőzési kockázat esetében.

Az ergonómiai kockázatok előfordulása igen gyakori. Az 5. táblázat adatai szerint a munkavállalók 30%-a szerint legalább a munkaidő felében fárasztó vagy fájdalmas testhelyzetbe kényszerül, 21%-uk szállít vagy mozgat nehéz tárgyat, 55%-uk munkájához tartozik hozzá az állás vagy a járás, 54%-uk végez ismétlődő kéz- vagy karmozdulatokat és 23%-ukra hat kéziszerszám vagy gép rezgése. Ezek a veszélyek a munkaszervezeti formák szerint igen különbözőek. Az ergonómiai kockázati tényezők inkább jellemzik a taylori munkaszervezeteket, és kisebb mértékben ugyan, de a karcsúsított munkaszervezetek, mint a diszkrecionális tanuló vagy a hagyományos-nem formalizált szervezeteket. Azoknak a munkavállalóknak az aránya például, akik munkájuk nagy részében fárasztó vagy fájdalmas testhelyzetbe kényszerülnek, 47% a taylori munkaszervezeti típusban, 36% a karcsúsított termelési formában, 23% a hagyományos vagy egyszerű struktúrájú munkaszervezetekben és 19% a diszkrecionális tanuló szervezetekben végezte a munkáját.

A környezeti kockázati tényezők is viszonylag gyakoriak. A munkavállalók 27%-a van kitéve hangos zajoknak a munkaidő legalább felében. A megkérdezettek 18%-a dolgozik magas, 13%-uk alacsony hőmérsékletű munkahelyen. Az ergonómiai kockázatokhoz hasonlóan környezeti kockázatok esetében is figyelemre méltó különbségek jellemzik a munkaszervezeti formákat. Gyakoribb a környezeti ártalmak előfordulása a taylori és a karcsúsított munkaszervezetekben.

A vegyi, a biológiai és a sugárveszély tényezői nagyon fontosak. A munkavállalók 24%-át sújtják legalább a munkaidő negyedében a füst, a gőz, a por belégzésének hatásai, 13%-uk lélegzi be az oldószer vagy hígító gőzét, 14%-uk foglalkozik vagy érintkezik vegyi anyagokkal, a munkavállalók 15%-a van kitéve sugárzásnak, és 17%-uk foglalkozik vagy érintkezik közvetlenül esetlegesen fertőző anyagokkal. Ezek a dolgozókat érő mérgező hatások nagyon eltérőek a különböző munkaszervezetek szerint. Sokkal gyakoribbak a taylori és a karcsúsított munkaszervezeti formákban, mint azok diszkrecionális tanuló vagy a hagyományos változataiban.

A leíró statisztikai elemzés eredményeit általánosan alátámasztja a fizikai kockázati tényezők válto-

zónák logisztikus regresszióelemzése, melyet a munkaszervezeti típusokkal összefüggésben a strukturális tényezők (például ágazat) kontrolljával végeztünk. Ezt mutatja a 6. táblázat. Referenciának a taylori szervezetenél dolgozó munkavállalókat tekintettük. Annak valószínűsége, hogy a fizikai munkafeltételek rosszabbak, szignifikánsan sokkal kisebb a diszkrecionális tanuló munkaszervezetekben, illetve a hagyományos vagy egyszerű struktúrájú munkaszervezetekben, ez alól egyedüli kivételt csak a sugárveszély jelent. A karcsúsított munkaszervezeti osztályban változatosabb a helyzet: szignifikánsan alacsonyabb az előfordulása a fárasztó vagy fájdalmas testhelyzetnek, illetve az ismétlődő kéz- vagy karmozdulatoknak. Nem

5. táblázat

Fizikai kockázatok munkaszervezeti típusonként (%)

	Munkaszervezet-típusok				Átlag
	Diszkrecionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű	
Ergonómiai kockázatok					
Fárasztó vagy fájdalmas testhelyzet (legalább a munkaidő felében)	18,8	36,3	47,3	23,4	29,6
Nehéz tárgyak szállítása vagy mozgatása (legalább a munkaidő felében)	12,0	29,8	30,4	17,8	21,1
Állás vagy járás (legalább a munkaidő felében)	42,4	63,5	70,3	53,2	55,0
Ismétlődő kéz- és karmozdulatok (legalább a munkaidő felében)	39,6	62,4	75,3	47,6	53,7
Kéziszerszámok, gépek okozta rezgések (legalább a munkaidő felében)	11,1	33,6	43,0	10,6	23,0
Környezeti kockázatok					
Olyan nagy zaj, hogy fel kell emelni a hangot, ha valakihez szólunk (legalább a munkaidő felében)	13,6	37,4	47,3	15,9	26,7
Magas hőmérséklet, mely akkor is izzasztó, ha nem dolgozunk (legalább a munkaidő felében)	9,0	26,0	31,9	11,6	18,3
Alacsony hőmérséklet (épületben vagy szabadban) (legalább a munkaidő felében)	7,4	19,0	16,2	11,2	12,7
Vegyi, biológiai és sugárveszély					
Füst, gőz, por belégzése (legalább a munkaidő negyedében)	13,6	35,4	34,9	15,4	23,6
Oldószer vagy hígító gőzének belégzése (legalább a munkaidő negyedében)	7,0	20,6	19,3	8,7	13,2
Foglalkozás vagy érintkezés vegyi anyagokkal (legalább a munkaidő negyedében)	8,4	22,4	19,8	9,1	14,3
Sugárzás, pl. röntgensugárzás, radioaktív sugárzás, hegesztőfény, lézersugár (előfordul)	12,4	24,6	14,7	8,8	15,4
Foglalkozás vagy közvetlen érintkezés esetlegesen fertőző anyagokkal (előfordul)	12,7	24,7	19,5	13,2	17,2

szignifikáns a különbség az állás és a járás, valamint a kéziszerszámok és gépek okozta rezgések, a nagy zajok és a magas hőmérséklet esetében. Szignifikánsan rosszabb a helyzet az összes vegyi, biológiai és sugárveszély viszonylatában, a nehéz tárgyak szállításával és mozgatásával, valamint az alacsony hőmérséklettel kapcsolatban.

recionális tanuló munkaszervezeti formák esetében a kockázatok alacsonyabbak, mint azok taylori változataiban, ugyanez azonban nem mondható el a karcsúsított munkaszervezeti formáról, ahol a munkavégzéssel járó kockázatok gyakran jelentősebbek, mint a taylori munkaszervezetekben, különös tekintettel a vegyi, biológiai és sugárveszélyekre.

6. táblázat

Fizikai kockázatok a munkaszervezeti típusok szerint (logisztikus becslések)

	Munkaszervezet-típusok			
	Diszkrecionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű
Ergonómiai kockázatok				
Fárasztó vagy fájdalmas testhelyzet (legalább a munkaidő felében)	-0,98***	-0,17**	ref.	-0,90***
Nehéz tárgyak szállítása vagy mozgatása (legalább a munkaidő felében)	-0,57***	0,29***	ref.	-0,55***
Állás vagy járás (legalább a munkaidő felében)	-0,63***	0,03	ref.	-0,57***
Ismétlődő kéz- és karmozdulatok (legalább a munkaidő felében)	-1,06***	-0,23***	ref.	-1,06***
Kéziszerszámok, gépek okozta rezgések (legalább a munkaidő felében)	-1,20***	-0,09	ref.	-1,40***
Környezeti kockázatok				
Olyan nagy zaj, hogy fel kell emelni a hangot, ha valakihez szólunk (legalább a munkaidő felében)	-1,13***	-0,12	ref.	-1,08***
Magas hőmérséklet, mely akkor is izzasztó, ha nem dolgozunk (legalább a munkaidő felében)	-0,93***	0,06	ref.	-0,92***
Alacsony hőmérséklet (épületben vagy szabadban) (legalább a munkaidő felében)	-0,44***	0,38***	ref.	-0,27**
Vegyi, biológiai és sugárveszély				
Füst, gőz, por belégzése (legalább a munkaidő negyedében)	-0,74***	0,23***	ref.	-0,60***
Oldószer vagy hígító gőzének belégzése (legalább a munkaidő negyedében)	-0,61***	0,30***	ref.	-0,34***
Foglalkozás vagy érintkezés vegyi anyagokkal (legalább a munkaidő negyedében)	-0,56***	0,32***	ref.	-0,46***
Sugárzás, pl. röntgensugárzás, radioaktív sugárzás, hegesztőfény, lézersugár (előfordul)	0,01	0,70***	ref.	-0,20
Foglalkozás vagy közvetlen érintkezés esetlegesen fertőző anyagokkal (előfordul)	-0,36***	0,43***	ref.	-0,25**

Megjegyzés: logisztikus regresszióelemzés a strukturális változók (az ágazat, a vállalati méret, a foglalkozási kategória, az ország, az életkor és a nem) kontrolljával. Referencia: a taylori munkaszervezeti típus.

*** szignifikáns 1%-os szinten; ** szignifikáns 5%-os szinten; * szignifikáns 10%-os szinten.

Végül, ha a két innovatív típusú munkaszervezetben hasonlítjuk össze a fizikai munkafeltételeket, megállapíthatjuk, hogy a diszkrecionális tanuló szervezetben az összes kockázati tényező előfordulása ritkább, mint a karcsúsított termelési formáknál. Ráadásul a diszk-

Munkaidő-felhasználási rendszerek

A munkaidőt három fő dimenzió alapján elemeztük. Ezek a következők: a hosszú munkaidő, a nem standard munkaidő és a rugalmas munkaidő. Két változó méri a hosszú munkaidőt: az egyik a több mint heti 48

órás munkaidő, a másik pedig a hosszú napi munkaidő (több mint napi 10 óra, havonta több mint öt napon keresztül). Öt változóval vizsgáltuk a nem standard munkaidőt: ezek az éjszakai munkavégzés (havonta több mint ötször); az esti munka (havonta több mint ötször); a szombati munkavégzés (legalább havonta egyszer); a vasárnapi munkavégzés (legalább havonta egyszer) és a több műszakos munkarend. Végül három változó méri a rugalmas munkaidőt: a rugalmas napi munkaidő (naponta eltérő számú munkaóra); a rugalmas heti munkaidő (hetente eltérő számú munkanap), valamint a rugalmas munkarend (nincs rögzített időpontja a munkakezdésnek és a munka befejezésének).

Annak ellenére, hogy az Európai Unió országaira a kilencvenes években a munkaórák csökkenésének trendje volt jellemző (Boisard et al., 2003), még mindig jelentős számú munkavállalónak hosszú a munkaideje (azaz rendszeresen túlórázik). A felmérésben szereplők 10%-a hetente több mint 48 órát dolgozik, 12%-uk pedig havonta több mint ötször napi tíz óránál többet tölt munkával (lásd a 7. táblázatot). A hosszú munkaidő egyértelműen függ a munkaszervezeti formáktól. Leggyakoribb a karcsúsított munkaszervezetekben, átlagos szintű a diszkrecionális tanuló szervezetekben és ritka a taylori és a hagyományos munkaszervezetekben.

éjjel és 26%-uk este (több mint öt alkalommal havonta) és 22% dolgozik több műszakos munkarendben. Az éjszakai, esti munka és a több műszakos munkarend elterjedtebb a taylori munkaszervezetek esetében, és kisebb mértékben jellemző a karcsúsított munkaszervezeti formákra. Sokkal ritkábbak viszont a diszkrecionális tanuló munkaszervezetekben. Más a helyzet a szombati és a vasárnapi munkavégzéssel. Itt a munkaszervezeti formák közötti aránytalanságok kevésbé jelentkeznek, a hétfői munkavégzés némileg gyakoribb a karcsúsított munkaszervezeti forma esetében.

Szintén széles körben elterjedt a rugalmas munkaidő gyakorlata (lásd a 7. táblázatot). A munkavállalók 32%-a rugalmas munkarend szerint dolgozik, 35%-uknak rugalmas a napi munkaóraszám, 22%-uk esetében pedig a heti munkanapok száma változó. A rugalmas munkarend és a változó napi munkaóraszám az új munkaszervezeti formákra a legjellemzőbb, különös tekintettel a diszkrecionális tanuló szervezetre. Nem meglepő, hogy messze a legalacsonyabb az előfordulásuk a taylori formáknál. A rugalmas heti munkanapokra vonatkozóan – hasonlóan a hétfői munkához – minimális a szervezeti formák közötti eltérés.

A leíró statisztikai elemzés eredményeit alátámasztja a munkaidő-változók logisztikus regresszióelemzése, melyet a munkaszervezeti típusokkal összefüggésben

7. táblázat

Munkaidő munkaszervezeti típusonként (%)

	Munkaszervezet-típusok				Átlagos
	Diszkrecionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű	
Hosszú munkaidő					
Hosszú heti munkaidő (heti 48 óránál több)	10,9	12,6	5,6	6,8	9,6
Hosszú napi munkaidő (több mint havi ötször)	13,5	16,4	8,1	9,3	12,5
Nem sztenderd munkaidő					
Éjszakai munka (több mint havi öt alkalom)	5,7	12,6	18,5	11,3	10,9
Esti munka (több mint havi öt alkalom)	22,0	27,7	33,2	21,7	25,6
Szombati munka (legalább havonta egyszer)	37,6	53,0	48,1	48,3	45,3
Vasárnapi munka (legalább havonta egyszer)	20,2	25,0	22,7	23,4	22,4
Több műszakos munkarend	12,4	27,5	35,2	18,7	21,8
Rugalmas munkaidő					
Változó napi munkaóraszám	40,7	35,6	26,3	30,0	34,8
Változó a heti munkanapok száma	20,6	23,2	20,3	23,2	21,6
Rugalmas munkarend	38,3	33,3	20,8	29,4	32,2

A nem standard munkaidő meglehetősen gyakori (lásd a 7. táblázatot). A munkavállalók 45%-a dolgozik szombaton, 22%-uk pedig vasárnap. 11%-uk dolgozik

a strukturális tényezők kontrolljával végeztünk. Ezt mutatja a 8. táblázat. Referenciakategóriának a taylori szervezetnél dolgozó munkavállalókat tekintettük.

8. táblázat

A munkaidő kapcsolata a munkaszervezeti típusokkal (logisztikus becslések)

	Munkaszervezet-típusok			
	Diszkrecionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű
Hosszú munkaidő				
Hosszú heti munkaidő (heti 48 óránál több)	0,78***	0,65***	ref.	0,23
Hosszú napi munkaidő (több mint havi ötször)	0,37***	0,57***	ref.	0,00
Nem szteroid munkaidő				
Éjszakai munka (több mint havi öt alkalom)	-0,97***	-0,36***	ref.	-0,50***
Esti munka (több mint havi öt alkalom)	-0,32***	-0,14*	ref.	-0,59***
Szombati munka (legalább havonta egyszer)	-0,28***	,31***	ref.	-0,18**
Vasárnapi munka (legalább havonta egyszer)	-0,07	0,14*	ref.	-0,17*
Több műszakos munkarend	-0,95***	-0,08	ref.	-0,74***
Rugalmas munkaidő				
Változó napi munkaóraszám	0,35***	0,27***	ref.	-0,01
Változó a heti munkanapok száma	0,01	0,18**	ref.	0,08
Rugalmas munkarend	0,55***	0,45***	ref.	0,33***

Megjegyzés: logisztikus regresszióelemzés a strukturális változók (az ágazat, a vállalkozási méret, a foglalkozási kategória, az ország, az életkor és a nem) kontrolljával. Referencia: a taylori munkaszervezeti típus.

*** szignifikáns 1%-os szinten; ** szignifikáns 5%-os szinten; * szignifikáns 10%-os szinten.

A heti vagy napi hosszú munkaidő előfordulásának valószínűsége szignifikánsan magasabb az új típusú munkaszervezetekben, azaz a karcsúsított és diszkrecionális tanuló munkaszervezeti formáknál. Majdnem ugyanezt az eredményt láthatjuk a rugalmas munkaidőre vonatkozó három változó közül kettő, a napi munkaóraszám rugalmassága és a munkarend rugalmassága esetében. Ezek előfordulásának valószínűsége szignifikánsan magasabb a diszkrecionális tanuló és a karcsúsított munkaszervezeti formák esetében. Nem ez a helyzet azonban a heti munkanapok számának rugalmasságára vonatkozóan. E mutató vonatkozásában nincsenek kiugró különbségek az egyes munkaszervezeti típusok között, szignifikáns különbséget csak a karcsúsított munkaszervezetek esetében találtunk. A nem standard munkaidővel kapcsolatos eredmények nagyon eltérő képet mutatnak. A taylori formát referenciának tekintve az éjszakai és az esti munkavégzés valószínűsége szignifikánsan alacsonyabb az összes többi munkaszervezetnél. A több műszakos munkarend előfordulásának valószínűsége a diszkrecionális tanuló formánál és a hagyományos vagy egyszerű struktúrájú szervezetek esetében alacsonyabb mértékű. A hétfői munkára vonatkozó eredmények kiegyensúlyozottabbak. A szombati és vasárnapi munka elterjedtségének valószínűsége szignifikánsan magasabb a karcsúsított

termelési formákban és alacsonyabb a diszkrecionális tanuló és a hagyományos vagy egyszerű struktúrájú szervezeteknél.

A munkavégzés és a magánélet egyensúlya

A munkavégzésnek és a magánéletnek a munkavállaló által érzékelt egyensúlya szintén különbözik munkaszervezeti formáknaként. Nagyon magas azoknak a munkavállalóknak az aránya, akik azt nyilatkozták, hogy általában a munkaidejük jól vagy nagyon jól illeszkedik a családi és más társadalmi kötelezettségeikhez a diszkrecionális tanuló szervezetek esetében, és kisebb mértékben, de szintén magas a hagyományos vagy egyszerű struktúrájú szervezetekben. Az átlagnál egyértelműen alacsonyabb ez a vélemény a karcsúsított és a taylori munkaszervezetekben (lásd a 9. táblázatot).

A munkavégzés és a magánélet egyensúlyára vonatkozó logisztikus regresszióanalízis is ezeket az eredményeket támasztja alá (lásd a 10. táblázatot). A taylori munkaszervezetben dolgozó munkavállalókat tekintve referenciának, annak valószínűsége, hogy a munkavégzés és a magánélet egyensúlyát a munkavállaló jónak tartja, magasabb a diszkrecionális tanuló szervezetben és a hagyományos vagy egyszerű munkaszervezeti formák esetében, nem szignifikáns azonban a különbség a karcsúsított munkaszervezetekben (10. táblázat).

9. táblázat

A munkavégzés és a magánélet egyensúlya munkaszervezeti típusonként (%)

	Munkaszervezet-típus				Átlag
	Diszkrecionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű	
Nagyon jónak tartja	36,0	30,2	21,7	31,8	31,0
Jónak tartja	48,5	45,6	51,3	51,5	48,8
Jónak vagy nagyon jónak tartja	84,5	75,8	73,0	83,3	79,8

10. táblázat

A munkavégzés és a magánélet egyensúlya munkaszervezeti típusok szerint (logisztikus becslések)

	Munkaszervezet-típusok			
	Diszkrecionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű
Nagyon jónak vagy jónak tartja a munkavégzés és a magánélet egyensúlyát	0,52***	0,08	ref.	0,67***

Megjegyzés: logisztikus regresszióelemzés a strukturális változók (az ágazat, a vállalkozási méret, a foglalkozási kategória, az ország, az életkor és a nem) kontrolljával. Referencia: a taylori munkaszervezeti típus.

*** szignifikáns 1%-os szinten; ** szignifikáns 5%-os szinten; * szignifikáns 10%-os szinten.

Belső motiváció

Tanulmányunk következő részében a munkaszervezeti formák kapcsolatát vizsgáljuk a munkavégzés olyan minőségi jellemzőivel, mint a „belső motiváció” (*intrinsic motivation*). Az alapvető különbségeket a belső és a külső motiváció között Deci (1975) fogalmazta meg. A külső motiváció lényege, hogy magától a tevékenységtől független jutalom jár a munkavégzésért, például jövedelem vagy hatalom. A belső motiváció ezzel szemben azt jelenti, hogy a tevékenységet saját belső megelégedésére végzi az egyén. A Deci (1975), illetve a Deci-Ryan (1985) által kidolgozott megközelítés szerint, ha belső motiváció jellemző egy tevékenységre, akkor nő a kompetencia és az autonómia. Számos pszichológiai empirikus kutatás vizsgálta az autonómia és a kontroll összefüggését a motivációval. Alapvető különbségeket tárt fel Lindenberg (2001), illetve a szervezetelmélet kontextusában Gottschalg-Zollo (2005), megkülönböztetve a feladathoz kapcsolódó összetevőket, az ún. „hedonista belső motivációt” (*hedonistic intrinsic motivation*) és a társadalmi összetevőket, az ún. „normatív belső motivációt” (*normative intrinsic motivation*). Ez utóbbi azokra a tevékenységekre vonatkozik, amelyek azért belső ösztönzők, mert kialakult viselkedési normákhoz és hagyományokhoz illeszkednek.⁶

Az új munkaszervezeti formák elterjedését vizsgáló szervezeti kutatásokban a belső motiváció és a munkaszervezeti formák kapcsolata a munkafeltételekkel

való elégedettség kontextusában jelent meg. Például a magas fokú elkötelezettségről (*high-commitment*) (Walton, 1985), illetve a magas fokú részvételről (*high-involvement*) szóló szakirodalom szerint a nagyobb munkahelyi elégedettség és a munkavállalói elkötelezettség az olyan belső ösztönzők meglétéből ered, mint amilyen a rugalmas foglalkoztatás gyakorlata, a teammunka, a problémamegoldó csoportok és a munkahelyen belüli minimális státusdifferencia. Appelbaum és szerzőtársai (2000) az acél- és a konfekcióipari kiemelkedő teljesítményű munkavégzési rendszereket vizsgáló tanulmányukban bizonyítják, hogy a munkavállalói részvétel növekvő lehetőségei és az elkötelezettség, valamint az elégedettség közötti kapcsolatot a magas fokú bizalom és HPWS-ek által megteremtett belső ösztönzők biztosítják.

A 2005-ös Európai Munkafeltétel-felmérés számos olyan új kérdést tartalmazott, melyek a munkavégzés belső ösztönzőit próbálták megragadni. A 11. táblázat ezeket foglalja össze, az egyes szervezeti klaszterek munkavállalóinak százalékában mutatva az egyes jellemzőkre adott „majdnem mindig” vagy „gyakran” válaszokat.⁷ Felvetődhet azonban némi kétség azzal kapcsolatban, hogy az „intellektuális megerőltető munka” mutatója belső motivációt jelent-e. Ha a munka túlságosan is megerőltető intellektuálisan – például a nem megfelelő végzettség vagy képzettség miatt –, akkor annak fokozott stressz és alacsony önértékelés lehet a következménye.

11. táblázat

Belső ösztönzők, munkaszervezeti típusok (%)

	Munkaszervezet-típusok				Átlag
	Diszkrecionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű	
Lehetősége van arra, hogy a munkahelyén azzal foglalkozzon, amihez leginkább ért (majdnem mindig vagy gyakran)	73,1	64,7	40,2	52,8	61,2
Úgy érzi munka közben, hogy jól dolgozik (majdnem mindig vagy gyakran)	85,8	83,0	61,5	66,4	77,2
Saját ötleteit is alkalmazni tudja a munkájában (majdnem mindig vagy gyakran)	66,1	57,4	21,8	33,9	50,0
Úgy érzi, hogy hasznos munkát végez (majdnem mindig vagy gyakran)	85,6	82,5	60,3	63,2	76,2
Intellektuálisan megerőltetőnek tartja munkáját (majdnem mindig vagy gyakran)	59,7	57,8	22,6	26,2	46,5
Lehetősége van a munkahelyén tanulni és fejlődni (nagyon egyetért vagy egyetért)	63,3	59,2	28,4	33,0	50,5

Az eredmények azt mutatják, hogy a belsőleg ösztönző munkáról nyilatkozó munkavállalók részaránya minden esetben magasabb a diszkrecionális tanuló munkaszervezetekben, mint a karcsúsított munkaszervezeti típusban.

Az eredményeket logisztikus regresszióanalízissel is igazolni kell, mivel lehetséges, hogy a klaszterek közötti különbségek, legalábbis részben, olyan tényezők eltéréseivel magyarázhatók, mint a foglalkozási különbségek (*occupational break-down*) vagy a foglal-

koztatottak életkor szerinti összetétele. A 12. táblázat a belső motivációk mutatóinak logisztikus regresszióját mutatja, az ágazat, az ország, a foglalkozási kategória, a kor, a nem és a vállalkozási méret kontrolljával. A taylori munkaszervezeti típust tekintve referenciának az eredmények alátámasztják az egyszerű leíró statisztikai elemzés konklúzióit, az intellektuálisan megerőltető munka kategóriájának kivételével, ahol a karcsúsított munkaszervezeti típus esetében a pozitív együttható magasabb, mint a diszkrecionális tanuló szervezetnél.

12. táblázat

Belső ösztönzők kapcsolata a munkaszervezeti típusokkal (logisztikus becslések)

	Munkaszervezet-típusok			
	Diszkrecionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű
Lehetősége van arra, hogy a munkahelyen azzal foglalkozzon, amihez leginkább ért (majdnem mindig vagy gyakran)	1,37***	0,84***	ref.	0,54***
Úgy érzi munka közben, hogy jól dolgozik (majdnem mindig vagy gyakran)	1,14***	1,01***	ref.	0,27**
Saját ötleteit is alkalmazni tudja a munkájában (majdnem mindig vagy gyakran)	1,67***	1,36***	ref.	0,51***
Úgy érzi, hogy hasznos munkát végez (majdnem mindig vagy gyakran)	1,13***	0,96***	ref.	0,10
Intellektuálisan megerőltetőnek tartja munkáját (majdnem mindig vagy gyakran)	1,17***	1,34***	ref.	-0,03
Lehetősége van a munkahelyén tanulni és fejlődni (nagyon egyetért vagy egyetért)	1,11***	1,08***	ref.	0,07

Megjegyzés: logisztikus regresszióelemzés a strukturális változók (az ágazat, a vállalkozási méret, a foglalkozási kategória, az ország, az életkor és a nem) kontrolljával. Referencia: a taylori munkaszervezeti típus.

*** szignifikáns 1%-os szinten; ** szignifikáns 5%-os szinten; * szignifikáns 10%-os szinten.

A belső ösztönzők mutatóival mért pszichológiai munkafeltételek tehát általánosan jobbak a diszkrecionális tanuló munkaszervezetekben, mint a karcsúsított munkaszervezetben, s összességében jobbak e két tanulási lehetőségeket biztosító, innovatív munkaszervezetben, mint a munkaszervezetek taylori és hagyományos változataiban.

Elégedettség a munkafeltételekkel

A munkaszervezeteknek a munkavállalói elégedettségére gyakorolt hatását gyakran vitatják az üzleti tudományok és a közgazdaságtudomány képviselői. Amint azt a belső ösztönzőkkel kapcsolatban korábban megjegyeztük, a kiemelkedő teljesítményű munkavégzési rendszerekkel (HPWS) foglalkozó számos kutató megerősítette, hogy a kiemelkedő teljesítményű üzleti gyakorlatok alkalmazásával összefüggő belső ösztönzők a munkával való elégedettség magasabb színvonalát eredményezik. Persze ennek az álláspontnak is vannak ellenzői. Parker és Slaughter (1988) például arra a megállapításra jutott, hogy HPWS-re jellemző teljesítménynövekedés forrása elsősorban az intenzívebb munkavégzés, és ennek

munkabiztonsági jellemzőket, a munkaidőt, a munkavégzés és a magánélet egyensúlyát, valamint a belső motivációk mellett a többi pszichológiai munkafeltételt. Az elégedettséget befolyásolják emellett a tanulmány e második részének elején bemutatott emberierőforrás-gazdálkodási gyakorlatok, illetve a bérek abszolút és relatív szintje.

Jóllehet a munkavállalói elégedettséget meghatározó sokféle tényező lehetséges hatásainak azonosítása meghaladja e tanulmány kereteit, arra azonban felhívhatjuk a figyelmet, hogy szignifikáns különbségek jellemzik a munkaszervezeti formák és a munkával való elégedettség kapcsolatát. A 13. táblázat azoknak a munkavállalóknak a százalékos arányát mutatja, akik elégedettek vagy nagyon elégedettek főállásuk munkafeltételeivel. Az elégedettség mértéke munkaszervezetenként változó: legmagasabb a diszkrecionális tanuló szervezetekben, és a karcsúsított munkaszervezeti típusban is magasabb, mint a taylori klaszterben. A hagyományos vagy egyszerű struktúrájú munkaszervezetek a diszkrecionális tanuló és a karcsúsított szervezetek elégedettségi jellemzői között helyezkednek el.

13. táblázat

Elégedettség a munkafeltételekkel munkaszervezeti típusonként (%)

	Munkaszervezet-típus				Átlag
	Diszkrecionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű	
Elégedett vagy nagyon elégedett főállása munkafeltételeivel	88,7	79,2	70,1	83,4	81,8

legfőbb hatása a munkavállalókra a növekvő bizonytalanság és a stressz.

A munkával való elégedettség ráadásul sokdimenziós jelenség, nemcsak a belső ösztönzőktől és az intenzívebb munkavégzéstől függ, hanem az elemzésünkben tárgyalt összes munkafeltétel-változótól is, beleértve a fizikai kockázati tényezőket, a munka-egészségügyi és

A 14. táblázat a logisztikus regresszióelemzés eredményeit mutatja, annak valószínűségét, hogy mennyire elégedett vagy nagyon elégedett egy munkavállaló főállása munkafeltételeivel a négy munkaszervezeti formában, kontrollváltozókkal. Az adatok a 13. táblázatban ismertetett leíró statisztikai elemzés eredményeit támasztják alá.

14. táblázat

A munkafeltételekkel való elégedettség munkaszervezeti típusonként (logisztikus becslések)

	Munkaszervezet-típus			
	Diszkrecionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű
Elégedett vagy nagyon elégedett a munkafeltételekkel	0,85***	0,24*	ref.	0,65***

Megjegyzés: logisztikus regresszióelemzés a strukturális változók (az ágazat, a vállalkozási méret, a foglalkozási kategória, az ország, az életkor és a nem) kontrolljával. Referencia: a taylori munkaszervezeti típus.

*** szignifikáns 1%-os szinten; ** szignifikáns 5%-os szinten; * szignifikáns 10%-os szinten.

A munkavégzés és foglalkoztatás jobb minősége jellemző a diszkrecionális tanuló szervezetekre

Összegezve tehát elmondható, hogy a legtöbb vizsgált tényező, azaz a fizikai kockázatok, a munka-egészségügyi és munkabiztonsági kockázatok, a munkaidő, a munka intenzitása, a munkavégzés és a magánélet egyensúlya, a belső ösztönzők, az emberierőforrás-gazdálkodással, valamint a munkával való elégedettség számbavétele alapján a diszkrecionális tanuló munkaszervezetekben egyértelműen jobb a munkavégzés és a foglalkoztatás minősége, mint az elemzésben szereplő más típusú munkaszervezeti formákban.

Nem meglepő, hogy a munkavégzés és a foglalkoztatás minőségének majdnem minden mutatója sokkal kedvezőbb a diszkrecionális tanuló szervezetekben, mint azok taylori változataiban. Egyetlen kivételt a munkaidőre vonatkozó néhány jellemző jelent (hosszú munkaidő és rugalmas napi munkaóraszám).

Másfelől, a munkavégzés és a foglalkoztatás minőségére vonatkozó jellemzők eltérő eredményeket mutatnak, ha a karcsúsított munkaszervezeteket hasonlítjuk össze a taylori munkaszervezettel. A karcsúsított munkaszervezetekben kedvezőbbek a munkafeltételek bizonyos ergonómiai kockázatok esetében (fájdalmas testhelyzetek, ismétlődő mozdulatok), egyes nem standard munkaidejű munkavégzési gyakorlatokkal kapcsolatban (éjszakai és esti munkavégzés), továbbá számos pszichológiai munkafeltétel esetében (pl. belső ösztönzők), valamint a munkavállalói elégedettséggel összefüggésben. Egyértelműen kedvezőtlenebbül hatnak azonban a következő tényezők: vegyi, biológiai és sugárveszély, környezeti kockázatok (munkavégzés hidegben), hosszú munkaidő, rugalmas napi munkaóraszám és néhány nem standard munkaidejű munkavégzés (hétvégi munka).

A két új típusú munkaszervezeti forma közötti összehasonlítás azt mutatja, hogy *a munkavégzés és a foglalkoztatás minősége egyértelműen jobb a diszkrecionális tanuló szervezetekben a karcsúsított munkaszervezeti formákkal összehasonlítva*. Különösen igaz ez a fizikai kockázatok területére, a munka-egészségügyi és munkabiztonsági kockázatok mutatóira, a munka intenzitására, a munkavégzés és a magánélet egyensúlyára, valamint ezek eredményeképpen a munkával való elégedettségre. Csak néhány jellemző esetében nem mutatkoztak szignifikáns eltérések a két munkaszervezeti forma között, ezek a következők: a munkaidő néhány mutatója (hosszú munkaidő és rugalmas napi munkaóraszám), valamint egyes pszichológiai munkafeltételek (pl. belső ösztönzők). Ezek alapján elmondható tehát, hogy az új típusú munkaszervezeti formák fejlesztésében megkülönböztetett figyelmet kellene

szentelni a diszkrecionális tanuló szervezetek elterjesztésének, ezzel javítva a munkavégzés és a foglalkoztatás minőségét.

Összegzés helyett: foglalkoztatáspolitikai tanulságok és az innovatív munkaszervezeti formák alkalmazásának monitorozására javasolt mutatók

A nemzetközi kutatás legfőbb foglalkoztatáspolitikai tanulsága, hogy nagyobb figyelmet kellene szentelni a munkaszervezetek működésének gazdasági és társadalmi hatásaira. Az ismertetett eredmények azt tükrözik, hogy az EU-27 országaiban rendszerszerű összefüggések vannak az alkalmazott munkaszervezeti formák és a munkavégzés minősége között, ideértve a munkavégzés tágabb feltételeit, az egészséget és a biztonságot is. Pontosabban, az elemzések szerint, ha a diszkrecionális tanuló munkaszervezeti formák alkalmazását összevetjük a karcsúsított és a taylori munkaszervezetekkel, akkor a tanuló szervezetekben a munkafeltételekre vonatkozóan jobb eredményeket kapunk⁸: alacsonyabb a munkavégzés intenzitása, a dolgozók kevesebb fizikai kockázatot érzékelnek a munkavégzés során, ritkább a nem standard munkaidő, elfogadhatóbb a munkavégzés és a magánélet egyensúlya, továbbá nem olyan gyakoriak a munkához kapcsolódó egészségügyi problémák. A vizsgálat azt is feltárta, hogy a diszkrecionális tanuló szervezetekben nagyobb szerepet játszanak a belső ösztönzők, jobbak az emberierőforrás-gazdálkodáshoz és a munkahelyi szociális integrációhoz kapcsolódó pszichológiai munkafeltételek, és általában magasabb a munkavállalók elégedettségi szintje.

Véleményünk szerint ezek az eredmények közvetlenül alkalmasak arra, hogy az uniós tagországok kövessék a 2000-es és a 2005-ben felülvizsgált Lisszaboni Stratégia céljainak megvalósításához vezető tudásalapú gazdaság létrehozására irányuló elveket.

A Lisszaboni Stratégia célkitűzéseinek teljesítését döntően befolyásolják azok az információk, amelyek a célok megvalósításának folyamatait elemző releváns mutatók kidolgozásán alapulnak. Az Európai Unióban, ahol sok kulcsfontosságú terület tartozik a tagállamok egyéni kompetenciájába, a közösen kialakított mérési eszközök alapvető szerepet játszanak a nemzeti politikák összehangolásában úgy, hogy közben tiszteletben tartják a szubsidiaritás elvét. Az európai „nyitott koordinációs módszer” (*open-method of coordination*, OMC) alapja az összehangolt adatok és mutatók megléte, melyek segítik a tagállamok fejlődésének összehasonlítását, az európai irányelvek nemzeti és regionális megvalósításának értékelését. Mindez különös jelen-

tősséggel bír azoknak az erőfeszítéseknek a jegyében, amelyeket az EU tesz az adatharmonizáció és az indikátorfejlesztés terén, melyek számos területre kiterjednek, mint például a munkaerőpiacok, az életkörülmények és a jólét, az információs társadalom statisztikája, a tudomány és technológia.

Annak ellenére, hogy a Lisszaboni Stratégia célkitűzéseinek megvalósításában felismerték a munkaszervezetek szerepét, nem történtek erőfeszítések explicit munkaszervezeti mutatók kidolgozására, illetve a vállalati szervezet és a változások kapcsolatának általánosabb bemutatására. A Laeken-indikátorok (*Laeken indicators*) a munkavégzés minőségének szervezeti dimenziói közül meglepő módon csak a munkavégzés és a magánélet egyensúlyának mutatóját tartalmazzák. Az Európai Foglalkoztatási Stratégia és az átdolgozott Integrált útmutatók kontextusában a 21. irányvonal céljainak megvalósítási folyamatának figyelemmel kísérésére javasolt mutatók elsősorban a munkaerőpiac rugalmasságára, az egészségre, a biztonságra vonatkoznak, a munkaszervezet szerepével változatlanul nem számolnak.

Az uniós irányelvek meghatározásához alapul szolgáló összehangolt indikátorok létrehozásának jelentőségét hangsúlyozva, a következőkben néhány előzetes elgondolást ismertetünk azzal kapcsolatban, hogy elemzésünk eredményei miképpen használhatók a már meglévő indikátorok korlátainak meghaladására. Az innovatív munkaszervezeti formák mutatóira vonatkozó javaslatunkat abban a szellemben tesszük közé, hogy azok ösztönözzék az eszmecserét és vitákat arról, hogy az Európai Munkafeltétel-felmérés negyedik hullámának eredményei miként vezethetnek az Integrált útmutatók (2005–2008) jelenleg is zajló felülvizsgálatához.

A tanulmányban bemutatott eredmények egyrészt azt mutatják, hogy pozitív kapcsolat áll fenn a diszkrecionális tanuló munkaszervezeti formák alkalmazásának gyakorisága és a munkavégzés minőségének számos mutatója között. Másrészt az eredmények azt is igazolják, hogy a tanuló szervezeti formák előfordulása jelentősen különböző az egyes EU-s tagországokban.⁹ Az eltérő típusú munkaszervezeti formák alkalmazásának klaszterelemzésen alapuló mérőszámiai azonban nem alkalmasak a nyitott koordinációs módszer kontextusában használható indikátorok megalkotására, mivel ezek a mérőszámok nem rendelkeznek a transzparencia és az egyszerű értelmezhetőség alapvető jellemzőivel. A tanulmány első fejezetében bemutatott többváltozós korrespondencianalízis és a klaszterelemzés eredményei alapján határoztuk meg az alábbi négy mutatót, mely leírja a diszkrecioná-

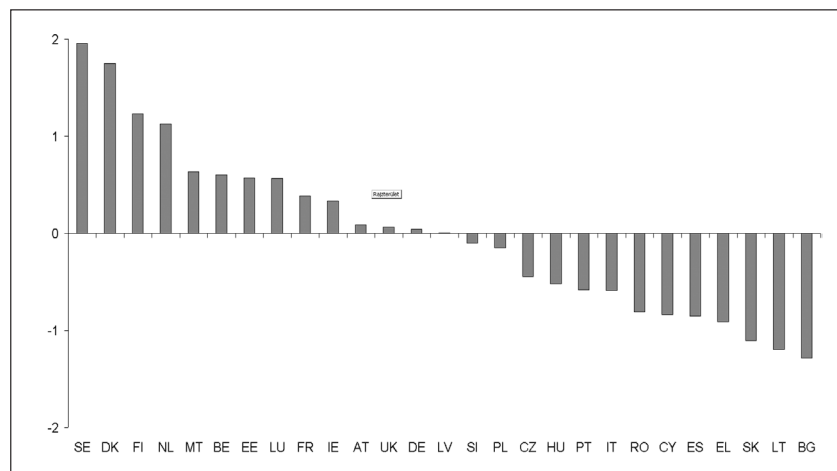
lis tanuló munkaszervezeti formát jellemző tanulási, problémamegoldási és együttműködési viszonyokat. Hangsúlyozzuk, hogy ezek az indikátorok a tagállamok fejlődési folyamatainak *megfigyelésére* használhatók. Az *elemzési* céllal megalkotott mutatókhoz összehangolt intézményszintű adatgyűjtésekre volna szükség, melyekkel vizsgálni lehetne a kapcsolatot a különböző típusú munkaszervezeti formák alkalmazása és az intézmények felépítése és stratégiájának jellemzői között, beleértve az új termékek és a technológiai innovációk stratégiaileg fontos területeit. Az ilyen elemzési célú adatok megalkotása egy új kiegészítő szervezeti felmérést követelne meg, melyet EU-szerte kellene munkaadói szinten elvégezni, illetve a meglévő felmérést lehetne kiterjeszteni a munkavállalói és munkaadói adatok együttes felhasználásával.

A tanuló munkaszervezetek azonosítására javasolt négy mutató a következő:

- a munkavégzés közben új dolgokat tanuló munkavállalók aránya,
- a munkavégzéssel kapcsolatos problémák megoldásában részt vevő munkavállalók aránya,
- a munkahelyi autonómia mérésére szolgáló összetett mutató, amely a munkamódszerek, a munkatempó és a feladatok sorrendje felett ellenőrzést gyakorló munkavállalók arányának átlaga,
- autonóm munkacsoportokban dolgozó munkavállalók száma (a team tagjai maguk döntenek a feladatok megosztásáról) az összes, teamben dolgozó munkavállaló arányában.

A négy mutató alapján alkottuk meg az összetett Innovatív Munkaszervezeti Indexet (*Innovative Work Organisation Index*).¹⁰ Az 1. ábrán bemutatott indexek nagyon magasán korrelálnak a diszkrecionális tanuló munkaszervezeti formákkal, ami azt jelzi, hogy az index megfelelő közelítő mutatója (*proxy indicator*) a diszkrecionális tanuló munkaszervezeti formáknak.¹¹ Az innovatív munkaszervezeti indexet a skandináv országok vezetik, őket követi Hollandia a negyedik helyen. Ausztria, Németország és az Egyesült Királyság némileg az EU átlaga felett áll, Spanyolország és Görögország a skála alsó értékeihez áll közelebb. Az innovatív típusú munkaszervezeti formák alkalmazásának gyakorisága meglehetősen eltérő az új tagországokban: Málta és Észtország az ötödik, illetve a hetedik helyen állnak, míg Szlovákia, Litvánia és Bulgária a sereghajtók. Magyarország a poszt-szocialista országok között a hatodik helyen áll, az európai átlag alatt, nem sokkal lemaradva Lengyelország és Csehország mögött, ugyanakkor megelőzve – többek között – Olaszországot, Romániát, Spanyolországot, Görögországot és Szlovákiát.

Innovatív munkaszervezeti formák indexe¹²



Végkövetkeztetésként fontos kiemelni azt, hogy az Európai Munkafeltétel Felmérések a nyitott koordinációs módszer és az Integrált irányelvek kontextusában pozitívan járulhatnak hozzá a munkavégzés minőségét tükröző mutatók kidolgozásához, ami egyértelműen tüntet az innovatív típusú munkaszervezeti formák mutatóinak megalkotásán. A felmérés gazdag tapasztalatai közül válogatva, tanulmányunkban bemutattuk a munkavégzés olyan jellemzőit, mint a fizikai kockázatok, a munkával kapcsolatos egészségügyi és biztonsági kockázatok, a munkaidő, a munkavégzés és a magánélet egyensúlya és a munkafeltételekkel való elégedettség alakulását. Ezek a témák kivétel nélkül az EU foglalkoztatáspolitikájának központi kérdései. Fontos jövőbeni feladat lehet megteremteni a lehetőségét olyan mutatók kidolgozásának, melyek a munkavégzés minőségének változatos dimenzióit mérik, és alkalmasak a foglalkoztatáspolitikai tájékoztatására az innovatív típusú munkaszervezeti formák mutatóinak kiegészítésével.

Lábjegyzet

¹ A kutatást a „European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions” (Dublin) támogatta (06-3030-65. sz.). A nemzetközi konzorciumban részt vevő intézetek: ERIS-CMH-CNRS – Centre d’Études de l’Emploi, Paris, Nice Sophia-Antipolis Université – GREDEG, CREST-INSEE – Paris School of Economics, MTA Szociológiai Kutatóintézetének Szervezet- és Munkaszociológiai Műhelye, Budapest, valamint a Debreceni Egyetem kihelyezett Munkatudományi Tanszéke. Az angol nyelvű kutatási beszámoló magyarra nyelvre történő fordításának támogatásáért ezúton szeretnénk köszönetet mondani a Szent István Egyetem Agroman Oktatási Alapítványának.
² Fontos kiemelni, hogy az elemzéshez felhasznált több ágazatra kiterjedő vizsgálatok nem érintik az emberierőforrás-gazdálkodásra vonatkozó változók és a munkaszervezeti változók közötti oksági összefüggések kérdését. Ezek a vizsgálati adatok csak

a (pozitív vagy negatív) kapcsolatok azonosítására alkalmasak. Éppen ezért a logisztikus regresszióelemzés esetében a legmegfelelőbb, ha az emberierőforrás-gazdálkodás független változói és a munkaszervezeti változók közötti kapcsolatot nem determinisztikusnak, hanem valószínűségi jellegűnek tekintjük.

³ A szabályozásról, az információs gyakorlatról, a konzultációról és a munkavállalói részvétel egyéb formáiról (az EU-15 országokban és Norvégiában) szóló rövid áttekintést lásd a *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* jelentésében (Carley et al., 2005). Az Európai Munkafeltétel Felmérés belső munkálatairól öt uniós tagországban (Franciaország, Németország, Olaszország, Svédország, Egyesült Királyság) lásd az Alapítvány másik jelentését (Weiler, 2004).

⁴ Tanulmányunkban a logisztikus regresszióelemzés során a szervezeti hatásokat nem az ökonometriai modellekben megszokott kauzalitás szempontjából mutatjuk be, hanem csak arra használjuk, hogy a munkavégzés-minőségi változók és a munkaszervezeti formák közötti kapcsolatot megvizsgáljuk.

⁵ A nagyon alacsony esetszám miatt az emberek szállításából/mozgatásából eredő hatásokat nem vizsgáltuk.

⁶ Ezzel összefüggésben szeretnénk felhívni a figyelmet Lam (2008) fontos megállapítására, amely szerint a motivációk röviden jelzett formái nemcsak kiegészítik egymást, hanem összetett interakciók érvényesülnek közöttük. Ezzel kapcsolatban utal a szociálpszichológusok által használt „motivációs szinergia” fogalmára, amely a motivációk interaktív természetének (Henessey-Amabile, 1998) jelzésére szolgál, valamint a közgazdászok munkáira, akik a „külső” és „belső” ösztönzők közötti kapcsolatok vizsgálata során az ún. „crowding out” hatással vagy a szinergia hiányával foglalkoznak (Bénabou-Tirole, 2003).

⁷ A fejlődési lehetőségre vonatkozó kérdés esetében a táblázat a „nagyon egyetért” vagy „egyetért” válaszokat mutatja.

⁸ Bár – mint a tanulmány elején már tisztáztuk – a kauzális viszonyokat nem vizsgáltuk.

⁹ Ezzel összefüggésben fontos megemlítenünk, hogy az eredmények elemzésének alapjául szolgáló, azonos kérdésekre adott válaszok inkább tükrözhetnek nemzeti kulturális különbségeket, mint valóban létező eltéréseket.

¹⁰ Az összetett Innovatív Munkaszervezeti Index a négy javasolt indikátor alapján definiált négy standardizált mutató középértéke. A standardizált mutatót úgy kaptuk, hogy a mérőszámából kivontuk az átlagot, majd a kapott különbséget elosztottuk a mérőszám normál szórásával.

¹¹ A Pearson-féle korrelációs együttható az összetett index és a diszkrecionális tanul munkaszervezeti klaszterbe csoportosított munkavállalók arányszáma között .92, és szignifikáns .00001 szinten vagy magasabban. A Spearman-féle rangkorrelációs együttható .91, és szignifikáns .00001 szinten vagy magasabban.

¹² Az ábrában használt rövidítések a következők: SE: Svédország, DK: Dánia, FI: Finnország, NL: Hollandia, MT: Málta, BE: Belgium, EE: Észtország, LU: Luxemburg, FR: Franciaország, IE: Írország, AT: Ausztria, UK: Egyesült Királyság, DE: Németország, LV: Lettország, SI: Szlovénia, PL: Lengyelország, CZ: Csehország, HU: Magyarország, PT: Portugália, IT: Olaszország, RO: Románia, CY: Ciprus, ES: Spanyolország, EL: Görögország, SK: Szlovákia, LT: Litvánia, BG: Bulgária.

Felhasznált irodalom

Appelbaum, E. – Bailey, T. – Berg, P. – Kalleberg, A. (2000): *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*, Ithaca, Cornell University Press
 Askenazy, Ph. (2004): *Les désordres du travail*, Paris, Seuil et République des idées
 Bénabou, R. – Tirole, J. (2003): *Intrinsic and Extrinsic Motivation*, *Review of Economic Studies*, 70(3) p. 489–520.
 Boisard, P. – Cartron, D. – Gollac, M. – Valeyre, A. (2003): *Time and work: work intensity*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions report, Luxembourg: Office for official publications of the European communities
 Burchell, B. – Cartron, D. – Csizmadia, P. – Delcampe, S. – Gollac, M. – Illéssy, M. – Lorenz, E. – Makó, Cs. – O’Brien, C. – Valeyre, A. (2008): *Working Time / Work Intensity*, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
 Carley, M. – Baradel, A. – Welz, C. (2005): *Works councils: Workplace representation and participation structures*, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
 Deci, E.L. (1975): *Intrinsic motivation*, New York: Plenum
 Deci, E.L. – Ryan, R.M. (1985): *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*, New York: Plenum
 Eaton, A. – Voos, P. (1992): *Unions and Contemporary Innovation in Work Organisation, Compensation and Employee Participation*. In: Mishel, L. – Voos, P. (eds.) *Unions and Economic Competitiveness*, Armonk, M.E.: Sharpe
 Freeman, R. – Lazear, E. (1995): *An Economic Analysis of Works Councils*. In: Rogers, J. – Streeck, W. (eds.), *Works Councils*, Oxford: Oxford University Press
 Gottschalg, O. – Zollo, M. (2005): *Interest alignment and competitive advantage*, *Les Cahiers de Recherche*, Paris: Groupe HEC
 Hennessey, B.A. – Amabile, T.M. (1998): *Reward, Intrinsic Motivation, and Creativity*. *American Psychologist* 53, no. 6, p. 674–675.
 Huselid, M.A. (1995): *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*, *Academy of Management Journal*, 38, 635–672. o.
 Ichiniowski, C. – Shaw, K. – Prensush, G. (1997): *The Effects of Human Resource Management Policies on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines*, *American Economic Review*, 87, 291–313. o.
 Lam, A. (2008): *Knowledge Creation and Sharing in Organisational Contexts: A Motivational-based Perspective*, School of Management, Royal Holloway University of London, Working Paper Series, SoMWP-0801, July, p. 24.
 Lam, A. – Lundval, B.-A. (2006): *The Learning Organisation and National Systems of Competence Building and*

Innovation. In: Lorenz, E. – Lundvall, B.A. (eds.), *How Europe’s Economies Learn: Coordinating competing models*, Oxford: Oxford University Press, 109–139. o.
 Lawler, E. – Mohrman, S. – Ledford, G. (1992): *Employee Involvement and Total Quality Management: Practices and Results for Fortune 1000 Companies*, San Francisco: Jossey-Bass
 Levine, D. – Tyson, L. (1990): *Participation, Productivity and the Firm’s Environment*. In: Blinder, A. (ed.) *Paying for Productivity*, Washington D.C.: Brookings Institute
 Lindenberg, S. (2001): *Intrinsic motivation in a New Light*, *Kyklos*, 54(2/3)
 Lorenz, E. – Michie, J. – Wilkinson, F. (2004): *HRM Complementarities and Innovative Performance in French and British Industry*. In: Christensen, J.L. – Lundvall, B.-A. (eds.) *Product Innovation, Interactive Learning and Economic Performance*, Amsterdam: Elsevier
 Lorenz, E. – Lundvall, B.A. – Valeyre, A. (2005): *The Diffusion of New Forms of Work Organisation and Worker Outcomes: Lessons from the European Case*, Globelics Conference, Beijing, China
 MacDuffie, J.P. – Pil, F. (1997): *Changes in Auto Industry Employment Practices: An International Overview*. In: Thomas, K. – K. Lansbury, K. – MacDuffie, J.P. (eds.) *After Lean Production*, Ithaca: Cornell University Press, 9–42. o.
 Marchington, M. – Wilkinson, A. – Ackers, P. – Goodman, J. (1994): *Understanding the Meaning of Participation: Views from the workplace*, *Human Relations*, 47/4, 867–894. o.
 Osterman, P. (1994): *How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It?*, *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 173–189. o.
 Parker, M. – Slaughter, J. (1988): *Choosing Sides: Unions and the Team Concept*, Detroit: MI, Labor Notes
 Ramsay, H. – Scholarios, D. – Harley, B. (2000): *Employees and High-Performance Work Systems, Testing inside the Black Box*, *British Journal of Industrial Relation*, 38: 4, 501–531. o.
 Valeyre, A. (2007): *Les conditions de travail des salariés dans l’Union Européenne à quinze selon les formes d’organisation*, *Travail et Emploi*, n°112, octobre-décembre, 35–47. o.
 Veltz, P. – Zarifian, Ph. (1993): *Vers de nouveaux modèles d’organisation?*, *Sociologie du travail*, n°1, janvier, 3–25. o.
 Walton, R. (1985): *From ‘Control’ to ‘Commitment’ in the Workplace*, *Harvard Business Review*, 63, 77–84. o.
 Weiler, A. (2004): *European works councils in practice*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions report, Luxembourg, Office for official publications of the European communities

Cikk beérkezett: 2009. 6. hó
 Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2009. 8. hó

TOARNICZKY Andrea

SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓ

MI AZ EGYÉN SZEREPE

SAJÁT SZOCIALIZÁCIÓS FOLYAMATÁBAN?

(II. RÉSZ)

Jelen cikk célja a szervezeti szocializáció szakirodalmának áttekintése és rendszerezése a következő négy kérdés mentén: (1) a „*Mit értünk szervezeti szocializáció alatt?*” kérdésre keresve a választ a szerző definiálja a szocializációt, és a kapcsolódó fogalmak tárgyalása révén azt is tisztázza, hogy mi nem tekinthető annak; (2) a „*Mi az idő szerepe a szocializációs folyamatban?*” kérdés mentén tárgyalja a folyamat időben való meghatározottságát (véges vs. folytonos), valamint az idő természetének a jelentőségét (lineáris vs. ciklikus); (3) az „*Egy vagy több?*” kérdés a szervezeti kontextus egységes vagy töredezett jellegének a szocializációs folyamatra gyakorolt hatására világít rá, valamint (4) a „*Mi az egyén szerepe a saját szocializációs folyamatában?*” kérdés során pedig azt vizsgálja, hogy mit jelent a folyamat szempontjából, ha az egyénre mint passzív, befogadó, vagy mint aktív, alakító szereplőre tekintünk.

Kulcsszavak: szervezeti szocializáció, identitás munka

A tanulmány első részében bemutatott – intézményesített szocializációs taktikákra vonatkozó – vizsgálatok a szervezeti akciókat hangsúlyozták, és bizonyítékokat szolgáltatottak arra nézve, hogy a különféle taktikák használatával a szervezet miként tudja befolyásolni az újoncok személyes és szerepbéli fejlődését oly módon, hogy az mind a szervezetnek, mind pedig az újoncnak hasznára váljon. Eközben azonban erősen korlátozott az a kép, amelyet a szocializációról kínálnak, hiszen az egyéneket passzív vagy – a legjobb esetben – reaktív résztvevőnek tüntetik föl saját szocializációs folyamatukban. Erre a megközelítésre adott reakcióként az 1990-es években egy újabb áramlat jelentkezett – a *proaktivitás*-kutatások – fordulópontot jelentve az *aktív együttműködés* tengely mentén. E kutatások azokat az *eszközöket* igyekeznek feltárni, amelyek révén az újoncok megszerzik a sikeres szocializációjukhoz szükséges információkat és visszajelzéseket. Ezen kutatások újítása egyúttal a korlátja is: túl szűken értelmezik az egyén aktív együttműködését, újabb kutatásokat téve szükségessé, amelyek más, mögöttes mechanizmusokat is azonosítanak – például tanulás, identitás munka –, valamint reflektálnak az egyénben végbemenő változásokra.

Proaktivitás-kutatások

Az újoncok proaktivitását a legtöbb kutató a következő tényezőkre szűkítve operacionalizálja: (1) információ és visszajelzés keresése az új munkakörnyezettel kapcsolatban (pl. Miller – Jablin, 1991; Ostroff – Kozlowski, 1992; Morrison, 1993a, 1993b; Crant, 2000), (2) kontroll megszerzése az új munkahelyen (Ashford – Saks, 1996), vagy (3) önmenedzselés (Saks – Ashforth, 1997). Ezekkel a kutatók különböző elszigetelt mögöttes mechanizmusokat hangsúlyoznak.

Az említett kutatások célja az volt, hogy azonosítani tudják

- (1) a lehetséges taktikákat (pl. kérdezés, megfigyelés stb.),
- (2) a tartalmat (pl. teljesítményre vonatkozó visszajelzés, technikai és referens információ) és
- (3) forrásokat (pl. munkatársak, felettesek, nem személyes források stb.).

Az új belépők *proaktivitási taktikáira* vonatkozó első tipológiát Miller és Jablin (1991) alkotta meg, akik hét különböző taktikát különítettek el: (1) *nyílt kérdések*, (2) *burkolt kérdések* (általában akkor használatosak, amikor az újonc zavarban van az igényelt infor-

máció típusa miatt, vagy annak lehetséges forrásával kapcsolatban), (3) *harmadik fél* (másodlagos források), (4) *határok tesztelése*, (5) *leplezett beszélgetések* (a kérdéseket rejtett, finom formában teszi föl), (6) *megfigyelés (observation)* és (7) *szemléltetés (surveillance)*¹. A Miller és Jablin (1991) által azonosított valamennyi taktika *társas* típusú: feltételezik, hogy a tapasztalt munkatársak, mint potenciális információforrások és a szükséges információk birtokosai jelen vannak. Ezt a perspektívát egészítette ki Ostroff és Kozlowski (1992), amikor ráirányították a figyelmet a *nem társas gyakorlatokra* (mint pl. a szervezeti dokumentumok olvasása), amelyek szintén az újoncok rendelkezésére állnak. Ashford és Black (1996) tovább tágította azt a kört, amely révén az újoncok információt és visszajelzést kereshetnek, és öt újabb taktikát sorolt föl: (1) kapcsolatépítés (pozitív kapcsolat a felettesel), (2) általános társasági jelenlét (pl. társasági eseményeken való részvétel stb.), (3) kapcsolati háló kiépítése (*networking*), (4) munkakör átalakításával kapcsolatos tárgyalások és (5) pozitív keretezés (ez utóbbi révén kerül a látókörrünkbe az első kognitív taktika). Saks és Ashforth (1996) eltérő megközelítést alkalmaz, amikor az önmenedzselést tekinti mögöttes mechanizmusnak, és a következő taktikákat különíti el: (1) saját cél kitűzése, (2) önmegfigyelés, (3) önmagunknak címzett intelmek megfogalmazása (cueing strategies), (4) önjutalmazás, (5) önbüntetés és (6) „próba”.

A *tartalmi* kérdésekre vonatkozóan szintén Miller és Jablin (1991) kínálta az első nagyobb hatású tipológiát. Az információ három kategóriáját határozták meg: (1) referens információ (hogyan feleljünk meg sikeresen munkaköri szerepünkben), (2) értékeléssel kapcsolatos információ (mások hogyan értékelik az egyén teljesítményét) és (3) kapcsolati információ. Morrison (1993a; 1993b) továbbfejlesztette ezt az osztályozást, és az alábbi információ típusokat különböztette meg: technikai (hogyan végezzük munkánkat), referens (mit várnak mások az újoncoktól) és normatív (a szervezeti kultúráról), valamint visszajelzés (ez lehet teljesítmény-nyel kapcsolatos vagy társas).

Ostroff és Kozlowski (1992), illetve Chao és társai (1994) felvetették, hogy a referens, normatív és társas információn kívül az újoncok a szervezeten belüli hatalmi eloszlással és a szervezet működésével (azaz struktúrájával) kapcsolatban is közvetlenebb tájékoztatásra szorulnak. A fent említett tanulmányokat összefoglalva Morrison (1995) az információ hét típusát különbözteti meg, amelyre a szervezetekbe való belépéskor szükség lehet: technikai, referens, társas, értékelési, normatív, szervezeti (pl. szerkezet, stratégia stb.) és a politikai típusú.

A fentebb azonosított taktikák aszerint nyernekel értelmet, hogy milyen tartalmakat közvetítenek: használatuk gyakorisága attól függ, hogy az új belépők milyen típusú információt igényelnek. Ezt az első hat hónapban viszonylag stabil mintázat jellemzi (Morrison, 1993a; Morrison, 1995): az új belépők általában több időt töltenek megfigyeléssel, mint kérdezéssel, s ez alól csupán az jelent kivételt, amikor technikai, illetve referens típusú információt kérnek (Morrison, 1993a; Morrison, 1995). Jelentős mennyiségű szervezeti és normatív információt akár passzívan is be tudnak gyűjteni (Morrison 1995). Ez igen fontos különbségtételre hívja föl a figyelmünket: az újoncok a technikai, referens és politikai típusú információt találták a leghasznosabbnak, ugyanakkor legtöbbször – kéréstelenül – szervezeti és normatív típusú információt kapnak (Morrison, 1995). Ez rávilágít arra, hogy az intézményesült szocializáció a leghasznosabb információt viszonylag alacsony hatásfokkal képes célba juttatni. Holder (1996) – gyári munkásnők körében végzett vizsgálata nyomán – ellentmondó eredményekről számol be. A résztvevők a kimondott taktikákat hatásosabbnak találták a burkoltnak, rávilágítva az egyéni különbségek fontosságára (pl. foglalkozás és nem szerint), valamint a szervezeti kontextus jelentőségére (pl. veszélyeztetettség szintje), amelyeket az előző tanulmányok nem vettek tekintetbe. A felettesek és a munkatársak egyaránt fontos információforrást jelentenek (Morrison, 1993a): a szocializáció későbbi legfontosabb eredményei közül nem egy a vezetők tevékenységére vezethető vissza (Bauer – Green, 1998; Kammeyer-Mueller – Wanberg, 2003), míg a munkatársak a munkacsoportba való beilleszkedés terén bizonyulnak a legbefolyásosabbnak (Kammeyer-Mueller – Wanberg, 2003).

A proaktivitás előjelzi: az akkulturációt (*acculturation*) (Morrison, 1993b), a társas integrációt (*social integration*) (Morrison, 1993b), a hozzáértést (*task mastery*) (Morrison, 1993b; Kammeyer-Mueller – Wanberg, 2003), a szerep tisztázottságát (*role clarity*) (Miller – Jablin, 1991; Morrison, 1993b; Holder, 1996; Kammeyer-Mueller – Wanberg, 2003), a politikai viszonyok ismeretét (*political knowledge*) (Kammeyer-Mueller – Wanberg, 2003), a munkával való elégedettséget (*job satisfaction*) (Ashford – Black, 1996; Ostroff – Kozlowski, 1992), a különböző tartalmi területek ismeretét (Ostroff – Kozlowski, 1992) és a szervezet iránti elkötelezettséget (Ostroff – Kozlowski, 1992). Ugyanakkor a fent említett kapcsolatokat vizsgálva az empirikus kutatásokban ellentmondó eredményeket találunk. Ennek az lehet a magyarázata, hogy a proaktív technikák messze nem a beilleszkedés eredményességét befolyásoló egyedüli tényezők.

A proaktivitás irodalma két fontos tekintetben egészíti ki a szocializációs szakirodalmat: (1) bizonyítja, hogy az új belépők aktív szerepet játszanak a saját szocializációs folyamatukban, és (részben) leírja az erre szolgáló eszközöket, másfelől (2) azonosítja a fontosabb forrásokat (pl. vezetők, munkatársak), s így hangsúlyozza a szocializáció strukturálatlan környezetének fontosságát is.

Ugyanakkor azonban ezeknek az írásoknak legalább két hiányosságát kell kiemelni: (1) nem kínálnak részleteket az információ hasznosságáról (kivétekként I. Morrison, 1995), sem arra vonatkozóan, hogy mennyiben járulnak hozzá az újoncok tanulásához (kivétekként I. Ostroff – Kozlowski, 1992), (2) főként az információkeresésre fókuszálnak, ami valójában csak egy a lehetséges mechanizmusok közül (pl. tanulás, identitás munka), amelyek révén a szocializáció végbemegy, s ez az integráció szükségességét veti föl.

Mindent összevetve megállapítható, hogy a proaktivitással kapcsolatos tanulmányok – bizonyos korlátok között – tájékoztatást nyújtanak a szervezetekbe belépők cselekvéseiről, de nem képesek ezeket a tapasztalatokat megmagyarázni. A következőkben áttekintem azokat a tanulmányokat, amelyek a szocializáció során végbemenő tanulás tartalmát vizsgálják, részben orvosolva a fenti hiányosságokat.

A szocializációs tartalom

Számos kutatás a tanulást helyezi a szervezeti szocializáció középpontjába (Miller – Jablin, 1991; Ostroff – Kozlowski, 1992; Saks – Ashforth, 1997; Cooper-Thomas – Anderson, 2006; Ashforth – Sluss – Saks, 2007), és különféle tipológiákat alkotnak a tanulás tartalmára vonatkozóan (Ostroff – Kozlowski, 1992; Chao et al., 1994; Haueter et al., 2003; Myers – Oetzel, 2003) azon céllal, hogy a különféle tanulási tartalmak és a beilleszkedés eredményváltozói közötti összefüggéseket vizsgálják. Ezek a kutatások amellel érvelnek, hogy a tanulás jelenti a szocializációs folyamat tartalmát és egyúttal a közvetlen eredményét is, ily módon lehetővé téve a folyamat eredményességének a mérését (Chao et al., 1994; Haueter et al., 2003). A közvetett eredményváltozókat – mint pl. a szervezet iránti elkötelezettség, a fluktuáció vagy a munkával való elégedettség – más folyamatok is befolyásolják szocializáció mellett, s így a szocializáció eredményességének ezek mentén való mérése véleményük szerint nem megbízható.

A szóban forgó szerzők különféle tipológiákat terjesztettek elő és tesztelték az új szervezeti tagok tanulására vonatkozóan, s arra a kérdésre keresték a választ: *mit tanulnak meg az egyének a szocializáció során?* (Chao et al., 1994; Thomas – Anderson, 1998; Haueter et al.,

2003; Myers – Oetzel, 2003; Taormina, 2004). A tanulási tartalom kategóriái hasonlítanak azokhoz, amelyeket a proaktivitás-tanulmányok az információkeresés területéiként azonosítottak, de míg ez utóbbiak azt vizsgálták, az egyének milyen gyakran keresik a különféle típusú információkat, a tanúlással kapcsolatos vizsgálatok az újoncok különféle tartalmakkal kapcsolatos tudását mérik.

Az egyik leghatásosabb modellt és kérdőívet e tárgyban Chao és társai (1994) terjesztették elő. A tanulási tartalom hat dimenzióját fejlesztették ki és tesztelték: (1) *teljesítmény (performance proficiency)*, amelyen mindazt a feladatot és tudást, képességet és készséget értették, amely az adott munkakör ellátásához szükséges, (2) *az emberi terület (people domain)*, amelyen a szükséges munkahelyi kapcsolatokat kell érteni, (3) *a politikai ismereteket (politics)*, itt a szervezeten belüli hatalmi struktúrákra, valamint a formális és informális munkahelyi kapcsolatokra kell gondolni, (4) *a nyelv (language)*, amelyen most egyaránt értjük a szakmával kapcsolatos nyelvezetet, a szaknyelvet, valamint a szervezetre, munkacsoportra jellemző zsargont, (5) *a szervezeti célok és értékek (organisational goals and values)*, azaz „mindazon szabályok és elvek megértése, amelyek a szervezet integritásának fenntartását szolgálják” (732 old.), (6) *a történelem (history)*, azaz a szervezet és munkaegység hagyományai, amelyeket a történetek, mítoszok és rítusok hordoznak. Thomas és Anderson (1998) ugyancsak fontos tartalmi területnek találta a társas, a szereppel kapcsolatos, a személyközi kapcsolatokra és a szervezetre vonatkozó tudást. Ezt részletesebben Cooper-Thomas – Anderson (2002) tárta föl. A legfrissebb fejlemény ebben a témában a Newcomer Socialization Questionnaire (NSQ, Újoncok Szocializációs Kérdőíve), amelyet Haueter és társai (2003) fejlesztettek ki azzal a céllal, hogy Chao és társai (1994) kérdőívének hiányosságait orvosolják, mint például a különböző elemzési szintek (pl. munkacsoport vagy szervezet) együttes használata az egyes tartalmi területek operacionalizálásakor (Klein – Weaver, 2000). Ezért a tartalmi területeket a különböző szocializációs szinteknek feleltették meg (szervezet, munkacsoport, feladat/munkakör). A különböző kérdőívek részlegesen átfedő tanulási tartalmakat vizsgálnak, ugyanakkor hiányzik egy megbízható és érvényesnek tekinthető mérőeszköz, amelynek segítségével a folyamat tanulási szempontú megértésében előreléphetnénk (Cooper-Thomas – Anderson, 2006).

A tanulás különböző területeit társították a „klaszszikus” attitűdbéli eredményváltozókkal, mint pl. a munkahellyel való magasabb elégedettség (Ostroff – Kozlowski, 1992; Chao et al., 1994; Klein et al., 2006), a szervezet iránti elkötelezettség (Ostroff – Kozlowski, 1992; Klein et al., 2006), a stressz (Ostroff – Kozlowski,

1992), a kilépési szándék (Ostroff – Kozlowski, 1992), valamint a közvetlen eredményváltozókkal, amelyek jobban tükrözik a különböző szinteken végbemenő szocializációt (pl. munkakör, munkacsoport, szervezet), mint pl. a hozzáértés (*task mastery*) (Chan – Schmitt, 2000), identitás meghatározása (*identity resolution*) (Chao et al., 1994), vagy az újabban vizsgált sikermutatók, mint a társas integráció (Chan – Schmitt, 2000; Cooper-Thomas – Anderson, 2006) vagy a pszichológiai szerződéssel kapcsolatos elvárások változása (Thomas – Anderson, 1998).

E tanulmányok egyik fontos hiányossága, hogy bár a tanulást a szocializációs folyamat egyik kulcselemének tekintik, mégis kevés kutatás foglalkozik azzal, hogy a folyamat maga hogyan befolyásolja az ismeretek megszerzését. Például Ostroff és Kozlowski (1992), illetve Chao és társai (1994) az újoncok beszámolójára alapozta tartalmi tipológiáját, anélkül, hogy időbeli referenciát vagy kontextust definiáltak volna.

A közelmúltban néhány tanulmány részben orvosolta ezt a hiányosságot, amikor lehetséges kapcsolatokat kerestek a szocializációs taktikák és/vagy a proaktivitás (mint lehetőségek a szocializációs folyamat operacionalizálására) és a tanulási tartalom között (Kraimer, 1997; Klein – Weaver, 2000; Cooper-Thomas – Anderson, 2002; Kammeyer-Mueller – Wanberg, 2003; Hart – Miller, 2005; Ashforth – Sluss – Saks, 2007). Ugyanakkor Hart és Miller (2005) az egyedüli kutató páros, akik úgy operacionalizálták a szocializációt, hogy mind az intézményesült, mind pedig a strukturálatlan taktikákat bevonták (pl. történetek, rítusok, tűzkeresztség), felismerve, hogy ezek ugyan elméletileg egymástól távol eső, empirikusan azonban együtt járó tapasztalások, és a tanulási tartalom közvetítő szerepét keresték a különböző taktikák, valamint a szereppel kapcsolatos ambivalencia és a szerepinnováció között. Tanulmányukban csupán a teljesítmény során mutatott szakértelmet (*performance proficiency*) találták szignifikáns közvetítő változónak az állandó és a felhatalmazó taktikák, valamint a szereppel kapcsolatos ambivalencia között, azt bizonyítva, hogy az üzenet tartalmának közvetítő szerepe a vizsgált végkimeneteltől függ. Az egyetlen tanulmányt, amely azt vizsgálja, hogy a szervezet vezérelte taktikák és az egyén vezérelte proaktivitás *együttesen* miként befolyásolja az újoncok tanulását és beilleszkedési eredményeit, Ashforth – Sluss – Saks (2007) készítette. A szerzők azt találták, hogy a tanulás részben közvetíti a folyamatnak a beilleszkedési eredményre való hatását. Konklúziójukban megállapítják: „az, hogy az újoncokat miként szocializáljuk, jelentős és szimbolikus értékkel bír, túlmutatva azon, hogy valójában *mi* az, amit tanulnak” (Ashforth – Sluss – Saks, 2007: 448. o.).

Azok a tanulmányok, amelyek egyszerre foglalkoznak a tanulás kontextusával és (valós) időben való alakulásával, innovatív módszereket használtak. Így például Gundry és Rousseau (1994) azt tanulmányozta, hogy az újoncok bizonyos kritikus események dekódolásán keresztül miként ismerkednek meg szervezetük kultúrájával és a saját, benne elfoglalt helyükkel. Válaszadókat arra kérték, írják le az ilyen kritikus incidenseket, mondják el, kik játszottak bennük szerepet és pontosan mikor történt az esemény, a szervezetbe való belépésüket tekintve időbeli viszonyítási pontnak. Ezt követően arra is megkérték őket, mondják el, ők maguk miként értelmezték az eseményeket. A kritikus incidensek nagy részére a munkaviszony első éve alatt került sor (több mint felük az első fél évben történt). A pozitív események általában a felvétel időszakában és az első évben történtek, a negatívak pedig az első év után váltak jellemzővé (Gundry – Rousseau, 1994). Ez az eredmény azt sugallja, hogy *nem csupán a munkaviszony első éve kritikus jelentőségű*, ahogyan azt a klasszikus szocializációs tanulmányok állítják (I. a szakaszmodelleket a tanulmány első részében). A legtöbb kritikus eseményre az újonc és közvetlen felettese között került sor, mégpedig negatív hangsúllyal, a másik gyakran előforduló eset pedig a munkatársak közötti konfliktus volt. Ez tehát megerősíti a korábbi eredményeket abban a vonatkozásban, hogy kik a szocializációs folyamat kulcsszereplői.

Siehl és Martin (1988; in: Martin, 2002) a zsargon, a történetek és a humor elemzésével vizsgálta a friss belépők szervezettel való azonosulását. Így például feleletválasztásos teszttel elemezték, hogy az újoncok mennyire értik a szakzsargont és érzelmi zsargont², és az orientációs program alatt feljegyezték az összes olyan alkalmat, amely nevetést váltott ki a jelenlévők-ből. Az eredmények azt mutatták, hogy az új belépők először a technikai szakzsargonnal ismerkednek meg, következőnek az érzelmi zsargont sajátítják el, és csak később tanulják meg helyesen értelmezni a történeteket³. Megfigyelték, hogy a tréning során a tréfák tartalma is változott: eleinte nem volt kimondott szervezeti vonatkozásuk, de alig néhány nappal később a poénok célpontjai már rivális cégek vagy más osztályok tagjai voltak, s ily módon az élcelődés azt szolgálta, hogy határokat vonjon egy-egy kultúra beltágjai és kültagjai között a szervezeten belül és a szervezetek között.

Összefoglalásként elmondható, hogy a tanúlással kapcsolatos tanulmányok – kevés kivétellel – ok-okozati összefüggést kerestek a különféle tanulási tartalmak és a szocializációs sikermutatók között. Feltételezték – egyes esetekben kimondatlanul –, hogy minden esetben zajlik tanulás (ellenpéldának I.: Adkins, 1995), és hogy

ez a tanulás az idő során előrehalad és halmozódik, valamint hogy a szocializáció első két szakaszára – azaz az előzetes szocializáció és a megismerkedés (encounter) időszakára – korlátozódik (1. a szakaszmodelleket is). Ily módon ezek a tanulmányok nem segítik elő jelentősen azon kérdés megválaszolását, hogy a valóságban az újoncok hogyan integrálják, vagy nem veszik figye-

befolyásoló tényezőik azonosítására fókuszálókat, egyetértve Pratt és tsai. (2006: 238. o.) azon megjegyzésével, hogy ez egy „lazán kapcsolódó kutatási terület”.

Az identitásmunkát fókuszba helyező kutatók sokféleképpen definiálják a szocializációt, annak függvényében, hogy milyen alapfeltevésekkel élnek az identitás természetére vonatkozóan (1. táblázat).

1. táblázat

Az identitásmunka-fókuszú szocializáció: meghatározások

Identitás természete	Meghatározás	Szerző(k)
Szerepidentitás	...lehetséges én-ek (possible selves) finomítása ideiglenes én-nel (provisional selves) való kísérletezés és annak értékelése során.	Ibarra (1999)
Szerep- és társas identitás kombinációja	...előző (társas) identitások és lehetséges én-ek által befolyásolt értelmezési (sensemaking) folyamat.	Beyer és Hannah (2002)
Szerep- és társas identitás kombinációja	...munka- és identitástanulási ciklus, ahol a cél a társas környezet által is elfogadott munkaidentitás integritásának elérése.	Pratt és társai (2006)

lembe a belépéskor tapasztaltakat, illetve azt, hogy ez milyen személyes változással (personal change) jár.

A továbbiakban ez utóbbit – *személyes változás* – elemző tanulmányok rövid áttekintésével folytatom, amelyek kiegészítik és mintegy összegzik is az előzőekben bemutatott kutatásokat, mert

- (1) megragadják azon kritikus eseményeket, amelyek a folyamat fordulópontját jelzik, megváltoztatják a folyamat időtartamát vagy a ciklus megismétlődését jelentik, arra készítve, hogy felülvizsgáljuk a klasszikus szakaszmodelleket (pl. Pratt – Rockmann – Kaufmann, 2006),
- (2) részletekben gazdag leírást nyújtanak a folyamat kulcsszereplőiről, feltárva ezáltal a releváns kontextust, valamint
- (3) további egyéni taktikákat tárnak fel, gazdagítva ezáltal a proaktivitásra és tanulásra vonatkozó kutatások révén szerzett ismereteinket (pl. Cahill, 1999; Beyer – Hannah, 2002).

Személyes változás a szocializáció során: az újoncok identitásmunkája (identity work)

A legújabb szocializációs kutatások, az újoncok *identitásmunkáját* (identity work) állítva vizsgálódásuk középpontjába, jelentős és folyamatos *személyes változást* feltételeznek a folyamat során, amelynek alakításában az egyén aktív szerepet vállal (pl. Ibarra, 1999; Ashforth, 2001; Beyer – Hannah, 2002; Pratt – Rockmann – Kaufmann, 2006; Barbulescu – Ibarra, 2007).

Az identitásmunkára vonatkozó szakirodalom átfogó áttekintése helyett a szocializáció során végzett identitásmunka mechanizmusainak, valamint az azt

Az 1. táblázatból látszik, hogy nem létezik a folyamatnak egységes, mindenki által elfogadott meghatározása: a kutatók eltérő célokat és háttérmechanizmusokat feltételeznek. Ugyanakkor a fenti tanulmányok figyelmes elolvasása egy közös, mögöttes, ciklikus folyamat létre világit rá:

- (1) identitás-inkongruencia (identity incongruence) észlelése: az egyének megkérdőjelezzik, hogy kik voltak és kivé szeretnének válni,
- (2) kísérletezés (enacting identity): új identitás(ok) kipróbálása,
- (3) értelmezés (sensemaking): a külső visszajelzések értelmezése, és
- (4) utolsó lépésként egy identitásnarratíva megfogalmazása (Ibarra, 1999; Beyer – Hannah, 2002; Pratt et al., 2006; Barbulescu – Ibarra, 2007; Ashforth et al., 2008).

A folyamat *motivációját* a munkaidentitás integritásának megbotlása (Pratt et al., 2006), vagy a meglévő és lehetséges identitások között észlelt különbözőség (Ibarra, 1999; Beyer – Hannah, 2002) jelenti. Az észlelt munkaidentitás-inkongruencia nagysága, az előző identitások sokszínűsége, valamint a lehetséges én-ek erőssége függvényében az egyének különböző mechanizmusokat alkalmaznak az új identitásuk kialakítására. Pratt és társai (2006) szerint az egyének *gazdagító* (enriching) (a lehetséges identitás mélyebb megértése), *kombináló* (patching) (összetett identitás kialakítása, az előző és a lehetséges identitások különböző elemeiből) és *megosztó* (splinting) (előző identitás ideiglenes alkalmazása a munka értelmezésére) mechanizmusokat alkalmaznak új identitásuk létrehozására. Ezek a technikák nem függetlenek egymástól, hanem

egy meghatározott sorrendben alkalmazzák azokat az új identitásokkal való kísérletezés során – megosztó/kombináló/gazdagító –, de nem minden esetben volt megfigyelhető mindhárom együttes választása. Pratt és társai (2006) által azonosított háttérmechanizmusokat más kutatási eredmények is igazolják. Beyer és Hannah (2002) – tapasztalt mérnökök mintáján vizsgálódva – megállapította, hogy az újoncok szocializációjuk során a régi identitáselemeket integrálták az új környezetben elsajátítottakkal, az előzőekben azonosított kombináló technikának megfelelően.

E háttérmechanizmusok lehetővé teszik az egyéneknek, hogy ideiglenes én-jeikkel kísérletezzenek (Ibarra, 1999), majd az erre kapott visszajelzéseket értelmezve (Pratt et al., 2006; Ashforth et al., 2008) az új, kialakuló identitásukat integrálják *identitás-narratívájukba* (Barbulescu – Ibarra, 2007, Ashforth et al., 2008), ily módon biztosítva személyes történetük konzisztenciáját és folytonosságát (Ashforth et al., 2008). Ez utóbbi rávilágít a folyamat céljaira is: az identitásnarratívának folytonossága csak akkor biztosított, ha azt az egyén belsőleg *autentikusnak* és *önmagával kongruensnek* érzi, valamint ha azt kívülről is megerősítik az egyén számára fontos szervezeti szereplők (*társas validálás*) (Ibarra, 1999; Ainsworth – Hardy 2004).

Továbbá megfigyelhető volt, hogy eltérő szakmai és szervezeti környezetbe való szocializáció során – tanácsadók (Ibarra, 1999), mérnökök (Beyer – Hannah, 2002) vagy orvosok (Pratt et al., 2006) – a fentiekben azonosított háttérmechanizmusokat különböző kombinációkban alkalmazták (vagy sem), ráirányítva a figyelmet a kontextus és személyes jellemzők befolyásoló erejére.

A *külső kontextust* tekintve számos *szakmai* jellemző befolyásolta a folyamat alakulását: (1) a *munka tartalma* (pl. az elvégzendő feladatok nehézsége és sokszínűsége), (2) a *munkafolyamat jellemzői* (pl. intenzitása – a munkával töltött idő mennyisége), valamint (3) az *előzetes szakmai szocializáció* (pl. meglévő munkatapasztalatok sokszínűsége, elsajátított szakmai hiedelmek és alkalmazkodási stratégiák) (Beyer – Hannah, 2002) vagy képzés (Pratt et al., 2006).

A *szervezeti kontextus* esetén a *szocializációs taktikák* – felavató/megfosztó és folyamatos/megszakított (szerepmodellek alkalmazása vagy sem) (Ibarra, 1999; Beyer – Hannah, 2002); *sztorik* (Alvesson, 1994; Sveningsson – Alvesson, 2003) és *artifaktumok* (pl. szakzsargon, érzelmi zsargon, öltözködés) (Pratt et al., 2006) bizonyultak jelentős befolyásoló tényezőknél.

Az egyéni jellemzők közül az előző identitások (egyszerű vagy összetett, erős vagy gyenge), a lehetséges identitások és a szakmai tapasztalatok bírtak jelen-

tős befolyásoló erővel (Ibarra, 1999; Beyer – Hannah, 2002; Pratt et al., 2006).

A fentiekben leírtak kiegészítik a szocializációs folyamatra vonatkozó ismereteinket, mert sikeresen feltárják és leírják a személyes változásokat és értelmezéseket is integráló ciklikus szocializációs folyamatot, túlmutatva a proaktivitás és tanulási modellek lineáris, ok-okozati megközelítésén.

Következtetések

A cikk első és második részében áttekintettem a szervezeti keretek között zajló szocializációs folyamatra vonatkozó releváns elméleteket az absztraktban definiált kulcskérdések mentén, és meghatároztam azon jelentős fordulópontokat, amelyek lehetővé tették a kutatási terület folyamatos megújulását és a folyamat árnyaltabb megértését.

Összefoglalásként elmondható, hogy a szervezeti szocializáció egy összetett szervezeti kontextusban zajló ciklikus, folytonos folyamat, amelynek alakításában az egyén aktívan részt vesz. Ugyanakkor további innovatív kutatásokra van szükség, amelyek képesek lesznek megkérdőjelezni azon alapfeltevéseket, amelyek a fentiekben bemutatott legtöbb írást még mindig jellemzi:

- (1) A legtöbb kutatást felsőfokú végzettséggel rendelkező, *pályakezdő újoncok* mintáján végezték, figyelmen kívül hagyva, hogy a *tapasztalt munkavállalók* körében is egyre nagyobb jelentőséggel bír a szocializációs folyamat, tekintettel az új karrier elképzelésekre, valamint hogy a folyamat jelentős eltéréseket mutathat más szakmai háttérrel rendelkező csoportok esetén (pl. szakmunkások). A minta további bővítést igényel a munkavégzési formák sokszínűségét illetően is: például távmunkások, virtuális csoportok esetében hogyan alakul a szocializációs folyamat?
- (2) A kutatók leginkább a szocializációs folyamat *pozitív eredményeire* fókuszáltak – eredményes szervezeti tag, sikeres szakmai és/vagy szervezeti identifikáció –, figyelmen kívül hagyva a lehetséges negatív következményeket, mint például a deidentifikáció vagy „túlidentifikáció”.
- (3) Az *(inter)aktív egyéneket* feltételező kutatások – proaktivitás, tanulás, identitásmunka – sem voltak tekintettel a régi szervezeti tagok proaktivitására, valamint a hatás-kölcsönhatás elvére: az újoncoknak a bennlétükre való hatására.
- (4) A *személyes változást* vizsgáló kutatások figyelmen kívül hagyták a másik lehetőség vizsgálatát: szerepinnováció, valamint azt, hogy az egyén hogyan egyensúlyoz, választ e két lehetőség között.

Lábjegyzet

- ¹ A megfigyelés és szemlélődés között az a lényegi különbség, hogy az utóbbi nem irányul egy konkrét helyzetre, a begyűjtött információkat az egyén utólag értelmezi (Miller – Jablin, 1991).
- ² Míg a szakzsargon a feladattal kapcsolatos és érzelmileg semlegesnek nevezhető, az érzelmi zsargon az érzésekkel, becenevekkel stb. kapcsolódik össze (Martin, 2002).
- ³ Ez esetben "helyes" értelmezésen azt értjük, amely az adott szervezetben a vizsgált történettel kapcsolatban a legelterjedtebb. (Martin, 2002)

Felhasznált irodalom

- Adkins, C.L. (1995): Previous work experience and organizational socialization: a longitudinal examination, *Academy of Management Journal*, 38(3), 839–862. old.
- Ainsworth, S. – Hardy, C. (2006): Discourse and identities, in: Grant, D. – Hardy, C. – Osrick, C. – Putnam, L. (szerk.): *The Sage handbook of organizational discourse*, London: Sage Publications, 153–173. old.
- Alvesson, M. (1994): Talking in organizations: managing identity and impressions in an advertising agency, *Organizational Studies*, 535–563. old.
- Ashford, S.J. – Black, J.S. (1996): Proactivity during organizational entry: the role of desire for control, *Journal of Applied Psychology*, 199–214. old.
- Ashford, S.J. – Taylor, S. (1990): Adaptation to work transitions: an integrative approach, in *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 8, 1–39. old.
- Ashforth, B.E. – Harrison, S.H. – Corley, K.G. (2008): Identification in organizations: an examination of four fundamental questions, *Journal of Management*, 34(3), 325–374. old.
- Ashforth, B.E. (2001): Role transitions in organizational life: an identity-based perspective, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey
- Ashforth, B.E. – Kreiner, G.E. (1999): How can you do it?: Dirty work and the challenge of constructing a positive identity, *Academy of Management Review*, 24(3), 413–434. old.
- Ashforth, B.E. – Sluss, D.M. – Harrison, S.H. (2007): Socialization in organizational context, in: Hodgkinson, G. P. – Ford, J. K. (szerk.): *International review of industrial and organizational psychology*, Vol. 22, 1–70. old.
- Ashforth, B.E. – Sluss, D.M. – Saks, A.M. (2007): Socialization tactics, proactive behaviour and newcomer learning: integrating socialization models, *Journal of Vocational Behavior*, 447–462. old.
- Barbulescu, R. – Ibarra, H. (2007): Identity as narrative: overcoming identity gaps during work role transitions, Working paper, INSEAD, France
- Bauer, T.N. – Green, S.G. (1994): The effect of newcomer involvement in work related activities: a longitudinal study of socialization, *Journal of Applied Psychology*, 211–223. old.

- Beyer, J.M. – Hannah, D.R. (2002): Building on the past: enacting established personal identities in a new work setting, *Organization Science*, 13(6), 636–652. old.
- Brett, J.M. – Feldman, D.C. – Weingart, L.R. (1990): Feedback seeking behavior of new hires and job changers, *Journal of Management*, 171–192. old.
- Cahill, S.E. (1999): The boundaries of professional socialization: The case of North American Funeral Directors, *Symbolic Interaction*, 22(2), 105–119. old.
- Chan, D. – Schmitt, N. (2000): Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: a latent growth modelling approach to understanding newcomer adaptation, *Journal of Applied Psychology*, 190–210. old.
- Chao, G.T. – O’Leary – Kelly, A.M. – Wolf, S. – Klein, H.J. – Gardner, P.D. (1994): Organizational socialization: its content and consequences, *Journal of Applied Psychology*, 730–743. old.
- Chao, G. T. – Walz, P. M. – Gardner, P. D. (1992): Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with non – mentored counterparts, *Personnel Psychology*, 619–636. old.
- Cooper-Thomas, H. – Anderson, N. (2002): Newcomer adjustment: the relationship between socialization tactics, information acquisition and attitudes, *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 423–438. old.
- Cooper-Thomas, H. – Anderson, N. (2006): Organizational socialization: a new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations, *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 492–516. old.
- Crant, J.M. (2000): Proactive behaviour in organizations, *Journal of Management*, 26(3), 435–462. old.
- Gundry, L.K. – Rousseau, D.M. (1994): Critical incidents in communicating culture to newcomers: the meaning is the message, *Human Relations*, 47(9), 1063–1089. old.
- Hart, Z.P. – Miller, V.D. (2005): Context and message content during organizational socialization: a research note, *Human Communication Research*, 31(2), 295–309. old.
- Haueter, J.A. – Macan, T.H. – Winter, J. (2003): Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale, *Journal of Vocational Behavior*, 20–39. old.
- Holder, T. (1996): Women in non traditional occupations: information seeking during organizational entry, *Journal of Business Communication*, 6–26. old.
- Ibarra, H. (1999): Provisional selves: experimenting with image and identity in professional adaptation, *Administrative Science Quarterly*, 764–791. old.
- Kammeyer – Mueller, J.D. – Wanberg, C.R. (2003): Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways

- to adjustment, *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779–794. old.
- Klein, H.J. – Fan, J. – Preacher, K.J. (2006): The effects of early socialization experiences on content mastery and outcomes: a mediational approach, *Journal of Vocational Behavior*, 96–115. old.
- Klein, H.J. – Weaver, N.A. (2000): The effectiveness of an organizational – level orientation training program in the socialization of new hires, *Personnel Psychology*, 47–66. old.
- Kreiner, G.E. – Hollensbe, E.C. – Sheep, M.L. (2006): Where is the “me” among the “we”? Identity work and the search for optimal balance, *Academy of Management Journal*, 49(5), 1031–1057. old.
- Kraimer, M.L. (1997): Organizational goals and values: a socialization model, *Human Resource Management Review*, 7(4), 425–447. old.
- Martin, J. (2002): *Organizational culture: mapping the terrain*, Sage Publication, London
- Miller, V.D. – Jablin, F.M. (1991): Information seeking during organizational entry: influence, tactics and a model of the process, *Academy of Management Review*, 92–120. old.
- Morrison, E.W. (1993a): Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources and outcomes, *Academy of Management Journal*, 36, 557–589. old.

- Morrison, E.W. (1993b): Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization, *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 173–183. old.
- Morrison, E.W. (1995): Information usefulness and acquisition during organizational encounter, *Management Communication Quarterly*, 131–155. old.
- Myers, K.K. – Oetzel, J.G. (2003): Exploring the dimensions of organizational assimilation: Creating and validating a measure. *Communication Quarterly*, 438–457. old.
- Ostroff, C. – Kozlowski, S.W.J. (1992): Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition, *Personnel Psychology*, 849–874. old.
- Pratt, M.G. – Rockmann, K.W. – Kaufmann, J.B. (2006): Constructing professional identity: the role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents, *Academy of Management Journal*, 49(2), 235–262. old.
- Saks, A.M. – Ashforth, B.E. (1997): Proactive socialization and behavioural self management, *Journal of Vocational Behavior*, 301–323. old.
- Sveningsson, S. – Alvesson, M. (2003): Managing managerial identities: organizational fragmentation, discourse and identity struggle, *Human Relations*, 56(10), 1163–1193. old.

Cikk beérkezett: 2009. 3. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2009. 5. hó

BECK-BÍRÓ Kata

ÖNMEGVALÓSÍTÁS A MUNKAHELYEN

MEGÉLÉSEK ÉS MEG NEM ÉLÉSEK, ILLETVE AZOK OKAI

Ez a cikksorozat az önmegvalósításról szól. Mi az önmegvalósítás? Mennyiben segíti, illetve gátolja a munkahely e törekvést? Igazán ki, illetve mi segítheti, gátolhatja annak megélését vagy meg nem élését? Az egyén? A munkakör? A főnök? A csapat? A szervezet? E kérdésekre keresi a szerző a választ, mivel azt látja, hogy sokan nem találják helyüket a munkahelyükön, ha a munkavállalónak az állás elvállalásakor volt is lelkesedése, elhivatottsága, az idővel alábbhagyott. Miért? Mit tehet ő azért, hogy ez ne történjen meg, esetleg ne ismétlődjön meg? Ebben szeretne segítséget nyújtani kétrészes tanulmányával: elméleti összefoglalóval és az önálló kutatási eredmények bemutatásával. Elsőként az önmegvalósítás szakirodalmát tekinti át: mit mondanak a pszichológiai és vezetéstudományi elméletek a fogalomról, illetve a gátló tényezőkről? A gátló tényezőket csoportosítja: melyek azon akadályozó tényezők az önmegvalósítás terén, amelyek az egyénből, a munkakörből, a szervezetből, illetve a tágabb környezetből eredeztethetőek? Ezek meghatározását követően (a 2. részben) egy reklámügynökségnél végzett kutatás segítségével egyrészt az elméleti összefoglaló által keretezett önmegvalósítás definíció „elevenedik meg” („Mit is jelent a mindennapokban az, hogy önmegvalósítás?”), másrészt a gátló tényezőknek a valóságban történő megjelenése, illetve azok megélése kerül előtérbe.

Kulcsszavak: önmegvalósítás, pszichológia, munkahely, egyén, szervezet

Célom, hogy a munkahelyi önmegvalósítást, illetve annak támogató és gátló tényezőit megragadhatóvá tegyem az üzleti élet szereplői számára: „Mire legyek figyelemmel, ha célom az önmegvalósítás?”, legyen szó éppúgy a munkáját végző alkalmazotról, egy csapat vezetőjéről, mint egy rendszerekért felelős HR-szakemberről, vagy épp új szemléletet bevezetni kívánó (szervezetfejlesztési) tanácsadóról. Ily módon mind az elméleti összefoglaló, mind a kutatás a következő kérdésre keresi a választ: „Mit jelent a szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás, és milyen tényezők gátolják ezt a törekvést?”

Önmegvalósítás – A kiindulópont

Az önmegvalósítás fogalmával az ún. humanisztikus pszichológusok foglalkoztak először. Ezen irányvonal képviselői szerint az önmegvalósítás minden ember alapvető motivációja, ami pedig nem más, mint a fejlődés, a kiteljesedés, azaz képességeinek teljes kihasználása.

Erre példa a talán legismertebb humanisztikus pszichológusok, Abraham Maslow és Carl Rogers ars poeticiái: „az emberi lények saját emberi és biológiai természetüknél fogva lehetnek csodálatosak” (Maslow, 2003: 7–8.

o.); „...mindenkinek megvan az a jellemző képessége, hogy egy érettebb állapot felé fejlődjön. ... Nevezhetjük ezt fejlődési tendenciának, az önmegvalósítás irányába vivő hajtóerőnek vagy előrevivő pozitív erőnek – ez életünk fő hajtóereje...” (Rogers, 2003: 67. o.).

Az önmegvalósítás fogalma azonban nem egyértelmű, még az azzal foglalkozó körökben sem. Az 1. táblázat

1. táblázat

Maslow és Rogers önmegvalósításhoz kapcsolódó, de egymásnak ellentmondó gondolatai (saját rendszerezés)

Maslow	Rogers
Az önmegvalósítás a legmagasabb rendű szükséglet, azaz csak akkor lehetséges, ha az alapvetőbb szükségletek már kielégítettek.	Az önmegvalósítás az alapvető mozgatórugója az egyéni magatartásnak.
Az önmegvalósítás egy kívánatos végállapot, eredmény.	Az önmegvalósítás egy folyamat , de nem érhető el teljes mértékben.
Az önmegvalósító egyének mutatnak közös személyiségjegyeket.	Nem beszélhetünk olyanról, hogy „önmegvalósító egyének”, hiszen az egy folyamat .

VEZETÉSTUDOMÁNY

lázatban látható, hogy miként értelmezhető az önmegvalósítás, még ha azonos (humanisztikus pszichológia) alapokon is nyugszik a fogalom.

Ezek alapján érdemes átgondolni, hogy az egyes önmegvalósítás fogalmak milyen azt akadályozó tényezőket ragadnak meg – ezek rendszerezése, megragadása ugyanis elvezethet egy tudatossághoz a témában, amely jó eligazítást adhat a mindennapokra, amikor az önmegvalósításra törekszünk.

Az egyéni önmegvalósítás gátló tényezői

Maslow az önmegvalósítás fogalmát például így határozza meg: „... vágy arra, hogy mindjobban azzá legyünk, amik vagyunk, és mindenné váljunk, aminek az elérésére képesek vagyunk” (1943: 57. o.). Maslow feltételezi, hogy az egyéni magatartást döntően az határozza meg, mennyire elégszünk ki az egyén szükségletei. Éppen ezért a nélkülözés legalább olyan fontos fogalom az egyén életében, mint a kielégülés: amíg valaki egy alapvető szükségletben (fizikai, a biztonsági, a kapcsolati [szeretet, valahova tartozás] és az elismerés [teljesítmény] nélkülözést él meg, figyelmét nem tudja magasabb rendű szükségletre, azaz az önmegvalósításra fordítani. Az önmegvalósítás mint szükséglet eltér az alacsonyabbaktól abban, hogy

- e folyamat mögött a növekedésmotivált észlelés áll (szemben a korábban említett hiánymotivált észleléssel),
- egyénenként más-más formában jelentkezik (hiszen egyéni célok megvalósítása a cél),
- nem eléghető ki: minél inkább dolgozunk a kielégítésén, annál inkább felerősödik ez a szükséglet,
- a kielégítési motiváció mögött nem a fenyegettség, hanem az izgalom érzése van, illetve a teljességre való törekvés.

Maslow szerint tehát az önmegvalósítás egy velünk született szükséglet, amely kvázi kielégíthető. Amikor ez kielégül, az egyén eléri az ún. Autentikus Én állapotot: „hatékonyabb valóságészlelés és jobb kapcsolat a valósággal” (Maslow, 1970: 204. o.). Ezzel szerintem, ha közvetve is, de Maslow a személyes felelősségvállalásra, a tudatosításra, illetve az önreflexió fontosságára hívja fel a figyelmet. Ha ugyanis megfelelően követjük igényeinket, eljutunk az önmegvalósításhoz.

Az egyéni önmegvalósítás gátló tényezői azonban nemcsak az egyénből, hanem a környezetből is eredeztethetőek. Rogers pszichoterápiás elméletében arra keresi a választ, hogy „hogyan alakíthatók ki olyan viszonyt, amelyet ez a személy a saját fejlődése javára használhat fel (2003: 64. o.)”. Válasza egy olyan, a feltétel nélkü-

li elfogadáson alapuló környezet, amelynek tényezői a bizalom, az empátia és a kongruencia. Amennyiben e három jellemző (valamelyike) hiányzik a környezetből, úgy az önmegvalósítás akadályba ütközik:

- bizalom: „a meleg, elfogadó, a másik személyt mint önálló individuumot pozitívan értékelő attitűd” (Rogers, 2003: 70. o.), a környezettől jövő bizalom erősen kihat az önbizalom növekedésére, amely pedig a fejlődés hajtóerejét erősíti fel,
- kongruencia: hitelességet és őszinteséget jelent, a környezetet átláthatóvá, jól érthetővé teszi az egyén számára, és az példát mutat: az egyénnek is érdemes önmagát – saját érzéseit, gondolatait – adnia,
- empátia: az empátia lehetőséget teremt az egyén számára, hogy szabadabban, nyitottabban megélhesse saját élményeit, érzelmeit, hogy azok saját fejlődése tárgyáivá tudjanak válni.

Nem lehetséges önmegvalósításról írni Csíkszentmihályi flow-elméletének kihagyásával: „a Flow saját teremtményünk, tudatosságunk komplexitásának növekedéséhez és kiteljesedéséhez vezet” (2001: 76. o.). Csíkszentmihályi a létezés minőségi mutatójának a célok elérésének közelségét határozza meg, így minden olyan tevékenység, amely a célok ellenében hat, idő- és energiavesztés. A Flow élménye az az állapot, ahol ez a veszteség megszűnik, az egyén örömet lel a jelenben és elégedetten él. A pozitív visszacsatolás Csíkszentmihályi elméletében is fontos szerepet kap, de míg Rogers szerint ez (időben először) a környezettől szükséges, addig Csíkszentmihályi az egyén önmagának adott pozitív visszacsatolására helyezi a hangsúlyt.

Csíkszentmihályi a Flow élményét autotelikus (önmagáért való) élménynek, illetve az azt elérő személyt autotelikus személyiségnek nevezi. Ezen élmény elérésének fő akadálya nem az egyén képességeiben, hanem az egyén magatartásában rejlik: „Amint elérünk egy célt, máris újat keresünk. Sokszor hamis célokat: vagyont, hatalmat, ösztöneink kiélését, gondolatokat feledtető időtöltést. A legfőbb gond az, hogy a cél lebeg előttünk, nem pedig az, hogy az eléréséért tett erőfeszítések élvezetet okozzanak számunkra” (2001: 126. o.). Maslow és Csíkszentmihályi elmélete ott találkozik, hogy az egyénre, illetve annak magatartására vonatkoztatják az önmegvalósítás lehetőségét. Különbség azonban, hogy Csíkszentmihályi képeseknek tekinti a flow-élmény elérésének lehetőségét, addig Maslow inkább adottságként kezeli az önmegvalósítás lehetőségét.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Mire vezethetők vissza a Csíkszentmihályi által megnevezett hamis célok, szándékok? Fromm szerint a szeretet hiányára (1979, 1993). Szerinte az egyének és a személyközi kapcsolatok alapvető jellemzője a birtoklás (to have): anyagi és szellemi javak megszerzése egy-egy egyéni cselekedet, magatartás hajtóereje. Ez a birtoklási vágy és a fogyasztásra való törekvés ellentéte a Fromm számára ideálisnak tekintett létezésnek (to be). Ez utóbbi során ugyanis az egyén hajtóereje magának a létezés örömeinek, szépségének felfedezése, élvezete – egy önmagáért való élmény. Fromm számára is az önmegvalósítás a cél, az oda vezető út pedig a szeretnitudás képessége. A fejlődési folyamat, a tanulás így a szeretniképesség megtanulását jelenti, amely, szerinte, nem újszerű a társadalom számára, csak mára már elfelejtette.

Az eddig bemutatott elméletek az önmegvalósítást helyezik a középpontba. Egyetértenek abban, hogy az önmegvalósítás eredményeképpen lehet elérni egy jobb minőségű létezést, magasabb fokú önirányítást. Ugyancsak közös kiindulópont, hogy az önmegvalósítás minden egyén esetében másképpen jelentkezik (egyedi, egyéni), így annak legfontosabb kiindulópontja az egyéni tapasztalat. Ez az egyediség arra is felhívja a figyelmet, hogy minden egyén maga felelős az élethelyzetéért, illetve az önmegvalósítási törekvéseért, annak eredményességéért. Nincs egy adott „recept”, amit követni kell, követni érdemes, azért, hogy az sikerüljön. Ugyanígy, nincs egy adott akadály, amit le kell dönteni azért, hogy az sikerüljön. A bemutatott, önmegvalósítást akadályozó tényezők egyenként vagy együttesen is megjelenhetnek az egyén életében – az elméletalkotók így nem mondanak egymásnak ellent, épp csak más akadályokra hívják fel a figyelmet. Dewey kiválóan foglalja össze a legfőbb tanulságot: „...ez a csatátér itt van: saját magunkban és intézményeinkben” (Dewey, 1939; idézi Fromm: 2002: 16. o.).

A szervezeti keretek közötti egyéni önmegvalósítás gátló tényezői

Annak érdekében, hogy a szervezeti keretek között történő önmegvalósítást illetve annak gátló tényezői kerülhessenek górcső alá, a továbbiakban az önmegvalósítás környezetét a szervezet jelenti, az önmegvalósító egyént pedig a szervezeti tag.

Maga a szervezeti tag

A szervezeti tag önmegvalósításhoz fűződő viszonyát az érettség fogalmával ragadta meg több szervezetkutató is. Argyris (1977) azt az egyént nevezte érettnak, aki felelősséget vállal saját életéért. A Hersey

– Blanchard (Blanchard et al., 1999) szerzőpáros az egyéni autonómiát ragadta meg az érettség fogalmával. Az érettségelméletek arra hívják fel a figyelmet, hogy a szervezeti tag maga lehet a szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás akadálya. Fakadhat ez a személyiségből, ha a szervezeti tag képességeinek hiányában nem törekszik az önmegvalósításra. Ugyanakkor a hajlandóság hiánya nemcsak az egyénre vezethető vissza, hanem a környezetre is: lehetséges, hogy a szervezeti tagot a szervezet jellemzői nem ösztönzik az önmegvalósításra – ezeket a lehetséges jellemzőket a későbbiekben fejtem ki.

Senge a tanuló szervezet irányába vezető szervezeti működés leírása során rendszeresen hivatkozik a „személyes irányítás magas fokán álló emberekre”. „A személyes irányítás olyan folyamat, amelynek során újra és újra megfogalmazzuk és átértékeljük, hogy mit akarunk elérni, hogy milyen jövőkép megvalósítására törekszünk” (1998: 169. o.). Senge felfogásában a személyes irányítás hajtóereje az a kreatív feszültség, amely azáltal jön létre, hogy a jelen állapot és a személyes jövőkép távol áll egymástól, ezt az érzelmi feszültséget a jövőkép elérésére használja fel az egyén. Sikeres akkor lehet, ha pontos a jelen valóságról alkotott képe, és jövőképe is tisztán körvonalazott. Véleményem szerint ez a személyes felelősségvállalást is hangsúlyozza, azaz az egyéntől elvárja a képességet és a hajlandóságot is az ideálén meghatározására, illetve annak elérésére történő törekvésre.

Argyris szerint az egyén tanulását, fejlődését így az önmegvalósítását is elsősorban a védekező érvelés (defensive reasoning) akadályozza meg. A védekező érvelés, illetve a személyközi interakcióra jellemző védekező mechanizmusok akadályozzák az egyént a tanulásban. Ez a magatartásminta – Fromm szavaival élve – a birtoklás (kontroll és biztonság) helyzetét erősíti meg. Ezzel szemben ajánlja a kéthurkos tanulást, amely során az egyén megkérdőjelezi a korábbi cselekedetei mögötti előfeltevéseket, ezzel kilép a korábbi gondolkodási keretből. Ezt a folyamatot nevezi Argyris produktív érvelésnek (productive reasoning), amelynek nehézségét – főleg emocionális szinten – teljes mértékben elismeri, mégis elősegíti, hogy az egyén hitelesen tudjon cselekedni.

Érdemes felismerni, hogy a kéthurkos tanulás nélküli önmegvalósítási törekvés inkább önámítás, mivel nem őszinteségen, hitelességen és bátorságon alapszik. Fontos fogalom a kreatív feszültség is, amely az egyén személyes felelősségére hívja fel a figyelmet: az egyén személyes felelőssége, hogy ezt a rossz érzést saját tanulásának javára fordítsa. Ennek hiányában ugyanis a

rossz érzés elérhetetlennek tünteti fel az ideál-ént (az önmegvalósítás célját), és az egyén erőteljesebben ragaszkodik a jelenlegi, valós énképéhez.

Maga a munka mint tevékenység

Az egyén és a munka viszonya. Amennyiben a szervezeti tag azt éli meg a munkahelyén, hogy munkája során képességeit nem használja ki, vagy munkája eredményét nem érzi magáénak, akkor ily módon önmegvalósításra sem lesz képes. Csíkszentmihályi egy érdekes jelenségre hívja fel a figyelmet, amelynek a munka paradoxona nevet adta (2001): az egyén hiába él meg a munkája során flow-élményt, motivációja alacsonyabb, mint szabadidejében. Ez a jelenség arra a kulturális sztereotípiára hívja fel a figyelmet, hogy a munkára úgy gondol az egyén, mint egy teher, amely korlátozza a szabadságot. Ez annyiban fontos, hogy ha a szervezeti tag berögzült mintája, hogy a munka nem okozhat örömet, akkor attól elidegenedik, így ez a hozzáállás az önmegvalósításnak valós akadálya lehet.

A munkavégzési rendszer, amely keretek között az egyén dolgozik. Herzberg, motivációval (is) foglalkozó szervezetkutató azt vallotta, hogy a szervezeti tag a kihívó munkában a fejlődési lehetőséget látja, így mindent meg fog tenni a magas teljesítményért, hiszen azon keresztül tud fejlődni. Ezzel a gondolattal Herzberg az önmegvalósításhoz vezető utat az egyén és a munka viszonyához kötötte, és kifejlődött a munkakörbővítés, -gazdagítás, rotáció vagy az empowerment gondolata. A személyes felelősségvállalás mögötti belső motiváció azt eredményezi, hogy magát a munkát élvezzi az egyén, mivel a munkavégzés során ki tudja elégíteni fejlődési igényét, szükségletét. A jó teljesítmény mögött tehát nem a munkakörülményekből eredeztethető jó érzés húzódik meg, hanem a munka szeretete. Fontos szem előtt tartani azonban, hogy e munkavégzési rendszerek azon szervezeti tagok növekedési szükségleteit tudja kielégíteni, melyeknek már eleve magas a növekedési szükséglete. E munkavégzési rendszer kialakítása és fenntartása tehát adott magatartásformát vár el mind a vezetőtől, mind a szervezet többi tagjától. A vezetőtől egy támogató vezetői stílust vár el, a munkatársak részéről pedig érett magatartást fogalmaz meg követelményként: a szükséges készségek és tudás birtoklásán túl a személyes felelősségvállalást is és a belső elköteleződést.

A szervezeti tag elköteleződése a közös jövőkép irányába elengedhetetlen annak érdekében, hogy a cél megvalósuljon, illetve oly módon valósuljon meg, ahogyan az a szervezetben elvárt lehet – azaz a személyes jövőképnek és a szervezeti jövőképnek egy irányba kell mutatnia.

A szervezet további jellemzői

A szervezetben megjelenő egyéni magatartások, ahogy az előzőekből kiderült, adott előfeltevéseken alapulnak. Ezen előfeltevések, amelyek a szervezeti kultúrában „sűrűsödnek”, megjelennek a szervezet minden jellemzőjében, legyen szó a szervezet struktúrájáról, folyamatokról és szabályokról, az alkalmazott technológiáról, vagy éppen a szervezet küldetéséről, sőt a vezetés is ide tartozik, mivel szerepükből adódóan jelentősen befolyásolják a szervezeti kultúra jellemzőit (Schein, 1985).

A vezető, vezetés jellemzői

Az önmegvalósítást akadályozó X elmélet (McGregor, 1966) egy magatartást kontrolláló vezetőt tart szem előtt, aki számára a szabályok betartása az elsődleges, mivel azok helyességében hisz mindenképp. Ez utóbbi típusú vezető nem bízik a beosztott képességeiben, illetve azok fejleszthetőségében – kivéve, ha az a szabályok által kijelölt kereteken belül történik. Ez utalhat a vezető önbizalmának hiányára, vagy saját status quo-jának féltésére: fél attól, hogy amennyiben a beosztott kilép az általa vagy a szervezet által kijelölt irányvonalakból, azt ő nem tudja kontrollálni, illetve veszélyeztetni vezetői pozícióját. Amennyiben tehát a vezető által kijelölt szabályok szigorúak és szűk határok között mozognak, így a beosztott nem kapja meg a vezetőtől a fejlődéséhez szükséges bizalmat.

Ugyancsak fontos, önmegvalósításra ható tényező a vezető kommunikációja (Argyris, 1994). Amennyiben a vezető csak kommunikációjában támogatja a belső elköteleződést, de a mindennapokban ez ellen tesz, azaz az elmondottakat nem támasztja alá tetteivel, úgy a szervezeti tagokat csupán elbizonytalanítja abban, hogy mi a követendő, elvárt magatartás a szervezetben.

A közös jövőkép

A személyes jövőkép (ideál-én) szükségességéről, mint az egyéni önmegvalósítás elengedhetetlen feltételéről, esett már szó (Senge, 1998). A szervezeti közös jövőkép hiányában a szervezeti tag megkérdőjelezheti magától, hogy az önmegvalósítási törekvéseit miért éppen e szervezet keretein belül kívánja kiélni? Az önmegvalósítás támogatójaként a közös jövőképnek tartalmaznia kell a személyes irányítás során megfogalmazott egyéni jövőképet, másrészt azt kell sugározni, hogy a szervezeti tagok közösen, és csak közösen képesek azt megvalósítani. A szervezeti közös jövőkép így, azon túl, hogy világos működési keretet ad, azt az érzést su-

gallja a szervezet tagjai számára, hogy éppen az adott szervezetben van lehetősége önmegvalósítási törekvéseit megtenni.

Szervezeti értékek, magatartások, amelyek a szervezeti tagok védekező mechanizmusait támogatják

A dialógus hiánya. A dialógus folyamatában „a résztvevők közösen élik meg a felfedezés izgalmát, és olyan gondolatokat fogalmaznak meg, amelyekre egyedül nem lettek volna képesek” (Schein, 1994: 60. o.). Dialógus hiányában (pl. egy visszajelzés) hiányozhatnak azon felismerések, amelyek hozzájárulnak a pontos valós énkép megismerésében, megragadásában.

Kockázatkörülés, félelem a megszegyenüléstől. Az egyéni védekező mechanizmusok Argyris szerint abból erednek, hogy a szervezeti tagok kritikus helyzetben mindenekelőtt azon igyekeznek, hogy a kockázatukat csökkentsék, a szegyént elkerüljék (és ezért alkalmazzák a védekező érvelést). E félelmek azonban az őszinte együttműködést (pl. dialógust) serkentő környezetet ássák alá, amelyek pedig az önmegvalósítást támogatnák.

Nagyfokú, állandó bizonytalanság. Az állandó változás a szervezet környezetében, a szervezetben, és így az egyén munkavégzésében erős bizonytalanságot okozhat az egyén számára (Argyris, 1982). A bizonytalan jövő miatt kialakuló stressz, aggodás a szervezeti tagokban elsősre ellenállást vált ki. Nem feltétlenül szándékos az ellenállás, de magatartásukkal a status quo fenntartását kívánják elérni. A nagyfokú és állandó bizonytalanság még az érett szervezeti tagokat is arra ösztönözheti, hogy megőrizték a kontrollt, a változások során saját nyereségüket. Az önmegvalósításhoz szükséges kreatív feszültség tehát nem tud kialakulni, mivel a jelen valóság állandó változása és az abból eredő rossz érzések elvonják az egyén figyelmét és képességét, hogy ezt a pozitív érzelmi feszültséget saját fejlődésére használja fel.

Összefoglalás

A szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás gátló tényezőit mutatta be ez a cikk.

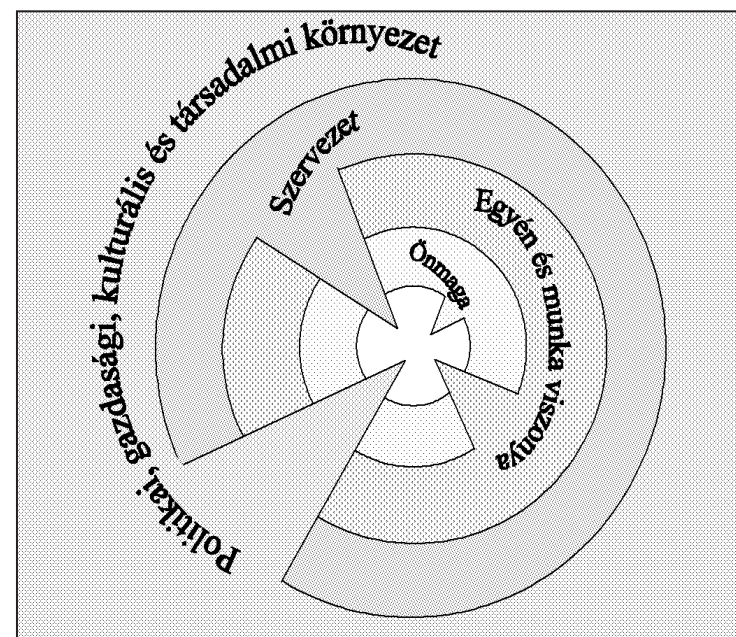
A cikkben bemutatott és elemzett önmegvalósítási elméletek összefoglalása, illetve az eltérések megragadása a 2. táblázatban látható.

2. táblázat

Az egyéni önmegvalósításról szóló elméletek összefoglalása (saját rendszerezés)

	Központi fogalom	Célja	Fő akadály	Folyamat elemei
Egyén				
Maslow	Szükséglet-piramis	Önmegvalósítás	Ki nem elégített szükségletek	Alsóbbrendű szükségletek kielégítése
Rogers	Kliensközpontú terápia	Személyiséggé válás	Nem elfogadó környezet	Bizalom Empátia Kongruencia
Csikszentmihályi	Flow	Flow megélése	Hamis célok és szándékok	Pontos célok és meghatározott feladatok
Fromm	A szeretet művészete	Egyén szabadsága	Egyén elidegenedettsége	Szeretni képesség
Szervezet				
Argyris	Egy- és kéthurkos tanulás Vallott és követett értékek	Tanuló szervezet	Az egyén védekező mechanizmusai	Kéthurkos tanulás
Senge	Ötödik alapelv Rendszer-fejlesztés	Tanuló szervezet	Kreatív feszültség meg nem élése (hamis jelenkép/lemondás a jövőképről)	Rendszerszemlélet Személyes irányítás Gondolati minták Közös jövőkép Csoportos tanulás
Herzberg	Higiénés tényezők vs motivátorok	Munkatársak motivációjának növelése	Nem kihívó munka	Munkakör vertikális terhelése
Hersey-Blanchard	Empowerment Situatív vezetés	Munkatársak energiájának felszabadítása, munkába való becsatornázása	Kötött szervezeti kultúra (pl. személyes felelősségvállalás hiánya)	Szabad információáramlás Autonómia-teremtés Önirányító teamek

A szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósításra ható tényezők (saját elgondolás)



A 2. táblázatban bemutatott szakirodalmi elgondolások alapján megfogalmazott önmegvalósítás-definíció a következő: az önmegvalósítás egy folyamat, amely során az egyén az ideál-én elérésére törekszik, egy jobb minőségű élet érdekében. Az egyén munkahelyi önmegvalósítási törekvése az egyén munkájában meg is jelenik (pl. minőségében).

Az egyéni önmegvalósításra ható elemeket a cikk folyamán csoportosítottam: elsőként az egyént és a környezetét választottam ketté, majd a szervezetet figyelembe véve kialakítottam egy harmadik csoportot is, amely az egyén és a munka viszonyát jellemzi. Ezen túl egy újabb befolyásoló tényezőcsoportot is meghatároztam: a szervezeten túli, tágabb környezetet.

Az 1. ábrával összefogom a szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítást, illetve az arra ható tényezőket.

Az önmegvalósítás útján haladva az egyén egyre inkább egy tiszta, átlátszó kristálygömbre hasonlít (a középső kör). Az út azonban nem tökéletes, és van, ami csiszolja a gömböt, de van, ami megkarcolja, le-tör belőle egy-egy darabot, vagy épp beszennyezi, és így az úton csak nehezen gurul, inkább bukdácsol. A cikk a „gömböt szennyező tényezőket” vizsgálta meg (az egyén maga, az egyén és a munka viszonya, a szervezeti jellemzők, illetve a politikai, gazdasági, kulturális és társadalmi környezet) elsősorban elméleti szempontból.¹

1. ábra **Lábjegyzet**

¹ Nem vitás, hogy más hatások is léteznek az önmegvalósítás folyamatában, nemcsak a környezet hatása az egyénre (pl. egyén hatása a környezetre, illetve a környezet alrendszerének egymásra történő hatása), de ezek a cikk központi kérdésén kívül esnek, így nem térek ki rájuk.

Felhasznált irodalom

Argyris, C. (1977): Double-loop Learning in Organizations. Harvard Business Review, September-October

Argyris, C. (1982): Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational. San Francisco. Jossey-Bass

Argyris, C. (1994): Good Communication that Blocks Learning. Harvard Business Review, July-August

Blanchard et al. (1999): Helyzetfüggő vezetés. Bagolyvár. Budapest

Csikszentmihályi, M. (2001): Flow. Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája. Akadémiai Kiadó. Budapest

Dewey, J. (1939): Freedom and Culture. New York

Fromm, E. (1979): To Have or To Be? Abacus. Great Britain. Cox & Wyman Ltd, Reading

Fromm, E. (1993): A szeretet művészete. Háttér Kiadó. Budapest

Fromm, E. (2002): Menekülés a szabadság elől. Napvilág kiadó. Budapest

Maslow, A. (1943): Elmélet az emberi motivációról. In: Sutermeister: Ember és termelékenység. KJK. Budapest. 1966, 85–106. old.

Maslow, A. (1970): Motivation and Personality. New York, Harper& Row

Maslow, A. (2003): A lét pszichológiája felé. Ursus Libris. Budapest

McGregor, D. (1966): X elmélet (A vezetés hagyományos szemlélete) és Y elmélet (Az egyén és szervezeti célok integrációja). In: Sutermeister, R.A. (szerk.): Ember és termelékenység. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 153–171. old.

Rogers, C.R. (2003): Valakivé válni. A személyiség születése. Edge 2000. Budapest

Schein, E.H. (1985): Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. Jossey-Bass Publishers, San Francisco

Schein, E.H. (1994): On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. Organizational Dynamics special issue: The learning organization in action. Organizational Dynamics

Senge, P.M. (1998): Az 5. alapelv, HVG Rt., Budapest

Cikk beérkezett: 2009. 4. hó
Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2009. 7. hó

EGYETEMI DÍSZDOKTORI AVATÁSOK

Laudáció

JOHN CHILD PROFESSZOR díszdoktoravatására

A szervezet- és vezetélmélet fejlődéséhez való hozzájárulás elismeréseként az egyetem szenátusa és rektora – a Gazdálkodástudományi Kar előterjesztése alapján – Doctor Honoris Causa diplomával tünteti ki John Child professzort.

Igazi megtiszteltetés egyetemünk, karunk és a magam számára, hogy intézményünk díszdoktoraként mutathatjuk be Child professzort.

John Child 1965-ben szerzett Master fokozatú diplomát a University of Cambridge Egyetemen. Ugyanitt PhD-fokozatot kapott 1967-ben. Disszertációjának címe: *British Management Thought and Education: Their Interpretation of Industrial Relationships*.

1965–66-ban a Rolls-Royce cégnél dolgozott rendszerelemzőként. 1966 óta vesz részt az egyetemi oktatásban. 1966–68 között a birminghami Aston Egyetemen, 1968–73 között a London Business School-on dolgozott. 1973-tól 1991-ig az Aston Egyetem szervezeti magatartás professzora, közben 1986–89 között az Aston Business School dékánja volt. 1989–90-ben a China-EC Management Institute igazgatója és dékánja Pekingben. 1991 és 2000 között a Cambridge Egyetem menedzsment professzora. 2000-től napjainkig a University of Birmingham professzora. Vendégprofesszorként több egyetemen is oktatott (University of Hong Kong, Zhejiang University, China, Peking University, Federal University of Minas Gerais, Brazil, Universidade FUMEC, Brazil).

John Child kutatási tevékenysége kiterjed a vezetés- és szervezelmélet különböző területeire, az információtechnológiák alkalmazására, a vállalati stratégia vizsgálatára. Kutatási és publikációs tevékenységében jelentős szerepet kapott a kínai vezetés és kultúra vizsgálata is. A stratégiai választás koncepciójának kidolgozásával jelentős mértékben hozzájárult a szervezelmélet megújításához, a kontingenciaelmélet továbbfejlesztéséhez.

Publikációs tevékenysége impozáns, számos önállóan és társszerzőkkel írt könyve, könyvfejezete és folyóiratcikke jelent meg. Cikkei olyan rangos folyóiratokban láttak napvilágot, mint pl. az *Administrative Science Quarterly*, *Journal of Management Studies*, *Human Relations*, *Sociology*, *Organization Studies*, *Organization Science*, *Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal*. 1992 és 1996 között az *Organization Studies* című folyóirat főszerkesztője volt. Több nemzetközi folyóirat szerkesztőbizottságának tagja, illetve társszerkesztője. 2003-tól a Blackwell Kiadó *Strategy and Organization* sorozatának társszerkesztője.

A vezetés- és szervezéstudomány fejlődését jelentősen befolyásoló könyvei közül kiemelhetjük az alábbiakat: *Organization, a Guide to Problems and Practice* (1977), ez a könyv magyarul is megjelent a *Közgazdasági és Jogi Kiadónál* 1982-ben „A szervezetről – vezetőknél” címmel; *New Technology in European Services*, Ray Loveridge társszerzővel (1990); *Management in China During the Age of Reform* (1994); *Strategies of Cooperation* (David Faulknerrel közösen) (1998).

Child professzor kutatói és oktatói tevékenységéért számos elismerésben részesült. 1984-ben a Cambridge Egyetem kiemelkedő publikációs tevékenységéért a tudományok doktora (Sc.D.) kitüntetésben részesítette. 1996-ban a Helsinki School of Economics díszdoktorává avatta. 2000-ben az Academy of Management Distinguished Scholar Award elismerésében részesült. 2002-ben a British Academy of Management tagja lett. 2006-ban az Európai Szervezetkutatási Társaság (EGOS) tiszteletbeli tagjává fogadta. Ugyanebben az évben a British Academy tagjává választotta.

John Child hosszabb idő óta kapcsolatban áll egyetemünkkel. 1983-ban az ő kezdeményezésére kapcsolódott be az akkori Ipari Üzemszervezési Tanszék munkacsoportja a „Mikroelektronika a szolgáltatási szektorban” című nemzetközi kutatási programba, amelynek egyik vezetője volt. Több, az egyetemünk által szervezett nemzetközi konferencián tartott előadást. A 90-es évek közepétől külső tagja a Gazdálkodási Doktori Iskola tanácsának, s ebben a minőségében javaslatokkal támogatja az iskola munkáját.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 11. SZÁM / ISSN 0133-0179

John Child professzor fentiekben összefoglalt munkássága is mutatja, hogy a vezetés- és szervezéstudomány nemzetközileg kiemelkedő alakja. Büszkék vagyunk arra, hogy egyetemünk új díszdoktoraként köszönthetjük. Kívánunk további sikereket szakmai és magánéletében, s reméljük, hogy folytatni fogjuk együttműködésünket.

Budapest, 2009. október 16.

A laudációt felolvasta:

Hofmeister Ágnes

a Gazdálkodástudományi Kar
dékánja

Laudáció

GEERT HOFSTEDE díszdoktoravatására

Promotor: dr. Farkas Ferenc

„Soha ne higgyünk a politikusoknak, vallási vezetőknél vagy vezető üzletembereknek, amikor azt ígérlik, hogy megreformálják a nemzeti értékeket. Ezeket adott tényként kell kezelnünk, ugyanúgy, mint egy adott ország földrajzi helyzetét vagy időjárását.” Geert Hofstede, a szervezeti kultúra kutatásának világszerte elismert guruja többek között ezzel a figyelmeztetéssel kezdi a kultúrák és szervezetek értékalapjainak feltárásával foglalkozó könyvfejezetét – írja ezt a *World Value Survey*, egy 97 országra kiterjedő kutatás magyarországi vizsgálatát összefoglaló könyv első bekezdése. A kutatást és a könyvet október 12-én, hétfőn mutatták be a Magyar Tudományos Akadémián.

(A Wikipedia szerint) „Geert Hofstede (szül.: Haarlem, Hollandia, 1928. október 2.) nagy hatású holland szociálpszichológus, a nemzeti és szervezeti kultúrák interakcióinak szakértője.”

Geert Hofstede gépészmérnökként végzett a delfti Műszaki Egyetemen. Szociálpszichológiai doktori tanulmányait a Groningeni Egyetemen folytatta. Tudományos pályafutását a lausanne-i IMD-nél kezdte, majd Fontainebleau-ban az INSEAD-nál, azt követően a brüsszeli European Institute for Advanced Studies in Management-nél, az International Institute for Applied

Systems Analysis-nél és a Maastrichti Egyetemen folytatta, ahol szervezeti antropológiát és nemzetközi menedzsmentet tanított. Hofstede professzor vendégkutató a Tilburgi Egyetemen, 1993 és 2000 között a Hongkongi Egyetem tiszteletbeli professzora volt. Tagja az Egyesült Államokban működő Academy of Management-nek, és a következő városok egyetemeitől kapott díszdoktori címet: Nyenrode, Szófia, Athén, Göteborg, Liège és Vilnius. A közeljövőben várható Geert Hofstede professzor kinevezése a Magyar Tudományos Akadémia külső tagjává.

Geert Hofstede kutatásai a munkához kötődő értékrendeket vizsgálták egységesen nagyszámú, több kultúrát felölelő mintákon. Munkájának célja egy egységes kultúraelemzési szempontrendszer felállítása és az első összehasonlító elemzés elvégzése volt. Egy olyan univerzális módszertan kidolgozásán fáradozott, amely lehetőség szerint kultúrafüggetlen, általánosan alkalmazható minden kultúra elemzésére, illetve tudományos jellegű és gyakorlati következtetések levonására egyaránt. Munkássága óriási, a mai napig meghatározó hatással bírt a kulturális különbségek kutatására. Bátoran mondható, már vagy két évtizede nem képzelhető el közgazdasági, üzleti, szociológiai, szervezetszociológiai képzés Európa, de a világ többi részeinek egyetemein sem, a Hofstede-féle szervezeti kultúra tipologizálási dimenziók nélkül. Nincs ez másképp a Pécsi Tudományegyetemen oktatott tantárgyak esetében sem.

Geert Hofstede 2009 márciusában járt először Pécsen, amikor a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán nagy sikerrel tartott előadást a *Kultúrák és szervezetek – az elme szoftvere* című új könyve 2008-as magyar nyelvű megjelenése alkalmából. A frissen létrejött kapcsolat azóta sem szakadt meg, közös kutatás folyik a professzor úr és a szakterületben érintett tanszékek között. Nem tudom magamban tartani örömet, professor Hofstede mai székfoglaló előadásában hivatkozta két fiatal munkatársunk kontrollcsoport-vizsgálatának eredményét.

A Pécsi Tudományegyetem tisztelettel és nemzetközi megbecsültsége fog növekedni Geert Hofstede díszdoktorrá avatásával.

Kérem Rektor Urat, a címet kiadni szíveskedjék.

Elhangzott a Pécsi Tudományegyetem Szenátusának 2009. október 15-i ünnepi ülésén.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 11. SZÁM / ISSN 0133-0179

KÖNYVISMERTETŐ

Vecsenyi János

KISVÁLLALKOZÁSOK
INDÍTÁSA
ÉS MŰKÖDTETÉSE

Perfekt, 2009. 413 oldal

Vecsenyi János kitűnő stílusban írt, gondosan szerkesztett új könyve Bevezetésében "kalandtúrara hívja" az Olvasót, végállomásként jól működő vállalkozást, elégedett vállalkozót ígérve. A sok valós példát hűen ismertető könyv végigolvasását valóban így is fel lehet fogni. A kalandérzést annak hangsúlyozása is erősíti, hogy az igazi vállalkozás szinte mindig kockázattal párosul, a sikerért meg kell küzdeni – és a kudarcot is el kell fogadni, mérlegelve az újkezdés esélyeit. A kockázatok tárgyalása persze nem lenne mellőzhető tananyagként sem, de még kevésbé annak folytán, hogy – mint Bevezetése jelzi (15. oldal) – e munka „leendő és gyakorló vállalkozóknak, valamint egyetemi, főiskolai hallgatóknak szól”.

A könyv nyilvánvalóan elsősorban az egyetemi, főiskolai *gazdasági karok* hallgatóinak készült, de más szakok is jól használhatják. Az OECD ajánlásai, az Európai Unió programjai ma már nemcsak ajánlják, hanem elengedhetetlennek jelzik a vállalkozási alapismeretek oktatását a *közép- és felsőfokú oktatás minden ágában*. Abban is egyetértés van, hogy ehhez társítsuk a vállalkozói gondolkodás, a vállalkozási hajlandóság erősítését is; ez része a Kis- és Középvállalati (KKV-) politika helyét elfoglaló *KKV- és*

Vállalkozáspolitikának.¹ Vecsenyi János új könyve, mint már korábbi munkái is, kiválóan megfelel ezeknek az igényeknek: egyszerre ad ismereteket és ösztönzést is vállalkozás indításához és további erősítéséhez. Ahogyan Szirmai Péter Előszava is ajánlja: hasznos olvasmány mind az erre készülők, mind a már gyakorló vállalkozóknak is; megéri időt szánniuk erre. Számolni kell azonban azzal, hogy nem mindig lesz türelmük végigolvasni a 413 oldalt. Ezért egy újabb kiadáshoz érdemes lesz végiggondolni: a részletes tartalomjegyzék és a tárgymutató mellett milyen további segítséget nyújthat ahhoz a könyv, ha a vállalkozó konkrét problémájára keres gyors választ.

Vecsenyi János előző sikeres könyve már címével is – „Vállalkozás. Az ötlettől az újkezdésig”, 2002 – két fontos gondolatot jelzett, nevezetesen, hogy 1) az eredményes vállalkozás ötletre (és még jobb, ha innovációt is tartalmazó ötletre) épül elhatározással indul, és 2) amennyiben megszűnik (akár bukással is), ezt fogjuk fel tapasztalatszerzésnek, az újkezdéstől ne féljünk. Új könyve is erről kíván meggyőzni, amikor öt nagy részét, fejezetét így tagolja:

1. Mi a vállalkozás?
2. Felkészülés a vállalkozásra
3. A vállalkozás indítása
4. A vállalkozás működtetése
5. Döntés a vállalkozásról

E szemlélet és szerkezet, valamint a sok példával és bővebb esettanulmányokkal való illusztráció a bevált amerikai példákat követi, amilyen többek között Robert D. Hisrich és Jeffrey A. Timmons soka-

dik kiadásban közreadott munkája.² Vecsenyi János 1999-ben megjelent, hasonló cíllal írt könyvének (Vállalkozási szervezetek és stratégiák) mintegy felét esettanulmányok töltötték ki, most ez rövidítve, a megfelelő fejezetekbe illesztve kap helyet. Jóval kisebb teret kapott a már említett, 2002-ben megjelent következő könyvében (Vállalkozás. Az ötlettől az újkezdésig) bőségesen tárgyalt szervezettípusok (hangyák, gazellák, dinoszauruszok, tigrisek) ismertetése is. (Ma már ritkábban használatosak e kifejezések, a gazellákat mint a gyorsan növekedő [high-growth] vállalkozások típusait vizsgálják.) Az említett különbségek indokolják, hogy újabb kiadások helyett Vecsenyi János könyvei más címekkel jelentek meg.

Az új könyv címének megfelelően a *kisvállalkozások*, a korábbi (szerintem helyesebb) kifejezéssel a *kisvállalatok* indításának és működtetésének kérdéseinek halad végig. A szerző a vállalkozás fogalmát következetesen a szó eredeti értelmében használja, kivéve a kisvállalkozás szóösszetételt, ahol követi a mai hivatalos terminológiát. Ez kiiktatta a *szervezetet jelölő vállalat* kifejezést, és az eredetileg más tartalmú vállalkozás szóval helyettesítette. Minthogy a mindennapi gyakorlatban ez gyakran okoz félreértést, zavart, e fogalmi kérdésekre röviden célszerű lett volna kitérni.

A könyv bemutatja, hogy az Európai Unióban elfogadott elhatárolás a kisvállalatok/vállalkozások körét 49 fővel rögzíti, és ezen belül megkülönbözteti a tíz fő alatti mikrovállalatokat és esetenként az alkalmazott nélküli „önfoglalkoztatókat” is. Erről itt néhány adat

helyet kaphatna. Az unió 27 országában együttesen a vállalatok 98,7%-a kisvállalat, ebből 91,8% mikro-, 6,9% 10-49 fős kisvállalat; a középvállalatok aránya 1,1%. Az üzleti szektorban foglalkoztatottak kétharmadának a KKV-k biztosítanak munkahelyet; a mikro- és kisvállalatok 29,7 és 20,7 százaléknak. A magyarországi arányok (jóval alacsonyabb gazdasági aktivitási szint mellett) hasonlóak, a mikrovállalatok nagyobb súlyával. A könyv a vállalkozások növekedési szakaszát tárgyaló része persze már a középvállalatokról is szól, ahogyan az Egyesült Államokból elterjedt „small business” kifejezés ott összevonva jelöli a kis- és középvállalatokat (SMEs), az unióban 249 fős, az Egyesült Államokban gyakran 500 fős elhatárolással. És természetesen Vecsenyi János könyve, nagyon helyesen, hangsúlyozza azt is, hogy a globalizáció világában a nagyvállalatok számára is csak vállalkozói gondolkodás, szemlélet és vezetési stílus hoz eredményt.

Az 1. fejezet megvilágítja a vállalkozás fogalmát, folyamatait, a vállalkozó személyiségi jegyeit, a vállalkozás mint gazdasági szervezet fő vonásait, típusait és röviden kitér a belső vállalkozás szerepére is.

A 2. fejezet a vállalkozásra való felkészülés három fő szakaszát tárgyalja: az üzleti lehetőség azonosítását, az erőforrásigények meghatározását, valamint a vállalkozói motivációk és képességek tisztázását. Az egyes szakaszok minden lépését bemutatja. Például az üzleti lehetőség azonosítását tárgyalva: az ötletek forrásait, az ötletgyűjtés módszereit, a vállalkozási ötletek életképességének (piac-, verseny-, működő- és üzletképességének és kívánatosságának) vizsgálatát, az üzleti modell felépítését és a vállalat-vásárlás és franchise eseteit is. Külön teszteket nyújt az üzleti lehe-

tőség életképességének, a vállalkozó kezdés előtti önvizsgálatához is.

A 3. fejezet a vállalkozások indításához először az üzleti terv készítésének és az erőforrások biztosításának feladatait, majd a vállalkozás alapításának további lépéseit ismerteti. Az üzleti terv felépítését és tartalmát például 17 oldalon mutatja be, majd külön is tárgyalja iparágak szerinti specialitásait, 9 stratégiai kérdését, készítésének folyamatát és tipikus hibáit. Az alapítás további szakaszait a jogi forma és a hely kiválasztásától a munkatársak felvételén és betanításán át a piacra lépésig ismerteti.

A 4. (legterjedelmesebb, 100 oldalas) fejezet a vállalkozás működtetését tárgyalja: a korszerű vezetés, a marketing és értékesítés, a pénzügyek, az informatika és a (nem munka-, hanem) „emberi ügyek” intézésének feladatait. Követi az adminisztratív és a vállalkozóvezetés újabb megkülönböztetését, és külön is szól olyan modern irányokról, mint a proaktív viselkedés a vevők megnyerésére, az irányított fókuszstratégia, a szolgáltatásmegnyerés, a tanuló szervezet.

Az 5. fejezet a legfontosabb további vállalkozási döntésekre, fordulópontokra, kihívásokra készít fel. Ezek között: a vállalkozás új növekedési pályára állítására, a (ma különösen gyakori!) válsághelyzetek kezelésére, végül az elváltásra (eladás, felszámolás, átruházás) és röviden az újkezdésre is. Itt idézni lehetett volna azon újabb kutatások eredményeit, amelyek megkülönböztetik az először induló (novice), a sorozatosan egymást követő (serial) és a rendszeresen több egyiséget működtető (portfólió) vállalkozókat.

A könyv nemcsak bőven ajánl interneten elérhető további szakirodalmat és egyéb forrásokat, hanem olvasója regisztrálás után közvetlenül is letölthet mellékleteket.

Néhány ezek közül:

- Segédlet a 9 stratégiai kérdéshez
- Segédlet az üzleti modell meghatározásához
- Stratégiai tervezési segédlet
- Üzleti tervipari kisvállalkozáshoz
- Üzleti terv kereskedelmi kisvállalkozáshoz
- Vállalkozói képességtár a vállalkozás működtetéséhez
- Vállalkozói önértékelő teszt

Véleményem szerint helyet kaphatott volna még egy rövid kitekintés a KKV- és vállalkozáspolitikára, az OECD- és európai uniós kutatásokra, tapasztalatokra és ajánlásokra. Ezt persze sok esetben (így a Corvinus Egyetemen is, melynek professzora a szerző) más „KKV-tárgyak” keretében ismertetik. Vecsenyi János a vállalkozóvá válás négy fő indítékát különbözteti meg: álomépítés, a függetlenség igénye, pénzcsinálás, kényszer. E motivációkat sok újabb kutatás, felmérés részletesen vizsgálja; erről néhány nemzetközi összehasonlítás, statisztikai/felmérési adat közzlése egy ilyen tankönyvben is hasznos lenne. Az Eurobarometer-felmérések például először azt kérdezik: ha választhatna, mi lenne szívesebben: alkalmazott vagy önfoglalkoztató, azután e választás indítékait keresik. Valójában azonban az így jelzett, az Európai Unióban és nálunk is bő 40, az Egyesült Államokban 60 százalékos preferenciával szemben a tényleges önfoglalkoztatók aránya 15 százalék körül van. Az angliai felmérések reálisabb képet adnak, amikor három csoportot különböztetnek meg: akik gondolkodnak vállalkozás indításán, akik megvalósítják és akik elutasítják ezt (Thinkers, Doers, Avoiders: 10–14–75 százalék).

A vállalkozás indításának motívumait keresve gyakran felteszik azt a kérdést is, hogy kedvező alka-

lom vagy szükségszerűség (kényszer) motiválja-e. Vecsenyi János a kényszervállalkozók három típusát említi: az állásvesztők, a számlaképes, költségelszámoló vállalkozók és kiszervezett vállalkozók. Teljesebb képet adna, ha itt különbséget tennék teljes munkaidőben vállalkozóként dolgozó és a főállás melletti, részidős vállalkozók között (az utóbbira az angol szóhasználat a plury-activity kifejezést is alkalmazza). Nálunk a részidős vállalkozók aránya mintegy 50 százalék, és jelentős hányaduk számára ez – az általános adóelkerülés eszköze. A nemzetközi tapasztalatok szerint sokan így, részidőben kezdik megvalósítani ötleteiket, és ennek sikere esetén ebből alkalmazottakkal dolgozó kis-, közép- vagy akár nagyvállalatok is kiépülnek. Egy amerikai tanulmány kimutat-

ta, hogy óriásvállalataik jelentős hányada is ilyen vállalkozói kezdeményezésként indult.³ A „kiszervezett vállalkozókra” az angol kifejezés csekély rokonszenvvel az ál- (pseudo) vállalkozó kifejezést használja. Néhány szót bizonyára a fekete-szürke gazdaságról is lehetne itt ejteni; a fejlődő világban a vállalkozók jelentős hányada (és nálunk sem kevés) e körben folytatja tevékenységét.

E néhány kiegészítési javaslat főként a vállalkozói gondolkodás és a vállalkozók típusainak bemutatását és a vállalkozáspolitikát érinti. A könyv fő mondanivalója a vállalkozások indítása és működtetése, és ezt igen gazdagon, tanulságosan fejt ki. A könyv korszerű, valóságközeli, gazdag ismeretanyagot nyújt olvasóinak: ha további pályájukon, akár vállalkozóként, akár alkalm-

zotként, vagy váltakozva követik majd a könyv ajánlásait, nagy valószínűséggel siker koronázza lépéseiket, mind indulásukat, mind további útjukat.

Román Zoltán

Lábjegyzet

¹ A vélemények csak abban a tekintetben oszlanak meg, hogy szükséges, célszerű-e mindez már az alapfokú oktatás körében is.

² Az előbbi az Akadémiai Kiadó 1991-ben magyarul is közreadta (Hisrich, R.D. – Peters, M.P.: Vállalkozás: Új vállalkozások indítása, fejlesztése és működése); első kiadása az Egyesült Államokban 1981-ben, 5. kiadása 2005-ben jelent meg. Timmons Stephen Spinellivel írt könyvének az első kiadása 1977-ben jelent meg, 7. kiadása (New Ventures Creation. Entrepreneurship for the 21st Century) 2007-ben.

³ From the Garage to the Boardroom: The Entrepreneurial Roots of America's Largest Corporations. National Commission of Entrepreneurship, August, 2001.

E SZÁMUNK SZERZŐI

Marján Attila, közgazdász, Európai Bizottság, Brüsszel; **Dr. Bokor Attila**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet, Szervezeti magatartás Tanszék, OD Partner Kft.; **Fertetics Mandy**, tanácsadó, Alternate Tanácsadó Kft.; **Hidegh Anna Laura**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet, Szervezeti magatartás Tanszék; **Váradi Szabó Zsuzsa**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet, Szervezeti magatartás Tanszék; **Antoine Valeyre**, kutatási igazgató, Centre d'études de l'emploi-CNRS; **Edward Lorenz**, professzor, Université de Nice-Sophia Antipolis-GREDEG; **Damien Cartron**, tudományos főmunkatárs, Ecole d'économie de Paris; **Csizmadi Péter**, PhD-hallgató, tudományos segédmunkatárs, MTA Szociológiai Kutatóintézet – Szervezet- és Munkaszociológiai Műhely; **Michel Gollac**, kutatási igazgató, Ecole d'économie de Paris; **Illéssy Miklós**, PhD-hallgató, tudományos segédmunkatárs, MTA Szociológiai Kutatóintézet – Szervezet- és Munkaszociológiai Műhely; **Dr. Makó Csaba**, tudományos tanácsadó, MTA Szociológiai Kutatóintézet – Szervezet- és Munkaszociológiai Műhely, egyetemi tanár, Debreceni Egyetem Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Kar; **Toarniczky Andrea**, egyetemi tanársegéd, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet, Szervezeti magatartás Tanszék; **Beck-Bíró Kata**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Román Zoltán**, a közgazdaságtan tudomány doktora, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem

VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 11. SZÁM / ISSN 0133-0179

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

MARJÁN, Attila

Corporate governance rules, management culture and European competitiveness

The following article discusses how corporate governance rules can influence European competitiveness on the one hand. On the other hand it endeavours to assess how corporate governance practice and European management mentality relates to competitiveness. The article briefly mentions the main theoretical results relevant to the topic, furthermore it compares the American and the continental European practice. Finally it discusses the recent waves of the EU's corporate governance reforms and the efforts made by some of the EU member states.

BOKOR, Attila – FERTETICS, Mandy – – HIDEGH, Anna Laura – VÁRADI SZABÓ, Zsuzsa

Career changers in Hungary – Career changer groups

The authors present the first results of the Career Changers in Hungary research project in their study in two volumes. The aim of the research project is to analyze those people life stories, who had one or more remarkable career change in their life: they changed for example social sphere, speciality or status in the labour market. In the recent phase of the research process they focus on the content analysis of the life and carrier stories: direction of career change, process, direct and indirect influential factors and transfer of competencies. In the first part of this paper the authors provide a complex review about the research plan and the methodology. In the second part they present the certain pattern of career changers defined through the analysis, and they draw lessons for potential career changers, researchers and HR professionals as well.

VALEYRE, Antoine – LORENZ, Edward – – CARTRON, Damien – CSIZMADIA, Péter – – GOLLAC, Michel – ILLÉSSY, Miklós – MAKÓ, Csaba

Work organisational models in Europe and some characteristics of human resource management – An experiment to form of international paradigm map of work organisations (Part 2)

One of the most important employment and labour market aims of the Lisbon Strategy are the improvement of the quality of working life and productivity, the strengthening of social cohesion and to promote labour market activity. To achieve such ambitious goals it is necessary to map those

work organisation forms supporting productivity growth and having innovative and learning capacity. The authors undertake this work by analysing the results of the European Working Condition Survey (2005). In the second part of the study the authors argue that important complementarities exist between different forms of work organisation and some characteristics of the firms' Human Resource Management practices (e.g. training activity, payment system, type of employment contract, forms of representation, etc.) as well as the quality of work and employment (e.g. physical risk factors, working time and work-related health or safety risks). One of the most important conclusions of the study is that for the EU-27 countries there are systemic links between the forms of work organisation adopted and the quality of jobs, including working conditions and health and safety. Finally, in the concluding section, the authors propose some policy relevant indicators on the innovative forms of work organisations that could be useful in the context of both the European and Hungarian Employment Strategy.

TOARNICZKY, Andrea

Organizational socialization (Part 2)

The aim of this paper is to review and organize the relevant literature concerning organizational socialization along the following four questions: (1) How do we define organizational socialization?; (2) What is the role of time in the socialization process?; (3) One or many (relevant contexts)? and (4) How does the individual influence his/her own socialization process?

BECK-BÍRÓ, Kata

Self-actualisation in Organisational Context and its Promoting and Impeding Factors

Changes due to the economic crisis, answering questions like „am I on the right place?“, „in which area should I develop?“, „what should I do in order to feel better in my work place?“ looks like having higher importance. Self-actualization can be the core concept that helps understand the individual's dilemmas in the organizational life, since self-actualization is the individual effort to reach a personal vision, even through compromises. What are the roots of these compromises: the organizational member him/herself? Or the job? Might be the team or the boss? Or the organization through its structure or culture? The answers are not easy, because self-reflection is required. The article (Self-actualization in organizational context: experiences and limits) helps to give a mirror and find out the potentials and limits for self-actualization.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 11. SZÁM / ISSN 0133-0179

C O N T E N T S

STUDIES AND ARTICLES

<p>MARJÁN, Attila Corporate governance rules, management culture and European competitiveness 2</p>	<p>Work organisational models in Europe and some characteristics of human resource management – An experiment to form of international paradigm map of work organisations (Part 2) 36</p>
<p>BOKOR, Attila – FERTETICS, Mandy – – HIDEGH, Anna Laura – VÁRADI SZABÓ, Zsuzsa Carreer changers in Hungary – Carreer changer groups 11</p>	<p>TOARNICZKY, Andrea Organizational socialization (Part 2) 52</p>
<p>VALEYRE, Antoine – LORENZ, Edward – – CARTRON, Damien – CSIZMADIA, Péter – – GOLLAC, Michel – ILLÉSSY, Miklós – – MAKÓ, Csaba</p>	<p>BECK-BÍRÓ, Kata Self-actualisation in Organisational Context and its Promoting and Impeding Factors 60</p> <p>Book review 68</p>