

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 őrzünk meg és nem
küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF., JANUÁR

2010. 1. szám

TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **NAGY Beáta – PRIMECZ Henrietta**
Nők és férfiak a szervezetben –
kísérlet a mítoszok eloszlatására 2
- **JENEI István**
A karcsú (lean) elvek alkalmazásának tapasztalatai
az egészségügyi folyamatok fejlesztésében 18
- **TIRNITZ Tamás**
A BÉT-en jegyzett társaságok
önkéntes stratégiai adatszolgáltatása 38
- **FAZEKAS Dóra**
Profitlehetőségek az Európai Unió széndioxid-kereskedelmi
rendszerében – az EU ETS tapasztalatai Magyarországon 48
- **BITÓ János – CZERNY József**
A Balanced Scorecard alkalmazása egy termelő vállalat
létesítménygazdálkodási funkciójára 57
- **Könyvismertető**
Noszkay Erzsébet:
Változás- és válságmenedzsment az alapoktól 65

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

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

NAGY Beáta – PRIMECZ Henriett

NŐK ÉS FÉRFIAK A SZERVEZETBEN

– KÍSÉRLET A MÍTOSZOK ELOSZLATÁSÁRA

A cikk a nők és férfiak szervezetekben elfoglalt helyét vizsgálja, vállaltan feminista nézőpontból. Az írás részletesen kitér arra is, hogy a jól megfigyelhető tények milyen más társadalmi jelenségekkel függhetnek össze. A szerzők a bevezető részben vázolják a feminizmus összetett jelentésrétegeit, és rámutatnak arra, hogy a feminizmuson belül számtalan irányzat létezik (liberális, radikális, pszichoanalitikus, marxista, szocialista, posztmodern/posztstrukturalista, (poszt)koloniális vagy harmadik világ feminizmusa), amelyek kérdésfeltevésükben, a probléma definiálásában és a megoldási javaslatokban erőteljesen eltérnek egymástól. A tanulmány két szervezeti problémát emel ki: a vertikális szegregációt (üvegplafon-jelenség) és a horizontális szegregációt (üvegfaljelenség). A szerzők azt elemzik, hogy a feminizmus különböző irányzatainak képviselői milyen lépéseket tesznek akkor, ha látják, hogy a horizontális és vertikális szegregációnak köszönhetően egy nőnek nem ugyanazok az esélyei, mint a hozzá hasonlóan tehetséges férfi kollégáinak. Az írás megoldási és továbblépési javaslatokkal zárul.

Kulcsszavak: nők, férfiak, szervezetelmélet, gender, üvegplafon-jelenség, üvegfaljelenség, feminista elméletek

A társadalmat fele-fele részben alkotják a nők és a férfiak. A felnőtt férfiak és nők dolgoznak: egyesek szervezeti keretek között, mások szervezeteken kívül. Vannak szervezetek, amelyekben túlnyomó többségben nők, vannak, amelyekben túlnyomó többségben férfiak az alkalmazottak. Ugyanazon szervezeten belül a hierarchikus szintek szerint általában nem egyenletes a nők és a férfiak eloszlása. Ezekkel a jól megfigyelhető tényekkel kapcsolatban számtalan mítosz kering mind a hivatalos, mind az informális kommunikációban. Ebben a cikkben a nők és férfiak szervezetekben elfoglalt helyeit vizsgálják a szerzők, méghozzá vállaltan feminista nézőpontból. Részletesen kitérnek arra is, hogy a jól megfigyelhető tények milyen más társadalmi jelenségekkel függhetnek össze, hiszen az összefüggések nem mindig nyilvánvalóak az első pillantásra.

Az 1990-es évek óta megjelent szervezetelméleti szöveggyűjteményekben, összefoglaló cikkekben megjelennek társadalmi nem (gender) és/vagy feminista témájú írások (March, 2007; Clegg et al., 1996, 2006; Tsoukas – Knudsen, 2003; Hatch, 1997; Hatch – Cunliffe, 2006; Cunliffe, 2008; Smircich – Calas, 1980; Calas – Smircich, 1997; Alvesson – Willmott, 2003). Elgondolkozhatunk, mi lehet az oka, hogy ilyen

témájú cikkek, fejezetek tucatjával jelennek meg kézikönyvekben. Egyre több szervezetkutatónak és vezetőnek fontos, hogy a nők és a férfiak helyzetét és egymáshoz való viszonyait a szervezeteken belül is vizsgálja. Nemcsak nők, hanem férfiak is egyre gyakrabban publikálnak a témában (Alvesson – Billing, 1997; Powell – Graves, 2003; Powell, 2007). Úgy tűnik, mára ez a kérdés vált a talán legaktuálisabb társadalmi és szervezeti problémává, amire a kutatók és gyakorlati szakemberek keresik a választ. Az újabb vizsgálódások már a szervezeti kapcsolatháló nemi mintázatára is kiterjesztik a kutatást. (Az elmúlt évtized fejleményeiről ad alapos áttekintést Kürtösi, 2004.) Ezek a vizsgálatok sorra bizonyítják, hogy a szervezet összes tagja számára meghatározó, hogy a vezetők és a szervezeti tagok hogyan vélekednek a nemekről és a közöttük lévő viszonyokról.

Mi a feminizmus és mi nem?

Mindennapi tapasztalatunk, hogy a feminizmushoz való viszony és a feminizmussal/feministákkal kapcsolatos vélekedések nagyon negatívak a mai Magyarországon. Ez különösen érdekes annak függvényében, hogy valójában nincs is feminizmus nálunk. A feminizmusról

való minimális tudás is hiányzik, nem kis részben azért, mert semmilyen szakterületen nem képezi a hivatalos tananyagok részét. A feminizmus gondolatát tehát úgy (és talán azért is) utasítják el az emberek és döntéshozók egyaránt, hogy nem tudják mit jelent. Jó esetben „csak” negligálják a témát, rossz esetben erősen ellenzik.

Mit jelent tehát a feminizmus? A *Collins Dictionary of Sociology* nyomán (1991) a különböző jelentésrétegeket tudjuk feltárni, amelyek rámutatnak a fogalom összetettségére. (A *Collins Dictionary of Sociology* definícióját azért tartjuk különösen fontosnak, mert nemzetközileg ismert és elismert világos, kiegyensúlyozott szócikkeiért.)

Feminizmus

1. holisztikus elmélet (nők elnyomása),
2. szociálpolitikai elmélet a nők felszabadítására,
3. társadalmi mozgalom,
4. nőgyűlölő ideológiákkal ellentétben álló ideológia (Collins, 1991: 223. o.).

A feminizmus tehát mindenképpen a nők (és egyébként inkább a férfiak helyzetével is) foglalkozó elmélet/mozgalom/ideológia, amelynek központi eleme a férfiak és nők közti egyenlőtlen társadalmi és gazdasági viszony. Véleményünk szerint a magyar közvéleményben a társadalmi mozgalom eleme hangsúlyos. Éppen ezért is szeretnénk megmutatni, hogy mit tehet a feminista tudományos megközelítés a téma újrapozicionálásáért, a probléma újradefiniálásáért.

A feminizmussal foglalkozó tudományos írások azonban azt is kiemelik, hogy tulajdonképpen nem helyes a feminizmusról egyes számban beszélni, mert a feminizmuson belül számtalan irányzat létezik, amelyek kérdésfeltevésükben, a probléma definiálásában és a megoldási javaslatokban erőteljesen eltérnek egymástól (Calas – Smircich, 1996, 2006; Tong, 1994; Abbott – Wallace, 1990). Ezekre az eltérésekre mi is részletesen ki fogunk térni.

Előtte viszont mindenképpen fontos tisztázni két alapfogalmat, amellyel az angol szakirodalmat olvasó (menedzser) rendre találkozhat, mégpedig a „gender” (társadalmi nem) és „sex” (nem) kifejezéseket, illetve a közöttük lévő viszonyt: mi a különbség, mi a közös, és miért választjuk szét (különösen az angol nyelvben). A „sex” szó a biológiai nemre vonatkozik, a biológiai, testi jellegzetességekre, amelyeket – kevés kivételtől eltekintve – egész életünk során változatlanul magunkon viselünk. Ezzel szemben a „gender” kifejezés a nemi szerepekre, elvárásokra, normákra, a szocializáció során elsajátítható kulturális jellegzetességekre utal; Giddens szavaival élve: „nők és férfiak közötti pszichológiai, társadalmi és kulturális” elté-

résekre, amelyek folyamatosan változnak (Giddens, 1995: 179. o.). Ez azt jelenti, hogy a társadalmi nem (gender) egyfajta társas konstrukció eredménye, amelyet a társadalom tagjai (férfiak és nők) tetteikkel, cselekedeteikkel, vagy éppen azok hiányával, szavaikkal, szövegeikkel megerősítenek, vagy éppen szankcionálják az eltérő viselkedést. Ezáltal a társas (közösségi) normákat létrehozzák, fenntartják, vagy éppen megváltoztatják.

A legnyilvánvalóbb változások könnyen tetten érhetők a történelem egyes időszakainak vagy a különböző kultúráknak az összehasonlításakor. Giddens hangsúlyozza, hogy az utóbbi különbségek a meghatározók: „a férfiak és a nők közötti különbségek legnagyobb része nem biológiai eredetű” (Giddens, 1995: 179. o.).¹ Míg a biológiai nemünk adottság, addig a biológiai nemünkre épülő normarendszer – amely a nemünkkel kapcsolatos elvárásokat fekteti le – konstrukció eredménye, sőt merőben esetleges² (Bourdieu, 2000).

Mielőtt bővebben kifejtenénk, hogy a feminizmuson belül milyen megközelítések és irányzatok léteznek, fontos leszögezni, hogy a feminista alapfeltevés kiindulópontja az, hogy patriarchális társadalomban élünk. A férfiuralomban a férfiak nők felett gyakorolt hatalma, befolyása, uralma számtalan negatív hatással bír nemcsak a nők, hanem a társadalom egésze számára. Egyelőre maradjunk annál a mindenki számára elfogadható érvelésnél, hogy nem hatékony a patriarchátus, hiszen a vezető kiválasztás területén az elérhető emberi erőforrásoknak csak a felével számol a közélet. Éppen ezért kell változtatni a gondolkodásmódon, és ez a fő oka a nyugati kutatók megnövekedett érdeklődésének. A feminista megközelítés tehát változaspárti, társadalmi változást szeretne.

Az irányzatok bemutatása előtt azonban mindenképpen szeretnénk arra utalni, hogy a szervezetek és nemek kérdésében többféle megközelítéssel, magyarázattal élnek a kutatók arra nézve, hogy miként alakul a nemek közötti viszony. Leszámolva a korábbi, nemek szerint semleges szervezet mítoszával az 1990-es évektől a társadalomtudósok a nemek eltérő megjelenésének és érvényesülési lehetőségeinek okait keresték. Ezek közül több megközelítést is megemlíthetünk: míg az első esetben a szervezetben előforduló nemek szerinti különbségeket nem tekintik a szervezet lényegi tulajdonságának, hanem kizárólag a külvilág betüremkedésének látják, addig a második magyarázat szerint a szervezet maskulin konstrukció. Ebben a szervezetben a férfi kultúra a meghatározó, és ehhez kell igazodni a nőknek is. Végül a harmadik megközelítés azt hangsúlyozza, hogy a szervezet a társadalom része, és

így át van itatva a társadalom nemi struktúrájával. (A különböző megközelítések részletesebb bemutatását lásd Kürtösi, 2004.)

Alvesson és Billing (1997) az 1. táblázatban szemléletesen bemutatják, hogy a nők és a vezetés problémáját hogyan lehet értelmezni, attól függően, hogy (1) a szervezeti hatékonyságot vagy az etikai/politikai korrektséget (egyenlőség, munkahely humanizálása) hangsúlyozzuk, illetve (2) a nemek közti különbséget vagy hasonlóságot hangsúlyozzuk. E két dimenzió segítségével a szerzőpáros egy 2 x 2-es mátrixot mutat be, amelyben elhelyezi a problémával kapcsolatos szokásos megközelítéseket.

A nők és a vezetés problémáinak értelmezési lehetőségei

Etikai, politikai megközelítés (egyenlőség, munkahely-humanizálás)			
Hangsúly a nemek hasonlóságán	Egyenlő esélyek	Alternatív értékek	Hangsúly a nemek különbözőségén
	Meritokrácia	Speciális hozzájárulás	
	Szervezeti hatékonyság elsődlegessége		

Forrás: Alvesson-Billing, 1997: 171. o.

Bár azt gondoljuk, hogy az etikai, politikai megközelítés fontossága sem elhanyagolható; vezetőknél, vezetésről szóló tanulmányunkban a szervezeti hatékonyság szempontjából vizsgáljuk a kérdést, és minden alkalommal kitérünk arra, hogy az egyes megközelítések milyen szervezeti hatékonyságnövekedést okoznak. Ugyanakkor tanulmányunk nem foglal abban állást, hogy a nemek hasonlóságát vagy különbségét hangsúlyozza a szervezeti keretek között, ugyanis az egyszerűnek tűnő kérdés valójában felettébb bonyolult, és erre a tanulmány vége felé röviden fogunk is reflektálni (Cockburn, 1991; Wajcman, 2007).

Milyen szervezeti problémákra ad választ a feminista megközelítés/feminista irányzatok?

A feminista irányzatok számos szervezeti problémára magyarázatul szolgálnak, amelyek közül most csak kettőt emelünk ki, mivel ez a kettő számos vezetőt elgondolkoztat, függetlenül attól, hogy milyen a viszonya a feminizmussal. Az egyik az, hogy minél feljebb haladunk a szervezeti hierarchiában, annál kevesebb nő található az adott pozícióban (*vertikális szegregáció*, vagy népszerű nevén: üvegplafon-jelenség), a másik kérdés pedig az, hogy a nők és férfiak nem ugyanolyan arányban képviselik magukat egyes szakmákban (*horizontális szegregáció*, egyes irodalmakban: üvegfal-

jelenség), például HR-szakemberek körében több nő dolgozik, míg a termelésirányítás területén több férfi. A munkaerőpiac nemek szerinti szegregációja már régóta foglalkoztatja nemcsak a feminista közgazdaságtan, hanem a munkaerőpiac kutatóit is. A kérdés kettős: minnek tulajdoníthatjuk azt, hogy a munkaerőpiac legerőteljesebben nemek szerint válik szét, azaz szegregálódik, másrészt milyen társadalmi következményei vannak a jelenségnek. Miként már erre utaltunk, a szegregáció két megjelenési formáját kell megkülönböztetnünk: a vertikális és a horizontális szegregációt. A horizontális szegregáció a foglalkozások nemek szerinti elkülönülésére utal, ennek a fejezetnek az első részében elsősorban erről szólnunk.

1. táblázat

A munkaerőpiac szegregálódása mint téma, akkor jelent meg a kutatásokban, amikor a nők tömegesen léptek be a munkaerőpiacra, azaz Nyugat-Európában és Észak-Amerikában az 1950-es években. Már ekkor lehetett látni, hogy nem ugyanolyan a férfiak és a nők által elérhető munkaerő-piaci státusz: a főleg nők által betöltött foglalkozásokban kisebb keresetet lehet elérni, alacsonyabb a munkaerő-piaci kötődés, kisebb az itt elérhető állások stabilitása, társadalmi megbecsültsége, és gyakorlatilag nincsenek előrejutási lehetőségek. Ennek egyik oka az volt ebben az időben, hogy a nők iskolai végzettsége is alacsonyabb volt, és jellege eltért a férfiak által megszerzett képesítésétől (Barron – Norris, 1976). Azt mondhatjuk tehát, hogy a férfiak többnyire az elsődleges munkaerőpiacon dolgoznak, míg a nők a másodlagoson (Giddens, 1995).

A munkaerőpiac nemek szerinti szegregációja egyértelmű jelzés a nemek szerinti egyenlőtlenségre nézve, ugyanis erőteljesen összekapcsolódik a társadalmi értékítéllettel: a társadalomban a férfiak által betöltött foglalkozások és pozíciók magasabb értékűek és presztízsűek, ezáltal magasabb az általuk elérhető kereset. Ezzel szemben a nők azokban a foglalkozásokban tömörülnek, amelyek társadalmi és gazdasági elismertsége alacsony (l. egészségügyi foglalkozások, pedagógus, adminisztratív tevékenységek), miként a 2. táblázat adatai is mutatják.

2. táblázat

A foglalkoztatottak száma foglalkozási főcsoport és a foglalkoztatás jellege szerint, 2007

Foglalkozási főcsoport	Foglalkoztatottak száma (1000)		Foglalkoztatottak aránya (%)	
	Nők	Férfiak	Nők	Férfiak
1. Törvényhozók, igazgatási, érdek-képviselői vezetők, gazdasági vezetők	99,7	183,4	35,3	64,7
2. Egyetemi, főiskolai képzettség önálló alkalmazását igénylő foglalkozások	297,8	232,4	56,2	43,8
3. Egyéb felsőfokú képzettséget igénylő foglalkozások	364,5	202,1	64,3	35,7
4. Irodai és ügyviteli (ügyfélforgalmi) jellegű foglalkozások	235,8	20,3	92,1	7,9
Szellemi foglalkozások összesen	997,8	638,2	61,0	39,0
5. Szolgáltatási jellegű foglalkozások	361,1	277,9	56,5	43,5
6. Mezőgazdasági és erdőgazdálkodási foglalkozások	27,6	74,8	26,9	73,1
7. Ipari és építőipari foglalkozások	104,9	650,3	13,9	86,1
8. Gépkelzők, összeszerelők, járművezetők	127,7	347,7	26,9	73,1
9. Szakképzettséget nem igénylő (egyszerű) foglalkozások	158,2	123,9	56,1	43,9
Fizikai foglalkozások összesen	779,5	1.474,6	34,6	65,4
10. Fegyveres erők, fegyveres testületek foglalkozásai	5,9	30,2	16,3	83,7
Foglalkoztatottak összesen	1.783,2	2.143	45,4	54,6

Forrás: KSH, 2008: 3. táblázat

Gyakori ellentetés, hogy a felsorolt elnöiesedett, gyakran „nőiesnek” aposztrofált területek jobban ille- nek a nőkhöz, mert abban valamiféle női jellemzőkre van szükség, amelyben a férfiak hiányt szenvednek (lásd empátia, gondoskodás, ápolás, és további, általánosan az anyasághoz kapcsolható jellegzetesség). Ez a gondolatmenet pontosan szembemegy érvelésünkkel, és az úgynevezett esszenciális női és férfi tulajdonságokat hangsúlyozza, kevés teret hagyva a társadalmi és pszichológiai tényezőknél, és annak a ténynek, hogy a feladatra való alkalmasság sokkal inkább az egyéni képességektől függ, mint a biológiai nemtől. Mivel ebbe a vitába nem kívánunk mélyebben belemenni, szeretnénk egy egyszerű tényre felhívni a figyelmet: a foglalkozások nemek szerinti összetétele nem konstans, hanem időben és térben változó. A tanító és könyvelő foglalkozása régebben a férfiakhoz kötődött, és senki sem kételkedett abban, hogy ne lennének megfelelőek a férfiak is az azóta nőiként számon tartott foglalkozások betöltésére. Hofstede (1994) mutat rá, hogy a különböző kultúrákban egyes foglalkozások nőiesnek számítanak, míg máshol ugyanazok a foglalkozások férfiasnak: például míg a volt Szovjetunió országaiban az orvosok, Belgiumban a fogorvosok, Nyugat-Afrikában az üzlettulajdonosok nagyon nagy arányban nők, addig Pakisztánban a gépirók és Hollandiában az ápolók nagy százaléka férfi. Japánban női vezető gyakorlatilag nem létezik, a Fülöp-szigeteken és Thaiföldön meglehetősen

sok női vezető van (Hofstede, 1994: 80f–81. o.). Hogy tehát kit tartunk megfelelőnek egy feladat ellátására, erősen függ a társadalmi és kulturális környezettől.

Miként a téma nagytekintélyű kutatói, Anker és munkatársai megállapították, több összetevője is van a foglalkozások nemek szerinti szegregációjának, és ezek különböző eredetűek: társadalmi, gazdasági, kulturális és történelmi tényezőre visszavezethetők. Ezek az okok meghatározzák a nemi szegregáció mértékét és mintáját. A kutatók az alábbi faktorokra hívják fel a figyelmet:

- társadalmi normák és sztereotipikus felfogások a nemi szerepekre, a családi életre és családi kötelezettségekre, illetve a munkára vonatkozóan,
- oktatás és szakképzés,
- adózás és társadalombiztosítás,
- a munkaerőpiac szerkezete,
- diszkrimináció a felvételnél és a munka során (Anker et al., 2003: 1. o.).

A társadalmi normák, elvárások megszabják, előírják a fiú és lánygyermek számára, hogy milyen professzionális vagy családi karrierutat képzelhetnek el a maguk számára. Noha ma Magyarországon a felsőoktatásban jelentős a női hallgatók „többlete”, a hagyományos társadalmi normák továbbra is azt a képet erősítik, hogy a nők számára a legfontosabb feladat a család ellátása, míg a férfiak a család anyagi biztonsá-

gáért felelősek. Nemzetközi összehasonlító kutatások bizonyítják, hogy negyvenévesi erőltetett emancipáció ellenére (vagy éppen azért) a magyar társadalom családkepe különösen patriarchális, legalábbis a vallott értékek szintjén (Pongráczné, 2005). Ez azért is meglepő, mert azon országokban, ahol általában a nők részidős foglalkoztatása a meghatározó (mint például Németországban vagy Hollandiában), a nemek egyenlőségére, szerepeire vonatkozó attitűdök teljesen eltérő mintákat mutatnak³. Az említett országokban ugyanis a megkérdezettek határozottan elutasítják az olyan állításokat, mint például „Fontos ugyan a munka, de a nők többsége számára az otthon és a gyermekek fontosabbak”, vagy „A férfi feladata, hogy keresetével biztosítsa a család megélhetését, a feleség feladata, hogy ellássa az otthoni feladatokat”. Magyarországon ezen állítások nagy támogatást élveztek a megkérdezettek körében, meglepő módon a hagyományosabb gondolkodásúnak vélt lengyel válaszadóknál is többen fogadták el ezeket az állításokat, amelyek jól tükrözik a patriarchális szemléletet a magyar kultúrában. Mindezek ellenére Magyarországon nemcsak a nők foglalkoztatása alacsony, hanem a férfiaké is, sőt nemzetközi összehasonlításban a férfiak lemaradása némiképp nagyobb az európai uniós átlagtól, mint a nőké. Nem valósul meg tehát az a szívesen vizionált kép, hogy a férfiak a munkahelyen dolgoznak, a nők pedig otthon, mivel mind a két nem jelentős része távol van a munkaerőpiactól.

Ugyanakkor a magyar válaszadók nagy aránya által vallott hagyományos szerepfelfogások csak szűk utat biztosítanak a férfiak és a nők számára arra, hogy eltérjenek az elvárásoktól, mert különféle társadalmi szankciók érhetik a „deviáns” egyéneket. A nők családi státusa és életkora tehát nagyban meghatározza, hogy mekkora egyéni áldozatot kell hozniuk a család érdekében. A sztereotipikus felfogás azt is megszabja, hogy mely szakmákat tart „megfelelőnek” (azaz férfiasnak és nőiesnek) a szűkebb vagy tágabb társadalmi környezet. Ennek nagy szerepe van abban, hogy a munka- és kereseti lehetőségek hiánya ellenére rengeteg nő áramlik a pedagógusképzésbe, és általában a bölcsészeti területre, miközben továbbra sem nyitottak a műszaki vagy természettudományos szakmák irányába.

Az oktatás és szakképzés oly módon is gátolhatja a társadalmi egyenlőtlenség lebomlását, hogy miközben a lányok számára lényegesen kevesebb a szakmai képzés lehetősége, azok munkaerő-piaci kilátásai sokkal rosszabbak, mint a férfias szakmáké. Különösen markáns ez a különbség a rendszerváltozás utáni Magyarországon, ahol a szakképzés nem változott meg a munkaerő-piaci kihívásoknak megfelelően. Ugyanakkor fel kell hívni a figyelmet azokra a nyugat-európai kezdeményezésekre,

amelyek a fennálló szegregációs minták kikezdését célozzák meg. Csak néhány példa a sok közül:

Girls' Day (Mädchen-Zukunftstag): minden esztendőben április negyedik csütörtökén az 5–10. osztályos lányokat látják vendégül azok a „férfias”, műszaki munkahelyek, ahol több női munkaerőt is szívesen alkalmaznának: autógyárak, különféle ipari munkahelyek szeretnék felkelteni a lányok érdeklődését például a műszaki foglalkozások iránt Németországban. A közös cél az, hogy a lányok informálódhassanak azokról a munkalehetőségekről is, amelyek kívül esnek a tradicionális szerepelvárásokon. A kezdeményezés az Oktatási és Kutatási Minisztérium támogatását élvez (http://www.girls-day.de).

Azonban a különböző akciók nemcsak a lányokat célozzák meg, hanem a férfiakat is igyekeznek kimozdítani hagyományos helyzetükből, és bátorítani, hogy vállaljanak aktívabb szerepet a gyermekek nevelésében: egyrészt saját gyermekeikkel töltsenek el néhány hónapot gyermeknevelési szabadságon (= aktív apaság), másrészt pedig vállaljanak pedagógusmunkát a bölcsődékben és az óvodákban (http://www.vbjk.be/meninchildcare.htm, továbbá: http://www.genderloops.eu).

A képzés jellege nagyban meghatározza, hogy milyen munkaerő-piaci pozícióra és karrierre számíthat az adott egyén. A magyar középfokú és felsőoktatásra vonatkoztatva azt mondhatjuk, hogy a lányok által tanult szakmák és szakismeretek általában kevésbé piac-képesek, továbbá lényegesen kisebb karrierlehetőséget biztosítanak az életpályájuk során, miként arra a 3. táblázat is utal.

3. táblázat

A nők aránya a felsőoktatásban képzési terület szerint (nappali tagozat) %

	2003	2006
Tanárképzés, oktatástudomány	68,4	71,0
Művészetek	55,5	55,9
Humán tudományok	66,5	68,1
Társadalomtudományok	62,1	65,9
Gazdaság és irányítás	61,8	59,2
Jog	63,1	63,1
Természettudományok	46,5	48,2
Informatika	14,9	12,3
Műszaki tudományok	20,5	18,7
Mezőgazdaság, állategészségügy	48,5	46,2
Egészségügy, szociális gondoskodás	71,3	69,4
Szolgáltatás	58,3	59,1
Összesen	53,7	53,0

Forrás: KSH, 2007: 66. o.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az adózás és a társadalombiztosítás is meghatározza, hogy mennyiben ösztönzik a nők munkaerő-piaci jelenlétét, milyen társadalmpolitikai intézkedéseket hoznak annak érdekében, hogy a nők is részt tudjanak venni a formális munkaerőpiacon. Az ILO 1996-os kiadványa úgy fogalmaz, hogy az adózási és a jóléti rendszer általában arra a képre épül, hogy a férfi a kenyérkereső, a nő pedig eltartott vagy másodlagos kereső (ILO, 1996: 4. o.). Ugyanebből a feltevésből indult ki Chang, aki az *American Journal of Sociology*-ban megjelent írásában a jóléti állam néhány fő típusát vette elemzés alá a fent említett intézkedések és a nemek szerinti foglalkozási szegregáció szempontjából (Chang, 2000). Elemzése során (1. ábra) kialakított egy tipológiát az állam gender-politikájára és a foglalkozások nemi szegregációjának összekapcsolására, azaz mit tesz az állam a foglalkozási szegregáció csökkentéséért.

Az állami beavatkozások sokfélesége a nemi foglalkozási szegregáció szintjének csökkentésére

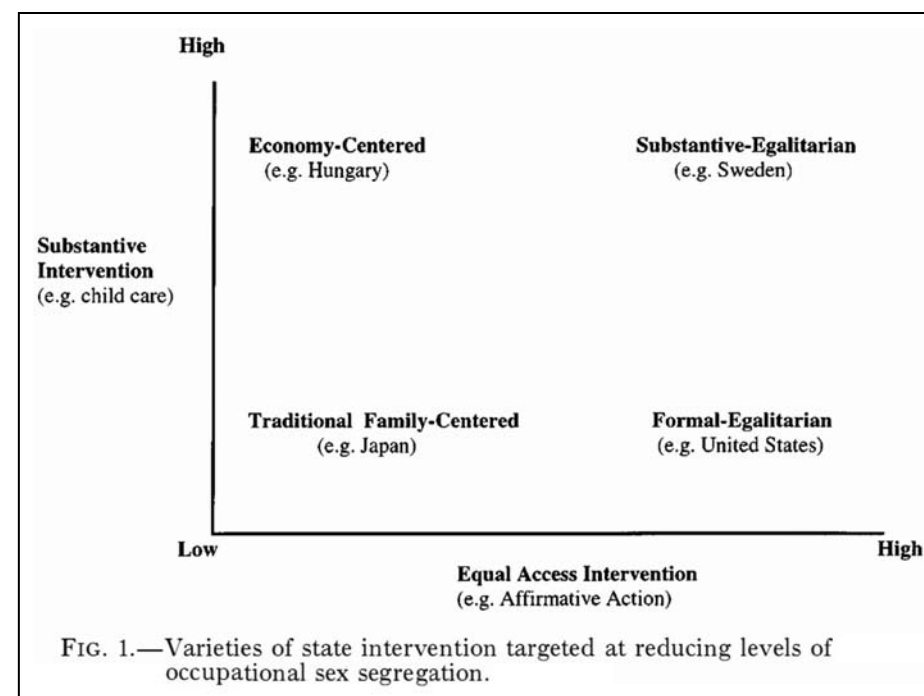


FIG. 1.—Varieties of state intervention targeted at reducing levels of occupational sex segregation.

Forrás: Chang, 2000: 1664. o.

Chang a következő szegregációs típusokat azonosította:

Formális-egalitárius típus (Formal-Egalitarian) (példa: USA): az állam formálisan elkötelezett a nemek egyenlősége iránt (lásd törvénykezés), azonban csekély államilag támogatott szolgáltatás létezik, pl. a gyerek-gondozás területén.

Lényegi-egalitárius típus (Substantive-Egalitarian) (példa: Svédország): az állam formálisan és lényeg-

ben is elkötelezett a nemi egyenjogúság iránt, és erős az elkötelezettsége, hogy megfelelő szolgáltatásokat támogasson is.

Hagyományos családközpontú típus (Traditional Family-Centered) (példa: Japán): legfeljebb csekély formális, jogi elkötelezettség van a nemek egyenjogúsága, továbbá a dolgozó nőknek szánt lényegi szolgáltatások iránt.

Gazdaságvezérelt (Economy-Centered) (példa: Magyarország): sokféle szolgáltatás van a dolgozó nők számára, de csak csekély vagy hiányzó formális elkötelezettség a nemek egyenlősége iránt. (Chang magyar példája bővebben az egészségügyben tapasztalható nemi szegregációval foglalkozott [Chang, 2000: 1666. o.].) Chang modelljét alátámasztják a magyarországi változások: a női (és férfi) munkavállalás erőteljes csökkenésével párhuzamosan a gyermekintézmények száma is

kevesebb lett. Ez a folyamat az összes poszt-szocialista országban megfigyelhető – mutatta ki nemzetközi összehasonlító kutatásában Saxonberg és Sirovatka a refamilizáció jelentőségét (2006). A refamilizáció azt jelenti, hogy számos olyan társadalmi feladat kerül a családokhoz, amelyeket korábban az állam sokkal kiterjedtebben és elérhetőbben ellátott (lásd gyermekintézmények, idősek ellátása, munkahelyi étkeztetés stb.).

Számtalan statisztikai vizsgálat létezik arról, hogy mennyire hasonlít a különböző országokban tapasztalható szegregációs minta (Anker et al., 2003). A hasonlóságok felhívják a figyelmet arra a tényre, hogy a vertikális és horizontális szegregáció a nők hátrányos helyzetét stabilizálja. Noha volt némi csökkenés

a szegregáció mértékében az 1990-es években a gazdaságilag fejlett országokban, mégis azt kell mondjuk, hogy a nemi szegregáció aligha csökkenthető lényegesen (Anker et al., 2003).

A munkaerőpiac szerkezete szintén nagyban hozzájárul a nemek szerinti foglalkozási szegregáció fennmaradásához. A nők esetében a közsféra nagyon fontos munkáltató minden fejlett országban. A nők ezáltal bezárulnak bizonyos szektorokba, amelyek ugyan biz-

VEZETÉSTUDOMÁNY

tonságot jelenthetnek, de innen nem sok esély van a jobban fizető állásokba való továbblépésre. Hasonló tendenciák jellemzik a szolgáltatóiparban való szerepvállalást.

A *diszkrimináció a felvételnél és a munka során*, illetve annak direkt és indirekt formái egyaránt megerősíthetik és növelhetik a nemek szerinti szegregációt, hiszen bizonyos állásokra nem vesznek fel női munkaerőt, illetve nem léptetik őket elő, vagy éppen nem ugyanazért a fizetésért alkalmazzák a nőket, míg másoknál éppen a férfiakat zárják ki.⁴ Az indirekt diszkriminációt különösen nehéz bizonyítani, ha a társadalom hallgatólagosan egyetért a gyakorlattal. A nők akadályozása a szakmai előrehaladás során leírható az üvegplafon-jelenséggel.

Az üvegplafon-jelenség a nemek szerinti szegregáció vertikális formájára utal. Azt írja le, hogy a nők (és egyéb, jól elkülöníthető kisebbségek) szakmai előrehaladásuk során egy nagyon erős, de láthatatlan akadályba ütköznek, amelyen képtelenek átjutni (Hymowitz – Schellhardt, 1986). Az üvegplafon metafora nem feltétlenül csak egy külső, objektív akadály meglétére utal, hanem arra is, hogy a nők maguk sem választanak bizonyos foglalkozásokat és munkákat, noha megtehetnék, azaz „ön-diszkrimináció” áldozatai lehetnek (Anker et al., 2003). Ez utóbbi jelenség már rámutat arra is, hogy a fent felsorolt szegregációs tényezők egymással milyen szoros, kölcsönös összefüggésben vannak. A vertikális szegregációnál is kirajzolódik tehát az a jelenség, hogy a férfiak átlagosan jobb munkaerő-piaci helyzetben vannak, mint a nők.

Az üvegplafon vizsgálata elsősorban a nők a vezetésben téma kapcsán merült fel, és nagy sikert aratott a szervezeti kutatásokban, hiszen világosan rámutat arra, hogy a nők a pályafutásuk során valahol elakadnak. Az 1990-es években nagy számban zajló vizsgálatok mind abból a tényből indultak ki, hogy noha a nők ugyanazzal a képzettségi szinttel és képességekkel rendelkeznek, mint férfi kollégáik, és egyre több középvezetői pozíciót be is töltenek már, a felső szintű vezetésben való részvételük továbbra is csak szimbolikus. Ma a vezetői pozíciók 32%-át töltik be nők Magyarországon, ami kicsit magasabb, mint az Európai Unió 28%-os átlaga (EU, 2007a). A legnagyobb cégek felső szintű vezetésén belül azonban már csak 11%-ban találunk nőket, amely azonos az európai uniós átlaggal (EU, 2007b).

Hogyan viszonyulhatunk ehhez a kérdéshez? Létezik-e egyfajta sikeres megoldás a nők vezetésben belüli arányának növelésére? Ennek a kérdésnek a megválaszolásához nyújthat segítséget a következő összevetés.

Feminista irányzatok

Nézzük tehát, hogy milyen irányzatok léteznek a feminizmuson belül! Noha nincsen egységes ideológiai pozíció az egyes irányzatok esetében, többségük elfogadja, hogy a nőknek a férfiakkal szembeni alárendeltsége társadalmi-gazdasági tényezők, nem pedig a biológiai determinizmus következménye. Éppen ebben rejlik a változás lehetősége. A feminista elmélet tehát nem egy-, hanem sokféle elmélet a nők helyzetének leírására és változtatására. Az alábbi összefoglalásban Calas – Smircich (1996, 2006) és Tong (1994) csoportosítására támaszkodunk, amelyek széleskörűen elfogadottak a társadalmi nemekkel foglalkozó kutatók körében.

Liberális feminizmus

Ennek az irányzatnak a gyökerei a liberális politikai hagyományokig nyúlnak vissza, a XVII. és XVIII. század szellemi áramlataihoz kapcsolódnak, amikor az „egyenlőség, szabadság, testvériség” eszméje felváltotta a középkori gondolkodást. Ezt az időszakot a társadalomban az egyre erősödő individualizmus, a tudományban pedig a racionalitásba vetett hit fémjelmezte. A nők társadalmi helyzetét az jellemezte, hogy sem szavazati joguk nem volt, sem tulajdonnal nem rendelkeztek (saját nevükön), és ekkor váltotta fel az otthoni gazdálkodást az ipari gazdaság. A preindusztriális társadalmak zömében – és a harmadik világ országaiban sok helyen ma is – a termelés otthon folyt, nők, férfiak és gyerekek integráltan vettek részt a termelési folyamatban (Giddens, 1995: 189. o.). Az ipari forradalom időszakában azonban elvált egymástól a termelés és az otthon helyszíne, és a családban az vált dominánssá, aki munkaerőpiacon megszerzhető keresettel rendelkezett (Tilly – Scott, 1978). A liberális feminizmus azt tűzte zászlajára, hogy ezekben az alapkérdésekben a nők ugyanolyan jogokhoz jussanak, mint a férfiak (Calas – Smircich, 1996: 219-222. o.). Az irányzat képviselői szerint a női alárendeltség a szokásban és a jogi akadályokban gyökerezik, amelyek gátolják a nők közéleti sikerét. Éppen ezért alapvető követelésük a mai napig, hogy a nőket ugyanolyan lehetőségekhez és polgári jogokhoz kell juttatni, mint a férfiakat. Az általuk áhított igazságos állapot (gender justice) két alapvető követelése: 1. tisztességes szabályok, 2. a versenyben senki se legyen hátrányban.

A liberális feminizmus szerint tehát mindenki számára biztosítani kell a diszkriminációmentes környezetet, és hogy ugyanolyan lehetőségek álljanak a rendelkezésére, mint a többieknek. Ennek a megközelítésnek a képviselői azt mondják, hogy mindenkinek az egyéni ambícióin múlik, hogy milyen feladatot és munkát szeretne végezni, senkinek sem tiltják meg, hogy kedvére

való iskolába járjon, és olyan szakmát tanuljon, amihez kedve van. Ha egy nő szobafestő, autóbusszvezető vagy éppen vállalatigazgató akar lenni, abban senki sem szab gátat. A lehetőségek megvannak, csak az egyéni múlik, hogy mit képes elérni. Ez igen gyakori érv a magyar vállalati életben is (Nagy, 2007).

A liberális feminizmus eredményei: a nők teljes körű választójoghoz jutottak a világ legtöbb országában, bár mint a 4. táblázat mutatja, ez egy igen hosszú folyamat volt, amely még ma sem zárult le.

4. táblázat

A női választójog megszerzésének éve néhány országban

1788	Amerikai Egyesült Államok
1893	Új-Zéland
1906	Finnország
1907	Norvégia
1915	Dánia, Izland
1917	Kanada, Hollandia
1918	Ausztria, Kanada, Németország, Magyarország, Egyesült Királyság
1929	Ecuador, Románia
1944	Bulgária, Franciaország
1947	Argentína, Japán, Málta, Mexikó, Pakisztán, Szingapúr
1971	Svájc
1980	Irak

Forrás: Interparlamentáris Unió adatbázisa
<http://www.ipu.org/english/issues/wmndocs/suffrage.htm> Letöltés: 2008. augusztus 29.

Miként fokozatosan elterjedt a női választójog intézménye, úgy a másik nagy területen, az oktatáson belül is egyértelművé vált a nők térhódítása. Képzelmünk el, mekkora változás volt az, hogy a nők Magyarországon 1895-ben beléphettek az egyetemekre, – de akkor sem minden képzési területre – ma pedig a felsőoktatási hallgatók többségét adják az összes észak-amerikai és európai országban, hasonlóan a magyar helyzethez, amint arra a 3. táblázat adatai is utaltak!

Mit tehet az a liberális feminista, aki észreveszi, hogy a horizontális és vertikális szegregációnak köszönhetően nem ugyanazok az esélyei, mint a hozzá hasonlóan tehetséges férfi kollégáinak? Először is megtesz mindent, amit tehet: keményen dolgozik, és ha felsővezetői pozíciót nem is, de középvezetőit elér. Ha bármilyen szakmában nem is, de a nőiesnek tartott szakmákban (pl. HR-es, óvónő) kiválóan teljesít. Mindenekelőtt azt hangsúlyozza, hogy szerencsére ma már választhat aközött, hogy háztartásbeli szeretne lenni vagy karriert szeretne befutni, illetve hogy milyen pályát választ, de azért elismeri, hogy egy nőnek mindig nehezebb.

Radikális feminizmus

A radikális feminizmus a társadalom kritikáját erőteljesebben fogalmazza meg: a nők alávetettségét írja le, a férfidominanciát és a patriarchális rendszert elemzi, amely minden elnyomó rendszernek az alapja. Nem egyszerűen a politikai és jogi rendszer változtatásával kíván eredményeket elérni, sőt úgy látja, hogy a jelenlegi rendszer megreformálhatatlan. Éppen ezért társadalmi és kulturális váltást szorgalmaz, amelynek legfőbb terepe a család, az egyház, az oktatás, sőt a nyelv maga. A radikális feministák mondása, hogy minden politikai (társadalmi) kérdés, nincs személyes. (Nothing is personal, everything is political.) Radikális feministák kezdték a „tudatosságnövelést”. Ez az irányzat hívja fel a figyelmet a nők és férfiak közötti egyenlőtlen hatalmi viszonyokra, és a javaslatuk gyakran szeparatista, mivel a nők számára elkülönülő, zárt szervezet létrehozását javasolják (woman space)⁵ (Calas – Smircich, 1996: 226-227. o.). Azt is hangsúlyozzák, hogy a meglévő társadalmi és kulturális intézményeknek is menniük kell, szerintük nincs „természetes rend”. Úgy vélik, hogy a férfiasság és a nőiesség a szocializáció és a környezet hatása, amely a férfiuralom fenntartásában érdekelt (Tong, 1994). A társadalom alacsony értéket tulajdonít a „nőies” értékeknek, úgymint gondoskodás, érzelem, kedvesség.⁶

A radikális feminizmus nemcsak a fennálló patriarchális társadalmi rendet, hanem a liberális feminizmust is kritizálja. Egy mai példával élve a liberális feminista elfogadhatónak tartja, ha egy nő a karrierjét építve akár nem alapít családot vagy éppen ellenkezőleg, megszakítja (akár örökre) a karrierjét annak érdekében, hogy családot alapítson, akár főállású anya legyen. A liberális feminizmus szerint erre esélyt és lehetőséget kell biztosítani a nőnek, és ezt a nő személyes döntésének tulajdonítaná. Ugyanakkor a radikális feminista ezt nem tartaná személyes döntésnek, mivel társadalmi kényszer alakítja ezeket a döntéseket. Miért nem kényszerül egy férfi hasonló döntésre, illetve miért nem tesszük fel mi magunk sem a kérdést a férfiaknak: család (főállású apaság) vagy karrier? Ugyanakkor (az egyéni) döntés következménye társadalmi hatású, hiszen amennyiben a nők tömegesen döntenek például a karrierjük mellett a családjuk rovására (lásd az Olaszországban és Spanyolországban lezajlott „szülési sztrájkot”), akkor jelentősen csökken a szülési arány. Ugyanakkor az 5. táblázat azt mutatja, hogy Olaszországban és különösen Spanyolországban, dinamikus növekedett a nők foglalkoztatása az elmúlt évtized során, és megközelítette, sőt lehaladta a változatlan magyar foglalkoztatási rátát. (Mindeközben Magyarországon sem a foglalkoztatás, sem a termékenység szintje nem változott.) Ha pedig a nők tömegesen döntenek a család (főállású

anyaság) mellett, akkor a nők magas inaktivitása miatt kevés embernek kell a társadalom egészét eltartani a munkájával. Arról a mellékhatásról nem is beszélve, hogy ha a társadalomban kialakul az a norma, hogy a kisgyerekes anyák nem dolgoznak (pontosabban nem rendelkeznek fizetett munkahellyel), az ellehetetleníti azon nők munkaerő-piaci helyzetét, akik mégis (egyéni döntés alapján) dolgozni szeretnének. További végiggondolandó kérdés, hogy milyen időskori ellátásra számíthatnak azok, akik hosszú évekre távol vannak a munkaerőpiacról, még ha a gyermekellátással, ápolással töltött hivatalos időszakok nyugdíjszerző évekként számítanak is.

Mit tehet az a radikális feminista, aki észreveszi, hogy a horizontális és vertikális szegregációnak köszönhetően nem ugyanazok az esélyei, mint a hozzá hasonlóan tehetséges férfi kollégáinak? Tudatosságának köszönhetően rájön, hogy azok az elvárások, amiket saját magával szemben támaszt, leginkább a patriarchális társadalom elvárásai. Ehelyett olyan szervezetet alapít, amelyet zömében vagy kizárólag nők alkotnak (woman space), ahol az előrejutás nemhogy nem követelmény, de a struktúra sem hierarchikus, hanem demokratikus. Egyre inkább jelennek meg olyan írások, amelyek azt üzenik, hogy a szervezetek átalakulásai segítséget fognak adni a nőknek ebben a változásban: az egyre ke-

5. táblázat

Női foglalkoztatási ráta (15–64 év)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
EU27	53.6	54.3	54.5	55.0	55.4	56.3	57.3	58.3	59.1
EU15	53.9	54.9	55.5	56.2	56.7	57.8	58.8	59.7	60.4
BE	51.9	50.7	51.1	51.4	53.0	53.8	54.0	55.3	56.2
BG	47.2	47.9	48.2	49.5	51.6	51.7	54.6	57.6	59.5
CZ	56.8	56.9	57.1	56.6	56.1	56.3	56.8	57.3	57.6
DK	72.1	71.4	72.6	70.5	72.0	71.9	73.4	73.2	74.3
DE	57.8	58.7	58.8	58.9	58.5	60.6	62.2	64.0	65.4
EE	57.2	56.9	57.6	58.3	60.3	62.1	65.3	65.9	66.3
IE	53.2	54.0	55.2	55.3	55.8	58.3	59.3	60.6	60.2
EL	41.8	41.7	43.1	44.5	45.5	46.1	47.4	47.9	48.7
ES	41.2	42.8	44.3	46.1	47.9	51.2	53.2	54.7	54.9
FR	54.8	55.7	56.4	58.4	57.7	58.5	58.8	60.0	60.7
IT	39.3	40.9	41.9	42.8	45.2	45.3	46.3	46.6	47.2
CY	53.0	57.1	59.0	60.2	59.7	58.4	60.3	62.4	62.9
LV	53.3	56.1	57.6	57.8	57.4	59.3	62.4	64.4	65.4
LT	58.2	56.9	57.2	60.0	57.8	59.4	61.0	62.2	61.8
LU	50.0	50.8	51.5	50.9	51.9	53.7	54.6	56.1	55.1
HU	49.4	49.6	49.8	50.9	50.5	51.0	51.1	50.9	50.6
MT	33.4	32.7	34.3	33.4	31.6	33.7	33.4	35.7	37.4
NL	63.4	65.3	65.9	66.0	65.7	66.4	67.7	69.6	71.1
AT	59.7	59.8	61.0	61.1	60.1	62.0	63.5	64.4	65.8
PL	49.3	48.3	46.7	46.4	46.1	46.8	48.2	50.6	52.4
PT	60.5	61.2	61.7	61.5	61.7	61.7	62.0	61.9	62.5
RO	59.0	58.2	52.8	52.8	53.5	51.5	53.0	52.8	52.5
SI	58.5	58.6	59.8	57.7	61.3	61.3	61.8	62.6	64.2
SK	51.1	51.8	51.2	52.3	50.6	50.9	51.9	53.0	54.6
FI	65.2	66.6	67.3	67.1	66.2	66.5	67.3	68.5	69.0
SE	69.7	72.6	72.5	72.2	70.8	70.2	70.7	71.8	71.8
UK	64.5	64.9	65.2	65.3	65.5	65.8	65.8	65.5	65.8

Forrás: EU (2009) Indicators for monitoring the Employment Guidelines including indicators for additional employment analysis, 2009 Compendium

vésbé hierarchikus szervezetekben a nők számára több munkalehetőség nyílik. A hierarchikus szervezetekben ugyanakkor leképeződik a munkaerőpiac hierarchiája is. A feminista kritika a következőképpen fogalmaz: „az egyes tevékenységek nemhez kötése eszerint az alá-főlé rendeltségi struktúra fenntartását szolgálta-szolgálja. A számtalan foglalkozástörténeti kutatás eredményei nyomán azt lehet megállapítani, hogy nem a munka tartalmának, hanem a vele járó társadalmi státusnak van döntő befolyása arra, hogy nők vagy férfiak végzik-e inkább” (Belinszki, 1997: 9. o.). A radikális feminizmus képviselői arra mutatnak rá, hogy a patriarchátusban a férfiak elnyomják és kizsákmányolják a nőket, és hasznot húznak abból, hogy a nők kiszolgálják az ő otthoni igényeiket. A radikális feminista álláspont szerint a nőket ki kell mozdítani az alávetettségéből, fel kell őket világosítani a nemek és a társadalom összefüggéseiről, illetve be kell nekik mutatni, hogy döntéseiknek és cselekvéseiknek milyen társadalmi (és gazdasági) következményei vannak (tudatosságnövelés).

Pszichoanalitikus feminizmus

A pszichoanalitikus feminizmus arra a freudi alapítéltre épít, hogy az egyén fejlődési életpasztaletatai hatással vannak a gondolatvilágára, bár a feminizmus több ponton továbblépett és kritizálta Freud gondolatit. Tagadja a biológiai determinizmust, amelyet inkább a társadalmi struktúrák eredményének lát (Calás – Smircich 1996: 230–231. o.). Számos kísérlet és megfigyelés rámutatott arra, hogy a kisgyerekek (és csecsemők) egyéni adottságait és érdeklődését figyelmen kívül hagyva a felnőttek eltérően szocializálnak, nevelnek fiúkat és lányokat. Giddens idéz egy kísérletet, amely szerint egy féléves csecsemőt fiatal anyáknak adtak, hogy a reakcióikat megfigyeljék. Amikor lánynak vélték a csecsemőt, akkor rámosolyogtak, babát nyújtottak neki, aranyosnak találták, és úgy vélték, hogy „kedvesen sírdogál”. Amikor fiúnak gondolták, akkor kisvonatot és más „fiús játékot” nyújtottak feléje. Ugyanazt a csecsemőt öltöztették először lányos, majd fiús ruhába, a reakciók és a szituáció utólagos leírása a fennálló társadalmi sztereotípiáknak megfelelő volt (Will et al., 1976 idézi Giddens, 1995: 182. o.).

Az irányzat képviselői rámutatnak arra, hogy a legtöbb nő passzív szocializálják (függetlenül az eredeti beállítódottságától), fejlődésük során ambivalens érzéseket alakítanak ki bennük a karrierrel kapcsolatban, gyakran áldozatnak nevelik a nőket, illetve sokkal nehezebben tudnak önállósulni. Nancy Chodorow szerint a lányok hosszabb ideig kötődnek az anyához, mint a fiúk, és identitásuk is erősebben függ valaki másától: kezdetben az anyától, majd egy férfitől (Chodorowot

idézi Giddens, 1995: 186. o.). A pszichoszociális érés során a fiúk teljesen integrálódnak a kultúrába, és uralkodnak a női nemén és a természetén. A lányok leválása anyjukról csak fokozatos, és ezzel párhuzamosan nem tökéletes a kultúrába való integrálódásuk (Tong, 1994). Meghökentő kutatási eredményként leszögezik, hogy a sikeres nők atipikus viszonyban vannak az apjukkal. A pszichoanalitikus feministák megoldást a nemi szocializáció változásában látnak (Calás – Smircich: 1996: 230–231. o.).

Mit tehet az a pszichoanalitikus feminista, aki észreveszi, hogy a horizontális és vertikális szegregációnak köszönhetően nem ugyanazok az esélyei, mint a hozzá hasonlóan tehetséges férfi kollégáinak? Megérti, hogy a nemi szerepek kialakulása eddig is hosszú folyamat volt, és ennek megváltoztatása is hosszú folyamat lesz, és nem is reméli, hogy a saját generációjában ez gyökeresen megváltozna, viszont hisz a gyermekkori szocializáció erejében, és a saját gyermekeit nemi sztereotípiáktól mentesen neveli, és törekszik arra, hogy olyan környezetet biztosítson a gyermeke számára, amely nem az elnyomó struktúrákat termeli újra. Például nőt és férfit egyaránt mutat gondoskodó és kenyérkereső helyzetben. Ezt támogatják azok a megoldások (országok) is, amelyek a gyest úgy alakítják ki, hogy az apának és az anyának is legyen lehetősége kisgyermekével otthon lenni (ne csak jogilag, ténylegesen – anyagilag – is vállalható legyen), nők és férfiak egyaránt dolgoznak gondoskodó szakmában (pl. bölcsődei gondozó, ápoló, óvópedagógus és tanító) és döntéshozó szakmákban (pl. vezető, politikus). Gyermekjátékokat és öltözködést nem a nemi sztereotípiáknak megfelelően választja, hanem a gyermeke valódi ízlésének és érdeklődésének megfelelően. Abban bízik, hogy a gyermekei generációját már nem a patriarchális társadalom fogja meghatározni, de ezt nem bízza a véletlenre, lányait és fiait egyaránt felvilágosítja a patriarchális társadalom elnyomó struktúráiról, hogy amikor felnőnek, tudjanak a társadalmi struktúráktól függetlenül is dönteni.

Marxista feminizmus

A marxista feminizmus egyúttal kapitalizmuskritika is, központi eleme az osztályharc, amely az elemzés perspektíváját is változtatta. Gyökerei különösen erősen megtalálhatók Friedrich Engels *A család, a magántulajdon és az állam eredete* című művében. Lényegi eleme az, hogy a nők elnyomása kettős: osztály- és nemi alapú. A szervezet, a család, a társadalom szorosan összefüggnek, egyiket sem lehet a másik nélkül vizsgálni. Itt jelenik meg a termelő/reprodukáló és nyilvános/magán (public/private) dichotómia, amelyek elemzések és kritikák alapját képezték (Calás – Smircich: 1996:

231–232. o.). Engels javaslata a konfliktus feloldására a házimunka és a gyereknevelés társadalmisítása, amelynek révén a nők kiléphetnek a házi rabszolgaságból, és egyenlők lehetnek a férfiakkal.

Több marxista feminista műben is felmerült, hogy a nők adják a „munka tartalékhadseregét”, amely igény szerint mozgósítható a munkaerőpiacra, illetve könnyen el is távolítható onnan. A szegregációra vonatkozó kutatások azonban rámutatnak arra, hogy a helyzet sokkal bonyolultabb, a női és férfi munkaerő-piaci pozíció nem konvertálható könnyen egymásra. Különösen így van ez a szolgáltató szektorban. Igen gyakori az a felvetés a mindennapi életben, hogy a család és munka összehangolásához kitűnő megoldás lehet a nők részállású foglalkoztatása. A marxista feministák kritizálják ezt az álláspontot, mivel ez olyan „gettókba” tereli a nőket, ahol a munka jellege, a hozzárendelt fizetés nem jelent minőségi jellegű munkát (quality work). Ugyancsak végzetes lehet ez a döntés a hosszú távú karriertervekre.

A marxista feminista irányzatok különösen kidolgozták a szervezetkutatásban. Erősen bírálják azt a társadalmi berendezkedést, amelyben a tőke és a termelés teljes egészében uralkodik az „élet termelésén”, azaz a reprodukción. A szervezetek működése egy olyan társadalmi közmegegyezésen, Joan Acker szavaival élve: egy nemi mélyszerkezeten alapul, amely elfogadja a férfiakra szabott szervezeti működést, a foglalkoztatás férfias normáit, és ehhez képest a női munkaerőt mindig csak ahhoz viszonyítva, egyszersmind másodrangúként kezeli (Acker, 2007). Ugyancsak Acker megállapítása, hogy a vezető pozícióban lévő nők csak biológiailag nők, társadalmilag viszont férfiként viselkednek (social man) (Acker, 1990: 139. o.). Ez az általában negatívumként értékelt helyzet igaz is mindaddig, amíg a nők csak jelképes, *token* szerepet töltenek be a szervezetek vezetésében, azaz nemük szimbolizálják, ezáltal nemcsak a teljesítményüket értékeli a környezetük, hanem azt is, hogy „mit tud egy nő”, hiszen sokkal inkább a figyelem középpontjában vannak. Ezekben a szituációkban ráadásul a vezető nőkre nagyon gyakran a méhkirálynő-szindróma a jellemző: nem támogatják a karrierlétra alacsonyabb fokozatain lévő nőket, hanem inkább ellenségesen lépnek fel velük szemben (bővebb kifejtését lásd Nagy, 2001). Ez a népszerű metafora azonban könnyen elfedi azt a tudományosan is bizonyított érvet, hogy ez nem a női nem, a női vezetők sajátossága, hanem a többségi kultúrával azonosuló kisebbségi csoportoké (Kanter, 1977). Meg kell, hogy jegyezzük továbbá, hogy az ilyen típusú igazodás, azonosulni vágyás akkor jellemző, ha a kisebbségi csoport alacsonyabb státusú. Változás akkor várható, ha a nők arányának növekedése bekövetkezik,

és elérné a kritikus tömeget. (Ezt a nemzetközi szervezetek 30-35%-ban határozzák meg. Lásd az 1995-ben Pekingben az ENSZ szervezésében megrendezett Nők IV. Világkonferenciáját.) A számbeli kiegyensúlyozás azonban önmagában nem feltétlenül elegendő feltétele a női egyenjogúságnak, mivel az egyre növekvő kisebbségi csoport egyre nagyobb ellenségeskedéssel szembesül, hiszen egyre nagyobb fenyegetést jelent a többségi csoport számára. Kürtösi szerint a számarány növelésén túl érdemes olyan technikákat is alkalmazni, melyek a csoportok közti interakciókat bátorítják, növelik (Kürtösi, 2008: 22–23. o.).

Szocialista feminizmus

A szocialista feminizmus szintetizáló igénnyel lépett fel a feminista irányzatok között, és főleg a liberális, marxista és a radikális feminizmus irányzataiból merít. A marxista feminizmusból elfogadja azt, hogy a nők feltételeit többségében a termelés szerkezeti határozzák meg, ugyanakkor nagy szerepet tulajdonít a reprodukciós feladatoknak és a szexualitásnak (radikális feminizmus), továbbá hangsúlyozza, hogy a gyermekek szocializációja is meghatározó (liberális feminizmus) (Tong, 1994). Rámutat arra, hogy a családi jövedelem, amelyet a férfi alkudott (alakított) ki, alkalmas a nők szolgáson tartására, de a kétkeresős modell sem oldja meg a problémát, amíg a fizetetlen otthoni munkát a nő végzi: és így alulfizetett és túlterhelt lesz, ez a *kettős teher* jelensége. Ezt a problémát (amely a nők elnyomását is okozza) a kapitalizmus belső logikájából következőnek vezette le (Calás – Smircich, 1996: 232–233. o.). Emellett fontosnak tartaná a nők belső világának (psziché) átalakulását.

Mit tehet az a szocialista/marxista feminista, aki észreveszi, hogy a horizontális és vertikális szegregációnak köszönhetően nem ugyanazok az esélyei, mint a hozzá hasonlóan tehetséges férfi kollégáinak? A szocialista/marxista feminista nem látja annyira szabadnak a választását, hanem éppen hogy erősen társadalmilag meghatározottnak, ezért alapjaiban kérdőjelezi meg azt a szerepmegosztást, hogy a nők elsődleges feladata a gyermekek és a háztartás ellátása, míg a férfiaké a keresőtevékenység. Világos számára, hogy az ipari kapitalizmus kialakulása vezetett ahhoz, hogy az otthon és a munkahely visszafordíthatatlanul kettévált. Szót emel az ellen, hogy a társadalom szerepei beskatulyázzák a munkavállalókat olyan szerepekbe, amelyekben a nők csak másodlagos, megbízhatatlan munkaerőként jönnek számításba. Felemeli a szavát az ellen is, hogy az otthoni tevékenységeket elsősorban a nők munkájának tekintsék, és ezáltal stabilizálják a patriarchátus leg-erősebb bázisát. Méltatlannak tartja ugyanakkor, hogy

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 1. SZÁM / ISSN 0133-0179

a nők otthoni terhét nem ismeri el a társadalom munkaként. A vezetővé válás problémája tipikus felső- és középosztálybeli probléma, amely csak a privilegizált társadalmi csoportok nézőpontját mutatja. Szocialista/marxista feministaként rádöbbenhet, hogy az elnyomott osztályok (munkásosztály) körében az esélyek még rosszabbak. Míg őt esetleg bejárónő és bébiszitter segíti a karrierje során, a munkásnők tömegét nemcsak a férfiak, hanem az egész társadalom elnyomja és lehetetlen helyzetben tartja, semmilyen választási lehetőséget nem biztosít számukra.

Posztmodern/posztstrukturalista feminizmus

A posztmodern és posztstrukturalista filozófiai tradícióra (Lyotard, Foucault, Derrida) építkezve a társadalomtudományok és szerveztanok változtattak a feminista irányzataikon. A nyelv és a „nőnek lenni” kapcsolatát vizsgálták, előhívták, ugyanakkor problematizálták a nők másságát. Dekonstruktív technikával (Derrida) feltárták a szövegekben rejlő nemi elnyomást, megkérdőjelezték a logocentrikus gondolkodást és világképet. Foucault-i hatalom/tudás koncepción keresztül elemzik a patriarchátust. Összességében a nők heterogenitását hangsúlyozzák, az alárendeltség közös érzésével együtt (Calás – Smircich: 1996: 235–237. o.). Továbbá a posztmodern feministák tiltakoztak a feminista áramlatok megcímkezése ellen, és arra utaltak, hogy férfi, fallocentrikus gondolkodás lenne, ha „egyetlen, igazi, feminista valóságtörténetet” igyekeznénk megfogalmazni (Tong, 1994). Posztmodern feministák címkézték először a feminista irányzatokat is egy nagy narratívának, amely épp annyira elfedi a nőt, mint maga a patriarchális társadalom, megoldást a mini narratívák jelenthetnek: a kis helyi történetek, amelyek a szituáció komplexitását is visszaadják.

Ugyanakkor a posztmodern feministáknak köszönhetünk olyan leleplezéseket, mint például a történettudomány (angolul *history*) kizárólag a férfiak történetét mutatja be, és teljes mértékben kizárja a nők történetét (*herstory*, női történet). Ennek analógiájára kimutatták, hogy a menedzser (angolul *manager*, man = férfi) nem véletlenül igazodik férfi normákhoz, holott a vezetés és szervezés éppen annyi tradicionálisan nőiesnek tartott tulajdonságot, (pl. empátia, motiváció) mint tradicionálisan férfi tulajdonságot (pl. versengés, konfliktus) igényel.

Mit tehet az a posztstrukturalista/posztmodern feminista, aki észreveszi, hogy a horizontális és vertikális szegregációnak köszönhetően nem ugyanazok az esélyei, mint a hozzá hasonlóan tehetséges férfi kollégáinak? Rádöbben, hogy szövegek elemzésével olyan hatalmi struktúrákat leleplezhet le, amelyek valószínűleg

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 1. SZÁM / ISSN 0133-0179

fontosabbak, mint a saját egyéni karrierje egy nagyvállalatnál, ahol nem tehetné azt a horizontális és vertikális szegregáció miatt, amit szeretne. Így további kutatásokat folytat „gender studies” témában, Foucault, Derrida és Lyotard elméleteiben elmélyülve újabb és újabb leleplezéseket tesz, amelyet hozzáértő (és sokszor egyetértő) közönségnek elő is ad.

A (poszt)koloniális vagy harmadik világ feminizmusa

Míg a korábbi elméletek elsősorban a fehér (és a marxista/szocialista feminista elméleteken kívül: kizárólag középosztálybeli) nők helyzetét vizsgálták, addig a posztkoloniális feminizmus arra hívja fel a figyelmet, hogy az eltérő kultúrák és történelmek hatást gyakorolnak a társadalmakra. A gyarmatosítás eredményeképpen eltérő vallású és társadalmi tradícióval rendelkező országok hirtelen (és számukra váratlanul) találkoztak más fejlődési vonalattal bejárta országokkal, kultúrákkal (pl. indiaiak és pakisztániak britekkel). A gyarmatosítás egyrészt modernizációt jelentett, ugyanakkor az elnyomás újabb rétegeit hozta az adott gyarmatosított kultúrába. Gyarmatosító és gyarmatosított kultúrájában a társadalmi nemek (gender) eltérően konstruálódtak, amely egyrészt világosan bizonyította a biológiai determinizmus kizárhatóságát, ugyanakkor nem jelentett kisebb elnyomást a gyarmatosított ország nőinek, hiszen az egész gyarmatosított világ (nők és férfiak) elnyomottá vált a gyarmatosítás által. A gyarmatok felszabadulása is kettős, hiszen egy elnyomó hatalomtól szabadultak meg ezek az országok, másrészt a közösen – gyarmatosítás alatt – töltött évtizedek összefonták a gyarmatosító és gyarmatosított kultúráját, azok egymástól függővé váltak, sőt a gyarmatosított még inkább függővé vált a gyarmattartótól. Ez a függés kulturális, gazdasági és olykor nyelvi. Soha többet nem lesz pl. India kultúrája olyan, mint az angolok gyarmatosítása előtt. A helyzet ennél még összetettebb ott, ahol az őslakosok, pl. indiánok vagy ausztrál őslakosok kisebbségbe kerültek a (zömében európai) gyarmatosítókhoz képest (pl. Ausztrália vagy Amerikai Egyesült Államok), sőt más kontinensről (pl. Afrikából) rabszolgákat hurcoltak be, az elnyomás rétegeiben a nők elnyomása csak egy. Összességében a globális kapitalizmus elnyomásának kontextusában vizsgálja a nők és férfiak helyzetét, ugyanakkor társadalomkritikáját kiterjeszti a nyugati tudásra is, nyugati kultúrákon kívüli nézőpontot alkalmaz (Calás – Smircich, 1996: 238–242. o.).

Mit tehet az a posztkoloniális feminista, aki észreveszi, hogy a horizontális és vertikális szegregációnak köszönhetően nem ugyanazok az esélyei, mint a hozzá hasonlóan tehetséges férfi kollégáinak? Rájön, hogy ha a nyugati kapitalista világ szervezeteiben felsővezetői

pozíciót ér el, akkor azzal ő is személyesen hozzájárul a globális kapitalizmus elnyomásához. Pártolja, hogy támogató szervezetek jöjjenek létre olyan nők számára, akik nem tartoznak a „nagy fehér üzemmódhoz”. Igyekszik hozzásegíteni (kampányokkal, missziókkal, oktatással) ezeket a többszörösen hátrányos helyzetben lévő nőket ahhoz, hogy az ő nézőpontjuk is érvényesülhessen a szervezetük működése során.

Mit tegyünk?

Ha felidézük a bevezető részből Alvesson és Billing ábráját, azt láthatjuk, hogy nagyon eltérő válaszokat lehet adni arra a kérdésre, hogy vajon mi a teendő a jelen helyzetben. Az, hogy változtatni kell, már csak a szervezeti hatékonyság szempontjából is alapvető fontosságú. A fentiekben vázolt megközelítések többféle módon is rámutattak arra, hogy a jelenlegi helyzetben nem tud megvalósulni sem a meritokrácia elve (ha a nemek hasonlóságát hangsúlyozzuk), sem pedig a nők speciális hozzájárulása és értéke (ha a két nem különbözőségét tartjuk szem előtt). Nem véletlen tehát, hogy az utóbbi évtizedben népszerűvé váltak a vállalati diverzitásprogramok, amelyek éppen ezeket a speciális hozzájárulásokat szeretnék érvényre juttatni. (A munkahelyi diverzitásról lásd részletesebben Toarniczky, 2008.)

A vezetőkben éppen ezért tudatosítani kell, hogy bizonyos szituációkban és helyzetekben a nők és a férfiak sajátos tapasztalattal és igénnyel rendelkeznek, és ez nemcsak gondként, hanem előnyként is megjelenhet a szervezet számára. Ezeket nem sematizálni (esetleg detematizálni) kell, hanem felismerni és kihasználni a szervezeti hatékonyság érdekében.

A tévhitek eloszlátása

Vezetőként különös felelősséget viselnek az egyének, hogy tudnak-e reagálni a megváltozott helyzetre. Mindkét nem számára fontos a kérdéssel kapcsolatos alapvető tudás elsajátítása. Helyzeti előnyre tesz szert az, aki megfelelően felvérteződik az információkkal, nem pedig a társadalmi sztereotípiákra támaszkodva próbál boldogulni.

A női vezetők számára különösen fontos a helyzet-felismerés, hiszen ők fontos szerepmódként szolgálhatnak az utánuk következő generációk számára. Nyomatékosan kell ezt hangsúlyozni annak fényében, hogy a kutatási eredmények újra és újra megerősítik, hogy a nők igen gyakran nem képesek szolidárisak lenni a többi nővel, hanem inkább férfiakat választanak maguk mellé kollégának (Világgazdaság, 2008. augusztus 21.), így – amiként arra a radikális feministák rámutattak – ezek a

nők ezzel hozzájárulnak a patriarchátushoz. Ugyanakkor fel kell hívjuk a figyelmet arra, hogy ez nem női sajátosság, hanem a kisebbségi helyzetből és a társadalmi kontextusból vezethető le. A HR-vezetők képzésének kiemelt fontosságot kell szánni ebből a szempontból. Egyelőre az a leggyakoribb, hogy a nők igyekeznek figyelmen kívül hagyni sajátos helyzetüket, azaz társadalmi értelemben férfiként viselkednek (Acker, 1990), és elhárítani minden olyan információt, amely a nők hátrányos helyzetével foglalkozik. Ha vezető pozícióba kerülnek, akkor is inkább szupernőként próbálnak élni (maximumot nyújtani munkában és családban is), semmint szembeszálljanak a hagyományos, sztereotip társadalmi elvárásokkal. Széles körben elterjedt vélekedés, hogy csak akkor lehet a nő vezető, ha a nőiesnek vélt feladatok (gyerek, háztartás, férj) nem szorulnak háttérbe, azaz kizárólag a szupernők lehetnek jó vezetők. (Hasonló trendeket mutat be a *The Economist* több írása is, lásd *A guide to womenomics*, 2006. április 12.) Ugyanakkor a jó férfi vezetőn sosem kérjük számon, hogy mennyi időt foglalkozik gyermekeivel, és hogyan képes megőrizni a munka és a magánélet egyensúlyát. A férfiak és nők értékelése tehát kettős mérce szerint történik, és ez már önmagában is az egyenlőtlenségek forrása.

Vannak, akik még ezen is túlmennek, és olyan érveket hoznak fel a témával kapcsolatban, hogy a nőknek megvan minden joguk és lehetőségük, csak a késztetésük hiányzik a feladatok ellátásához. Amiképp erre korábban rámutattunk a feminista irányzatok kapcsán: ez korántsem véletlen, hiszen a nőket többnyire passzívnak szocializálják, ez különösen erős érve a pszichoanalitikus feminista irányzatnak. Amennyiben a nők tudatosan tekintenek a saját gyermekkori szocializációjukra, végiggondolhatják, hogy a karriertörekvéseik mennyiben a saját valós elképzeléseiket követik és mennyiben a számukra meghatározó személyek (apa, anya, nagyszülők, óvodapedagógus, tanító, tanár stb.) által közvetített kultúrát, akkor valószínűleg tudatosabban választanak, és kevésbé a társadalom által elvárt sémákat követik majd.

Előfordul, hogy a férfiak rosszabb társadalmi helyzetét is felelőlegesen, így például a kedvezőtlen halandósági mutatókat, vagy éppen az elvált apák tendenciózus hátrányát a gyermekfelügyelet odaítélésében. Ezek valódi problémák, amelyek azonban nem függetlenek a cikkben kifejtettéktől, sőt nem is mondanak ellent az érveinknek. A hagyományos nemi szerepek nagyobb stresszel járnak, ha a család eltartása egyetlen vállon, a férfién nyugszik. A nők és férfiak várható élettartamának különbsége azokban az országokban a legkisebb, ahol a nemi szerepek kiegyensúlyozottabbak, pl. Norvégia, Svédország. A gyermekelhelyezési perek

„nőpártisága” ugyanabban a patriarchális modellben gyökerezik, amelyet kritikával illetünk, mert a nőt definiálja a jobb gondoskodónak (ami egyes esetekben lehet igaz, míg más esetekben éppen az apa lenne az), és beleszorítja a nőt (immár egykeresős családban) az amúgy is hátrányos társadalmi helyzetbe.

A 2007 tavaszán férfi vezetőkkel folytatott kutatásban megállapították, hogy a nemi szerepekkel kapcsolatos felfogás változásához nem elegendő, ha csak egyetlen szereplőt célzunk meg, jelesül a vezetőket, hanem miként azt megfogalmazták: „Komplex változások szükségesek, amelyekben helyet kap a munkahely, az oktatás, a média, a család szerepe és a szociálpolitika egyaránt. Ezek közül csak egy szegmens a munkahely” (Borbíró et al., 2007: 71. o.). Sőt, ha a család elvárásai (férj, anyós, após) szemben állnak a munkahely nyújtotta lehetőségekkel, akkor ez inkább küzdelmet, mint lehetőséget jelent (Cenov, 2007).

Gyakorta az első, kézenfekvő válasz az, hogy rugalmasságot kell biztosítani a nők számára: részmunkaidőt vagy egyéb alternatív munkavállalási formákat. Ugyanakkor figyelni kell arra, hogy a kizárólag nők számára biztosított munkaidő-kezdmények rövid távon ugyan „megoldják a kérdést”, de hosszú távon és társadalmi szinten megerősítik a hagyományos nemek szerinti munkamegosztást, amely pontosan a nők esélyegyenlőségét ássa alá, és összhangban van egyébként a marxista feminista irányzatok érvelésével. Jobban elérhetjük a célunkat, ha az apák is több ösztönzést és lehetőséget kapnának, hogy ők is aktívabb szerepet töltsenek be a család életében (ezt a pszichoanalitikus feminizmus is támogatja), és ezért használják ki a családbarát juttatásokat: a gyermekek után járó kedvezményeket, a munkaidő-csökkentést, a rugalmasságot, a gyermekszületés utáni apanapokat, és vegyék igénybe az apák számára is lehetőségként adott szülői távollétet (gyes/gyed). A skandináv országokban gyakran elhangzó érv az apahónapok mellett, hogy a szervezet empatikusabb, megértőbb munkavállalóval gazdagodik. Ezek a lépések egy kiegyensúlyozottabb jövő generációhoz vezethetnek. Ennek ellenére a munkaadók egy része mégsem tud azonosulni ezekkel az intézkedésekkel. Fontosnak tartjuk éppen ezért a jó példák széles körű bemutatását.

Gyakori ellenvetés volt az 1970-es évekig, hogy nem véletlen a vezetők között a férfitöbbség, hiszen a férfiak jobban tudnak vezetni (think manager-think male). Erre az attitűdre mutatott rá az a vizsgálat, amelynek eredményeit a provokatív *Are women executives people?* címmel publikálta a Harvard Business Review (Bowman et al., 1965). Bár a nyílt, manifeszt előítélet csökkenni látszik, a magyarországi szervezeti kutatásokban találunk példát a latens

negatív hozzáállás fennmaradására, és a nők vezetői kompetenciáinak megkérdőjelezésére (Nagy – Vicsek, 2006). Ugyanakkor a tapasztalat azt mutatja, hogy a vezetéshez nemcsak a tradicionális férfitulajdonságok (konfliktusvállalás), hanem tradicionális női tulajdonságok (empátia) is szükségesek. Jelenleg folyó „Munkavállaló-barát szervezet” kutatásunkban vizsgáltunk olyan szervezeteket is, amelyben férfi, és olyat is, amelyben nő az első számú vezető. Bár a kutatás végső konklúzióihoz még további adatokat gyűjtünk, az eddig folytatott interjúk és fókuszcsoportos vizsgálatok alapján (amelyben a válaszadók száma eddig több mint száz) az a meglepő eredmény volt, hogy ugyanazon iparágban tevékenykedő, de nő, illetve férfi által vezetett szervezetnél mennyire eltértek a nemek lehetőségei. Míg a férfi vezette szervezeteknél elképzelhetetlen volt, hogy a korábban munkájában kiemelkedően teljesítő nő ugyanolyan pozícióba és teljes állásba kerüljön vissza kisgyerekes anyaként, addig a nő által vezetett szervezetnél a kisgyerekes lét nem volt akadály, „mindent meg lehet oldani” hangzott a jelszó, sőt volt olyan, ahol a cégvezető is kisgyerekes nő volt.

Konklúzió

Cikkünk legfőbb üzenete, hogy a nők és férfiak között meglevő társadalmi különbségek nem biológiailag determináltak, hanem mi magunk, a társadalom tagjai építjük fel, tartjuk fenn, és ezért nekünk van esélyünk ezen változtatni. Ez az álláspont széles elfogadott a társadalomtudományokon belül, de miként a hasonlóság-különözőség dimenzióján alapuló megközelítések táblázatánál is jeleztük, nem ez az egyetlen megközelítési mód a szakirodalomban. A kutatók egy része amellel érvel, hogy van, amikor a hasonlóság, és van, amikor a nemek különbözősége a domináns a munkaerőpiacon és a szervezetekben. Hogy mikor melyik a fontosabb, azt egyedül a nők tudják eldönteni (Cockburn, 1991). A társadalmi sztereotípiák nagyon makacs módon tovább élnek, még ha a munkavállalók a mindennapi életben attól jelentősen el is térnek már. Cikkünkben megmutattuk, hogy a munkavállaló nőket horizontális és vertikális szegregáció sújtja, amely sem a nőknek, sem a férfiaknak nem kedvező, de társadalmi hasznossága is erősen megkérdőjelezhető.

Bemutattuk az ismert feminista elméleteket, amelyek a szegregáció horizontális és vertikális formáira adnak egy-egy magyarázatot. A feminista elméletek közül szándékosan egyik mellett sem tettük le a voksot, mert úgy gondoljuk, hogy mindegyik elmélet megragadja a probléma egy fontos részét. A feminista

elméletekben közös, hogy bírálják a fennálló patriar-chális (férfiuralmi) társadalmat, és annak megváltoztatására törekcsenek: más-más eszközökkel, ugyanakkor mindegyik feminista elmélet biztosít valamilyen lehetőséget arra, hogy a patriarchális társadalom negatívumait leépítsük. Cikkünkben bemutattuk, hogy a liberális feminista irányzat a jogegyenlőség után egyéni stratégiára (választás szabadsága) helyezi a hangsúlyt, a radikális feministák a tudatosságnövelésben és női szervezetek létrehozásában (women space) hisznek, a pszichoanalitikus feminizmust támogatók a gyermeknevelési sémák megváltoztatását támogatják, a marxista és szocialista feministák a családi munkamegosztás újraosztásán keresztül képzelik el a nők felszabadítását, a posztmodern és posztstrukturalista feministák a szövegek elemzésével, dekonstrukcióival mutatnak rá, és szándékuk szerint változtatnak a nők alávettségén, végül a posztkoloniális (vagy harmadik világbeli) feministák a globális kapitalizmus lebontását oktatással, képzéssel képzelik el. Bármelyik feminista irányzatot fogadjuk el, sokat tudunk tenni az igazságosabb, és egyben jobb és hatékonyabb társadalom megteremtése érdekében.

Lábjegyzet

- ¹ Érdekes átmenetet jelentenek a bináris skálán a transzneműek és egyes kutatások szerint a különböző szexuális orientációjú emberek, akiknél a biológiai nem elvlik a társadalmi nemtől. A helyzet azok esetében bonyolultabb, akiknél a látható nemi jelleg el-lentében van a társadalmi nemével, nekik kettős diszkriminációt kell megélniük, míg azoknak, akik transzneműek és a társadalmi nemük és a biológiai nemük (bár nem születésüktől fogva) egybeesik, gyakorlatilag ugyanazokkal a problémákkal kell szembe-szűlniük, mint az adott nemhez tartozóknak.
- ² Badinter (1999) történelmi dokumentumok elemzése során meggyőzően bizonyítja, hogy az anyasággal kapcsolatos elvárások hogy változtak a francia társadalomban (akár egy-két generáció alatt), és az anyai érzés nem ösztönös, hanem társadalmi elvárások eredménye.
- ³ Hollandia hofstedei értelemben feminin kultúrának számít (Hofstede, 1994).
- ⁴ Ugyanakkor fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy nem ugyanolyan presztízsű munkából zárják ki a férfiakat és a nőket. Az Egyenlő Bánásmód Hatósághoz beérkezett panasz szerint egy nőt nem vettek fel targoncakezelőnek, noha megvolt a munka végzéséhez szükséges szaktudása. Ugyancsak gyakori, hogy vezető állások betöltésénél nem nőket választanak. Ezzel szemben a férfiakat akkor szorítják háttérbe, amikor pultoslányt, hostesszt vagy butikba eladót keresnek.
- ⁵ Women space-ként az Anita Roddick által vezetett Body Shopot szokták említeni, ahol a nők saját értékeiknek megfelelően dolgozhattak, semmilyen férfias normát nem kényszerített rájuk a szervezet.
- ⁶ A radikális feminizmus képviselői szerint erre a helyzetre megoldás lehet az androgunitás mindkét nem számára.

Felhasznált irodalom:

- Abbott, P. – Wallace, C. (1990): An Introduction to Sociology. Feminist Perspectives. London, Routledge
- Acker, J. (1990): Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender and Society*, vol. 4, no. 2
- Acker, J. (2007): A „társadalmi nem és a szervezetek” irányzat jövője: kapcsolódások és határvonalak. In: Nagy Beáta (szerk.) Szervezet, menedzsment és nemek. Bp., Aula
- Alvesson, M. – Willmott, H. (eds.) (2003): Studying Management Critically, London, Sage
- Alvesson, M. – Billing, Y.D. (1997): Understanding Gender and Organizations, London, Sage
- Anker, R. – Melkas, H. – Korten, A. (2003): Gender-based occupational segregation in the 1990's. Working paper. International Labour Office
- Badinter, E. (1999): A szerető anya. Az anyai érzés története a 17–20. században), Debrecen, Csokonai
- Barron, R.D. – Norris, G.M. (1976): Sexual divisions and the dual labour market In: Allen, Sheila – Barker, Diana (szerk.) Dependence and Exploitation in work and marriage. London, New York, Longman, p. 47–69.
- Belinszki E. (1997): A munka nemesít? Elméleti magyarázatok a nők munkaerő-piaci helyzetéről, Szociológiai Szemle, 1. szám, p. 133–153.
- Borbíró F. – Juhász B. – Nagy B. – Pál K. (2007): Férfibeszéd – családról és munkáról, A tanulmány letölthető: www.fiona.org.hu
- Bourdieu, P. (2000): Férfiuralom, Budapest, Napvilág
- Bowman, G.W. – Worthy, N.B. – Greyser, S.A. (1965): Are Women Executives People? Harvard Business Review, 4(4) July-August
- Calás, M. – Smircich, L. (1996): From 'The Woman's' Point of View: Feminist Approaches to Organization Studies, in: Clegg, S.– Hardy, C., Nord, W. R. (eds.) Handbook of Organization Studies, London, Sage
- Calás, M. – Smircich, L. (2006): From 'The Woman's' Point of View Ten Years Later: Towards A Feminist Organization Studies, in: The SAGE Handbook of Organization Studies, 2nd ed.
- Calas, M. – Smircich L. (eds.) (1997): Postmodern Management Theory, Ashgate, Darthmouth, Aldershot
- Cenov D. (2007): Kismamaprogram a nők szolgálatában? Szakdolgozat, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet
- Chang, M.L. (2000): The Evolution of Sex Segregation Regimes American Journal of Sociology Vol. 105 Number 6 (May2000), p. 1658–1701.
- Clegg, S.R. – Hardy C. – Lawrence T.B. – Nord, W.R. (eds.) (2006): The SAGE Handbook of Organization Studies, Sage Publications, London
- Clegg, S.R. – Hardy, C. – Nord, W.R. (eds.) (1996): Handbook of Organization Studies, London, Sage
- Cockburn, C. (1991): In the Way of Women, Basingstoke, Macmillan

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 1. SZÁM / ISSN 0133-0179

- Collins Dictionary of Sociology (1991): Harper Collins Publishers
- Cunliffe, A.L. (2008): Organization Theory: A Sage Course Companion
- Economist (2006): A guide to womenomics, április 12.
- Ely, R. – Padavic, I (2007): A Feminist Analysis of Organizational research on Sex Differences, Academy of Management Review, Vol. 32, No. 4, p. 1121–1143.
- EU (2007a): Persons in managerial positions 2007 http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/out/measures_out4311_en.htm. Letöltve: 2008. április 4.
- EU (2007b): Decision-making in the largest publicly quoted companies 2007 http://europa.eu.int/comm/employment_social/women_men_stats/out/measures_out438_en.htm Letöltve: 2008. április 4.
- EU (2009): Indicators for monitoring the Employment Guidelines including indicators for additional employment analysis, 2009 Compendium, Latest update: 25/06/2009, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=477&langId=en> Letöltve: 2009. július 16.
- Giddens, A. (1995): Szociológia, Osiris, Budapest
- Hatch, M.J. (1997): Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives, Oxford University Press, Oxford
- Hatch, M.J. – Cunliffe, A. (2006): Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives, Second edition, Oxford University Press, Oxford
- Hofstede, G. (1994): Cultures and Organizations, HarperCollins Business, London
- Hymowitz, C. – Schellhardt, T.C. (1986): The glass ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from top jobs. Wall Street Journal, March 24, special supplement, 1, 4.
- ILO (1996): World of Work magazine. No. 17. September/October 1996. <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/17/women.htm> Letöltés: 2004. november 25.
- Kanter, R.M. (1977): Some Effect of Proportions on Group Life: Skewed Sex ratios and Responses to Token Women. American Journal of Sociology, Vol. 82, No. 5., p. 965–990.
- KSH (2007): Nők és férfiak Magyarországon 2006, Bp., KSH-SzMM
- KSH (2008): Munkaerő-piaci jellemzők 2007. IV. negyed-évben <http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/idoszaki/munkero/munkero074.pdf>. Letöltés: 2008. április 8.
- Kürtösi Zs. (2004): Nők a felső vezetésben: hozhat-e újat a kapcsolathálózati megközelítés? Irodalmi áttekintés. Szociológiai Szemle 2. szám, p. 77–95.

- Kürtösi Zs. (2008): A nők és férfiak társadalmi kapcsolat-hálózatának eltérései a munkaszervezetben, Doktori disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem, Szociológia Doktori Iskola. Letölthető: phd.lib.uni-corvinus.hu/352/01/kurtosi_zsofia.pdf
- March, J. (2007): The Study of Organization and Organizing since 1945, Organization Studies, 28 (1), p. 9–19.
- Nagy B. (2001): *Női menedzserek*, Aula, Budapest
- Nagy B. (2007): A társadalmi nem szerepe a vezetésben Magyarországon – Érzékelése és magyarázatai In: Nagy Beáta (szerk.) Szervezet, menedzsment és nemek, Aula, Budapest
- Nagy B. – Vicsek L. (2006): Mit ér a női vezető szava? Férfi és női vezetők megítélése önkormányzati dolgozók körében. Századvég, Új Folyam 41. szám 2006/3., p. 123–160.
- Pongrácz T. (2005): Nemi szerepek társadalmi megítélése. In: Nagy I. – Pongrácz T. – Tóth I. Gy. (szerk.): Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről. TÁRKI-IcsSzEM, Budapest, p. 73–86.
- Powell, G.N. – Graves, L.M. (2003): Women and Men in Management. Third edition, Sage, London
- Powell, G.N. (2007): Gondolatok az üvegplafonról. Irányzatok a közelmúltból és jövőbeni kilátások. In: Nagy B. (szerk.): Szervezet, menedzsment és nemek. Aula, Budapest, p. 74–95.
- Saxonberg, S.–T. Sirovátka (2006): Failing Family Policy in Post-Communist Central Europe. in: Journal of Comparative Policy Analysis, Vol. 8, No. 2., p. 185–202.
- Smircich, L. – Calas, M. (eds.) (1980): Critical Perspectives on Organization and Management. Darthmouth Publishing Limited, Hants
- Tilly, L.A. – Scott, J.W. (1978): Women, Work and Family, Holt, Rinehart and Winston
- Tong, R. (1994): Feminist Thought. A Comprehensive Introduction. Routledge, London
- Toarniczky A. (2008): Munkahelyi diverzitás mint szervezeti csodaszere?! Munkaügyi Szemle, 52. évfolyam, 2. szám
- Tsoukas, H. – Knudsen, Ch. (eds.) (2003): The Oxford Handbook of Organization Theory, Oxford University Press
- Világgazdaság (2008): Nem szeretik a nőket a nőket. 2008. augusztus 21. <http://www.vilaggazdasag.hu/> Letöltés: 2008. augusztus 31.
- Wajcman, J. (2007): Nemek közötti egyenlőség a szervezetekben. In: Nagy B. (szerk.): Szervezet, menedzsment és nemek. Aula, Budapest, p. 74–95.

Cikk beérkezett: 2009. 2. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2009. 9. hó

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 1. SZÁM / ISSN 0133-0179

JENEI István

A KARCSÚ (LEAN) ELVEK ALKALMAZÁSÁNAK TAPASZTALATAI AZ EGÉSZSÉGÜGYI FOLYAMATOK FEJLESZTÉSÉBEN

Az elmúlt néhány évben a külföldi sajtóban és szakmai publikációkban egyre többször jelenik meg a „lean egészségügy”, azaz a karcsú menedzsment alkalmazása az egészségügyben mint téma. Habár az ez irányú kutatások még nemzetközi szinten is csak legfeljebb a hajnalukon tartanak, Magyarországon még szinte teljes a sötétség. Ennek a cikknek az a célja, hogy egyrészt felhívja a kutatókat, de még inkább a egészségügyi dolgozókat, menedzsereket figyelmét erre a menedzsmenteszköze és filozófiára, mely új lehetőségeket kínál, másrészt, hogy áttekintést adjon a területen végzett nemzetközi kutatások eredményeiről. A tanulmány ennek megfelelően alapvetően két részre bontható. Az első felében az egészségügyi szolgáltatások helyzetének rövid jellemzése után a karcsú menedzsment alapjait és az egészségügyi szolgáltatásokban való alkalmazásának eszményét mutatja be. A második fele ugyanakkor 16 esettanulmány elemzésén keresztül bemutatja, hogy meddig jutott a világ a „lean egészségügy” ideájának megvalósításában.

Kulcsszavak: egészségügy, karcsúsítás, lean menedzsment

Az utóbbi években a fejlett államokban az egészségügyi rendszerek teljesítménye és kiadásai egyre inkább a társadalmi és politikai érdeklődés középpontjába kerültek. A globalizálódó világban ezen államok közül egyre kevesebb képes a korábbi módon finanszírozni a nagy ellátó rendszereinek működését. Az egészségügyi rendszerek a többi között is különös figyelmet kapnak, hiszen az állami kiadásoknak nemcsak jelentős, de egyre növekvő részét teszik ki (1. ábra), így különösen nagy hatással lehetnek olyan makrogazdasági mutatókra, mint pl. az államháztartási hiány alakulására (OECD, 2007). Az egészségügyi kiadások növekedése olyan, a fejlett országokra általánosan jellemző trendek következménye, mint az előregedő társadalom, amely miatt az ellátottak köre természetesen folyamatosan szélesedik, vagy a tudományos fejlődés újabb és újabb eredményeinek alkalmazása, mely egyre drágább eljárások, eszközök, gyógyszerek felhasználását jelenti. Számos, a globalizáció szorítása ellen küzdő állam viszont már nem bír el további kiadásnövekedést.

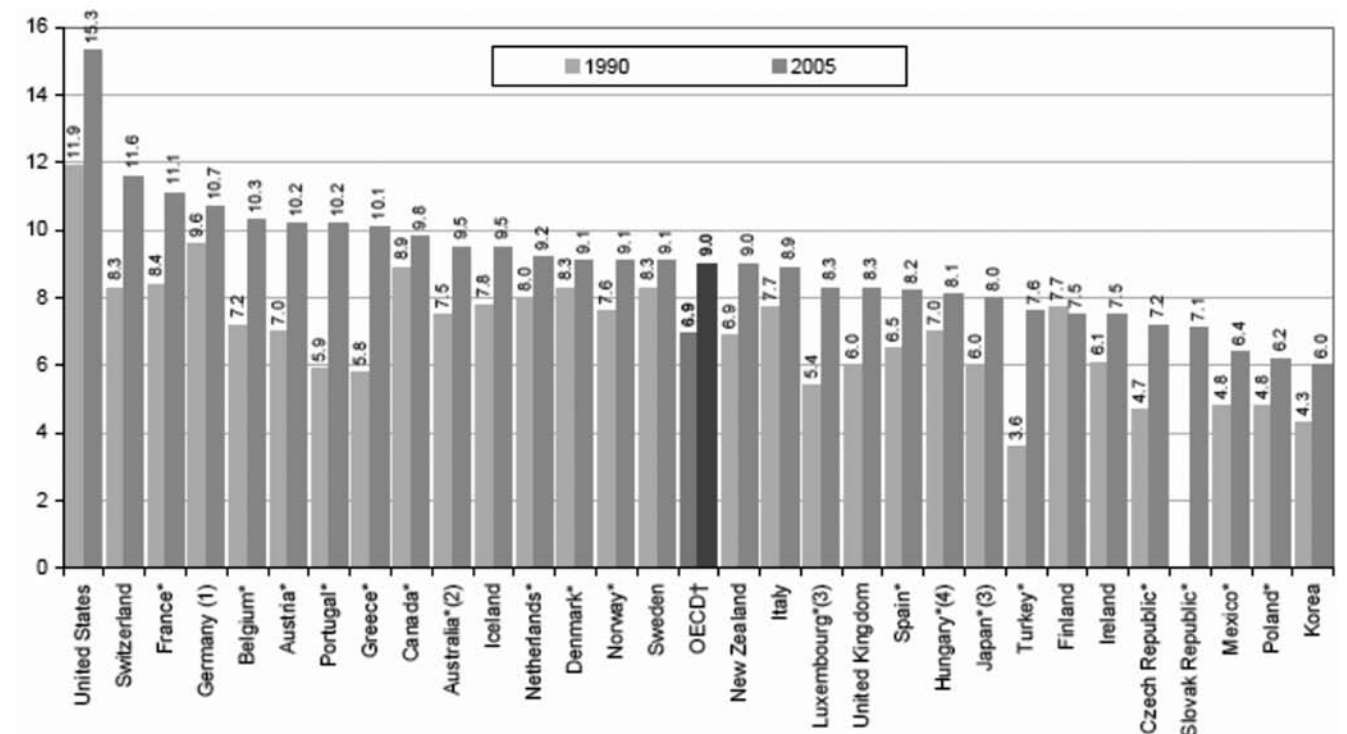
Részben az egyre növekvő egészségügyi ráfordításokkal összefüggésben került középpontba az egészségügyi ellátás minőségének kérdése is. Számos forrás szerint, egy az egész szektort jellemző gyenge minőség – szolgáltatási eredmény és pazarló működés figyelhető meg – a világ számos országában. Amennyiben ezek a vélemények a valóságot tükrözik, úgy a társadalom részéről jogos elvárás a szolgáltatókkal szemben a pazarlások csökkentése és az ellátás eredményeinek javítása.

Az egészségügyi menedzsment irodalmában a minőség igen komplex értelmezést kap. A termelési gyakorlattól eltérően az egészségügyben általánosan elfogadott, Donabedian szerinti értelmezésben minőség nemcsak az eredményben jelenik meg (pl. egészségi állapot, elért minőség, mortalitás stb.), de annak dimenziói között szerepel a szolgáltatás nyújtásának struktúrája (épületek, eszközök személyzet, tapasztalat stb.) és a folyamatok számos jellemzője is (pl. megfelelőség, hatékonyság, hatásosság stb.) (Belicza – Zékány, 1998).

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 1. SZÁM / ISSN 0133-0179

Az OECD-országok kiadásai az országok GDP-jének arányában 1990-ben és 2005-ben



Megjegyzés: Az országok balról jobbra haladva a 2005 évi egészségügyi kiadások nagysága szerint sorba állítva kerültek bemutatásra.

† OECD átlag a Szlovák Köztársaság nélkül.

*Sorozat megszakad 1990 és 2005 között.

(1) 1992. (2) 1990/91 és 2004/05. (3) 2004. (4) 1991 és 2004.

Forrás: www.oecd.org (2007)

Ezt a megközelítést Donabedian így magyarázza: „A jó struktúra valószínűleg növeli a jó folyamat valószínűségét, a jó folyamat pedig emeli a jó eredmény valószínűségét” (Donabedian, 1988 idézi: Gódné, 2007: 199. o.). A minőségnek az egészségügyben elfogadott értelmezése szerint tehát annak részét képezi mind az ellátás eredménye, azaz pl. beteg állapota, mind az ellátási folyamat hatékonysága (ezalatt a ráfordítások és az elért eredmények viszonyát értem). Ezt szokták termelési hatékonyságnak is hívni (Evetovics – Gaál, 2003).

A külföldi és hazai szolgáltatásokhoz kapcsolható minőségi (eredmények és a hatékonyság területén jelentkező) hiányosságokat a következőkben mutatom be.

Miért kell megváltozniuk az egészségügyi szolgáltatórendszernek?

Habár elfogadjuk, hogy ez egyes intézmények szolgáltatásának minősége között jelentős különbség lehet, a felmérések mégis azt mutatják, hogy a szektor egészére

jellemző egy elmaradás az ipari termékek minőségéhez, de akár más szolgáltatások minőségi színvonalához képest is. Az USA-ban 1997-ben indított, az egészségügyi intézményekben (főként kórházak) a biztonság és a minőség szintjét felmérő kutatás 2001-ben publikált eredményei szerint a vizsgált intézményekben a vezető halálok az orvosi hiba volt. Ez azt jelenti, hogy több ember halt meg hibás orvosi döntés eredményeként, mint a gépjárműbalesetek, a mellrák vagy az AIDS következményeként (Natarajan, 2006)!

Mindezekhez adalékul érdemes megismerni annak a kutatásnak az eredményét, amelynek során 9 kórházban 26 nővér munkáját figyelték meg összesen 239 órán keresztül. A megfigyelések során az elkövetett hibákat (azaz nem az előírt módon végzi a tevékenységet, pl. először megkezdi a gyógyszer adagolását, majd később ellenőrzi a beteg adatait a szerrel szembeni túlérzékenységgel kapcsolatosan), illetve a felmerült problémákat (azaz amikor a dolgozó valamilyen külső ok miatt nem volt képes az előírt módon elvégezni a feladatát, pl. mert nem érkezett meg a megrendelt gyógyszer, vagy valamely eszköz meghibásodott) rögzítették. Az adatok elemzése során az a nem meglepő eredmény adó-

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 1. SZÁM / ISSN 0133-0179

dott, hogy a problémák számszerűen jelentősen meghaladják a hibák előfordulását. Az arány 167/24 volt (Tucker – Edmondson, 2003). A korábbi, a hibák előfordulását bemutató adatokat ezekkel kiegészítve képet kaphatunk arról, hogy milyen arányban fordulnak elő nap mint nap a nővérek és az orvosok munkáját hátráltató olyan zavaró tényezők, amelyek nem kerülnek a figyelem középpontjába, azonban jelentősen rontják az ellátás minőségét és nem utolsósorban a (termelési és pénzügyi) hatékonyságát.

Az egészségügyi ellátás során elkövetett hibák terén az USA példája nem egyedi a fejlett országok között. Az Egyesült Királyságban a Nemzeti Egészségügyi Szolgálat (National Health Service: NHS) kórházaiban végzett felmérések kimutatták, hogy minden tíz páciensből, aki a kórházban megfordul, átlagosan egy valamilyen negatív esemény áldozatává válik: rossz gyógyszert adnak be neki, el- vagy leesik, fertőzést kap vagy rosszul diagnosztizálják a betegségét (National Audit Office, 2005; Fillinham, 2007). A helyzet még súlyosabbnak tűnik, ha figyelembe vesszük Tucker és Edmondson (2003) kutatásainak eredményét, mely szerint „...az ezen kérdések iránti megnövekedett érdeklődés ellenére úgy tűnik, hogy a kórházak nem tanulnak mindazokból a problémákból és hibákból, amelyekkel dolgozók a napi munkájuk során szembekerülnek” (56. old.).

Habár a hazai helyzetről nem állnak rendelkezésünkre pontos adatok. Az SE Egészségügyi Menedzserképző Központ által kezdeményezett felmérések eredményei azt mutatják, hogy a magyar kórházakban is előfordulnak nemkívánatos események. Pl. decubitus kialakulása, esések, sebfertőzések, gyógyszerelési hibák (Belicza, 2008), melyek közvetlenül hatással vannak a beteg állapotára, és olyanok is, amelyek esetleg „csak” a kórházi működés (termelési) hatékonyságát rontják, pl. elmaradt műtétek (Belicza, 2008; Kránicz et al., 2008). Ezen túlmenően feltételezhető, hogy az ágazat itthon sem mentes az orvosi műhibáktól: „Nem kellően ellenőrzött becslések szerint ... évente ... hazánkban 3-6000 ember hal meg helytelen kezelés, nem kívánt események, orvosi műhibák következtében” (Varga et al., 2005: 199. o.).

Fontos kiemelni, hogy az előzőekben bemutatott problémák jelentős részét nem az egészségügyi dolgozók szakmai tudása, hozzáállása, vagy erőfeszítéseinek hiánya okozza, hanem a rendszer és a folyamatok, amelyben dolgozni kényszerülnek (Spear, 2005). Ennek alapvető oka a történelmi hagyatékban keresendő. Hagyományosan ugyanis a kórházak a magasan képzett és odaadó szakemberekre támaszkodtak az esetlegesen előforduló működési hibák elhárítása során. A magas színvonalú ellátást tehát nagyszerű orvosok és nővérek

garantálták, nem nagyszerű rendszerek. Ez a felfogás azonban – éppen az egyre nagyobb társadalmi nyomás eredményeképpen – változóban van. Egyre több kezdeményezés irányul a rendszerszerű problémák felismerésére és elhárítására (Tucker – Edmondson, 2003). Így pl. a hazai NEVES program célja is az általános kiváltó okok (szisztematikus ellátási hibák feltárása), majd a kommunikáció, tájékoztatás, oktatás fejlesztése, a folyamatok szervezésének, menedzsmentjének javítása, a létszámtervezés, szervezés finomítása, valamint fejlesztés a berendezések, eszközök, műszerek tervezése, kezelése, működtetése területén (Belicza, 2008).

A fentiek miatt egyre sürgetőbbé válik az egyes intézmények működési gyakorlatának átalakítása, hiszen ahogyan ezt Kránicz Katalin, a Zala Megyei Kórház minőségügyi igazgatója is megfogalmazta: „Mivel az egészségügyben a külső erőforrások bevonásának a lehetősége kezdettől korlátozott és ezt a jelenlegi szabályozás sem oldotta meg, szükség van a belső erőforrások jobb, hatékonyabb kihasználására, a belső tartalékok feltárására” (Kránicz, 2005: 5. o.). Így át kell gondolni, hogy az egyes intézményeken (pl. kórházakon) belül hogyan alakíthatók ki olyan folyamatok, építhetők fel olyan szervezeti struktúrák, hogyan vezethetők be olyan szabályok, munkamódszerek, ösztönzők és ellenőrző mechanizmusok, amelyek jobban igazodnak a megváltozott elvárásokhoz. Fontos, hogy a jelenleginél nagyobb figyelmet kapjon a folyamatok és az egyes dolgozók tevékenységének átláthatósága, a betegek számára biztonságos környezet és munkafolyamatok kialakítása, sőt mindezek mellett előtérbe kerüljön a tevékenységek gazdaságos (avagy költség-hatékony) megvalósítása is. Itt tehát nem azt kell megváltoztatni, amit tesznek a dolgozók, hanem ahogyan teszik. Itt kerülhet szóba a karcsú (lean) menedzsment mint lehetséges módszer. A végiggondolt, dokumentált és a dolgozók által elfogadott folyamatok segítenek kiszűrni mindazokat az anomáliákat, amelyek a többletmunkához, többletköltségekhez és időpazarláshoz vezetnek (pl. ha az eszközöknek helye van, nem kell keresni, ha mindig egyértelmű, hogy kit, hol lehet elérni, ha csak akkor indítunk el egy folyamatot, ha annak elvégzéséhez minden rendelkezésre áll stb.).

A karcsú menedzsment, a „lean gondolkodás” meghatározása

A „lean gondolkodás” (lean thinking) alapjai a Toyota Motor Corporation termelési gyakorlatából vezethetők le. Az azonos típusok iránti, az USA-ban tapasztalt méretekhez képest korlátozott piaci igény, a szükséges erőforrások szűkös rendelkezésre állása, valamint az

intenzív piaci vetélkedés készítette Taiichi Ohno-t a Toyota egykori mérnökét a Ford és a GM gyártó- és összeszerelő üzeimben alkalmazott termelési megoldások továbbgondolására és fejlesztésére (Ohno, 1988). A pazarlások kiküszöbölését célul tűző alapvető termelési filozófia megvalósítása érdekében az évek során számos eszközt vezettek be. A Toyota 1935-ös megalapítása óta folyamatosan fejlődnek nemcsak az eszközök, de a menedzsmentelvek is¹. Ezekről 1977 óta folyamatosan jelennek meg tudományos igényességű írások (Holweg, 2007). A rendszer pontos és naprakész leírása azonban gyakorlatilag lehetetlen. A kutatóknak és a menedzsereknek meg kell tehát elégedniük azzal, hogy a múltban érvényes ismeretekre alapozva alakítsák ki a saját értelmezésüket a „karcsú (lean) menedzsment”-ről. Ebben jelentős támogatást nyújtanak azok az írások, amelyek a tevékenységmenedzsment prominens médiái és kutatói szerint meghatározóak a téma bemutatásában (pl. Holweg, 2007).

Jelenlegi tanulmányomhoz elegendően jó áttekintést ad a lean menedzsment elemeiről Shah és Ward (2007) munkája, mely során a lean termelési rendszer elemeit empirikus kutatás keretében határozták meg, vállalati információk felhasználásával. A szerzők az alábbi struktúrában mutatják be a lean termelési rendszer összetevőit:

1. Ügyféllel kapcsolatos elemek:
 - a Az ügyfelek bevonása,
2. Beszállítókkal kapcsolatos elemek:
 - a Visszacsatolás a beszállítóknak,
 - b JIT beszállítás,
 - c Beszállító fejlesztés,
3. Belső rendszer elemei:
 - a Húzóelv megvalósítása,
 - b Anyagok folyamatos áramlásának megteremtése,
 - c Gyors átállások képessége,
 - d Ellenőrzött (irányított) folyamatok,
 - e Produktív karbantartás,
 - f Dolgozók bevonása.

Sok szerző szerint azonban a lean menedzsment több, mint eszközök, programok gyűjteménye. Sokkal inkább gondolkodásmód vagy filozófia. Ennek a vélekedésnek támogatói azok a kutatók is, akik a TPS rendszerét a nyugati világban híressé tevő „The Machine that Changed the World” (Womack et al., 1990) című könyv szerzői között szerepeltek. Womack és Jones (1996) a Toyotánál tapasztalt rendszer lényegét „lean gondolkodás”-ként határozza meg. Véleményük szerint öt alapelv vezérli a Toyota szakembereit a rendszer alakításában (Womack – Jones, 1996):

1. a vevői érték meghatározása,
2. annak az „áramlásnak” a feltérképezése, mely során a vevő által kívánt termék (érték) létrejön (értékáram-elemzés),
3. folyamatos értékteremtés, „áramlás” biztosítása,
4. annak biztosítása, hogy az értékteremtés a vevői igény felmerülése esetén kezdődjék csak el – a húzás elvének megvalósítása,
5. a rendszer tökéletesítése, a tökéletességre való folytonos törekvés.

A szerzők ezzel kibővítik a lean alkalmazásának határait, hiszen már nem tömegtermékek ipari szintű gyártásának megszervezéséről szólnak, hanem bármely termék (vagy szolgáltatás) létrehozásának folyamatáról, annak menedzselési elveiről. Ettől a ponttól kezdve a lean gondolkodás és a lean elvek alkalmazása elválni látszik a Toyotától és az autóiipartól. A könyv számos, más iparágban, vagy más szektorban tevékenykedő szervezetet győzött meg a gondolkodásmód előnyeiről. Ezek a szervezetek nem riadtak vissza az elvek alkalmazásától (Spear, 2004; Miller, 2006).

A lean/TPS kettős jellegét jól mutatja be Hines et al. (2004). A szerzők cikkükben élesen elkülönítik a lean termelési rendszert mint a gyártóterület fejlesztésére, menedzselésére létrehozott (operatív) eszközök alkalmazását a lean filozófia stratégiai szemléletű felhasználásától. Hangsúlyozzák, hogy mivel két eltérő rendszerről van szó, így elválhat egymástól azok alkalmazhatósága is! A lean termelés eszközei a nagy volumenű, viszonylag stabil keresletű ipari termelés esetében alkalmazhatók hatékonyan. Ez a rendszer azonban hamar lehetőségeinek határaihoz érkezik, amennyiben alacsony vagy erősen ingadozó keresletű a termék. A helyzetet súlyosbíthatják a szektorális specialitások, mint pl. az ügyfél részvétele az értékteremtő folyamatban, ami jellemző a szolgáltatások többségénél. Hines és szerzőtársai viszont rámutatnak, hogy az „ügyfélközpontú stratégiai szemlélet” helyénvaló az ilyen, a nagy volumenű ipari termeléstől eltérő körülmények között is (Hines et al., 2004: 1006. o.).

A lean egészségügyi ideája

Womack és Jones (1996) „Lean Thinking” című könyvükben már foglalkoznak azzal a kérdéssel, hogy a lean alapelvek felhasználhatók-e az autóiipari termelési környezeten kívül is. Válaszuk egyértelmű igen. A megvalósítás pontos menetének, lehetséges buktatóinak tárgyalása azonban elmarad a könyvből, ennek végiggondolását a szerzők az olvasóra bízják. Egy „álomként” mutatják be a „lean” egészségügyi szolgáltatást,

melyből kiolvasható, hogy ennek rövid távú megvalósulásában a szerzők maguk sem bíztak (286. old). Ezt a víziót a keretes írásban mutatom be.

Hogyan működne az egészségügy, amely magáévá tette a lean elveket?

Először is a beteg kerülne a középpontba; az ő ideje és elégedettsége lenne a rendszer teljesítményének mércéje. Ezek csakis akkor érhetnék el a megfelelő szintet, ha a betegek rendszerben való akadálytalan haladása kerülne a középpontba. Továbbá az egészségügyi rendszer felülvizsgálná a meglévő struktúráját, melynek kiindulópontjai az osztályok, és a meglévő szakembereket sokoldalú szakmai csoportokba szerveznék. A dolog logikája egyszerű: amikor a beteg belép a rendszerbe, az egy helyre összevont, több területen jártas személyzet foglalkozik a beteggel mindaddig, míg a problémájára megoldást nem talál. Hogy egy ilyen kisebb, széles körű ismeretekkel rendelkező csoport képes legyen kezelni a beteg minden problémáját, ahhoz természetesen az abban dolgozó orvosok és ápolók tudásának bővítésére lesz szükség (ellentétben azokkal a véleményekkel, melyek szerint a lean elvek bevezetése a további specializációhoz, munkakörszűkítéshez vezetne). Mindezek mellett az orvosi eszközök, gépek, laboratóriumok és nyilvántartó rendszerek újragondolására, újraméretezésére is szükség lesz annak érdekében, hogy képesek legyenek gyorsan és rugalmasan kiegészíteni a többfunkciós csoportoknál meglévő eszközök nyújtotta szolgáltatásokat. Végül pedig maga a beteg is aktív résztvevője lesz a folyamatnak, sőt a csoportnak azáltal, hogy előzetes tájékoztatást kap a lehetséges problémákról annak érdekében, hogy azok megoldhatók legyenek még a felismerésük előtt, vagy kezelhetők legyenek a beteg otthonában is, anélkül, hogy a betegnek meg kellene jelennie a rendelésen. Ez a rendszer lehetővé tenné az igények pontosabb előrejelzését is. Idővel bizonyára lehetőség lesz majd bizonyos eszközök otthoni alkalmazására is, pl. telefonkonferencia, távirányítás-távérzékelés, vagy éppen otthoni laboratórium alkalmazásával.

Mi történne, ha a lean gondolkodás valóban az egészségügyi ellátás alapjává válhatna? A problémák megoldásához szükséges lépések száma és ideje drasztikusan csökkenne. Az ellátás minősége jelentősen javulna, hiszen sokkal kevesebb információ veszne el a szakorvosok közötti

kommunikáció során, kevesebb hiba fordulna elő, kevésbé bonyolult információfeldolgozó-rendszerek is elégségesek lennének a betegek irányításához és az információk továbbításához, és végül kevesebb ismételt eljárás, valamint hibajavítás lenne szükséges. Összességében az ellátáshoz kapcsolódó teljes rendszer költsége alacsonyabb lenne.

A gyógyítás lényege ugyanakkor, jelenlegi ismereteink alapján, nem változna, az itt javasolt lean átalakulás erre nem ad javaslatokat. Mindezek ellenére a lean átalakulás eredményeként jelentős erőforrások szabadulnának fel, amelyek átcsoportosíthatóak lennének a kutatás területére, hogy újabb gyógyító eljárásokat dolgozzanak ki (Womack – Jones, 1996: 289–290. o.).

A lean egészségügy mögöttes logikája világos: csakúgy, ahogyan az autópárházban, folyamatokba rendezve tevékenységek sorozatát kell végrehajtani ahhoz, hogy a szervezet a célját elérje. *Ha a tevékenységekben és a folyamatokban meglévő pazarlások mennyiségét csökkenteni tudjuk, akkor azok gyorsabbak és gazdaságosabbak lesznek.* Ebből a szempontból mindegy, hogy gépkocsik összeszereléséről van-e szó vagy betegek gyógyításáról, a pazarlások alapvető típusai egyformán értelmezhetők mindkét rendszerben (1. táblázat).

A világos mögöttes logika ellenére számos kérdés vetődik fel azonban, ha a rendszer megvalósításáról van szó. A karcsú (lean) menedzsmentelvek átvétele és alkalmazása nem feltétlenül zökkenőmentes folyamat, még az autópárházban sem. A szolgáltatások, de különösen az egészségügyi ellátásnak az autópárházról eltérő sajátosságai azonban további problémákat vethetnek fel. Így pl. általában kérdéses, hogy lehetséges-e a lean elvek alkalmazása a szolgáltatások területén. A kétségek ellenére több eszmefuttatás és gyakorlati példa is azt mutatja, hogy a szolgáltatás számos területén lehetséges a karcsúsítás (Åhlström, 2004; Allway – Corbett, 2002; Arbós, 2002; Francischini, 2005; Swank, 2003; Jenei et al., 2007). Sőt találunk példákat az egészségügyi alkalmazásra is (Ballé – Régnier, 2007; Kollberg et al., 2007; Kowalski et al., 2006; Miller, 2005; Natarajan, 2006; Spear, 2005; Young et al., 2004; Sobek – Jimmerson, 2003). Ugyanakkor a kutatók felhívják a figyelmet a lean eszközök alkalmazhatóságának korlátaira is (Young et al., 2004; Radnor et al., 2006). Így mindenképpen indokolt az autópárházban alkalmazott módszerek alapos felülvizsgálata, sőt csak korlátozottan fogadhatók el más típusú szolgáltatásszervezeteknél megszerzett karcsúsítási tapasztalatok is.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A veszteségek típusai a gépárházban és az egészségügyben

A pazarlás 7 megjelenési formája	Gépárházi példák	Egészségügyi példák
Túltermelés	A szükségesnél több termék legyártása vagy túl korai gyártása.	Szükségtelen vizsgálatok elvégzése, műtéti eszközök sterilizálása, melyek nem kerülnek felhasználásra és szavatossági idejük lejár.
Várakozás	Információra, utasításra, anyagra, karbantartóra, átvételre stb. várakozás.	A betegek várakoztatása ellátásra, vizsgálatra, elbocsátásra stb. A személyzet utasításra, vizsgálati eredményekre, eszközökre, gyógyszerre stb. vár.
Szállítás	Anyagok, alkatrészek szállítása.	Betegek, minták, vizsgálati eredmények, gyógyszerek szállítása.
Túlmunkálás	Túl szigorú tűrések alkalmazása, túl finom megmunkálás.	Adatok gyűjtése, amelyek soha nem kerülnek felhasználásra, jelentések, kimutatások készítése, amelyeket senki sem olvas, túlbonyolított engedélyezési eljárások.
Készletek	A gyártáshoz szükségtelen alapanyagok, félkész termékek, eszközök, dokumentumok tárolása.	A betegek ellátásához szükségtelen anyagok, eszközök, dokumentumok tárolása vagy túlzott mennyiségek tárolása. Lejárt szavatosságú anyagok, eszközök tárolása.
Felesleges mozdulatok	Alkatrészek, dokumentumok keresése, lehajlás alkatrésztért, nyújtózkodás szerszámért, mozdulatok ismétlése a helytelen műveleti sorrend miatt.	Betegek, nővér, orvos, gyógyszer, eszköz, dokumentum keresése, feladatok ismétlése a helytelen sorrend miatt, lehajlás, nyújtózkodás eszközökért, anyagokért, dokumentumokért stb.
Hibák	Nem megfelelő termékek.	Orvosi hibák, rossz dokumentáció, összecserélt betegek, rosszul végrehajtott vagy félreértett eljárások, utasítások, rövidítések.

Forrás: Graban, 2009: 43. o. nyomán

A karcsúsítás (lean) alkalmazása az egészségügyben

Az egészségügyi intézmények karcsúsításának kezdetét a „The Machine that Changed The World” (Womack et al., 1990) és a „Lean Thinking” (Womack – Jones, 1996) című könyvek keletkezését közvetlenül követő időszakra tehetjük. Ez a két könyv lehetővé tette az egészségügyi vezetők számára is az autópárházi problémák és azok megoldásainak megismerését, továbbá segítettek az elgondolás általánosításában, más területekre való kibővítésében. Ezeknek a könyveknek a hatására valószínűleg számos egészségügyi vezetőben felmerült a lean átalakítás lehetősége. A tettekig azonban csak nagyon kevesen jutottak el. Legnagyobb publicitást talán a seattle-i székhelyű Virginia Mason Medical Center kezdeményezése kapott. Ebben feltehetően jelentős szerepe volt az átalakítás eredményességének (Wysocki, 2004). A Virginia Mason Medical Center példáján túl több eset is ismertté vált, ám ezekről csak kevés esetben készült tudományos igényességű publikáció. A következőkben ezeknek az eseteknek a bemutatását, elemzését végzem el. Ennek az elemzésnek a célja, hogy áttekintést adjon a már meglévő tapasztalatokról az egészségügyi intézmények, legfőképpen a kórházak karcsúsítása terén.

A tapasztalatok feltérképezésénél alapvetően a szakmai adatbázisokban fellelhető irodalmakra támaszkodom, kiegészítve azokat néhány, egyéb forrás irodalmával. Ennek az irodalmi áttekintésnek nem célja a

témával foglalkozó összes forrás feltárása, sőt tekintve a szakmai folyóiratok igen nagy számát, illetve azok részben korlátozott elérhetőségét a kutató számára, nem biztosítható a reprezentativitás sem. Ugyanakkor élek azzal a feltételezéssel, hogy a szakmai adatbázisban (EBSCO HOST/MEDLINE) fellelhető és a Budapesti Corvinus Egyetem Központi Könyvtárán keresztül hozzáférhető folyóiratcikkekben tárgyalt esetek vizsgálata rámutat a témával kapcsolatos legfőbb tapasztalatokra, azok közös jellemzőire és az esetleg hiányzó részletekre. Ebben a fejezetben csak azokat a forrásokat elemzem részletesen, amelyek esettanulmányként (kimondva vagy kimondatlanul) konkrét fejlesztési projekteket írnak le megfelelő részletességgel ahhoz, hogy azok tartalma értékelhető, más esetekkel összehasonlítható legyen.

A tapasztalatok feltérképezéséhez szükséges irodalomkutatás első lépése az EBSCO HOST/MEDLINE adatbázisban való keresés volt. Ehhez a megadott keresési feltétellel a „lean production” vagy a „Toyota” kifejezések előfordulása az absztraktban ([http://web.ebscohost.com/ehost/results?vid=8&hid=106&sid=56ef0fe6-4330-4792-a18e-da496e363b72%40sessionmgr102&bquery=\(AB+\(+Lean+manufacturing+\)\)+or+\(AB+\(+toyota+\)\)&bdata=JmRiPWNtZWrtJnR5cGU9MSZzaXRIPWVob3NOLWxpdmU%3d](http://web.ebscohost.com/ehost/results?vid=8&hid=106&sid=56ef0fe6-4330-4792-a18e-da496e363b72%40sessionmgr102&bquery=(AB+(+Lean+manufacturing+))+or+(AB+(+toyota+))&bdata=JmRiPWNtZWrtJnR5cGU9MSZzaXRIPWVob3NOLWxpdmU%3d) 2009-02-28). A keresés 67 találatot eredményezett, melyeket áttekintve 35 cikk témája kapcsolódott a szűken vett témához. Mindezek közül a hozzáférhető cikkek közül itt csak az a 13 kerül feldolgozásra, amely kórházi folyamatfejlesztési eseteket, „karcsúsítási törek-

VEZETÉSTUDOMÁNY

véseket” ír le. A továbbiakban a MEDILINE adatbázisban talált eseteket kiegészítettem továbbiakkal, amelyek más forrásból származnak ugyan, de tartalmukat, tudományos igényességüket tekintve összevethető az egészségügyi adatbázisból kinyertekkel. Ezeknek a cikkeknek a forrásai tudományos (nem egészségügy-specifikus) adatbázisok, napilapok, illetve szakmai szervezetek, egyetemek on-line tárolt, a kutató számára hozzáférhető cikkei, illetve konferenciaanyagok. Így összesen 16

esettanulmány (20 forrás) feldolgozására nyílt lehetőségem (2. táblázat). A kutatásnak ebben a szakaszában nem szerepeltetek olyan forrásokat, amelyek ugyan kapcsolódnak a témához, de nem nyújtanak megfelelő részletességű információt az esetekről, így pl. a bevezetett fejlesztések eredményeiről. Ugyanakkor nem zártam ki egyetlen esetet sem azért, mert esetlegesen nem pozitív eredményekről számol be. Az esetek tapasztalatait a továbbiakban csoportosítva, összegezve mutatom be.

2. táblázat

A karcsú (lean) menedzsment alkalmazásának esetei

Intézmény / kutatási periódus / Forrás	Intézmény jellemzői	Alkalmazási terület	Alkalmazott eszközök	Konkrét eredmények
Virginai Mason Medical Center, / 2002–2004 (Miller, 2005; Nelson-Peterson and Leppa, 2007; Furman – Caplan, 2007)	336 ágy, 5.000 dolgozó, profitorientált	Az intézmény számos területén	Karcsúsítási program és komplex eszköztár bevezetése; villámfejlesztési projektek; egydarabos (személyes) áramlás; „U” alakú cellák kialakítása; just-in-time alkalmazása; andon jelzés: 24 órás 'forró drót' a betegbiztonságot veszélyeztető esetek jelentésére és kivizsgálásához; jelzések alkalmazása; kanban; standardizált munkavégzés; eszközök tárolása a felhasználás helyén.	Készletcsökkenés 53%-kal; dolgozói hatékonyság javulása 36%-kal; felhasznált terület csökkenése 41%-kal; átfutási idő csökkenése 65%-kal; dolgozók által megtett távolság csökkenése 44%-kal, termékek által megtett távolságok csökkenése 72%-kal; előkészületi idő csökkenése 82%-kal; balesetek elkerülését szolgáló jelentések számának növekedése havi 3,6-ről 2002-ben havi 276-ra 2006-ban.
Park Nicolett Health Services (PHNS), Minneapolis, Minnesota (Kim et al., 2006; David K. Wessner, 2005)	nonprofit kórház	Rákközpont; sürgősségi osztály; sebészet, endoszkóp-klínika (Methodist Hospital)	Lean elvek alkalmazása; sebészeti eszközök standardizálása; „villámfejlesztő” projektek alkalmazása; a betegek, a dolgozók és az eszközök útjának a pontos feltérképezése az ellátás során; standardok kidolgozása (pl. standardkészlete kocsis); vizuális jelzések kialakítása a betegek irányítására; a rendelési időket eltolták, hogy elkerüljék az erős hullámzásokat a betegek számára.	CT és MRI vizsgálatok számának megduplázása a korábbi erőforrás-felhasználás mellett; a rákközpontban a kemoterápiára, vagy antibiotikum infúziókapacitását napi 10 beteggel növelték; a sürgősségi ellátásban a várakozási időt 122 percről 52-re csökkentették; a standard sebészeti eszközök eredményeként havi 40.000 eszközzel kevesebb került felhasználásra; az endoszkópos vizsgálatok kapacitását megduplázták.
University of Michigan, (Kim et al., 2006)		Peripherally inserted central catheter (PICC) team	A betegek, a dolgozók és az eszközök útjának a pontos feltérképezése az ellátás során; a folyamatok elemzése, fejlesztési lehetőségek keresése (a katéterek minél pontosabb idejű felhelyezése érdekében); egy segítő személyzet beiktatása az ellátásba, aki a szakápolók számára előkészíti a szükséges eszközöket, szerelvényeket stb., csökkentve ezzel a terhet a szakmailag felkészült embereken; standard eljárás bevezetése röntgenvizsgálat kéréséhez, illetve eljuttatásához a radiológiára és standard módszer a felvételek értékelésére a diktálás lejegyzésének egyszerűsítése érdekében.	3 egymást követő hónapban a PICC (katéterek) 90–95%-a került felhelyezésre a kéréstől számított 24 órán belül; 36%-os csökkenés a katéter felhelyezésének átlagos idejében; a radiológiai osztálytól kért beszámolóok számának 50%-os csökkenése.
Community Medical Center, Missoula (USA) intenzív osztály / 2003 február-december (Jimmerson-Weber-Sobek, 2005)			Értékáram-elemzés; gyökér-ok elemzés, A3 riport és a folyamatok újratervezése a Toyota folyamatszervezési elveinek alkalmazásával.	A gyógyszerelés megkezdésének késlekedését csökkentették 4 órától 12 percre; vércukor mérési idejének csökkentése; az elrendelt kezelési utasítások gépelése okozta csúszások csökkentése átlagosan 43-ról 10 percre; a pontosan vezetett betegkartonok arányának 60%-os növekedése; 125.000 dollár postaköltség-megtakarítása.

Intézmény/ kutatási periódus / Forrás	Intézmény jellemzői	Alkalmazási terület	Alkalmazott eszközök	Konkrét eredmények
Western Pennsylvania Hospital (USA) / 2000–2005 (Spear, 2005; Appleby, 2002)			Felelősségek tisztázása, folyamatok szabványosítása; a csoportvezetői munkakör bevezetése (feladata csak az azonnali problémamegoldás); egyszerű jelzőrendszer alkalmazása a műtét végső fázisa előtt: a következő beteg készülhet; a laborvizsgálatok a beteg felvételekor azonnal megtörténnek, hogy azok hiánya ne okozzon csúszást a műtétekben.	A betegek felvétele idejének csökkenése 12-60 percről 3 percre; a betegek kártonjának összeállításával eltöltött idő csökkenése napi 9 órától 2,25 órára; a folyosón várakozó, kórházi köntösbe öltöztetett betegek számának csökkenése átlag 4-7-ről 0-ra; hiányos laborvizsgálatok arányának csökkenése 16%-ról 0-ra; szükségtelenül kiadott vér-bank jelentés csökkenése napi 10-11-ről 0-ra.
Allegheny General Hospital (AGH), Pittsburg régió (USA) / 2003–2004 (Shannon et al., 2006)	778 ágy, egyetemi egészségügyi központ 4.600 dolgozó (1.250 orvos)	Intenzív osztály (ICU)	A CLAB fertőzések (central line-associated bloodstream infections) esetében a fertőzéses esetek egyenkénti részletes vizsgálata (gyakoriság, típus, kimenet); a dolgozói munkagyakorlat megfigyelése; az újonnan felmerülő esetek körülményeinek azonnali részletes vizsgálata, a mélyen rejlő okok feltárása; az elemzések eredményeként új folyamatok alkalmazása.	Egy éven belül a CLAB fertőzések számának csökkenése 49-ről 6-ra (10.5-ről 1.2 fertőzés/1.000 line-nap); a mortalitás csökkenése 19-ről 1-re (51%-ról 16%-ra) a line-napok növekedésének ellenére. Ezek az eredmények 34 hónapon keresztül megmaradtak.
VA Medical Center in the Oakland section of Pittsburg (Appleby, 2002)		Sebészet (nosocomiális fertőzések csökkentése)	A gumikesztyűk biztosítása minden szobában a falra helyezett tárolóval és felelős kijelölésével a készlet figyelésére; dolgozók oktatása; új, nem szappan alapú kézmosószer elhelyezése a gumikesztyűk mellé; a 'veszélyességi zóna' vizuális megjelölése (piros vonal a padlón, ezen belül kötelező a kézmosás).	A kézmosási hajlandóság nőtt; a vizsgált időszakban (nov.–febr.) egyetlen fertőzési eset sem fordult elő.
University of Pittsburg School of Medicine, UPMC Shadyside Hospital, Pittsburg (Raab, 2006; Raab et al., 2006)		Patológia (Papanicolaou teszt és thyroid FNA diagnózis)	Ellenőrző lista bevezetése a Papanicolaou-(Pap) teszt minden lépésére; a citológiai laborban a minták egyesével kerültek feldolgozásra és kiértékelésre; a thyroid FNA diagnózis értékelésénél alkalmazott kifejezések szabványosítása.	A Papanicolaou-(Pap)teszt esetén a nehezen értékelhető minták arányának csökkenése 9,9%-ról 4,7%-ra. A hibásan értékelt minták arányának csökkenése 9,5%-ról 7,8%-ra. A thyroid FNA esetében a hibásan negatív eredmények aránya csökkent 41,8%-ról 19,1%-ra.
Porter Adventist Hospital, Dever, Colorado (Braaten – Bellhouse, 2007)		Telemetry egység	Az ellátás menetének felvázolása (betegekre és dolgozókra is); a fejlesztéseket megelőzően a dolgozók érzékenységét a „nem megfelelő feltételekre” megemelték; az ideális feltételek meg lettek határozva, és jó/nem jó kategóriákkal leírva. A problémák meghatározására kerültek, az okok pedig feltárásra az „5 Miért?” módszerrel; az anyagok rendelésénél a szükséglet pontos ideje és helye is feltüntetésre került a számítógépen.	Az ápolók fluktuációja 20%-ról (2004 októberében) 4%-ra csökkent (2005 júliusában). A termelékenység 75%-ról (okt. 2004) 96%-ra nőtt (okt. 2005); a betegelégedettség 3,9-ről (1–5 skálán) 4,8-ra nőtt egy év alatt.
Toronto's Hospital for Sick Children, Canada (Rosen, 2004)		Radiológia	Standard protokollok kerültek kialakításra, mely tartalmazza a szakmai tevékenységeket, a szükséges eszközöket és a tevékenységek elvégzéséhez szükséges időtartamot. Minimális/maximális készletszintek kerültek meghatározásra, úgy az egyedi tételekre, mint a csoportokra. Az orvosi képfeldolgozó osztály a berendezései szállítóival kötött szerződések elemzéséhez kezdett a karbantartási költségek csökkentése érdekében, a berendezések valós használati idejének pontosabb követése által.	A 4 év alatt megtett összesen 10.000 intézkedés hatására a számított kumulált megtakarítás önmagában \$140.000-ra rúgott.

Intézmény / kutatási periódus / Forrás	Intézmény jellemzői	Alkalmazási terület	Alkalmazott eszközök	Konkrét eredmények
Akron Children's Hospital, 2008– (Powell, 2009)		Steril műtő	Egyhetes „villámfejlesztések”; az eszközök tisztítása, sterilizálása, szállítási folyamatának megfigyelése; egy elválasztófal felének lebontása a jobb láthatóság biztosítása érdekében; jelzőtáblák kiakasztása, hogy a dolgozók számára egyértelmű legyen, hogy mely szállítvány hova kerüljön; a dolgozók hozzárendelése tevékenységekhez napról napra ahelyett, hogy egy ember végezze az összeszerelést és a kiszállítást is.	Jelentős kapacitásnövekedés (a korábbi évi 13.000-ról 16.000-ra nőtt a lehetséges operációk száma). A kórház kb. \$248.000-t költött tanácsadókra és a dolgozók képzésére, azonban az első 28 projekt általi első évi megtakarítások összege becslések szerint \$708.000, illetve jelentős mennyiségű idő.
Skejby Sygehus (Hospital), Aarhus, Denmark (Laursen et al., 2003)	700 ágy, 2.500 dolgozó	Szívsebészet, by-pass műtétek előkészületei	Előkészületi folyamat lépéseinek feltérképezése; a páciens szemszögéből értéket teremtő és értéket nem teremtő tevékenységek elválasztása; a folyamat újratervezése.	A várakozási idő csökkenése 6,5 órától 4,5 órára (31%); betegek mozgásának száma 4-ről 1-re csökkent (75%).
Royal Bolton Hospital, Bolton (Manchester) UK / 2005–2007 (Fillingham, 2007)	Általános rendeltetésű kórház, 800 ágy, 3.000 dolgozó	Traumatólógia	A rendszer alapját a kultúráváltás képezi, melynek eszközei az egyhetes „villámfejlesztő” projektek, melyek egy folyamatos, hét-hetes ciklus során valósítják meg a klasszikus tervezés, megvalósítás és ellenőrzés fázisokat. A páciensek igényeinek megértése a folyamatok közvetlen megfigyelés segítségével, betegnapló, kérdőíves megkérdezések és interjúk és fókuszcsoportok alkalmazásával. 5S. A betegutak részletes feltérképezése. Folyamatok és területek elrendezésének újratervezése. Egyszerűsített dokumentáció kidolgozása. Vizuális menedzsmentrendszer kialakítása. Az igazgatótanács folyamatosan értékeli a változásokat.	A folyamatokhoz kapcsolódó papírmunka 42%-kal történő csökkentése. Combnyaktöréses betegek műtéthez való felkészítése idejének csökkenése 2,3 napról 1,7 napra. A betegek kórházban töltött teljes idejének csökkenése 33%-kal. A halálozási arány csökkenése (36%-kal) a szakmailag indokolható (105,5) szintre (p. 239.).
Flinders Medical Centre, Adelaide, Australia, 2003 – (Ben-Tovim et al., 2007)	500 ágy, általános, oktató kórház	Sürgősségi osztály	A beteg útjának feltérképezése az ellátás során; új triage rendszer kialakítása: a súlyos eseteket, akik bekerülnek a kórházba a nővér elválasztja azoktól, akik az ellátás után hazamennek, ezután a két csoportot már külön kezelik; az ellátást cellaszerűen szervezték meg, a betegkategorióhoz és az ellátás menetéhez igazodóan, a cellák a saját kategóriájukba eseteket azonnal elláttak.	Az osztályt ellátás nélküli elhagyók aránya a megjelentek arányában 7%-ról 3%-ra esett; a betegek által az osztályon töltött átlagos idő 48 perccel csökkent (5,7 órától 5 órára).
Egy kiemelt kórház UK, 2007 – (New et al., 2008)		Sebészeti sürgősségi egység	Workshopok a dolgozók számára; folyamat-terkép-készítési tréning; számos miniprojekt; „5S” típusú, a rend, tisztaság megteremtését célzó kezdeményezések a kórtermekben; az anyagok, gyógyszerek, eszközök kiválogatása és rendszerezése a szekrényekben, fiókokban; új szabályok a betegek részére: a nem sürgős hozzátartozói telefonhívások korlátozása adott időszakokra; hibabiztos (poka-yoke) megoldások a betegek gyógyulásához szükséges kiegészítő eszközök, gyógyszerek alkalmazásának biztosítására; folyamatok újraszabályozása, vizuális jelek bevezetése; eszközökcsik áttervezése; számos rendszerező fehér tábla került áttervezésre, a felelős nővérek arcképeivel kiegészítve, míg a kórterméért felelős nővérek színes karszalagot kaptak.	Korai eredmények: azoknak a betegeknek a száma, akik sikerrel TEDS [thrombosis embolic deterrents] pontos alkalmazásának aránya nőtt az átlagos 35%-ról 90% fölé.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Intézmény / kutatási periódus / Forrás	Intézmény jellemzői	Alkalmazási terület	Alkalmazott eszközök	Konkrét eredmények
Mayo Clinic, Rochester, Minnesota 2005 – (Taninecz, 2009)	2.400 orvos/kutató; 30.200 dolgozó 500.000 ellátott beteg évente	Szív- és érrendszeri klinika (Cardio-vascular Health Clinic: CVHC)	A dolgozók felmérték a jelenlegi állapotot, áttekintették a betegellátás teljes folyamatát (tevékenységek ideje, várakozási idők, első körös minőség); Páciens kockázatelemzést vezettek be a betegfelvételnél; Szabványosított protokollt alakítottak ki a diagnosztizálás és értékelés és beavatkozás folyamataira a meglévő irányelvek figyelembe vételével. A különböző kockázati besorolású beteg-csoportokhoz külön standardokat állítottak fel (külön részletezve minden abban résztvevő szerepét). A különböző tesztljárások beosztásában szabad zónákat jelöltek ki, ahol a CVCH betegi igény szerint egy napon elvégezhető az echocardiogramot és a stressztesztet is. Megosztott feladatkört vezettek be az időpont-egyeztetők és a klinikai asszisztensek számára, mely csökkentette a szükséges adminisztrációs korrekciók számát, javította a kommunikációt és a dolgozói elégedettségét.	A lemondások és a meg nem jelentek aránya 30%-ról 10%-ra csökkent; a CVCH az első megkeresések 90%-ában volt képes időpontot adni; az orvosok köre szervezett időtervezés eredményeképpen az orvosok idejének kihasználtsága 70%-ról 92%-ra nőtt. A páciensek szempontjából elért eredmények: a lépések számának csökkenése 16-ról 6-ra; az orvosok betegekkel töltött átlagos ideje 241 percről 285 percre nőtt; az előzetes orvosi konzultációra való várakozás ideje 33 napról 3 napra csökkent! Az előírt feladatok elvégzéséhez szükséges anyag, eszköz, információ stb. rendelkezésre állásának aránya 5%-ról 65%-ra nőtt.
<p>A táblázatban szereplő szakkifejezések magyarázata:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 5 Miért? – A problémafeltárás eszköze, melynek alkalmazása során a problémák okaira kapott válaszok ismeretében újra és újra feltesszük ezt a kérdést. Az eszköz segít a mögöttes okok feltárásában. ◆ 5S – Öt olyan kifejezés, mely S-sel kezdődik, és rendszert alkotva biztosítja a munkahelyi rendet és tisztaságot. Seiri: területen felesleges, nem használt eszközök elkülönítése a többitől. Seiton – az eszközök helyét pontosan rögzíteni kell. Seiso – a terület és eszközök megtisztítása. Seiketsu – standardizálás, hogy az állapot fennmaradjon. Shitsuke – az előző négy S követésére való hajlandóság megteremtése. ◆ A3 riport – A folyamatfejlesztés, problémamegoldás eszköze, mely a formájáról kapta a nevét. A lapon kialakított mezők kitöltése szisztematikusan munkára ösztönzi a kitöltőjét, míg a rendszerezettség okán a probléma és a megoldás menete avatatlan ember számára is gyorsan felfogható. ◆ Andon – Egy vizuális jelzőrendszer a gyártás helyén, általában egy magasan függesztett kijelző, amely jelzi a gyártási rendszer jelenlegi állapotát és figyelmezteti a csoport tagjait a felmerült problémákra. ◆ Értékaramelemzés (Value Stream Mapping) – Ennek a technikának a lényege, hogy grafikusán megjeleníti a termék létrehozásának folyamatát, egyetlen ábrában bemutatva a teljes folyamatot, annak lényeges jellemzőivel együtt. Az értékaramelemzés alapját képezi a folyamatok megtervezésének. ◆ Just-in-Time – Azon szervezési elv, mely célja, hogy a megfelelő egység a megfelelő időben és megfelelő mennyiségben érkezzen be. ◆ Kanban – Egy szabványos „jelzés” (lehet kártya, vagy éppen egy tárolóedény), mely feljogosítja a folyamat előző állomását arra, hogy a rászabott tevékenységet elvégezze. Enélkül a jelzés nélkül azonban az egyes tevékenységek nem mehetnek végbe. ◆ Poka-Yoke – „Hibaálló megoldás” Egy hibaelhárító eszköz, mely a rendelésteljesítés, illetve a gyártás alatt keletkező selejteket kiküszöbölésére szolgál. ◆ „U” alakú cella – A termelőterület kialakításáról kapta a nevét; néhány tevékenység elvégzéséhez szükséges berendezést és eszközt vonnak itt össze és „U” alakban rendezik el, hogy a dolgozónak kisebb utat kelljen megtenni az utolsótól az elsőhöz való visszatéréskor. ◆ Villámfejlesztés – Rendszerint egyhetes időtartamra korlátozódó kis csoportos problémamegoldó tevékenység, melynek célja a gyakorlati megvalósítás is. 				

Forrás: saját készítésű táblázat

A lean átalakulás során szerzett tapasztalatok, felismerések

A 16 esetből leszűrhető tapasztalatokat strukturáltan mutatom be, az alábbiak szerint:

- a karcsúsításban célpontjául szolgáló intézmények, egységek, folyamatok jellemzői,
- a karcsúsítást megelőzően található hiányosságok,

- a karcsúsítás során alkalmazott eszközök,
- a karcsúsítás eredményei (pozitív és negatív),
- a karcsúsítási kezdeményezések során nyert tapasztalatok.

Az esetek feldolgozásánál azok tartalmának elemzését elsősorban az előre meghatározott fő kategóriák szerinti felosztással, majd a fő kategórián belüli nyílt kódolással és kategóriák képzésével végeztem el. Először

VEZETÉSTUDOMÁNY

az egyes eseteket dolgoztam fel, főbb kategóriák szerint választva szét a forrásban szereplő információkat:

1. Minden esetből kigyűjtöttem az esetet általában leíró információkat, így az eset helyszínét, a karcsúsítás időpontját (kezdését), amennyiben az megtalálható volt a forrásban, az intézmény jellemzőit (méret, specializáció, elhelyezkedés), valamint a karcsúsítás megvalósításának konkrét helye (osztályszinten).
2. Kigyűjtöttem a karcsúsítás szükségét indokoló hiányosságokat, a megtett változtatásokat, az elért eredményeket, valamint összegyűjtöttem minden megjegyzést, amely a projekt környezetét, lefolyását, nehézségeit jellemezte.

A továbbiakban az egyes esetekből kigyűjtött információkat elemeztem, miután csoportosítottam azokat az 1. és 2. pontban leírt kategóriák szerint. Ettől kezdve az összes esetre vonatkozó információt egységként kezeltem, mint egyetlen közös „kép” elemeit. Természetesen tisztában vagyok azzal, hogy az egyes esetek nem adnak lehetőséget az általánosításra, így potenciálisan hibát követhet el akkor, amikor az egyes esetek tapasztalatait egyébe vonom össze. Ugyanakkor, mivel ez egy leíró típusú kutatás, melynek nem célja az elméletalkotás, vállalható a hibának ez a kockázata. Az itt leírtak bizonyítása vagy cáfolása további tanulmányok feladata kell, hogy legyen.

A változások okaiként feltüntetett problémákat, hiányosságokat, a bevezetett intézkedéseket és az eredményeket alcsoportokba vontam össze, így mutatom be őket. A további megjegyzések elemzésénél címkékkel láttam el a főbb gondolatokat, majd ezeket vontam össze kategóriákba. Az esetekből kigyűjtött tapasztalatokat a fő kategóriák, illetve az ezen belüli kategóriák szerinti csoportosításban végzem el.

A karcsúsítás célpontjául szolgáló intézmények, egységek, folyamatok jellemzői

Az esetekben szereplő intézmények jellemzően az USA területén találhatók. Ezen túl csupán Dánia, az Egyesült Királyság és Ausztrália szerepel. Habár nem állnak rendelkezésre pontos információk arról, hogy mely országban, milyen szinten állnak a karcsúsítási kezdeményezések, nem ellenőrzött források számos további európai ország esetében számolnak be a kórházak működésének lean szemléletű átalakításáról (Hagood, 2007). Így feltehető, hogy a feldolgozott esetekből számos ország tapasztalatai kimaradtak. Az esetekben általában kórházokról, klinikákról van szó, habár ezek között számos típus megtalálható, méretre, a gazdálkodási célra (profitorientált vs. nonprofit),

földrajzi elhelyezkedésre vonatkozóan. Az esetekben szereplő intézmények jellemzői alapján levonható következtetések:

1. az USA, az Egyesült Királyság, Ausztrália és Dánia egészségügyi rendszere, hagyományai nem zárják ki a karcsúsítás eredményes alkalmazását,
2. a karcsúsítás alkalmazhatósága nem korlátozódik csupán a profitorientált egészségügyi szolgáltatókra,
2. további kutatások szükségesek a más országok területén zajló karcsúsítási folyamatokkal kapcsolatosan.

Az esetek további jellegzetessége talán, hogy leginkább a fekvőbeteg-ellátásra koncentrálnak. Habár az egyes esetek igen különbözőek a tekintetben, hogy egyetlen folyamatra, részfolyamatra, akár problémára vonatkoznak-e, vagy kórházzintű fejlesztéseket írnak le, általában elmondható, hogy a bemutatott *kezdeményezések érintik az orvosszakmai munka menetét is* (amennyiben azok standardizálásáról, hibaelkerülésről van szó). Az idő jelentősége miatt többször kerül elő a *sürgősségi ellátás*, valamint jelentős költségvonzata miatt a *műtő*, illetve a *sebészet*. Ezen túl jellemző még a támogató folyamatok fejlesztése, így pl. a *gyógyszertárak, laborok, képző eljárások, patológia működésének fejlesztése*. Az eseteken belül gyakran kerül elő a betegek felvételével és elbocsátásával kapcsolatos *adminisztrációs folyamat is*.

Az esetekben bemutatott fejlesztések a 2000. évet követő néhány évben kezdődtek el, és több ezek közül máig is tart.

A karcsúsítást megelőzően megtalálható hiányosságok

A korábbiakban már általánosan írtam az „egészségügyi folyamatok” problémáiról általában. A kép tisztázása, a problémák egyértelmű megnevezése érdekében ebben a szakaszban felsorolásszerűen bemutatam mindazokat a hiányosságokat, amelyek életre hívták a karcsúsítási kezdeményezéseket az esetekben megnevezett kórházakban, intézetekben. A problémákat összegezve mutatom be.

Az egyes hiányosságok nem választhatók szét teljes mértékben, hiszen azok egymásra is hatnak, illetve összefüggnek. A problémák felsorolását célszerűen a beteg nézőpontjából kezdem. A beteg számára a szervezési a hatékonysági problémák egyrészt az ellátórendszerbe való bekerülésnél tapasztalt hosszas várakozási időben (Appleby, 2002; Ben-Tovim et al., 2007; Laursen et al., 2003; Wessner, 2005) jelennek meg nyilvánvalóan,

másrészről az egyéb kényelmetlenségekben, mint pl. a kórházi köntösben a folyosón való várakozás (Appleby, 2002). Számos probléma azonban úgy hat a betegre, hogy a beteg nincs abban a helyzetben, hogy felfedezze a hiányosságokat, mert nem rendelkezik elegendő információval a helyzet megítéléséhez. Ettől függetlenül nyilvánvaló, hogy kihat a betegre is:

- a folyamatokban megmutatókozó szervezetlenség (káosz), nem pontosan definiált felelősségi körök (Nelson-Peterson – Leppa, 2007; Braaten – Bellhouse, 2007),
- a rossz információáramlás (pl. hibás betegazonosítás) (Nelson-Peterson – Leppa, 2007; Taninecz, 2009), mely pl. rossz gyógyszerek adagolásához is vezethet,
- az erőforrásokat pazarló, nem hatékony folyamatok (Laursen et al., 2003; Fillingham, 2007; Ben-Tovim et al., 2007; Appleby, 2002), pl. feleslegesen elvégzett vizsgálatok,
- késlekedés a folyamatban (Kim et al., 2006), pl. késlekedés vizsgálatok végzésénél, a beteg elbocsátásakor (Ben-Tovim et al., 2007).

Hasonlóképpen a beteg számára láthatatlanul ugyan, de jelentős kockázatnak teszi ki a páciens az a dolgozó, aki

- nem tartja be az előírásokat, pl. nem mos kezét (Appleby, 2002).

Ugyanígy veszélyezteti a beteget az a kultúra,

- amely bizonyos számú „komplikációt” „várhatóan és elfogadhatónak” ítélt, (Furman – Caplan, 2007), vagy ha nem,
- mégsem képes érdemben harcolni a jelentős arányú fertőzéssel, (Shannon et al., 2006), nem kívánatos eseményekkel (New et al., 2008), a magas halálozással (Fillingham, 2007; Ben-Tovim et al., 2007).

A feldolgozott esetek számos további példát sorolnak fel a hiányosságokra, problémákra, mint pl.

- műtétek törlése (Fillingham, 2007; Ben-Tovim et al., 2007),
- a túlterhelt belső szolgáltatók (Ben-Tovim et al., 2007; Powell, 2009),
- a folyamatokon belüli túl sok átadás-átvételi pont (Taninecz, 2009) és hiányzó, vagy lassú visszacsatolás (Furman – Caplan, 2007),
- a külső tényezők miatt gyakran megszakított nővéri munka (New et al., 2008),
- az eszközök rossz elhelyezése (Nelson-Peterson – Leppa, 2007; Appleby, 2002),

- a jól képzett személyzet idejének pazarlása információk keresgélésével, kiegészítő tevékenységek végzésével (Kim et al., 2006),
- minták eredményeinek félreértelmezése a szabványos szóhasználat hiánya miatt (Raab et al., 2006),
- túlzott időráfordítás a röntgenvizsgálat megrendelésének szabályozatlansága miatt (Kim et al., 2006).

Mindezek eredménye megjelenik a túlórák számában, dolgozói elégedetlenséget kifejező magas fluktuációban (Ben-Tovim et al., 2007), általában a termelékenységgel kapcsolatos aggodalmakban (Fillingham, 2007), a nehézségekkel küzdő gazdálkodásban (Nelson-Peterson – Leppa, 2007; Fillingham, 2007).

A karcsúsítás alkalmazott eszközei

A karcsúsítás folyamatának bemutatásakor az esetek nagy részében beszámolnak valamilyen kezdeti oktatásról, tréningről, a dolgozók tájékoztatásáról az alapelvek és néhány konkrét technika elsajátítása céljából. A konkrét átalakítás első lépéseként van, ahol megjelenik a vevői igények feltérképezése. Itt az esetek egyértelműen a betegek és hozzátartozóik igényeinek felméréséről beszélnek. Ezt követi az egyik leggyakrabban említett lépés, a folyamatok megfigyelése, feltérképezése, mérése. Ez a két lépés sorrendjében és tartalmában megfelel az irodalomban és a gyakorlatban is széleskörűen elfogadott „lean gondolkodás” (Womack – Jones, 1996) első két lépésének. A továbbiakban alkalmazott eszközök célja általában a folyamatok (beleértve az információáramlást is) átláthatóságának, szervezettségének növelése, a változékonyság, így a hibalehetőségek csökkentése. Ennek megfelelően számos helyen alkalmazták a rend és a tisztaság megteremtésének és fenntartásának eszközét, az 5S-t; a standardizált folyamatok és tevékenységek előírását (kinek mi a feladata és a felelőssége, milyen eszközökkel, mikor, hol, mennyi idő alatt stb. kell végrehajtania a feladatot), szabványos eszközök (pl. tárolókocsik) kialakítását, szabványos készletszintek és készletfeltöltés (JIT) meghatározását, a hibák előfordulását kiküszöbölő egyszerű automatizmusok (poka-yoke) alkalmazását, a gyors információáramlást szolgáló vizuális menedzsmenteszközöket, a problémák okainak feltárására alkalmazott halszálka diagramot, „5×Miért?” eszközét és A3 riportot stb. Mindezen eszközök alkalmazására és bevezetésére jellemzően az egyhetes, csoportokban végzett „villámfejlesztési” projektek során kerül sor. A folyamatok fejlesztésének további, a példákban is megtalálható eszközei a munkaterület átalakítása,

multidiszciplináris munkacsoportok kialakítása, cella-szerű elrendezés és munkaszervezés, gyors visszacsatolást és problémamegoldást biztosító eszközök, intézkedések bevezetése (pl. a problémamegoldásnak dedikált csoportvezető kijelölése). Nem általános, de előfordul a beszállítói szerződések felülvizsgálata a karbantartási költségek optimalizálása érdekében.

Az alkalmazott eszközöket tekintve tehát számos olyan eszközt használtak fel, amely népszerű a termelési területek fejlesztése során is. Ebből következik, hogy számos korábról ismert lean eszköz jól alkalmazható az egészségügyi környezetben is.

A kutatók körében két vélemény került felszínre a fejlesztések kezdőpontját illetően. Jimmerson et al., (2005) szerint a tapasztalatok szerint különböző szervezeti egységek különböző megközelítést követelnek meg a fejlesztő projektek során, s általában a labor, a gyógyszerár és az IT a legkönnyebben meggyőzhető területek közé tartozik. Az ezeken a területeken dolgozók feladataik jellegénél fogva rendelkeznek bizonyos rendszerszemlélettel, valamint számukra inkább adódik idő a fejlesztési lépések véghezviteléhez, mint a betegekkel közvetlenül foglalkozók számára. Ennek a logikus okfejtésnek részben ellentmond egy másik, szintén elfogadható megközelítés, mely szerint ott kell kezdeni a változtatásokat, ahol a legégetőbb a probléma (Ben-Tovim et al., 2007). Természetesen fogalmazhatunk úgy, hogy ha megtehetjük, válasszunk olyan célt, amelyet könnyen elérhetünk és nagy hatással lesz a dolgozók elköteleződésére a karcsúsítás iránt. Ha viszont nem tehetjük, mert máshol vannak problémák, akkor lépünk közbe ott, ahol a legégetőbb a probléma. Ugyanakkor egy várhatóan nehéz esethez több felkészültség és esetlegesen több külső segítség is szükséges lehet.

A karcsúsítás eredményei

A következő bekezdésben a karcsú átalakítás eredményeit közlöm. Ehhez tekintetbe veszem az összes feldolgozott eset összes erre vonatkozó adatát, megjegyzését. Azaz igyekszem teljes körű képet adni az eredményekről, tehát nemcsak a pozitív példákat említve, de külön kiemelve az esetleges negatív eredményeket is (ugyanakkor tisztában vagyok azzal a potenciális hibával, amely az esettanulmányokban fellelhető információk hiányosságából adódhat).

Az esetekben közölt eredmények kivétel nélkül pozitívak. Természetesen ennek oka lehet pl. a nem sikeres kezdeményezések elhallgatása. Másik lehetséges magyarázat, hogy a projektek során (ahogyan azt az előbbiekben láttuk) ritkán kezdeményeztek jelentős beruházásokat (pl. új informatikai eszköz vagy berende-

zés), ehelyett alapjában véve szervezési megoldásokat alkalmaztak. Így a ráfordítások leginkább a dolgozók munkaidejéből és figyelméből tevődtek össze. Ennél fogva a viszonylag alacsony ráfordítás mellett a csekély eredmények is sikernek tekinthetők, a stagnáló állapotok azonban nem tűnnek kudarcnak (Jimmerson et al., 2005; Ghosh – Sobek, 2006). Mindezek mellett a 2. táblázatban összefoglalt eredmények valóban jelentőseknek tekinthetők. Így gyakori a jelentős *hatékony-ságnövekedés*, azaz jelentősen csökkent azonos teljesítmény eléréséhez felhasznált terület, munkaidő, létszám, anyag stb. mennyisége (akár 50%-kal is!). Növekedett a *pontosan elvégzett feladatok* aránya is (pl. pontosan vezetett betegkartonok aránya). Ezzel párhuzamosan *csökken a folyamatok átfutási ideje* (pl. egy laborvizsgálat megrendelésétől az eredmény megérkezéséig eltelt idő), és *csökkent a betegek várakozási ideje* is (mint a vevői érték egyik meghatározó tényezője). Az egyes fejlesztések egymásra is hatnak, így pl. a stabil folyamatok több időt hagynak az ápolóknak a betegekkel való foglalkozásra, melynek számos hozadéka van (Shannon et al., 2006). Több további, a betegek komfortérzetét befolyásoló tényező is javult (pl. kevesebb a kórházi köntösben a folyosón töltött idő). Külön fontos kiemelni, a dolgozat elején erős kritikaként megfogalmazott *nemkívánatos események* (adverse events) *számának csökkenését* a feldolgozott esetekben (pl. kórházban szerzett fertőzések), illetve a *mortalitási arány csökkenését*. Számos eset utal a *dolgozói elégedettség növekedésére*, a *csökkenő munkahelyi stresszre* és a *csökkenő dolgozói fluktuációra*. Mindezen eredmények eredőjeként jellemző a működési költségek csökkenése, az intézmények *gazdálkodásának stabilizálódása*, sőt olyan, közvetlenül nem mérhető eredmények is, mint a *munkamorál javulása*. A részletesen bemutatott eseteken túl további megjegyzések utalnak arra, hogy ezek az eredmények nem szakmaspecifikusak, hiszen kiterjesztésük lehetséges volt a kórházak más területeire is, pl. „A kórház más részein, ahol ezt a rendszert alkalmaztuk, hasonló eredményeket értünk el...” (Fillingham, 2007: 239. o.).

A karcsúsítási kezdeményezések során nyert tapasztalatok

A karcsúsítás eredményeit az előzőekben már bemutatottam, ezért itt csak a további tapasztalatokat tárgyalom.

A karcsúsítási kezdeményezések tapasztalatainál az eseteleírásokban kiemelkedő jelentőséget kap a kivitelezéssel kapcsolatos problémák, akadályok tárgyalása. Az esetekben felmerülő problémák két csoportra oszthatók fel: az első csoportba mindazok a tényezők tartoznak,

amelyeket az egészségügyi dolgozók maguk problémaként azonosítanak, illetve ezekre hivatkozva utasítják el a kezdeményezésekben való részvételt, vagy azok támogatását. A problémák másik csoportját mindazok a tényezők alkotják, amelyek legtöbbször nem hangzanak el nyíltan az érintettek szájából, a felszín alatt húzódnak meg. Ezeket a kutatók azonosították. A második csoportba tartozó tényezők azonban sokkal nagyobb szerepet játszanak a projektek sikerében, mint az első csoportba tartozóak.

Az egyik az orvosok, ápolók által leggyakrabban hangsúlyozott ellenérv, hogy az ipari megoldások két lényeges okból sem alkalmazhatók az egészségügyi folyamatokban.

Egyrészt szinte minden dolgozó úgy gondolja, hogy az ipari folyamatok jelentősen eltérnek a beteggyógyítás folyamataitól. Itt elsősorban azzal érvelnek, hogy a páciens (beteg), az ember nem hasonlítható egy tárgyhoz, legyen az akár egy igen bonyolult, kifinomult technikai színvonalat képviselő gépkocsi: „Hogyan segíthetne nekünk a kórházban egy, az iparból származó elgondolás, hiszen mi emberekkel foglalkozunk!” (Laurson et al., 2003: 10. o.) A betegnek érzései vannak, a betegnek elképzelései vannak nemcsak a betegségével kapcsolatosan, de az alkalmazandó gyógymóddal kapcsolatosan is, amely azonban nem feltétlenül egyezik a szakmailag indokolttal; a betegnek különböző jogos és kevésbé jogos elvárásai vannak az ellátó intézménnyel, a körülményekkel, a személyzet viselkedésével, öltözetével stb. kapcsolatosan. A beteg tehát „visszaszól”. Az is gyakori érv, hogy mivel emberekről van szó, és minden ember „egyedi”, így nem lehetséges a karcsúsítás egyik lényeges elemének, a szabványosításnak az alkalmazása. Gyakori ellenérv a szabványosítással szemben a „gyógyítás szabadságának” csorbulása. Mindezeket túl a beteg hozzátartozói is igényeket támasztanak, sőt előfordul, hogy a beteg igényeivel ellentéteket... (Fillingham, 2007).

A másik fő oka az ipari megoldásoktól való húzódozásnak, hogy az egészségügyi dolgozók, de különösen az orvosok úgy érzik, hogy az ipari területen meglévő tudás sokkal kevésbé kifinomult, sokkal kevésbé tudományos és korszerű, mint az egészségügyben meglévő (Laurson et al., 2003). Ennek a gondolatnak a mentén pedig logikus a következtetés, hogy kevésbé fejlett környezettől kis valószínűséggel tud a magasabb szinten álló tanulni.

A gyakran hangoztatott ellenérvek között szerepel még, hogy az orvosok saját szerepükkel összeegyeztethetetlennek tartják az átalakítási folyamatban való részvételt: „Azért vagyok orvos, hogy betegeket gyó-

gyítsak, nem azért, hogy ilyen dolgokkal foglalkozzam” (Radnor et al., 2006: 70. o.). Végül a karcsúsítás egyik alapkövével, a standard tevékenységek és folyamatok kialakításával szembeni ellenérv „...a gyógyítás szabadságához való heves ragaszkodás...” (Shannon et al., 2006: 485. o.).

Mindezek az aggodalmak és ellenérvek alaptalannak bizonyultak a karcsúsítási esetek során. Minderről egyfelől a leírt sikerek árulkodnak, van azonban, ahol nyíltan kifejezésre is jutott. Így pl. a tények megismerését követően az idézett projekt résztvevői megváltoztatták negatív véleményüket az ipari menedzsment-eszközök fejlettségével kapcsolatosan: „...a projekttel kapcsolatos visszatekintés során néhányan felismerték, hogy a karcsúsítás területén a tervezési technikák és eszközök magasabb szinten állnak a kórházban korábban alkalmazottaknál...” (Laurson et al., 2003: 11. o.). A standardizálással kapcsolatosan pedig ezt jegyzi meg David Fillingham (2007) a Royal Bolton Hospital igazgatója: „...a standard munka tulajdonképpen meg kellene, hogy egyezzen azzal, amit korábban «hatásos klinikagyakorlatnak» neveztünk. A trükk itt csak annyi, hogy nemcsak meghatározzuk azt, hanem beágyazzuk olyan szinten, hogy az a mindennapokban következetesen meg is valósuljon.” (237. o.).

A kimondott aggodalmak tárgyalásánál még meg kell említeni a munkahelyek elvesztésétől való félelmet (pl. Powell, 2009). Ez a félelem általánosan jellemző ágazattól függetlenül, hiszen ameddig nincs a dolgozóknak közvetlen tapasztalatuk a karcsúsítás filozófiáját illetően, addig jogosan feltételezhetik, hogy az elbocsátások a hatékonyságnövelés természetes velejárói. Sajnos ennek a félelemnek sok olyan eset szolgáltat alapot, amikor a vezetők nem értik és nem alkalmazzák megfelelően a karcsúsítás elveit, csupán néhány eszközét használják fel a rövid távú költségcsökkentési terveik megvalósítására. Ezzel kapcsolatosan a vezetők felelőssége kiemelkedő, hiszen a karcsúsítással valóban növelhető a hatékonyság, így azonos mennyiségű feladatot kisebb létszámmal is el lehet végezni. Ugyanakkor a karcsúsítás logikája szerint a felszabaduló erőforrásokat a további fejlesztések megvalósításánál kell alkalmazni. A rövid távú szemléleten alapuló leépítés pont azt a bizalomra építő kultúrát rombolja le, amely a karcsúsítás alapját képezi. Természetesen lehetséges a létszámcsökkentés az emberi erőforrások természetes változásait kihasználva, így pl. a nyugdíjba vonuló személyzetet nem pótolva. Mindenesetre a jogos félelmek csupán egyetlen módon küzdhetők le; ha a szervezet legfelsőbb vezetése egyértelműen garanciát vállal a dolgozók továbbfoglalkoztatására.

A továbbiakban mindazokat a tényezőket szeretném bemutatni, amelyeket nem mondanak ki nyíltan, hiszen sokszor talán az egészségügyi dolgozók maguk sincsenek tudatában ezeknek. Ennek ellenére olyan mélyen fekvő, sok évtizedes hagyományokban gyökerező jellemzőkről, problémákról van szó, amelyek megváltoztatása igen komoly feladat, bárki célja is legyen az. Ezeket a tényezőket a kutatók azonosították az esetekben (pl. Laursen et al., 2003; Nelson-Peterson – Leppa, 2007; New et al., 2008; Furman – Caplan, 2007).

Az első jellemző, amelyre számos szerző utal, és amely talán leginkább szembeütő lehet bárki számára, aki nem az egészségügyben dolgozik, hogy egy kórház nem egy egységes, homogén egész, hanem inkább sokfajta szakma, tevékenység és folyamat halmaza (Ben-Tovim et al., 2007). Gyakran zsúfolt, vagy akár rendetlen (Fillingham, 2007), és bármely pontja vagy tevékenysége számos továbbit áll kapcsolatban (Appleby, 2002). Mindezek okán nehéz világosan látni a folyamatokat (Fillingham, 2007). A különböző folyamatok számos kapcsolódási felülete miatt nehezen értelmezhetőek az iparban és más szolgáltatási területen is jól megfogható belső szállító – belső vevői kapcsolatok (New et al., 2008).

A folyamatok és tevékenységek bonyolultságával összefüggésbe hozható a hasonlóan bonyolult szervezet; hierarchizált, feudalisztikus, bürokratikus rendszer, melyben egy-egy terület felelőssége nem feltétlenül pontosan meghatározott (New et al., 2008, Spear, 2005). Így pl. New et al., (2008) arról ír, hogy „...számos feltárt, a kórtermi feladatokhoz kapcsolódó mikrofolyamat ... nem tartozott egyértelműen senkinek a felelősségi körébe...” (8. o.). Szintén ide kapcsolható New et al., (2008) felismerése is, mely szerint az egy-egy fejlesztés kapcsán érintett személyzet munkabeosztása, tevékenységi és felelősségi köre annyira szerteágazó, hogy a termelési vagy irodai környezetben lezajlott projektekhez képest messzemenően nehezebb az érintettek egybegyűjtése, a javaslatok, változtatások megvitatása, a fejlesztések kommunikálása, új ismeretek átadása. Ez a tény jelentősen hátráltat bármilyen csoportos problémamegoldási folyamatot (New et al., 2008).

Számos, a karcsúsítási törekvéseket hátráltató tényező vezethető vissza a kórházakban kialakult szervezeti kultúrára. Ennek a felszínen megjelenő formája a személyzet húzódozása a változtatásokat célzó projekteken való részvételtől, illetve a saját munkájuk menetében való változtatástól (Nelson-Peterson – Leppa, 2007). A mögöttes okok egyike egy olyan szolgáltatói kultúra, mely elfogadja, hogy létezik egy jellemző, elfogadható arány a fertőzések, a komplikációk vagy a halál

alakulásában (Shannon et al., 2006). A „még megfelelő” elfogadása nem ösztönöz a „kiváló” elérésére, mely zérószinten határozza meg a nosocomialis fertőzés, a halál, a nemkívánatos események, de akár az ahhoz közeli események szintjét is (Graban, 2009). Hasonlóképpen a szervezeti kultúrában gyökerezik az a karcsúsítást gátló szemlélet, amely a folyamatokban fellépő problémákat elfogadja, azokat a mindennapi rutin részének tekinti. Így pl. a hiányzó vagy lejárt szavatosságú gyógyszerek, eszközök, a használhatatlan iratkezelő rendszerek, a túlburjánzott adminisztrációs kötelezettség mind napi rendszerességgel problémát okoznak, mégis tovább élnek, mert mindenki elfogadja a létezésüket, s a végleges megoldásuk helyett inkább rövid távú, egyéni megoldásokat alkalmaz hatásuk kivédése ellen. Ez a szellemiség csak erősödik, amennyiben a kórház vezetése nem a problémákat feltáró egyéneket díjazza, hanem azokat, akik jók a tűzoltásban, az alternatív megoldások keresésében. Ez utóbbi gyakorlat pedig jellemző az egészségügyre (Fillingham, 2007). Mindezen túl a problémák feltárását és megoldását jelentősen korlátozza az egészségügyben szintén honos vélekedés, mely a gyenge teljesítményt az egyes személyek hibáinak tekinti, amelyet büntetni kell. Furman – Caplan (2007) így ír erről:

„Az egészségügybe mélyen beleivódott a hibáztatás, a visszautasítás és a félelem kultúrája; a hibáztatás kultúrája pl. azt a feltételezést hozza létre, hogy a hibák és a szegényes eredmények a hozzá nem értés eredményei. Mindezek mellett az egészségügy hierarchikus kultúrája elriasztja a beosztottakat a befolyásosabb kollégáik által vétett hibák felfedésétől. Így pl. a sebészrezidensek vonakodnak rámutatni az oktató sebészorvosok hibáira, valamint az ápolók gyakran félnek az orvosok hibáiról beszélni” (378. o.).

Végül pedig még egy kulturális tényező, amely a karcsúsításban szintén kiemelkedő szerepet játszó csapatmunkát akadályozza: az orvosok autonómiája, mely nemcsak a gyógyításban, de egyéb területeken, pl. a minőségfejlesztés területén is jellemző (Laursen et al., 2003).

Az előbbieken felsorolt kulturális tényezők hatása azért igen jelentős, mert az nem az egyének szintjén létező akadály csupán, hanem egy általános vélekedés eredménye, így megváltoztatni is csak egy kiterjedt oktatás, tapasztaláson alapuló meggyőzés segítségével lehet. A lean bevezetése jelentős változások menedzselését követeli meg a szervezet minden szintjén, amelyek éppen a jelentőségüknél fogva jelentős traumát is okozhatnak. Nem szabad tehát alulbecsülni mindazt az erőfeszítést, amelyet egy ilyen változás igényel (Miller, 2005). Éppen ezért a rendszer alkalmazásában rejelő lehetőségek kiaknázásához nem elégséges néhány hét

vagy hónap, sokkal inkább néhány év vagy évtized. (Fillingham, 2007). A karcsúsítás lehetőséget teremt a szemléletváltásra is: „...az azonnali problémamegoldás gyakorlata a vádaskodás kultúráját a nem megfelelő körülmények megszüntetésére törekvő folytonos tanulás kultúrájává változtatta át” (Shannon et al., 2006. 485. o.).

Az esetekből kigyűjtött megjegyzések egy csoportja nem a nehézségekről, inkább a siker feltételeiről szól. Pl. több szerző is kiemeli a felső vezetés felelősségét a karcsúsítási kezdeményezések sikerét illetően (Jimmerson et al., 2005). A felső vezetés részéről elengedhetetlen a sikerhez (1) a célok világos megfogalmazása már az átalakítási folyamat megkezdésekor (Fillingham, 2007). (2) Az átalakítási folyamat látványos figyelemmel kísérése a dolgozói motiváltság fenntartása érdekében (Nelson-Peterson – Leppa, 2007). (3) Az elért eredmények elismerése (Fillingham, 2007). (4) Olyan közvetlen vezető (csoportvezető) kinevezése a karcsúsítás középpontjába helyezett területre, aki érti az intézkedések célját, átlátja a teendőket és kész következetesen meg is valósítani őket (Fillingham, 2007), valamint aki a problémák felmerülése esetén képes azonnal helyreállítani a folyamatokat és szisztematikus elemzéssel kideríteni az azok háttérében meghúzódó okokat (Appleby, 2002). A felső vezetés feladata továbbá annak biztosítása, hogy a fejlesztések eredményeként senki se veszítse el az állását (bővebben lásd följebb) (Powell, 2009).

A megjegyzések között található még két további, melyek jelentős problémákat vetnek fel: Furman – Caplan (2007) a hibák feltárásánál és nyilvánvalóvá tételénél felveti az esetleges peres ügyek száma növekedésének lehetőségét a fejlesztések kapcsán. A másik probléma Laursen et al., (2003) elemzésében vetődik fel a kórházak kvótás finanszírozásával kapcsolatosan: „Egy kórház hiába lát el több beteget, mint a reá szabott kvóta, mégsem kap nagyobb összeget érte. ...az egészségügyi szektor finanszírozási körülményei nem díjazták, sőt tulajdonképpen büntetik azokat a kórházakat, amelyek a karcsúsítást alkalmazzák” (11. o.).

Következtetések

Habár az itt feldolgozott 16 eset semmiképpen nem tekinthető reprezentatívnak a világ (az USA vagy Európa) kórházait illetően, mégis számos tapasztalatot tár fel az egészségügyi (főként a kórházi) folyamatok karcsúsításával kapcsolatosan. Az így nyert tapasztalatok általánosíthatósága meglehetősen korlátozott, mégis alapjául szolgálhatnak további kutatásoknak, melyek igazolhatják vagy elvethetik az itt közölt tapasztalatok általános érvényét.

A karcsú (lean) menedzsment filozófiájának és eszközeinek nem termelő területen való alkalmazhatóságával kapcsolatosan számos szerző fejezte ki kételkedését (Liker, 1998). Feltehető ugyanis, hogy az egészségügyi ellátás esetében, csakúgy, mint a termelő vállalatok nem termelő tevékenységei esetén a termelő tevékenységek irányításához, szervezéséhez kifejlesztett eszközök alkalmazhatósága a területek különbözősége miatt erősen korlátozott. Sobek és Jimmerson (2003) a lean rendszer egészségügyi alkalmazását nehézkesnek ítélik meg. Indoklásukban kifejtik, hogy a rendszer filozófiai elemei ugyan általánosan értelmezhetőek bármely tevékenységre, azonban a filozófia nem ad elég útmutatást a konkrét cselekvéshez: pl. a pazarlások kiküszöbölése mindenki számára érthető cél, de a pazarlás kiküszöbölésének konkrét lépései már sokkal nehezebben megragadhatóak. Ugyanakkor, amint azt a 2. táblázatban bemutattam, mégis jelentős eredményeket voltak képesek elérni egyes szervezetek a lean elvek és eszközök alkalmazásával. A 16 eset egyik legfőbb üzenete, hogy valójában nem különböznek olyan mértékben a kórházi folyamatok és tevékenységek más szolgáltatási, vagy akár termelési tevékenységektől, hogy azokra ne lehetne (megfelelően adaptálva) alkalmazni a karcsú (lean) gondolkodást és a Toyota által kifejlesztett számos eszközt. Ez a következtetés összecseng egy, a skót közszféra szereplőinek lean törekvéseit vizsgáló kutatási program eredményével, mely szerint: „**az egészségügyi ellátás tevékenységeinek fejlesztésében felhasználhatóak a Toyota termelési rendszerének bizonyos elemei, de nem várható siker az eszközök pusztán átvételével, azoknak a terület sajátosságaihoz való adaptálása nélkül**” (Radnor et al., 2006: 1. o.).

Az esetekben szereplő projektek számos területet érintettek, az adminisztratív teendőktől, a fertőtlenítési eljárásokon, a laboratóriumi vizsgálaton keresztül a sürgősségi ellátás betegosztályozási rendszeréig, sőt egészen a katéterek felhelyezéséig. A tanulmányok egyike sem számolt be olyan folyamatjellemzőkről, amelyek lehetetlenné tették volna az alapelvek alkalmazását (pl. a folyamatos betegáramlás kialakítása, standardizálás, gyors információáramlás stb.). Ez a tény és a számos különböző alkalmazási terület arra enged következtetni, hogy a fejlesztéseknek nem kell csak a támogató folyamatokra korlátozódniuk, de bátran indíthatók projektek a kórtermi ápolásra, a műtők szervezettségének, hatékonyságára vonatkozóan is. Látszólag ebben nem okoz gondot az a tény, hogy a beteg részt vesz a folyamatban, sőt „visszabeszél”, hanem inkább segíti az elvárások feltárását és a lehetséges problémák azonosítását.

Vannak azonban olyan sajátosságai a kórházi tevékenységeknek, amelyek valóban eltérnek az ipari környezettől, és fontosak a karcsúsító projektek tervezése, módszertana szempontjából, ám nem sorolhatók a kulturális tényezők közé. Az egyik ilyen a folyamatok és a szervezet komplexitása. Így pl. egy általános rendeltetéssel bíró kórház esetében egy-egy ponthoz (pl. sebészeti kórterem) annyi különböző folyamat, tevékenység kapcsolódhat, hogy az ideális folyamat nem nyilvánvaló, annak megtervezése is egy komplex feladat. Ezen túl a komplexitás a változások menedzselését is megnehezíti. Ezért a jövőben ezeknek a kihívásoknak a leküzdésére szükség lehet új projektmenedzsment-eszközök kidolgozására.

Az eddigi tapasztalatok továbbá azt mutatják, hogy a legtöbb fejlesztés a karcsú gondolkodás (Womack – Jones, 1996) első három lépésének kialakításán fókuszol, így a vevői elvárások azonosításán, a folyamatok feltérképezésén és a folyamatok „kiegyenesítésén”, azaz az akadálytalan betegáramlás meg-

folyamatokra fókuszáló, kooperatív szemlélet váljék jellemzővé. Tulajdonképpen elmondható, a szervezeti kultúra és a menedzsmentgondolkodás fejlesztése mindenképpen szükséges az egészségügyben, függetlenül a karcsúsítási törekvésektől, sőt jelentősen meggyorsítja a karcsúsítást egy már meglévő „modern” kultúra (Radnor – Walley, 2008).

A dolgozatban felsorolt tapasztalatok, megállapítások egy része általában is értelmezhető; így pl. minden jelentős átalakítási folyamatnak kiemelkedő fontosságú eleme a felső vezetők elkötelezettsége (Kotter, 1995; Bakacsi, 1998; Losonci et al., 2007), vagy a lean átalakítások esetében általában fontos a szervezeti kultúra átalakítása, a dolgozók bevonása (Miller, 2005). A 3. táblázat a hagyományos, nyugati kultúra és a lean kultúra különbözőségeit mutatja be. A lean kultúra törekszik a tökéletes állapot elérésére, amelyet az ügyfelek igényeivel és a pazarlás nélküli folyamatelvű rendszerrel határoz meg. Ehhez a megoldást az együttműködésben az egyéni tudás kiaknázásában látja.

3. táblázat

A hagyományos és a lean kultúra összevetése

Hagyományos kultúra	Lean kultúra
Funkcionális silók	Funkciók közötti teamek
A menedzserek utasítanak	A menedzserek oktatnak, felhatalmaznak
Az „elég jó” megoldás keresése benchmarkinggal	A cél a pazarlás nélküli rendszer létrehozása, nem kevesebb
A hibást kell megtalálni	A problémák gyökerét kell megtalálni
Elismerés: egyéneknek	Elismerés: csoportoknak
A beszállító ellenség	A beszállító szövetséges
Az információt védeni kell	Az információt meg kell osztani
A nagyobb mennyiség alacsonyabb költséget eredményez	A pazarlások kiiktatása alacsonyabb költséget eredményez
A szervezet áll a középpontban	Az ügyfél áll a középpontban
Szakértők a rendszer meghatározó elemei	A folyamatok a meghatározóak

Forrás: Miller 2005, 5. old.

valósításán. Ehhez leggyakrabban a tisztaság és rend megteremtésének alapvető eszköze az 5S és a standard munkafolyamatok kialakítása csatlakozik. Ebből három következtetés is levonható: (1) az egészségügy valóban az átalakítási folyamat kezdetén jár; (2) az átalakítások során ragaszkodnak a termelési területen elfogadott elvekhez, módszerekhez; (3) az eddig ismert elvek, módszertanok alkalmazhatók ebben a környezetben is.

Az esetek arra is rávilágítanak, hogy a karcsú elvek és az egészségügyi dolgozók első találkozáskor felvetett ellenérvek nem jelentenek valós problémát a karcsúsításban, ha sikerül a szervezeti kultúrát átalakítani úgy, hogy a feudálisztikus, bürokratikus és hierarchikus rendszer helyett egy a különböző csoportok és szakmák közötti kommunikációt segítő, a betegre és a

A szervezeti kultúra átalakítását azonban mégsem lehet túlhangsúlyozni az egészségügyi szervezetek esetében. Itt ugyanis nemcsak a hagyományos tömegtermelési szemléletet kell egy másik termelési filozófiává átalakítani, hanem egy olyan rendszerben kell az „érték”, az „áramlás” vagy a „pazarlás” fogalmakat újradefiniálni, amelyet fennállása óta más elvek alapján szerveztek és értékelték.

Az egészségügyi szervezetek lean szemléletű átalakítása, az ehhez szükséges kultúráváltás tehát az ipari szervezetekhez képest is jelentős időt és energiát igényel és nem utolsósorban szakmai hozzáértést, a változásokat vezető személyek részéről. Ennek a kérdésnek a kifejtésére itt nincsen lehetőség. Az egy további tanulmány részét kell, hogy képezze.

Összegzés

Az egészségügyben a folyamatok fejlesztésének, a karcsú menedzsment alkalmazásának szükségét a tanulmány első részében tárgyaltam, majd a karcsúsítás alapfogalmait és elemeit mutattam be röviden. Ezután áttértem annak az elgondolásnak a tárgyalására, mely az egészségügyi szolgáltatást elindította. A tanulmány második felének célja az volt, hogy bemutassa, hogy a szakirodalom milyen gyakorlati tapasztalatokat közvetít a karcsú (lean) menedzsmentelveknek az egészségügyi szolgáltatások fejlesztésében való alkalmazásával kapcsolatban. Ehhez az egészségügyi kutatói adatbázisban (MEDLINE) megtalálható (és a kutató számára elérhető), illetve más, egyéb forrásokból származó 16 eset elemzését végeztem el. A gyakorlati tapasztalatok meghazudolni látszanak azokat, akik a karcsúsítás eszközeinek bukását jósolták az egészségügyben, az egészségügyi ellátás tevékenységeinek fejlesztésében felhasználhatóak a karcsú (lean) gondolkodás és eszközök, sőt az így elért sikerek jelentőségükben vetekednek az iparban jellemző eredményekkel. Ehelyett úgy tűnik, hogy a karcsúsítás filozófiai elemeinek elfogadtatása, a szervezeti kultúra megváltoztatása jelent elsősorban nehézséget az egészségügy számára.

Ezen túl további két fontos üzenetet is megfogalmaz a tanulmány: (1.) nem elég az iparban alkalmazott lean eszköztár mechanikus átvétele, az eszközöket az egészségügyi szolgáltatás jellemzőinek megfelelően (pl. komplexitás) át kell alakítani, vagy a lean elveket szem előtt tartva új eszközöket kell kialakítani. (2.) Az egészségügyi szervezetek kultúrája alapvetően eltér az ipari szervezetek kultúrájától, ezért az átalakítási folyamat során különös figyelmet kell szánni a kultúráváltás megvalósítására. Enélkül a lean kezdeményezések már rövid távon is jelentős akadályokba ütközhetnek, és habár hozhatnak sikert, az eredmények igen nagy valószínűséggel nem lesznek tarthatóak hosszú távon.

A dolgozatban feltárt tényezők ismerete reményeim szerint hozzájárul a (karcsú) szervezeti változások sikeres lebonyolításához, hiszen: „A szervezeti szinten bekövetkező változást számtalan tényező támogatja, vagy gátolja, amelyek felismerése és megfelelő kezelése nélkül nem lehet eredményes a szervezet változása” (Szócska et al., 2005:190. o.).

Lábjegyzet

¹ Sőt, a termelési rendszer és az eszközök egy része bizonyíthatóan létezett már korábban is. A Toyota család tulajdonában lévő szövevény gyárban már alkalmazták az autonómia, az intelligens automatizálás eszközeit.

Felhasznált irodalom

Åhlström, P. (2004): Lean service operations: translating lean production principles to service operations, Int. J. Services Technology and Management, Vol. 5, No. 5–6, p. 545–564.

Allway, M. – Corbett, S. (2002): Shifting to Lean Service: Stealing a Page from Manufacturer’s Playbooks, Journal of Organizational Excellence, Spring

Appleby, C. (2002): Industrial strength. Patient safety means leading pre-industrial health care into a post-industrial world. The Journal For Hospital Governing Boards (Trustee) Vol. 55 (1), p. 10–19.

Arbós, C.L. (2002): Design of a rapid response and high efficiency service by lean production principles: Methodology and evaluation of variability of performance, International Journal of Production Economics, Vol. 80, No. 2, p. 169–184.

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

Ballé, M. – Régnier, A. (2007): Lean as a learning system in a hospital ward, Leadership in Health Service, Vol. 20 No. 1, p. 33–41.

Belicza, É. (2008): A WHO NEVES Program összefoglalása. Hogyan tovább?, proceedings of the ISO Fórum konferencia, szeptember 11. Balatonfüred

Belicza, É. – Zékány Zs. (1998): A minőség fogalmi rendszere az egészségügyben, EMIKK füzetek, Issue 17., Debrecen

Ben-Tovim, D.I. – Bassham, J.E. – Bolch, D. – Martin, M.A. – Dougherty, M. – Swarcbord, M. (2007): Lean thinking across a hospital: redesigning care at the Flinders Medical Centre, Australian Health Review; Vol. 31, Issue 1; p. 10–15.

Braaten, Jane S. – Bellhouse Dorothy E. (2007): Improving patient care by making small sustainable changes: a cardiac telemetry unit’s experience. Nursing Economic Vol. 25 (3), p. 162–166.

Donabedian, A. (1988): The Quality of Care. How Can It be Assessed? Journal of the American Medical Association, 260 1745. cited by: Gődény, Sándor (szerk.) (2007): A klinikai hatékonyság fejlesztése az egészségügyben, ProDie, Budapest

Evetovics, T. – Gaál, P. (2003): Mennyire hatékony a költség-hatékony? – Hogyan lett egy elemzési módszer nevéből önálló hatékonyság fogalom, Egészségügyi Menedzsment, Március-április, p. 74–81.

Fillingham, D. (2007): Can lean save lives?, Leadership in Health Services, Vol. 20. No. 4, p. 231–241.

Francischini, G. P. (2005): Lean manufacturing tools: an application in service operations, Conference paper, XVI. Annual Conference of POMS, Chicago, IL, April 29 – May 2

Furman, C. – Caplan, R. (2007): Applying the Toyota Production System: using a patient safety alert system to reduce error, Joint Commission Journal On Quality And Patient Safety, Vol. 33, Issue 7, p. 376–386.

Ghosh, M. – Sobek, D.K. (2006): A Test of the Design Rules in Health Care, Proceedings of the 2006 Industrial Engineering Research Conference, Orlando, FL, USA

Gödény, S. (szerk.) (2007): A klinikai hatékonyság fejlesztése az egészségügyben, ProDie, Budapest

Graban, M. (2009): Lean Hospitals, Productivity Press, New York

Hagood, C. (2007): Lean Healthcare is an International Term, <http://leanhealthcareexchange.com/?p=85#more-85> 2009-08-27

Holweg, M. (2007): The genealogy of lean production. *Journal of Operations Management*, Vol. 25, p. 420–437.

Hines, P. – Holweg, M. – Rich, N. (2004): Learning to evolve – A review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24, No. 10., p. 994–1011.

Jenei, I. (2001): A lean (karcsúsított) gyártás bemutatása a vezető autógyártók értelmezésében, szakdolgozat, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem

Jenei, I. – Losonci, D. – Demeter, K. (2007): A karcsúsítás lehetőségei adminisztratív környezetben egy irodai példa nyomán, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Műhelytanulmányok Sorozat, No. 79.

Jimmerson, C. – Weber, D. – Sobek, D.K. (2005): Reducing Waste and Errors: Piloting Lean Principles at Intermountain Health Care, *Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, vol. 31, no. 5, p. 249–257.

Kim C.S. – Spahlinger D.A. – Kin J.M. – Billi J.E. (2006): Lean health care: what can hospitals learn from a world-class automaker?, *Journal Of Hospital Medicine* Vol. 1, Issue 3, p. 191–199.

Kollberg, B. – Dahlgaard, J.J. – Brehmer, P. (2007): Measuring lean initiatives in health care services: issues and findings, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56 No. 1, p. 7–24.

Kotter, J.P. (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, *Harvard Business Review*, March-April, p. 59–67.

Kowalski, K. – Bradley, K. – Pappas, S. (2006): Nurse Retention, Leadership and the Toyota System Model: Building Leaders and Problem Solvers for Better Patient Care, *Nurse Leader*, Vol. 4, No. 6, p. 46–51.

Kranitz, K. (2005): A műtői kapacitás optimális kihasználása a Zala Megyei Kórházban szakdolgozat, SE Egészségügyi Menedzserképző Központ

Kranitz, K. – Kellermann, L. – Deák, E. – Takács, E. (2008): Nemkívánatos esemény 2. Az elmaradt tervezett műtét, *Kórház*, Issue 3. p. 38–41.

Laursen, M. – Gersten, F. – Johansen, J. (2003): Applying lean thinking in hospitals – Exploring Implementation Difficulties, Center for Industrial Production, Aalborg University, Denmark <http://www.lindgaardconsulting.dk/pdf/altih.pdf>, 2008-06-12

Lewis, M.A. (2000): Lean production and sustainable competitive advantage, *IJOPM*, Vol 20, No. 8, p. 959–978.

Liker, J. K. (ed.) (1998): *Becoming lean: Inside stories of U.S. manufacturers*. Productivity Press, Portland, OR., in: Sobek, D.K. – Jimmerson, C. (2003): Applying the Toyota Production System to a Hospital Pharmacy, Proceedings of the 2003 Industrial Engineering Research Conference, Portland, OR

Losonci, D. – Jenei, I. – Demeter, K. (2007): Karcsúsítás és képességépítés – egy hazai autógyártó tapasztalatai alapján, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Műhelytanulmányok Sorozat, No. 84.

Miller, D. (ed.) (2005): *Going Lean in Health Care*, Institute for Healthcare Improvement (IHI), Innovation Series <http://www.ihl.org/IHI/Results/WhitePapers/GoingLeaninHealthCare.htm>, 2008-03-28

Natarajan, R.N. (2006): Transferring best practices to healthcare: opportunities and challenges, *The TQM Magazine*, Vol. 18 No. 6, p. 573–582.

National Audit Office at the Department of Health (2005): *A Safer Place for Patients: Learning to Improve Patient Safety*, TSO, London

in: Fillingham, D. (2007): Can lean save lives?, *Leadership in Health Services*, Vol. 20., No. 4, p. 231–241.

Nelson-Peterson, DL, Leppa CJ (2007): Creating an environment for caring using lean principles of the Virginia Mason Production System, *The Journal Of Nursing Administration*, Vol. 37 (6), p. 287–294.

New, S. – Cathpole, K. – Kreckler, S. – McCulloch, P. (2008): Application, evolution and synergy in operations innovation: the patient safety movement and the Toyota production system, proceedings of the 15th International annual EurOMA Conference, June 15–18. Groningen, The Netherlands

OECD (2007): *OECD Health Data, 2007*, <http://www.oecd.org/dataoecd/53/10/38976580.pdf>, 2008. március 30.

Ohno, T. (1988): *The Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press, Portland, USA

Powell, C. (2009): Acron Children's adopts lean operating strategies, *Acron Beacon Journal*, Monday, Apr 13, 2009, <http://www.ohio.com/lifestyle/42889087.html>, 2009. 04. 22.

Radnor, Z. – Walley, P. – Stephens, A. – Bucci, G. (2006): Evaluation of The Lean Approach to Business Management and its Use in The Public Sector, Scottish Executive Social Research, Edinburgh, UK

Raab, Stephen S. (2006): Improving patient safety through quality assurance, *Archives Of Pathology & Laboratory Medicine* Vol. 130 (5), p. 633–637.

Raab, S.S. – Grzybicki, D.M. – Sudilovsky, D. – Balassanian, R. – Janosky, J.E. – Vrbin, C.M. (2006): Effectiveness of Toyota process redesign in reducing thyroid gland fine-needle aspiration error, *American Journal Of Clinical Pathology* Vol. 126, Issue 4, p. 585–592.

Rosen, L. (2004): Applying industrial engineering practices to radiology, *Radiology Management*; Vol. 26, Issue 6, p. 32–35.

Schenk, A. (2006): Using Lean Thinking to What We Do – The Bolton Improving Care System (BICS), november, <http://www.simpler.com/WEB-INF/pdf/725a.pdf>, 2008-02–29

Schonberger, R.J. (2007): Japanese production management: An evolution – With mixed success, *Journal of Operations Management*, Vol. 25, p. 403–419.

Shah, R. – Ward, P.T. (2007): Defining and developing measures of lean production, *Journal of Operations Management*, Vol. 25, p. 785–805.

Shannon, R.P. – Frndak, D. – Grunden, N. – Lloyd, J.C. – Herbert, C. – Patel, B. – Cummins, D. – Shannon, A. H. – O'Neill, P.H. – Spear, S. J. (2006): Using real-time problem solving to eliminate central line infections, *Joint Commission Journal On Quality And Patient Safety*; Vol. 32, Issue 9, p. 479–487.

Sobek, D. K. – Jimmerson, C. (2003): Applying the Toyota Production System to a Hospital Pharmacy, *Proceedings of the 2003 Industrial Engineering Research Conference*, Portland, OR

Spear, S. – Bowen, H. K. (2004): A Toyota termelőrendszer DNS-ének megfejtése, *Harvard Business Manager*, Aug. p. 45–53. Fordítás: Spear, S. – Bowen, H. K. (1999): Decoding the DNA of the Toyota Production System. *Harvard Business Review*, Sept-Oct. p. 97–106.

Spear, S. (2004): Learning to Lead at Toyota, *Harvard Business Review*, May, p. 78–86.

Spear, S. (2005): Fixing Health Care from the Inside, *Today*, *Harvard Business Review*, September, p. 78–91.

Swank, K.C. (2003): The Lean Service Machine, *Harvard Business Review*, Vol. 81, No. 10, p. 123–129.

Szócska, M. K. – Réthelyi, J. M. – Normand, C. (2005): Managing healthcare reform in Hungary: challenges and opportunities, *British Medical Journal*, 331. p. 231–233.

Taninecz, G. (2009): Best in Healthcare Getting Better with Lean: Mayo Clinic Division of Cardiovascular Diseases improving patient-flow processes, http://www.lean-management-institut.de/fileadmin/downloads/HC_Mayo_Clinic_Lean_Final.pdf, 2009. 08. 27.

Tucker, A.L. – Edmondson, A.C. (2003): Why hospitals don't learn from failures: Organizational and psychological dynamics that inhibit system change, *California Management Review*, Vol. 45, No. 2. p. 55–71.

Varga, L. – Lőke, M. – Horváth, J. (2005): Hogyan előzhetjük meg az orvosi műhibákat? avagy teremtünk meg a betegbiztonságot!, *Egészségügy és Minőség*, Issue 4. p. 199–205.

Wessnerr, D.K. (2005): Toyota System Helps Patients, *Health Care*, the Minneapolis Star Tribune on June 18, www.parknicollet.com/fullstory.cfm?objectid=A08EF9B3-A57E-6659-C8DF6891CE7A0E05 Downloaded: 2009. 08. 18.

Womack, J.P. – Jones, D.T. – Roos, D. (1990): *The Machine That Changed the World*, Rawson Associates, New York

Womack, J.P. – Jones, D.T. (1996): *Lean Thinking*, Simon and Schuster, New York, NY

Wysocki, B. (2004): Industrial Strength: To Fix Health Care, Hospitals Take Tips From Factory Floor; Adopting Toyota Techniques Can Cut Costs, Wait Times; Ferreting Out an Infection. *Wall Street Journal*, 9th April.

Young, T. – Connel, C. – Darvies, R. – Harper, P. – Klein, J.H. (2004): Using industrial processes to improve patient care, *British Medical Journal*, Vol. 328, No. 7432, p.162-164, <http://www.bmj.com/cgi/content/full/328/7432/162>

Cikk leadva: 2009. 1. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2009. 9. hó

KEDVES OLVASÓ!
KÉREM, NE FELEJTSE EL MEGÚJÍTANI
2010-RE SZÓLÓ ELŐFIZETÉSÉT!

TIRNITZ Tamás

A BÉT-EN JEGYZETT TÁRSASÁGOK ÖNKÉNTES STRATÉGIAI ADATSZOLGÁLTATÁSA

A tőzsdén jegyzett társaságok tulajdonosainak befektetési döntéseikhez szükségük van olyan stratégiai információkra, amelyeket csak magától a cégtől kaphatnak meg. Ez az önkéntes stratégiai adatszolgáltatás több elemből áll. A BÉT-en jegyzett társaságok közül a vizsgált időszakban mindössze három látta el megfelelő minőségű és mennyiségű stratégiai információval meglévő és potenciális tulajdonosait.

Kulcsszavak: tőzsdei társaságok, adatszolgáltatás, beszámoló

A tőzsdére menő társaságok élnek a saját tőke megszerzésének sajátos, csak a tőzsdén elérhető módjával. Egyéb lehetséges okok mellett éppen azért kérik bevezetésüket, mert sok, akár kisebb befektetőtől szeretnének tulajdonosi tőkét bevonni. A saját tőke megszerzésének célja miatt számukra fontosak a tulajdonosok: igyekeznek velük jó kapcsolatot ápolni abból a célból, hogy a meglévő tulajdonosokat megtartsák, illetve újakat tudjanak megnyerni. A jegyzett társaságok céljai között ezért előkelő helyet foglal el a tulajdonosi elvárásoknak való megfelelés¹, amelynek kiemelt része a tulajdonosok számára történő értékteremtés.

A tőzsdén jegyzett társaságok esetében emiatt jellemzően elválnak egymástól a tulajdonosok és a vezetők. Közöttük ügynök-megbízó viszony áll fenn, ami azt jelenti, hogy a tulajdonosok nincsenek tisztában azal, hogy mi történik a vállalatban, milyen eredményeket érnek ott el, s történik-e egyáltalán értékteremtés^{2,3}. Ezekre a kérdésekre a kötelezően közzéteendő számviteli beszámoló (a mérleg, az eredménykimutatás, a kiegészítő melléklet) és a tőzsdei jelentések nem, vagy csak nagyon korlátozottan adnak választ. Miközben a vállalatvezetők – elsősorban a vállalatban belül működő controllingrendszernek köszönhetően – tisztában vannak ezekkel a tényekkel.

Mivel a tőzsdei cégeknek érdeke, hogy feloldják a vállalat(vezetés) és a tulajdonosok közötti információs aszimmetriát, ezért többletinformációkat hoznak nyil-

vánosságra. Ezt az önkéntes, a kötelező beszámolókon és jelentéseken túlmenő információszolgáltatást értékorientált kiegészítő beszámolásnak – eredeti nevén: value reporting-nak – nevezzük⁴.

A következőkben bemutatom az értékorientált kiegészítő beszámolást, s kiemelten foglalkozom annak a stratégiai előnyöket bemutató részével. Ez írja le ugyanis a címben szereplő önkéntes stratégiai adatszolgáltatást. Majd pedig bemutatom a BÉT-en jegyzett társaságok körében elvégzett empirikus kutatás eredményeit. A teljes körű adatfelvétel 2005 augusztusára vonatkozik, és kiterjed az önkéntes adatszolgáltatás két legfontosabb csatornájára: a társaságok honlapjára, valamint a tőzsdei (féléves és éves) jelentésre. A bemutatott kutatási eredményeim alapján – meglévő vagy potenciális részvényesként – nem lehetünk elégedettek a BÉT-en jegyzett társaságok önkéntes stratégiai adatszolgáltatásával.

Értékorientált stratégiai beszámolás

Az értékorientált kiegészítő beszámolás feladata, hogy csökkentse, sőt ideális esetben megszüntesse a vállalatban belül dolgozó vezetők és az azon kívül lévő tulajdonosok⁵ közötti eltérő informáltságot. Ennek érdekében a társaságnak a kötelező adatközlésen túl is releváns információkkal kell ellátnia minden jelenlegi és lehetséges, jövőbeli tulajdonost. Ezen önkéntes informá-

Az értékorientált kiegészítő beszámolás elemei

Önkéntes adatszolgáltatás területei	Rövid leírás
Tulajdonosi megtérülés	Az elmúlt időszakban a tulajdonos számára megtermelt hozam bemutatása (beleértve az osztalékot és az árfolyam-emelkedést; kiegészítve relatív értékeléssel).
Értékteremtés	A (tulajdonosi) értékteremtést mérő mutatószám és alkotóelemei értékének számszerűsítése. Az értékorientált mutató felhasználása a teljesítményarányos javadalmazásban.
Stratégiai előnyök	A jövőbeli cash flow-k (és így a jövőbeli értékteremtés) megbecslését segítő, illetve alátámasztó információk. A versenyelőnynek és forrásainak bemutatása. Nem tárgyiasult erőforrások elemzése.

(Forrás: Fischer – Wenzel – Kühn, 2001: 1209–1211. o.)

cióközlés tartalmát többféleképpen definiálják a szerzők⁶. Mindegyik szerzőnél elvárásaként szerepel, hogy a társaságnak adatot kell közölnie a jövőben tervezett pályájáról: például stratégiájáról, versenyelőnyéről stb. Az egyes forrásokban tételesen megnevezett adatközlési elvárások azonban nem esnek egybe, ezért kutatásomhoz választanom kellett a modellek közül.

Az empirikus kutatás megalapozásához az értékorientált kiegészítő beszámolás egy gyakran használt modelljét vettem alapul. Eszerint a vállalatoktól a következő három területen kell, illetve célszerű önkéntesen többletadatot szolgáltatniuk a tulajdonosok információs aszimmetriájának csökkentése, illetve megszüntetése érdekében (1. táblázat).

A fenti három terület közül számunkra most a stratégiai előnyök bemutatása emelendő ki, amelynek megkülönböztető sajátossága a jövőorientáltság. Az ebbe a körbe tartozó információk mindegyike tehát a jövőre vonatkozik. Funkciójuk pedig az, hogy egyfelől alátámasztják, a külső szemlélő számára elfogadhatóvá tegyék a vállalat által bemutatott stratégiát, tervszámokat és várt teljesítményt (beleértve az értékteremtést), másfelől – ha a cég nem tesz közzé konkrét tervszámokat – lehetővé tegyék a tulajdonosok számára, hogy saját maguk készítsenek előrejelzéseket a vállalkozás működésének és teljesítményének várható irányára és/vagy nagyságára vonatkozóan⁷. A jövőbeli üzletmenet és eredmény bemutatása nem öncélú, hanem azért érdekes, mert ez alapján lehet előre jelezni a tulajdonosokat elsődlegesen érdeklő adatot, a vállalat jövőbeli értékteremtését. A várható értékteremtés pedig befolyásolja a meglévő és potenciális tulajdonosok befektetési döntéseit.

A jövőre vonatkozó információk szükségszerűen bizonytalanok, sőt akár manipulálhatóak is. Ezért az önkéntes adatszolgáltatásnak több szempontúnak kell lennie, vagyis a jövőbeli értékteremtést különböző nézőpontokból kell bemutatnia. Az információk előállításával járó költségek, továbbá a címzettek korlátozott információfeldolgozó képessége miatt azonban határt

kell szabni az önkéntes stratégiai adatszolgáltatásnak. A stratégiai előnyökről szóló beszámolás összetevőit ezért a 2. táblázatban láthatóan tagolja a kiválasztott modell.

Mindezen a kötelező számviteli beszámolóhoz képest önkéntes és kiegészítő információknak az tehát a feladatuk, hogy több oldalról „körüljárják” a vállalat várható jövőbeli működését, eredményességének és hatékonyságának, valamint az ebből fakadó (tulajdonosi) értékteremtésnek az alakulását. A fenti elemeknek összességükben, azaz mozaikként összerakva kell előrevetíteniük a várható jövő egyfajta képét.

A stratégiai előnyök bemutatásának négyes felbontása jelenti a kötelező „kürt”, miközben az egyes alábontások részletezése (vagyis a 2. táblázat harmadik oszlopa) inkább példákat, választható elemeket tartalmaz, de semmiképpen nem elvárás, hogy minden vállalat minden egyes, itt említett adatot és jellemzőt megadjon. Így például nem minden cégnél releváns a nem tárgyiasult erőforrások valamennyi eleme, márpedig a tulajdonosok számára csak azokról kell beszámolni, amelyek valóban érdemi információt adnak a cég várható jövőjéről. Másfelől a táblázatban szereplő adatok – szükség esetén – kiegészíthetők. A stratégiai célkitűzések mellett fontos lehet a befektetők számára például a stratégiát előkészítő SWOT-elemzés, vagy a stratégiai célokat rendszerbe foglaló, s így egymást erősítő hatásukat érzékeltető stratégiai térkép.

Az értékorientált kiegészítő beszámolásról és ezen belül a stratégiai előnyök bemutatásáról eddig leírtak általában vonatkoznak mindazon szervezetre, ahol a tulajdonosok és a vezetők között áthidalandó információs aszimmetria feltételezhető. Az itt bemutatandó empirikus kutatás kizárólag tőzsdén jegyzett társaságokat vizsgál, amelyeknek a tőzsdei szabályozás miatt kibővített adatközlési kötelezettségük van. Ezért a 2. táblázat elemei közül néhány tétel esetükben nem (vagy csak az alább közölt megszorításokkal) tekinthető önkéntes adatszolgáltatásnak.

2. táblázat

A stratégiai előnyök bemutatásának javasolt tartalmi elemei

Stratégiai előnyök bemutatása	Jövőorientált információk	• A vállalat alapvető képességei
		• Vállalati stratégiai célkitűzések
		• Vállalat jövőbeli helyzetének és eredményeinek előrejelzése
		• Az egyes vállalati célkitűzésekhez kapcsolódó konkrét tervszámok
		• Kockázatkezelő rendszer
	Vállalati háttérre vonatkozó információk	• A vállalat leíró bemutatása
		• Székhely
		• Igazgatósági és felügyelőbizottsági tagok felsorolása (életrajzzal)
		• Tulajdonosi szerkezet bemutatása
	Nem tárgyiasult erőforrások (érdekeltekre vonatkozó információk)	• Tulajdonosok név szerinti felsorolása
		• Innovációs tőke (például szabadalmak és licenck, kutatási és fejlesztési eredmények, új termékek részesedése az árbevételből)
		• Humán tőke (például tudásmenedzsment, képzések)
		• Vevői tőke (például vevők jellemzése, vevői elégedettség, ágazaton belüli helyzet)
		• Beszállítói tőke (például beszállítók szerkezete, beszerzés területén elért megakarítások)
		• Folyamatőke (például információs és kommunikációs hálózatok)
Kiegészítő információk	• Elhelyezkedési tőke (például telephelyi szerkezetből fakadó előnyök)	
	• Rendszertelen beszámolók	
	• Sajtóközlemények	
	• Aktualitások	
	• Elemzői értékelések	
	• Elemzői várakozások a vállalkozás helyzetének és eredményének jövőbeli alakulására vonatkozóan	
	• Elemzőktől származó, becslésen alapuló EPS-előrejelzések	

(Forrás: Fischer – Wenzel, 2002: 329. o. alapján)⁸

A tőzsdén jegyzett társaságok önkéntes stratégiai adatszolgáltatásának sajátosságai

A 2. táblázatban felsorolt beszámolási elemek némelyike mindenki számára hozzáférhető, ezért azokat a társaságok nem önkéntesen szolgáltatják. Emiatt fontos áttekinteni, hogy a választott modellnek a stratégiai előnyöket bemutató elemeiből mely információk tekinthetők önkéntes stratégiai adatszolgáltatásnak:

- A jövőorientált információk mindegyike önkéntes adatközlést jelent.
- A vállalati háttérre vonatkozó adatok a tőzsdei jelentések kötelező elemeit jelentik⁹, egyetlen kivétel ez alól az igazgatósági és felügyelőbizottsági tagok életrajzáinak ismertetése, így csak ez utóbbi tekinthető önkéntes adatszolgáltatásnak.
- A nem tárgyiasult erőforrások bemutatása kapcsán nincs semmilyen sajátos vonása a tőzsdén jegyzett társaságoknak.

- A kiegészítő információk közül a rendszertelen beszámolók, a sajtóközlemények és az elemzői értékelések, várakozások és előrejelzések számítanak nyilvánosan hozzáférhető információnak. Ezért az önkéntes adatszolgáltatás itt két elemre terjedhet ki: az újdonságok ismertetésére (például a fordulónapot követő események bemutatására) és a céggel foglalkozó elemzők felsorolására (vagy esetleg maguknak az elemzéseknek a hozzáférhetővé tételére).

Az elvégzett empirikus kutatás rövid bemutatása

A doktori disszertációmot megalapozó kutatásom keretében foglalkoztam a Budapesti Értéktőzsdén jegyzett vállalatok értékorientált önkéntes adatszolgáltatásával. Ennek részeként vizsgáltam a stratégiai előnyök bemutatását. A kutatás alapvetően feltáró jellegű volt. Ehhez

igazodott a kutatás több jellegzetessége, így például a megvizsgálandó adatforrások köre. Az önkéntes, értékorientált kiegészítő beszámolást olyan, nyilvánosan hozzáférhető formában kell rendelkezésre bocsátani, amelyhez az összes jelenlegi és jövőbeli tulajdonos szabadon hozzáférhet. Ezek körét – a szakirodalmi ajánlásokból kiindulva – kutatómunkám során az alábbiakban határoztam meg: (számvetési) éves beszámoló, tőzsdei éves és gyorsjelentés, továbbá az adott társaság honlapján található információk¹⁰.

A célszerűen kiválasztható időpont 2005 nyara, azon belül is 2005 augusztusa volt. Ebben a hónapban ugyanis egyszerre állt rendelkezésre a 2004. évi elfogadott éves beszámoló és/vagy tőzsdei éves jelentés, továbbá a féléves gyorsjelentés. A tőzsdei gyorsjelentések közül azért a féléveset választottam ki elemzésre, mert ilyen jelentést a tőzsde mindkét kategóriájában szereplő vállalatoknak készíteniük kell (míg negyedéves gyorsjelentésre csak az A kategóriában jegyzett cégek kötelezettek). Ugyanebben a hónapban tanulmányoztam a jegyzett cégek honlapját is.

Az adatgyűjtés során 2005 augusztusában letöltöttem a BÉT, illetve az ott jegyzett vállalatok honlapjáról a 2004. évi éves jelentést (vagy ennek hiányában az éves beszámolót), valamint a 2005. első féléves gyorsjelentést. A hónap során végigelemztem minden cég aktuális honlapját, majd ezt követően került sor a letöltött beszámolók és jelentések kiértékelésére. Ezzel tudtam biztosítani azt, hogy az elemzés teljes egészében 2005 augusztusára vonatkozzon, és a kiválasztott kommunikációs csatornák tekintetében teljes körű képet adjon az önkéntes stratégiai adatszolgáltatás akkori helyzetéről.

A honlapok alapos elemzése – ugyancsak a kutatás feltáró jellegének megfelelően – azt jelentette, hogy a teljes honlapot, annak minden oldalát és a honlapról megnyitható összes fájlt végigolvastam annak érdekében, hogy a lehető legátfogóbb képet kapjam az önkéntes stratégiai adatszolgáltatásról. Ahol szerepeltek, ott a vezetői prezentációkat, az elemzői konferenciák és befektetői road-show-k anyagait is átnéztem. Mivel ez a kiegészítő beszámolás formai kötöttség nélküli, ezért a keresést nem volt módomban a honlap egy kisebb részére leszűkíteni.

A kutatás feltáró jellege mutatkozik meg abban is, hogy a stratégia esetében a fogalom tág értelmezését vettem alapul, amely nemcsak a stratégiai célokat és akciókat, hanem az azokat megalapozó küldetést és jövőképet, továbbá a stratégiaalkotást segítő elemzéseket is magában foglalja. A jövőképtől és a stratégiai céloktól nem választható el továbbá az alapvető képességek témaköre sem, ezért a mindezen adatokra vonatkozó

beszámolást együtt vizsgáltam. A vállalat saját előrejelzéseinek, várakozásainak és tervszámainak közlése minden esetben önkéntes adatszolgáltatást jelent; s ehhez szorosan hozzátartozik az aktualitások bemutatása, amelyek (jó esetben) igazolják a következő évi tervszámok helytállóságát. Ezért tehát a vállalati előrejelzéseket és az aktualitások ismertetését is együtt, egyetlen önkéntes beszámolási elemként kezelem. A vállalati kockázatkezelést – bár szintén kapcsolódik a stratégiához és a vállalati előrejelzésekhez – külön beszámolási elemként vizsgáltam. Ennek oka a kockázatok és kezelésük egyre nagyobb szerepe. Szintén önálló beszámolási elem a vezető tisztségviselők életrajza, valamint a vállalatot elemzők listájának (esetleg az elemzések szövegének) a megadása. Mindezek alapján tehát az önkéntes stratégiai adatszolgáltatás vizsgálatakor öt beszámolási elemet vettem figyelembe¹¹:

- stratégia ismertetése (beleértve a küldetést, a jövőképet és az alapvető képességeket, valamint az ezeket megalapozó elemzéseket),
- vezető tisztségviselők életrajza,
- vállalati előrejelzések és tervszámok megadása (beleértve az aktualitások ismertetését is),
- kockázatkezelés rendszerének bemutatása,
- vállalatot elemzők listája.

Mindegyik elem önmagában is eleget tesz a kiegészítő értékorientált beszámolás fogalmának: segíti a befektetőket a helyes döntések meghozatalában, illetve a meghozott döntés helyességének ellenőrzésében.

Kutatási eredmények

A stratégiai előnyök egyetlen elemét sem mutatta be hat cég (14%, egy vállalat az A és öt cég a B kategóriából). A többiek esetében az önkéntes stratégiai adatszolgáltatás legalább egy elemét a jelentésekben és/vagy a honlapon megtaláltam. A tulajdonosok szempontjából azonban az is elvárás, hogy a megadott információk megbízhatóak, azaz szakmailag elfogadhatóak legyenek. Az önkéntes stratégiai adatszolgáltatás elemei kapcsán tehát az információk megadásának ténye mellett vizsgálnom kellett azok (tartalmának) komolyságát is. A megadott információk „komolytalanságának” lehetősége azért merül fel, mert a jövőre vonatkozó előrejelzésekről, becslésekről, azaz nem kizárólag objektív tényekről és megállapításokról van szó. A komolytalan közlések nem szolgálják a meglévő és a potenciális tulajdonosok döntéseinek megalapozását, ami pedig az értékorientált kiegészítő beszámolás egészének kötelező fogalmi eleme.

A vezető tisztségviselők életrajza és a vállalatot elemzők listája tekintetében nem volt szükség érdemi mérlegelésre. A három másik beszámolási elemnél azonban a következőket vettem figyelembe:

- A stratégia ismertetését akkor nem tekintetem érdemnek, ha az túl általános volt (Globus¹², Linamar¹³, Skoglund¹⁴); ha csak egyetlen évre – például a tőzsdei beszámoló elkészítésének évére mint tárgyévre – vonatkozó stratégiai célokat tartalmazott (Antenna¹⁵), vagy egyáltalán nem tartozott hozzá időtáv (Rába¹⁶, Synergon¹⁷); ha csak a piaci trendeket vázolta fel (Graphisoft¹⁸) vagy csak egyetlen SWOT-elemzésből állt (NABI¹⁹); ha csak a küldetés szerepelt, de a stratégia kifejtése hiányzott; ha csak stratégiai szegmenseket nevezett meg (Econet²⁰), vagy kizárólag az újonnan megcélzott szegmenseket adta meg (Phylaxia Pharma²¹). Külön említésre érdemes, hogy szakmailag hibás tartalmú volt a NABI SWOT-elemzése²² és a Csepel küldetése²³. A TVK, bár jelentésében külön fejezetet szentel a kiemelt stratégiai céloknak, abban mégsem a stratégia bemutatása, hanem csak egyetlen stratégiai projekt (igaz, valóban részletes) ismertetése szerepel²⁴. Végezetül egy cég azt közölte, hogy üzleti stratégiáját **nem** teszi közzé (DÉMÁSZ²⁵);
- Nem minősül a kockázatkezelési rendszer bemutatásának, ha a kockázatokat a beszámolóban csak megnevezte a cég, de kezelésükről nem mondott semmit (Danubius²⁶, Synergon²⁷, TVK²⁸, Zwack²⁹, ÉMÁSZ³⁰, Forrás³¹, Gardénia³², Hungagent³³, Szekesfehervári Hűtőipari Rt.³⁴); vagy részletesebben kifejtette ugyan a kockázatot, de annak kezelését nem ismertette (Fotex³⁵); ha csak a pénzügyi kockázatokkal foglalkozott (Antenna³⁶) vagy közülük is csak az egyik fajtát érintette (például az árfolyamkockázatot, lásd Borsodchem³⁷); vagy ha azt írta, hogy a (pénzügyi) kockázatokat NEM kezeli (Danubius³⁸). A Pannonflax általánosságokat tartalmazó leírása³⁹ szintén nem segíti a befektetői döntéshozatalt. A DÉMÁSZ pedig szó szerint azt közölte, hogy a kockázatkezelésre vonatkozó információt **nem** tesz közzé⁴⁰;
- A vállalati előrejelzések csak akkor jelentenek érdemi értékorientált információt, ha több évre előre konkrét számokat tartalmaznak (ellenpélda a Hungagent⁴¹ és a Phylaxia Pharma⁴²). Az EGIS megadta a tárgyévben bevezetett új termékek számát⁴³ – ez lehetőséget ad előrejelzés készítésére, azonban az önkéntes adatszolgáltatás azt jelentené, hogy maga a cég készíti el és mutatja be az ebből adódó (például az árbevételre és az

eredményre vonatkozó) prognózisokat. Így tehát az aktuális események bemutatása (például a fordulónapot követő történések ismertetése) sem elegendő önmagában az értékorientált kiegészítő beszámolóhoz, hanem a közlésnek a jövőre, a jövő időszakokra vonatkozóan kell konkrét információt hordoznia.

Mindezek alapján lássuk a részletes eredményeket, amelyek a stratégiai előnyökre vonatkozóan általam talált, önkéntes és konkrét beszámolási elemeket mutatják be:

- A stratégia kapcsán: versenysztratégia (IEB⁴⁴), piacok, országok és termékek szerinti stratégia (OTP⁴⁵), üzletágankénti stratégiák (Rába⁴⁶), versenyelőnyök (Synergon⁴⁷), üzletágankénti versenyelőnyök (Telekom⁴⁸), versenyelőnyt adó képességek (Freesoft⁴⁹), alapvető képesség (Gardénia⁵⁰, Quaestor⁵¹). Ezekben az esetekben nem a megnevezés, hanem (a fent leírtaknak megfelelően) minden esetben a tartalom számított – így például küldetesként vettem számításba az üzletpolitikai koncepciót is a Novotrade⁵² esetében.
- Vezető tisztségviselők életrajza: az igazgatóság és/vagy a felügyelőbizottság tagjainak életrajzát összesen nyolc vállalat ismerteti honlapján vagy jelentésében.
- Előrejelzések: kétéves kibocsátási program (FHB⁵³), országonként megbontott tervek (OTP⁵⁴), tervezett piaci részesedés (OTP⁵⁵), egy nagy K+F projekt költségei (TVK⁵⁶), tervszámok a következő két évre (Zwack⁵⁷). Minden esetben hosszabb távú, azaz a soron következő éven túlmutató előrejelzéseket soroltam ide.
- Kockázatkezelési rendszer: kockázatkezelési alapelvek (FHB⁵⁸, Linamar⁵⁹), kockázatkezelési folyamat rövid leírása (FHB⁶⁰), teljes körű kockázatkezelési rendszer (Telekom⁶¹), Beszálító Minősítési Rendszer (MOL⁶²), value at risk módszerrel számolt tőkekövetelmény (OTP⁶³), működési és nyilvántartási kockázatok (econet⁶⁴) – ezek mind érdemben ismertetik a kockázatkezelést vagy legalább annak egy részét.
- A vállalatot elemzők listája: egyetlen cég tette elérhetővé (honlapján) a róla megjelent elemzések teljes szövegét (Graphisoft⁶⁵), de sajnos ezek nem friss elemzések voltak. Emellett további négy cég csak felsorolta – ketten a honlapon, ketten pedig az éves jelentésben – az őket elemzőket (DÉMÁSZ⁶⁶, NABI⁶⁷, OTP⁶⁸, Richter⁶⁹).

Az eredményeket a 3. táblázat foglalja össze.

A stratégiai információk közül legnagyobb arányban a tág értelemben vett stratégiáról (küldetésről, jövőkép-

A BÉT-en jegyzett társaságok önkéntes stratégiai információszolgáltatása 2005 augusztusában

Önkéntes stratégiai adatszolgáltatás	A kategória	B kategória	Összesen
Stratégia ismertetése	7 (33%)	4 (18%)	11 (26%)
Vezető tisztségviselők életrajza	8 (38%)	0 (0%)	8 (19%)
Vállalati előrejelzések és tervszámok	4 (19%)	0 (0%)	4 (9%)
Kockázatkezelés rendszerének bemutatása	5 (24%)	1 (5%)	6 (14%)
Vállalatot elemzők listája	5 (24%)	0 (0%)	5 (12%)

(a zárójelben szereplő százalékos arányok az egyes kategóriákban jegyzett, illetve a tőzsdén jegyzett összes vállalatra vonatkoznak)

ról, stratégiai célokról és akciókról, versenyelőnyökről, alapvető képességekről) találunk adatokat a nyilvánosan hozzáférhető jelentésekben és a honlapokon. Ilyen adatokat a vizsgált cégek valamivel több mint egynegyede hozott nyilvánosságra. A második leggyakoribb beszámolási elem a vezető tisztségviselők – igazgatósági és felügyelőbizottsági tagok – részletes szakmai önéletrajza, de ezt már a cégek kevesebb mint ötöde szerepeltette a beszámolásban. A legritkábban említett elem pedig a legalább két évre vonatkozó, konkrét mutatószám-előrejelzés, amelyet minden 11. cég szolgáltatott csupán.

Feltűnő, hogy a B kategóriában jegyzett vállalatok csak a stratégiáról és a kockázatkezelésről számoltak be, a másik három elem esetükben nem szerepel a beszámolásban. Így a vezető tisztségviselők szakmai önéletrajzát egyikük sem ismerteti – pedig az összesítésben ez a második leggyakoribb beszámolási elem.

A 3. táblázat tanúsága szerint a vizsgált ötfajta stratégiai információ közül nincs egyetlen olyan sem, amelyről a cégeknek legalább a fele beszámolna, sőt – csak az A kategóriát vizsgálva is – messze alatta maradunk ennek a határnak. Ebből következően állíthatjuk, hogy a vizsgált időszakban a BÉT-en jegyzett társaságok döntő többsége a mindenki által elérhető kommunikációs csatornákon nem tette közzé a tulajdonosokat valóban érdeklő, mert a jövőbeli értékteremtést alátámasztó, hitelesítő információkat. A tőzsdei előírásokon túlmenően nem éltek az önkéntes kiegészítő adatszolgáltatás lehetőségével⁷⁰. Az ennek háttérében rejlő indokok vizsgálata más kutatási módszer (elsősorban feltáró interjúk) alkalmazását és további adatgyűjtést igényelne.

Ha a stratégiával kapcsolatos elemekről szóló beszámolást az egyes cégek szintjén vizsgáljuk, akkor differenciáltabb eredményt kapunk⁷¹. Az A kategóriában 14 cégnél (67%) olvashatunk a stratégiával kapcsolatban legalább egy önkéntesen közzétett informá-

cióról. Közülük négyen csak egyetlenféle adatot, heten kétfélét, ketten háromfélét (Magyar Telekom, MOL) és az OTP mind az ötfélét nyilvánosságra hozza. A B kategóriában összesen öt cég számolt be a stratégiával kapcsolatos információkról, mindegyikük annak egy-egy elemét említve.

Amikor azt értékeltem, hogy az egyes cégek mennyiben tesznek eleget a stratégiával kapcsolatos információkra vonatkozó önkéntes beszámolás elvárásának, akkor a legalább háromféle elemről beszámoló cégek kaptak igen minősítést, a kétféléről beszámoló cégek nem teljesítik az önkéntes stratégiai adatszolgáltatásra vonatkozóan, a szakirodalom alapján megfogalmazott elvárást. Ennek alapján mindössze három cég teljesíti maradéktalanul az elvárásokat (mindegyiküket az A kategóriában jegyzik, lásd az előző bekezdésben).

Összefoglalás

A tőzsdén jegyzett társaságok esetében általában jellemző a tulajdonosok és a vezetők közötti információs aszimmetria. Ennek megszüntetésére dolgozták ki a nyugati szakirodalomban az értékorientált kiegészítő beszámolást, amely önkéntes alapon egészíti ki a kötelező (számvetési és tőzsdei) beszámolást. Az értékorientált kiegészítő beszámolás egyik eleme a stratégiai előnyök bemutatása, amely négy tényezőből tevődik össze. Ezek közül kutatásomban a nem tárgyiasult erőforrásokat nem vizsgáltam. A többi elemet pedig öt önálló, bár egymást kiegészítő pontban vizsgáltam.

A BÉT-en jegyzett társaságok tőzsdei jelentéseit és honlapjait elemezve megállapítottam, hogy az önkéntes stratégiai adatszolgáltatás leggyakrabban a társaságok értelmzett vállalati stratégiát írja le. De még ezt is csak a BÉT-en jegyzett társaságok negyede teszi közzé. Mindezek alapján megállapítható, hogy a tőzsdei társaságok nem látják el meglévő és potenciális tulajdo-

nosaikat mindazokkal az információkkal, amelyeket ők a befektetési döntések meghozatalához igényelnek. Ezeket a döntéseket fontos, jövőorientált információk hiányában kell a tulajdonosoknak meghozniuk, amely információkat más forrásból sem áll módjukban beszerezni. Ez pedig arra utal, hogy a tőzsdei társaságok a vizsgált időszakban nem fordítottak kellő figyelmet a tulajdonosaikra, a részvényeket birtokló befektetők információigényének kielégítésére.

Lábjegyzet

- ¹ A társaságoknak természetesen más érintettekkel (a vevőkkel, a munkatársakkal, a helyi közvéleménnyel stb.) kapcsolatban is vannak céljaik. A fenti állítás csupán azt mondja, hogy az érintettek között fontos helyen állnak a tulajdonosok. Ez a megállapítás nem mond ellent a fenntartható fejlődésnek az elmúlt időszakban egyre népszerűbbé váló megközelítésének sem, hiszen tulajdonosok nélkül egyszerűen nem tartható fenn a vállalatok működése.
- ² Ez a megállapítás nem zárja ki, hogy vannak olyan tulajdonosok, akik alaposan ismerik a vállalat működését és eredményeit – például azért, mert az igazgatóság tagjai. Ez azonban biztosan nem igaz a nyilvánosan jegyzett társaságok tulajdonosainak zömére. Az igazgatóságban nem tulajdonosként, hanem a tulajdonosok megbízásából ülő tagok esetén a tulajdonosok tájékoztatását több tényező is gátolhatja a kommunikációs folyamat során. Végezetül a felügyelőbizottsági tagok csak korlátozottan tudják információkkal ellátni a tulajdonosokat. Hiszen egyrészt ők is alapvetően az igazgatóságtól kaptak (és így esetleg szűrt, torzított stb.) tájékoztatásból dolgoznak, másrészt pedig viszonylag ritkán tartanak ülést, rendszeresen pedig csak évente kell beszámolniuk a tulajdonosok felé.
- ³ Ez az ügynökkapcsolatoknak csak az egyik, méghozzá a legfelső szintje. Erről és a többi szintről lásd Coenenberg (2003).
- ⁴ Definícióját és bővebb leírását lásd például Fischer – Klöpfer (2006) 4. o., illetve magyarul Tirnitz (2004). Az értékorientált kiegészítő beszámolás gyökere a business reporting, lásd Böcking (1998), valamint Noll – Weygandt (1997) és Eccles – Herz – Keegan – Phillips (2001).
- ⁵ A tulajdonosoknak a vállalaton kívülre helyezése azt fejezi ki, hogy tőzsdei társaságok esetében a tulajdonosok nem feltétlenül vesznek részt a cég működésében vagy annak irányításában.
- ⁶ Az angolszász és a német modellek áttekintését lásd például Ruhwedel – Schultze (2004) és Fischer – Klöpfer (2006).
- ⁷ Ez feltételezi, hogy a tulajdonos érdeklődik az ágazat és a vállalati tevékenység(ek) iránt, s így érti és értelmezni tudja a közzétett adatokat. Ezzel természetesen nem válik feleslegessé a piaci elemzők munkája, akiknek elemzései részét képezik az önkéntes stratégiai adatszolgáltatás itt felhasznált modelljének.
- ⁸ Ugyanígy Fischer – Klöpfer (2006), amely azonban a stratégiai előnyök bemutatását kiegészíti a környezeti és társadalmi hatások bemutatásával. Némileg eltérő hangsúlyokat ad meg Baetge – Solmecke (2006), illetve Baetge – Heumann (2006).
- ⁹ A vizsgált jelentésekre vonatkozóan BÉT (2003) volt hatályban.
- ¹⁰ A szakirodalomban találkozhatunk ennél tágabb felsorolással is. Így például Fischer – Klöpfer (2006: 10. o.) említi még a közgyűléseket, az elemzői konferenciákat és a befektetői road-show-kat is. Ezek azonban nem hozzáférhetőek bárki számára, ezért vizsgálatom rájuk nem terjed ki. Ugyanígy nem vizsgálom a soron kívüli tájékoztatásokat, hiszen ezek célja a lényeges információkban bekövetkező változások azonnali közlése, nem pedig részletező és értelmező fel-

tárása. A BÉT négy legjelentősebb vállalatánál (MOL Rt., OTP Rt., MATÁV Rt. és Richter Rt.) elvégeztem a soron kívüli tájékoztatások elemzését 2004. január és június közötti időszakra, és közülük egyetlen egyet sem találtam, amelyik tartalmazta volna az értékorientált kiegészítő beszámoló bármelyik elemét. Ez megerősítette, hogy a soron kívüli tájékoztatások figyelmen kívül hagyásával nem vész el a kutatás szempontjából releváns információ.

- ¹¹ A nem tárgyasult erőforrások elemzését szintén elvégeztem – ugyanezen kutatás keretében. Ezen erőforrások kiemelt szerepét számos külföldi és hazai kutatás bizonyította az elmúlt években. A nem tárgyasult erőforrásokot ezért kiemelten kezeltem, elemzésük eredményét pedig külön tanulmányban adtam közre. Bővebben lásd Tirnitz (2008).
- ¹² GL (2004) 3. o. és 46–47. o.
- ¹³ LI (2004) 2. o.
- ¹⁴ SK (2004) 2. o.
- ¹⁵ www.ahrt.hu
- ¹⁶ www.raba.hu
- ¹⁷ www.synergion.hu
- ¹⁸ GR (2004) 3. o. és 41–49. o.
- ¹⁹ www.nabi.hu
- ²⁰ EC (2004) 1. o.
- ²¹ PH (2005) 8. o.
- ²² Lásd az előbb már idézett SWOT-elemzést
- ²³ CS (2004b) 1. o., ahol – „célként” – egy rosszul megfogalmazott küldetés szerepel
- ²⁴ TV (2004) 8–9. o. a petrokémiai fejlesztési projektről
- ²⁵ DÉ (2004b) 20. o. és elvként ugyanez: DÉ (2004b) 17. o.
- ²⁶ DH (2004b) 57–58. o. és főleg DH (2004a) 84. o.
- ²⁷ SY (2004) 3. o. és 26. o.
- ²⁸ TV (2004) 59. o.
- ²⁹ ZW (2004) 36. o.
- ³⁰ ÉM (2004) 32. o.
- ³¹ FO (2004a) 29. és 30. o., továbbá FO (2004b) 23. és 24. o.
- ³² GA (2004) 19. o.
- ³³ HU (2004a) 25. o.
- ³⁴ SZ (2004) 77. o.
- ³⁵ FO (2005a) 2. 5. és 7. oldalán is szerepel a devizakitettség.
- ³⁶ AH (2004b) 35. o.
- ³⁷ BO (2004a) 85. és 86. o., bár BO (2004b) 32. o. további két kockázatfajtát is említ.
- ³⁸ DH (2004b) 57. és 58. o.
- ³⁹ PF (2004) 20. o.
- ⁴⁰ DÉ (2004b) 20. o., ennek megfelelően szűk szavú az IFRS-beszámolóban a kockázatok kezelésének „bemutatása” DÉ (2004b) 77. o.
- ⁴¹ HU (2004a) 21. o.
- ⁴² PH (2004) tartalmaz néhány sarokszámot 2005-re vonatkozóan (pl. a exportárbevételre vonatkozóan az 5. oldalon).
- ⁴³ EG (2004) 3. o. és EG (2005) 2. o.
- ⁴⁴ IE (2004) 3. fejezet
- ⁴⁵ www.otp.hu
- ⁴⁶ RÁ (2004c) 6–13. o.
- ⁴⁷ www.synergion.hu
- ⁴⁸ MT (2004a) 2. o.
- ⁴⁹ FR (2004) 3.1 alfejezet
- ⁵⁰ www.gardenia.hu
- ⁵¹ www.quaestor.hu
- ⁵² NO (2004) 16. o.
- ⁵³ www.fhb.hu
- ⁵⁴ www.otp.hu
- ⁵⁵ www.otp.hu
- ⁵⁶ www.tvk.hu

- ⁵⁷ ZW (2004) 25. o.
- ⁵⁸ FH (2004a) 52. o. és 54. o.
- ⁵⁹ LI (2004) 11. o.
- ⁶⁰ www.fhb.hu
- ⁶¹ MT (2004b) 118–119. o., a kezelt kockázatokról pedig lásd MT (2004b) 11–16. o.
- ⁶² www.mol.hu
- ⁶³ OT (2004d) 96. o. és 127. o.
- ⁶⁴ EC (2004) 24–25. o.
- ⁶⁵ www.graphisoft.hu
- ⁶⁶ DÉ (2004b) 13. o.
- ⁶⁷ www.nabi.hu
- ⁶⁸ www.otp.hu
- ⁶⁹ RI (2004) 16. o.
- ⁷⁰ Ugyanehhez a következtetéshez vezetett a nem tárgyasult erőforrásokról való önkéntes beszámolás vizsgálata is. Bővebben lásd Tirnitz (2008).
- ⁷¹ A teljes értékelést lásd Tirnitz (2009).

Felhasznált irodalom

- Baetge, J. – Heumann, R. (2006): Wertorientierte Berichterstattung. Der Betrieb, p. 345–350.
- Baetge, J. – Solmecke, H. (2006): Grundsätze und Konzeption des Value Reporting. Zeitschrift für Controlling und Management, Sonderheft, 3, p. 16–30.
- BÉT (2003): A Budapesti Értéktőzsde Részvénytársaság Szabályzata a bevezetési és forgalomban tartási szabályokról – módosított változat, hatályos: 2002. aug. 5-től (a módosítások: 2003. júl. 14-től) (letöltve: 2004. jan. 12.)
- Coenenberg, A.G. (2003): Shareholder Value – Betriebswirtschaftliche Sicht und öffentliche Wahrnehmung. Journal für Betriebswirtschaft, p. 7–14.

Áttekintett honlapok

(A honlapok vizsgálatára minden esetben 2005 augusztusában került sor.)

A kategória	B kategória
www.ahrt.hu www.borsodchem.hu www.danubiusgroup.com www.demasz.hu www.egis.hu www.fhb.hu www.fotex.hu www.globus.hu www.graphisoft.hu www.ieb.hu www.linamar.hu www.magyartelekom.hu www.mol.hu www.nabi.hu www.otp.hu www.annonplast.hu www.raba.hu www.richter.hu www.synergion.hu www.tvk.hu www.zwackunicum.hu	www.excel-csepel.hu www.domus.hu www.econet.hu www.elmu.hu www.emasz.hu www.forras.hu www.freesoft.hu www.gardenia.hu www.humet.hu www.annon-flax.hu www.phylaxiapharma.hu www.quaestor.hu www.fevita.hu

- Böcking, H.J. (1998): Zum Verhältnis von Rechnungslegung und Kapitalmarkt: Vom „financial accounting“ zum „business reporting“. ZfbF-Sonderheft, p. 17–53.
- Eccles, R.G. – Herz, R.H. – Keegan, E.M. – Phillips, D.M.H. (2001): The Value Reporting™ Revolution – Moving Beyond the Earnings Game, Nem York
- Fischer, T.M. – Klöpfer, E. (2006): Entwicklung und Perspektiven des Value Reporting. Zeitschrift für Controlling und Management, Sonderheft 3, p. 4–14.
- Fischer, T.M. – Wenzel, J. – Kühn, C. (2001): Value Reporting – Wertorientierte Berichterstattung in den Nemas 50-Unternehmen. Der Betrieb, p. 1209–1216.
- Fischer, T.M. – Wenzel, J. (2002): Value Reporting. Die Betriebswirtschaft, p. 327–332.
- Noll, D.J. – Weygandt, J.J. (1997): Business Reporting: What Comes Next?. Journal of Accountancy, Vol. 83, p. 59–62.
- Ruhwedel, F. – Schultze, W. (2004): Konzeption des Value Reporting und Beitrag zur Konvergenz im Rechnungswesen. Controlling, p. 489–495.
- Tirnitz T. (2004): Értékorientált mutatók és rendszerek a vállalatvezetés szolgálatában, doktori tézisvezet, kézirat
- Tirnitz T. (2008): Nem tárgyasult erőforrások bemutatása a tőzsdén jegyzett társaságok önkéntes adatszolgáltatásában. In: 60 éves KÖZGÁZ, II. kötet 177–195. o.
- Tirnitz T. (2009): Értékorientált mutatók és rendszerek a vállalatvezetés szolgálatában, PhD-disszertáció, kézirat
- Áttekintett honlapok (A honlapok vizsgálatára minden esetben 2005 augusztusában került sor.)

Cikk beérkezett: 2009. 9. hó
 Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2009. 10. hó

Feldolgozott beszámolók és jelentések

Cégnév	Beszámoló és jelentések
Antenna Hungária Rt.	AH (2004a): Éves jelentés AH (2004b): Konszolidált éves beszámoló és független könyvvizsgálói jelentés AH (2005a): 2005. I. féléves gyorsjelentés (IFRS, pdf) AH (2005b): 2005. I. féléves gyorsjelentés (IFRS, word) AH (2005c): 2005. I. féléves gyorsjelentés (IFRS, excel)
Borsodchem Rt.	BC (2004a): Konszolidált éves beszámoló BC (2004b): Auditált konszolidált pénzügyi beszámoló BC (2005): Első féléves, a tőzsde számára készített gyorsjelentés
Danubius Rt.	DH (2004a): MSZSZ szerint készült konszolidált éves jelentés DH (2004b): IFRS szerint készült konszolidált tőzsdei éves jelentés DH (2005): Gyorsjelentés a 2005. I. féléves gazdálkodásról
DÉMÁSZ Rt.	DÉ (2004a): Éves beszámoló és független könyvvizsgálói jelentés DÉ (2004b): Éves jelentés DÉ (2004c): Éves konszolidált beszámoló és független könyvvizsgálói jelentés DÉ (2005): Gyorsjelentés 2005. I. félév
Egis Rt.	EG (2005a): Gyorsjelentés a Budapesti Értéktőzsde számára teljes üzleti év EG (2005b): Gyorsjelentés a Budapesti Értéktőzsde számára első félév
FHB Rt.	FH (2004a): Társasági beszámoló FH (2004b): Tőzsdei éves jelentés FH (2005): II. negyedévi tőzsdei gyorsjelentés
FOTEX Rt.	FX (2004a): Auditált konszolidált éves beszámoló és Független Könyvvizsgálói jelentés FX (2004b): A Társaság szervezetéhez, működéséhez kapcsolódó adatlapok FX (2004c): Az elnök beszámolója FX (2005a): I-IX. havi gyorsjelentés FX (2005b): Pénzügyi kimutatáshoz kapcsolódó adatlapok
Globus Rt.	GL (2004): Éves jelentés GL (2005): Gyorsjelentés 2005. II. negyedév
Graphisoft N.V.	GR (2004): Pénzügyi jelentés GR (2005): Első féléves gyorsjelentés
Inter-Európa Bank Rt.	IE (2004): Éves jelentés IE (2005): 2005. II. negyedévi tőzsdei gyorsjelentés
Linamar Rt.	LI (2004): Éves jelentés LI (2005): Gyorsjelentés a 2005. június 30-al záruló hat hónapról
Magyar Telekom Rt.	MT (2004a): Éves jelentés MT (2004b): Form 20-F Annual report MT (2005): 2005. féléves eredmények
MOL Rt.	MO (2004): Éves jelentés MO (2005): Első félévi és második negyedéves gyorsjelentés
NABI Rt.	NA (2004): Éves jelentés NA (2005): Gyorsjelentés 2005. első félév
OTP Bank Rt.	OT (2004a): IFRS szerint készített nem konszolidált beszámoló OT (2004b): IFRS szerint készített konszolidált beszámoló OT (2004c): 2004. évi auditált éves jelentés kivonata OT (2004d): Éves jelentés OT (2005): 2005. I. féléves Tőzsdei Gyorsjelentés
Pannonplast Rt.	PA (2004a): Éves beszámoló és független könyvvizsgálói jelentés PA (2004b): Konszolidált éves beszámoló PA (2004c): Éves jelentés – Adatlapok PA (2005): Tőzsdei gyorsjelentés a 2005. I-II. negyedéves időszakról
Rába Rt.	RÁ (2004a): Konszolidált pénzügyi kimutatások RÁ (2004b): Éves jelentés I. RÁ (2004c): Éves jelentés II. RÁ (2004d): Tőzsdei éves jelentés és szöveges kiegészítése RÁ (2005): 2005. I-III. negyedéves gyorsjelentése
Richter Gedeon Rt.	RI (2004): Éves jelentés RI (2005): 2005. I. félévi gyorsjelentés
Synergon Rt.	SY (2004): Éves jelentés SY (2005): Gyorsjelentés
TVK Rt.	TV (2004): Éves jelentés TV (2005): 2005. I. féléves és II. negyedéves gyorsjelentés

Zwack Unicum Rt.	ZW (2004): Éves jelentés ZW (2005a): Köztes éves jelentés ZW (2005b): Köztes éves jelentés adatlapjai ZW (2005c): Gyorsjelentés a 2005-2006-os üzleti év I. féléves eredményeiről
Agrimill-Agrimex Rt.	AG (2004): Éves jelentés AG (2005): 2005. első féléves gyorsjelentés
BIF Rt.	BI (2004a): Összevont (konszolidált) éves beszámoló BI (2004b): Éves beszámoló BI (2005): 2005. I. félévi gyorsjelentés
Csepel Holding Rt.	CS (2004a): Éves beszámoló és konszolidált éves beszámoló CS (2004b): Éves jelentés CS (2004c): Konszolidált beszámoló kiegészítő melléklete CS (2004d): Éves beszámoló kiegészítő melléklete CS (2005): Gyorsjelentés a 2005. I. félév pénzügyi helyzetéről és teljesítményéről
Domus Rt.	DO (2004): Éves jelentés DO (2005): 2005. I. félévi gyorsjelentés
Econet.hu Rt.	EC (2004): Üzleti jelentés EC (2005): Gyorsjelentés 2005. I. félév
EHEP Rt.	EH (2004) Tőzsdei éves jelentés EH (2005): 2005. I. félévi gyorsjelentés
ELMŰ Rt.	EL (2004): Éves jelentés EL (2005): Féléves gyorsjelentés
ÉMÁSZ Rt.	ÉM (2004): Éves jelentés ÉM (2005) Féléves gyorsjelentés
Forrás Rt.	FO (2004a): Éves jelentés FO (2004b): Kiegészítő melléklet a Forrás Rt. 2004. december 31-i összevont éves beszámolójához FO (2004c): Adatlapok FO (2005a): 2005. évi első féléves gyorsjelentés FO (2005b): 2005. évi első féléves gyorsjelentés – kivonat FO (2005c): Adatlapok
FreeSoft Rt.	FR (2004): Éves beszámoló FR (2005): 2005. I. félévi gyorsjelentés
Gardénia Rt.	GA (2004): Tőzsdei éves jelentés GA (2005): 2005. I. féléves gyorsjelentés
Humet Rt.	HM (2004a): Tőzsdei jelentés HM (2004b): Kiegészítő melléklet a HUMET® Rt. 2004. 12. 31-i zárómérlegéhez HM (2004c): A HUMET® Rt. Igazgatóságának jelentése HM (2005): Gyorsjelentés a HUMET® Rt. 2005. első félévi gazdálkodásáról
Hungagent Rt.	HU (2004a): Éves beszámoló HU (2004b): Kiegészítő melléklet a 2004. évi (összevont) konszolidált beszámolóhoz HU (2005a): 2005. I. féléves gyorsjelentés HU (2005b): Adatlapok
Kartonpack Rt.	KA (2004): Éves jelentés KA (2005): 2005. féléves tőzsdei gyorsjelentés
Konzum Rt.	KO (2004): Éves jelentés KO (2005): 2005. I. félévi gyorsjelentés
Novotrade Rt.	NO (2004): Éves jelentés a tőzsde számára NO (2005): Tőzsde számára készített gyorsjelentés
Pannon-Váltó Rt.	PV (2004): Éves beszámoló PV (2005): 2005. I. félévi gyorsjelentés
Pannonflax Rt.	PF (2004): Éves jelentés PF (2005): 2005. I. féléves gyorsjelentés
Phylaxia Pharma Rt.	PH (2004): Éves jelentés PH (2005): Összevont (konszolidált) féléves gyorsjelentés
Quaestor Rt.	QU (2004): Éves jelentés QU (2005): 2005/I. féléves gyorsjelentés
Skoglund Holding Rt.	SK (2004a): Jelentés a 2004-es pénzügyi évről SK (2004b): Éves beszámoló SK (2004c): Kiegészítő melléklet Éves beszámolóhoz SK (2005): Tőzsdei gyorsjelentés
Székesfehérvári Hűtőipari Rt.	SZ (2004): Éves jelentés SZ (2005): Féléves gyorsjelentés

FAZEKAS Dóra

PROFITLEHETŐSÉGEK AZ EURÓPAI UNIÓ SZÉN-DIOXID-KERES- KEDELMI RENDSZERÉBEN

AZ EU ETS TAPASZTALATAI MAGYARORSZÁGON

Jelen cikk az Európai Unió szén-dioxid-kibocsátás-kereskedelmi rendszere (*European Union Emissions Trading Scheme* – EU ETS) próbaidőszakának magyarországi tapasztalatait mutatja be.¹ Bevezetőként áttekinti a rendszer működését, majd a sokakat foglalkoztató kérdést elemzi, miszerint a rendszer kizárólag adminisztratív terhet jelent-e a hatálya alá tartozó vállalatoknak, vagy profitlehetőséget tartogat számukra. A cikk vizsgálja, hogy az EU ETS milyen hatást gyakorolt a részt vevő vállalatokra: ösztönzött-e innovációt, befolyásolta-e a szektorok versenyképességét, volt-e hatással a költségekre, s hogy hordozott-e változást a cégek operatív és befektetési döntéseiben. A cikk megállapítja, hogy a kibocsátás-kereskedelem a feladatokon túl komoly üzleti lehetőséget jelent az EU-s rendszerben érintett vállalatok számára. A kibocsátási egységek megfontolt, a vállalati beruházáspolitikával összehangolt felhasználásával jelentős bevétel teremthető a kibocsátás-csökkentésből. A rendszer próbaidőszaka Magyarországon ugyan nem volt jelentős hatással a vállalatokra, hosszabb távon azonban minden érintettnek figyelembe kell vennie a szén-dioxid értékét befektetési számításában. A magyarországi vállalatok, a szükségesnél nagyobb kiosztás miatt a próbaidőszakban rövid távon nagy hasznot realizálhattak. Hosszú távon azonban megváltozik a helyzet – az Európai Unió 2012-től nagymértékben csökkenti a térítésmentesen kiosztandó szén-dioxid-egységek mennyiségét.

Kulcsszavak: széndioxid-kereskedelem, Európai Unió, kibocsátás-kereskedelem

Az EU 2005. január 1-jén elindította kibocsátás-kereskedelmi rendszerét, az EU ETS-t. Számos ágazatban a jelentős kibocsátónak minősülő vállalatok 2005 óta csak engedéllyel bocsáthatnak ki CO₂-t.

Az általános vélekedés szerint a kelet-európai EU-tagállamok a kellő tapasztalat hiányában nem ismerik fel és nem tudják kiaknázni a kibocsátás-kereskedelmi rendszerben rejlő lehetőségeket. (Skjærseth – Wettestad, 2007). Az EU kibocsátás-kereskedelmi rendszere az EU-csatlakozással járó kötelezettség volt Magyarországra számára. A nem szigorú csökkentési célkitűzések miatt háttérbe szorultak a környezetvédelmi szempontok, s a magyar kormány inkább gazdaságfejlesztő eszközként tekintett az EU ETS-re, semmint a környezetvédelmi célkitűzések eléréséhez szükséges rendszerre. Ugyanakkor a magyar kormány megbirkózott a feladattal. A próbaidőszakban az EU ETS intézményi hátterének megteremtése és a jogszabályok kialakítása

sok nehézséggel járt, melyet a szakértő gárda hiánya és folytonos fluktuációja nehezített. A magyar állam és a kereskedelemre kötelezett létesítmények megértették a kibocsátás-kereskedelem működését. A termelő vállalatok megfelelően mérik és nyilvántartják kibocsátásaikat, ami a próbaidőszak fontos eredménye, mert így 2005-től megbízható, hiteles kibocsátási adatok állnak rendelkezésre. A rendszer magyarországi elfogadtatását ugyanakkor nehezítette az új szabályozás bizonytalansága. Az EU ETS kiszámíthatatlan volt: a szabályokat a próbaidőszak közben alakították ki, a döntéshozatal EU-szinten nem volt harmonizált.

A kibocsátás-kereskedelmi rendszer működése

Mindazonáltal Magyarország több esetben is előljárónak bizonyult a tagállamok között. Elsőként építettük ki a régióban a zöld beruházási rendszert, mely biztosítja,

hogy a felesleges kibocsátási egységek ne rontsák a kibocsátás-csökkentési célkitűzések elérésének környezeti hatásosságát. Elsőként értékesített a magyar állam más tagállamnak kibocsátási egységeket – magas áron². A magyar kormány kibocsátási egység-árveréseket bonyolított le, amelyekkel két és fél milliárd forinttal növelte a magyar államháztartás bevételeit. A térítéses kiosztás lehetőségével a próbaidőszakban mindössze négy tagállam élt, két régi és két új. A magyar államnak tehát kétségtelenül rendelkezésére állt mind az ehhez szükséges intézményi háttér, mind a szakértelem.

Kiosztás

Magyarország makroszinten határozta meg az országos kibocsátható mennyiséget, az ágazati és létesítmény szintű kiosztás pedig a teljes bázisidőszaki kibocsátásból való részesedés arányában történt. Ezt a módszert az érintett iparágak képviselői nem tartják igazságosnak, helyette ún. benchmark alapú kiosztást preferálnának, ahol az ingyenes kibocsátás alapja a fajlagos kibocsátási szint, nem pedig a korábbi kibocsátásból való részesedés. Ez a módszer előnyben részesítené a hatékonyabb létesítményeket, s büntetné a kevésbé hatékonyan működőket. A 2008–2012-es időszak szabályozása nem hozott e tekintetben változásokat, a 2013 utáni időszak pedig még tervezés alatt áll Brüsszelben. A központilag meghatározott kiosztási tervek a jövőben sokkal megbízhatóbb és tervezhetőbb rendszert eredményeznének.

Hitelesítés

Az Európai Unió kibocsátás-kereskedelmi rendszerében minden részvételre kötelezett üzemeltetőnek kötelessége, hogy meghatározza az előző évi termeléssel kapcsolatos CO₂-kibocsátását, és erről minden egyes naptári év március 31-ig kibocsátási jelentést készít. Ezt a jelentést az illetékes hatósághoz való benyújtás előtt hitelesíttetni kell egy független szakértővel. Az üzemeltetők elégedettek hitelesítőikkel, hatékonyabbnak és gyorsabbnak ítélték a folyamatot, mintha állami hatóság adta volna ki az igazolásokat. A hitelesítők nemcsak ellenőrzik az üzemeltetőket, hanem velük együttműködve, iteratív folyamatként jegyzik ellen a kibocsátási jelentéseket. Sajátos a hitelesítői piac abban a tekintetben, hogy a szolgáltatásuk iránti kereslet korlátos, hiszen a létesítmények száma változatlan. Az előre meghatározott kereslet erős árversenyhez vezet a piacon, mivel csak egymás rovására tudnak növekedni az egyes hitelesítők. Két nagy nemzetközi auditor cég vezető hitelesítői felhívták a figyelmet arra, hogy az erős árversenyben félő, hogy éppen azok a legkisebb szakértelemmel rendelkező, s legkevésbé a munka maradéktalan elvégzésére törekvő

auditorok fognak fennmaradni, melyek a legalacsonyabb áron kínálják szolgáltatásaikat. Már a jelen árszint sem jövedelmező számukra, így a hitelesítői piac csökkenése s átrendeződése várható a továbbiakban.

Számviteli nyilvántartás

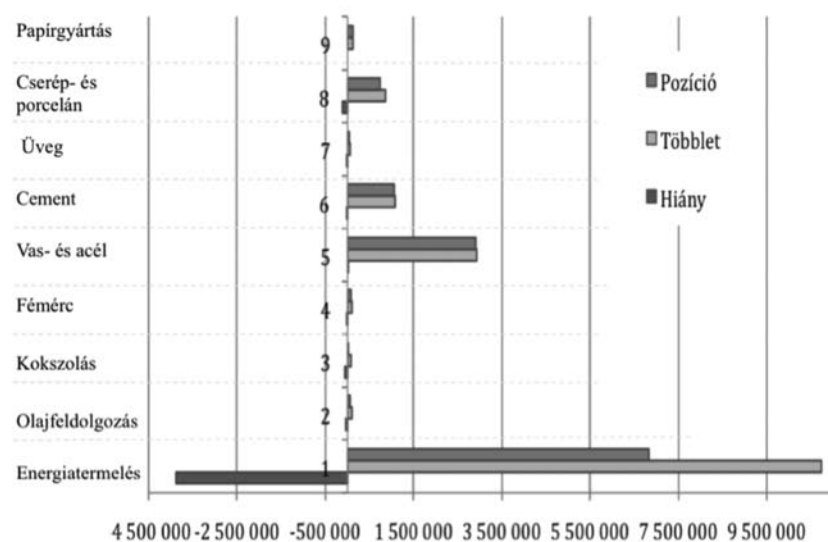
A kibocsátási egységek értékelése eltérő attól függően, milyen időtávon szerepelnek a vállalatok tulajdonában – az egységeket nyilvántarthatják a cégek immateriális jószágként vagy áruként³. Sem a nemzetközi, sem a magyarországi szabályozás nem véglegessé tette a próbaidőszakban, ami megnehezítette a vállalatok számára a rendszer gördülékeny kezelését. Hiába vannak szabályozások s iránymutatások, sem a magyar, de még a nyugati vállalatok sincsenek ezekkel tisztában. Nagyon fontos, hogy minél hamarabb legyen olyan nemzetközi szabvány, amelyet nemcsak elfogadnak a tagállamok hatóságai, hanem a kötelezett vállalatok megismerkednek tartalmával, s elsajátítják azokat – ez jelentősen csökkenthetné a cégek terheit s a bizonytalanságokat is.

Adminisztratív teher vagy profitlehetőség?

A vállalatok elméletileg csökkentik kibocsátásaikat, amennyiben annak költsége alacsonyabb, mint a kibocsátási egység piaci ára (Kerekes, 2007; Lesi – Pál, 2004). Ha a piaci ár magasabb, mint amennyibe egy tonna CO₂-kibocsátás elhárítása kerül, akkor abban az esetben is csökkentik kibocsátásukat, ha erre nem kényszerülnek rá, mert elegendő kibocsátási egységük van. Ezzel szemben az EU ETS hatására nem mutatható ki jelentős kibocsátás-csökkentés a magyarországi vállalatoknál. Állhatnak emögött természetesen olyan stratégiai megfontolások is, hogy az elhalasztható csökkentéseket érdemes volt a vállalatoknak a 2008–2012-es időszakra elhalasztani. Egyrészt így a kiotói időszak kiosztásának alapjául szolgáló korábbi csökkentések nem okoznak szűkösséget. Másrészt a csökkentés révén felszabaduló többlet így öt évre válik eladhatóvá. A nem jelentős kibocsátás-csökkentés részben az alacsony szén-dioxid-ár, részben pedig a nem megszorító kezdeti kiosztás eredménye volt.

Magyarországon a 2005 és 2007 közti próbaidőszakban az egységek 97,5%-át ingyen kapták meg a kötelezett vállalatok. A használati költségekkel – a közgazdasági elmélettel összhangban – az ingyenes kiosztás esetén is számolni kell, mivel a lehetséges értékesítésből ugyanolyan haszon származik, mint a térítéses kiosztásból (OECD, 1999). A használati költség jelen esetben azt jelenti, hogy minden egyes tonna kibocsátott szén-dioxid miatt eggyel kevesebb ingyenesen kapott kibocsátási egység értékesíthető a piacon.

A magyar ETS-szektorok pozíciói (millió tonnában)



Forrás: Fazekas (2009)

1. ábra csáthatnak ki tehát, mintha nem lenne szabályozás, térítésmentesen megkapják a kibocsátási egységeket az időszak elején, majd az időszak végén a kibocsátásukat fedező mennyiséget visszaszolgáltatják a hatóságnak (1. ábra).

Célszerű megkülönböztetni az ingyenesen kiosztott egységek feleslegének eladását a bevételgenerálástól. Az első esetben a szereplők értékesítik a feleslegesen rendelkezésükre álló egységeiket, azaz amennyivel többlet kaptak, mint amennyi szükséges kibocsátásaik fedezéséhez. A másik esetben kibocsátásaikat csökkentik annak érdekében, hogy kibocsátási egység-feleslegüket növeljék, s megjelenjenek eladóként a nemzetközi szén-dioxid-piacon. A cégek túlnyomó többsége azt nem imerte fel, hogy kibocsátás-csökkentéssel to-

1. táblázat

A magyar szektorok potenciális haszna az EU ETS-ből a próbaidőszakban

Potenciális haszon	2005	2006	2007
Nettó többlet (t)	4.074.524	4.390.258	3.400.668
Átlagár (€)	20,18	9,57	0,14
Átlagárfolyam (€/Ft)	250,33	262,01	253,72
Bevételi lehetőség (millió Ft)	20.583	11.008	120,8

Forrás: Fazekas (2009)

Ha a magyarországi cégek profitmaximalizálók lennének, kibocsátásaikat csökkentve kibocsátási egység-feleslegüket növelnék, s mind nagyobb mértékben jelennének meg eladóként a nemzetközi szén-dioxid-piacon. A gyakorlatban a magyarországi cégek a rendszert adminisztratív tehernek látják, s a megfelelést szem előtt tartva költségeik csökkentésére törekcszenek. Nem igazán ismerték fel a számukra ingyenesen kiosztott egységek bevételgeneráló képességét. Ez azal magyarul az, hogy a legtöbb magyar létesítmény olyan kényelmes pozícióban volt a próbaidőszakban, s van a 2008-tól indult időszakban is, hogy anélkül, hogy bármilyen intézkedést kellett volna tenniük, megfelelnek kibocsátás-csökkentési célkitűzéseiknek. A magyar létesítmények több egységet kaptak, mint amennyi fedezte hitelesített kibocsátásaikat. Magyarországon minden szektor többlettel rendelkezik, noha voltak olyan létesítmények, melyek hiánnyal küszködtek. A magyarországi szereplők a 2005–2007-es időszakban 14%-os többlettel számolhattak, amely 12 Mt CO₂ kibocsátási egység-feleslegnek felelt meg. Annyit bo-

vábbi eladható egységek szabadulnak fel, melyek értékesítése többletbevételt hozhat számukra.

Ahogy az 1. táblázat rámutat, a próbaidőszak három évében mintegy 12 millió tonna feleslege volt a magyarországi vállalatoknak. Ha azt feltételezzük, hogy az adott évben kiosztott többletmennyiséget adott évben értékesítették, akkor – a megfelelő átlagárakkal és árfolyamokkal számolva – kitűnik, hogy a magyarországi vállalatok több mint 31 és fél milliárd forint haszonra tehetnek szert három év alatt! A magyarországi forgalmi számlákról nettó kilencmillió tonna került külföldre. Hogy ennek mekkora hányada kapcsolódik nemzetközi cégek belső transzfereihez, s mekkora része a valós értékesítés, azt a rendelkezésre álló adatok alapján nem lehetett számszerűsíteni.

Annak érdekében, hogy a magyarországi vállalatok a kibocsátás-kereskedelmi rendszerben rejlő lehetőségeket minél nagyobb mértékben kihasználják, fontos felismerniük, hogy kibocsátásaik csökkentésével a piacon eladható egységekre tehetnek szert, melyek pluszbevételt jelentenek számukra.

A kibocsátás-kereskedelmi rendszer hatása a vállalatokra

A rendszer hároméves próbaidőszaka Magyarországon ugyan nem volt kézzelfogható hatással a vállalatokra, hosszabb távon azonban minden érintettnek figyelembe kell vennie a szén-dioxid-kibocsátás értékét befektetési számításaiban. A próbaidőszakban kifejezetten szerénynek volt mondható a cégek reagálása a rendszer bevezetésére, amely felveti a rendszer hatékonyságának kérdését. A magyar cégek kezdeti kereskedési szándéka alacsony volt, legtöbb esetben a rendszer bizonytalanságai miatt érdeklődtek egyáltalán annak működése iránt, noha részvételüket törvény írja elő. A létesítmények hozzáállása az egész keleti-közép-európai régióban az volt, hogy a célkitűzéseknek eleget téve nem szükséges további erőfeszítéseket tenni a kibocsátások csökkentése érdekében.

A gazdasági döntéshozatalhoz szükséges időtávnál jóval rövidebb próbaidőszak nem kedvezett a szén-dioxid beárazásának az üzleti döntéshozatalban. A cégek már jóval korábban meghozták erre az időszakra vonatkozó beruházási döntéseiket, a jövőbeni befektetési döntések meghozatalához pedig túl bizonytalan a rendszer. A hosszú távú tervezhetőség elengedhetetlen a rendszer sikere szempontjából – fontos, hogy a vállalatok számíthassanak arra, hogy a jelenleg eszközölt kibocsátás-csökkentési beruházások hatása hosszú távon realizálható lesz.

A rendszer innováció-ösztönző hatása

A kibocsátási egységek kereskedelmének bevezetésekor az volt a feltételezés, hogy a kibocsátási egységek szűkössége innovációra ösztönzi a vállalatokat, a megfelelés érdekében új technológiákat fejlesztenek ki, s kevésbé szennyező, hatékonyabb módon fognak termelni. A gyakorlatban azonban a magyarországi szektorok nem voltak a kibocsátási egységek szűkében, így a próbaidőszak nem eredményezett olyan technológiai vagy működésbeli változást, mely ne következett volna be a rendszer bevezetése nélkül.

A rendszer hatása a szektorok versenyképességére

A rendszer hatása az ún. szénelszivárgás, azaz a termelés EU ETS által szabályozott területekről nem szabályozott területekre, azaz országhatárokon kívülrre telepítése, s a magyarországi termelés emiatti versenyhátrányba szorulása⁴. Magyarország az EU ETS peremén helyezkedik el, így különösen kitett ennek a veszélynek. A szén-dioxid-kibocsátó tevékenység áttelepülése nemcsak azért jelentős, mert csökkentheti a magyar, illetve az európai GDP-t, hanem azért is, mert veszélyeztetheti az EU ETS környezeti integritását.

A rendszer ugyan eléri ezáltal a kibocsátás-csökkentési célkitűzéseit, azonban globális szinten nemhogy csökkenne a káros anyagok légkörbe juttatása, hanem számottevően növekszik is a keleti rosszabb hatások miatt.

A vállalatvezetőknek észre kell venniük, hogy ha középtávon az alacsonyabb termelési költségek miatt megnövekszik a CO₂-kibocsátó iparág aránya, hosszú távon számolniuk kell ezen iparág – a szükséges környezetvédelmi beruházások miatti – versenyképességének csökkenésével, illetve a termelés keletre vonulásával, ahol az EU-s rendszer nincs hatályban.

A rendszer hatása a költségekre

A rendszer nem rótt jelentős terhet az üzemeltetőkre. A rendszer bevezetése előtti költségek elhanyagolhatóak, az adminisztratív költségek – díjak és bírságok – sem jelentősek. A tőzsdei kereskedés költsége viszonylag alacsony, nem haladja meg a nem kibocsátási egységgel kereskedő tőzsdékét. A vállalatok számára nem jelent pénzkidrást az, hogy a kibocsátásoknak a rendszer bevezetésével ára lett, de – elvileg – ezt a költséget a vállalatok figyelembe veszik kalkulációik során. Ezentúl ugyanis mérlegelni kell azt is, hogy a kibocsátás egységnyivel történő növelése helyett a kibocsátásra feljogosító egység eladható.

A rendszer hatása az operatív döntésekre

Az EU ETS operatív működésre gyakorolt hatása általában kimerült a tüzelőanyag-váltásban. A próbaidőszak ugyanakkor változásokat is hozott a szervezetek működésébe: nyomon követési rendszert kellett kiépíteni, megfelelő CO₂-kibocsátási nyilvántartást készíteni, a szükséges szoftvereket, mérőműszereket beszerezni. A magyar cégek általában nem kockáztattak, a legtöbb esetben felbecsülték, mennyi kibocsátási egységre lesz szükségük a termeléshez, s ennél valamivel többet igényeltek az időszak kezdetén. Az általános magatartás az volt, hogy a felesleget tartogatták, s csak abban az esetben adták el, ha egyértelművé vált, hogy többlet állt rendelkezésükre. Ezzel párhuzamosan a magyar cégek, ha hiányt észleltek, vásároltak, hogy biztosan meg tudjanak felelni az előírásoknak.

A rendszer hatása a befektetési döntésekre

Az EU ETS magyarországi befektetési döntésekre gyakorolt hatása marginális, egy vállalat gyakorlata példaértékű: a cég igyekezett korlátok közé szorítani szén-dioxid-kibocsátását. Építettek egy – politikai szcenárióktól függő – sokváltozós modellt⁵, ami alapján kialakítottak egy belső CO₂-árat. Ez a CO₂-ár konzisztens az olaj- és gázár-előrejelzésekkel. Néhány

éve a projektértékelések során mindig megvizsgálják a projekt szén-dioxid-kibocsátását is, s ezt is beépítik döntéshozatali folyamataikba. A kibocsátás minden tonnáját 25 eurós áron veszik figyelembe, ami jelentősen meghaladja a próbaidőszaki piaci árakat. Olyan árjelzést igyekeztek bevezetni a cégnél, mely az ún. karbonkorlátos világban sem veszélyezteti őket, amely alkalmazása mellett biztosan nem kerülnek versenyhátrányba. A projektértékelés ilyen formán való módosítása azt eredményezi, hogy csak olyan projekt valósul meg, amely minden a projekt megvalósításából eredő CO₂-kibocsátást fedez, s így is pozitív a nettó jelenértéke. A belső folyamatok tehát átalakulnak a szén-dioxid-kibocsátási korlát figyelembevételével, függetlenül a piacon kialakuló ártól.

A 2012 utáni időszakra 40 eurós árral számolnak, figyelembe véve az addig a piacon várhatóan végbemenő folyamatokat. Így olyan projektek is megvalósulhatnak, főleg 2012 után, amelyek megújuló energiákra épülnek, s állami támogatás nélkül is megtérülnek a 40 eurós tonnánkénti árnál. Ez az élenjáró tudatosság, a szabályozás elébe menetel, s a piaci áraknál magasabb belső elszámoló ár alkalmazása mind olyan stratégiai fontosságú tényező, mely versenyelőnyre változtatható a jövőben.

A vállalat mindezzel összhangban áttervezte menedzsmentértékelési rendszerét is. Áttekintették a funkcionális egységek működését, s eltértek a szokásos mutatótól, a továbbiakban nem az EBITDA⁶ az értékelési kritérium, hanem a CO₂-kibocsátással korrigált nettó

azon cégek, melyek leosztották szervezeti egységekre a kibocsátási egységeket, sokkal kevésbé kezelték azokat hatékonyan. Ezzel szemben azon vállalatok, ahol központilag kezelték az egységeket, s összvállalati szinten kereskedtek, s törekedtek megfelelésre, sokkal hatékonyabbnak mondhatóak.

A kibocsátás internalizálása

Az EU kibocsátáskereskedelmi rendszere tehát cégen belüli tanulási folyamatot igényel. A kötelezett vállalat először szabályozásnak fogja fel a rendszert, újabb adminisztratív tehernek, melynek meg kell felelni – a magyar vállalatok nagy része a próbaidőszakban ebben a fázisban meg is rekedt, s nem minden létesítmény jutott el a második szinthez, mely már szemléletváltást igényel. Idő kell tehát ahhoz, hogy felismerjék, a szén-dioxidot mint károsanyag-kibocsátást nem lehet egyszerűen kihagyni a termelési folyamatból, nem lehet kiszűrni, ahogy az más szennyezők (pl. SO₂, NO_x) esetében könnyű megoldást jelenthetne. Az EU ETS-sel kapcsolatos tanulási folyamatban a menedzsmentnek realizálnia kell a rendszert, felelőst kell kijelölni a cégen belül, aki átlátja a folyamatokat, s harmonizáltan, koordináltan tudja kezelni az egységek bevezetését a cég operatív és stratégiai működésébe. A magyar vállalatok egy része eljutott a fentiek felismeréséig, kevesen voltak azonban, ahol a rendszer áthatja az egész szervezetet, beépül a folyamatokba, kibocsátáscsökkentési célkitűzések valósulhatnak meg, s végül internalizálják a CO₂-kibocsátó externáliát (2. ábra).

2. ábra

Az EU ETS vállalati tanulási folyamata



Forrás: Fazekas (2009)

EBITDA. A szervezeti egységek vezetőinek motiválása nélkül kevésbé lenne valószínű a rendszer sikere.

A kibocsátási egységeket központilag kezelik, nem osztják szét, a tranzakciókat, eladásokat, vásárlásokat, és visszaadásokat is csoportszinten irányítják. Az ingyenesen megkapott egységek próbaidőszaki többlete természetesen bevételi lehetőséget hordozott magában, cégen belül azonban ez nem érezte hatását, mert nem osztották ki az egységeket a szervezeti osztályoknak. Az egyes funkciók vezetői úgy érezték, mintha fizetniük kellett volna a kibocsátásaikat fedező egységekért, éppen annyit, amennyi a belső modellezett ár.

A kibocsátási egységek cégen belüli kezelése tehát hatással volt a rendszerre adott szervezeti válasza:

A hároméves próbaidőszak erre a tanulási folyamatra volt hivatott, s bizonyosan sok esetben elegendő is volt, azonban még további szemléletváltásra van szükség a teljes internalizálásig.

A kibocsátáskereskedelmi egységek piaca

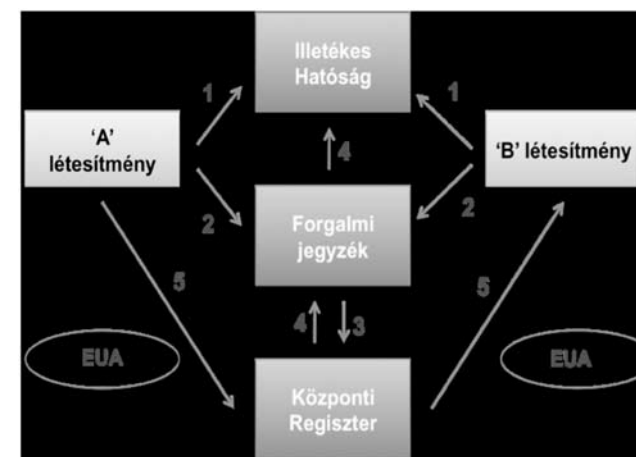
Az EU CO₂-kibocsátási egysége mint termék piaca jellemzőkkel bír, a kibocsátási egység az EU 27 tagállamában pontosan ugyanazt jelenti. Egyszerűen definiálható tömegtermék, amely mintegy tizenkétezer európai termelő számára alapvető termelési tényező. Ezért egységes és likvid piaca gyorsan és könnyedén alakult ki 2005 elején, a vállalatok nemzetiségtől függetlenül az európai piacon igyekeztek feleslegüktől megszabadulni,

vagy hiányuk fedezésére egységeket vásárolni. Az egyes tagállamokban kiosztott egységek azonossága s egyetemessége éppen ezt volt hivatott elősegíteni. Az EU szén-dioxid-piac fejlődésben és változóban lévő közös, határok nélküli piac, aminek szerves része a magyar piac.

A próbaidőszakban megjelentek a piacon a hagyományos pénzügyi termékek – opciók, swapok, fedezeti és derivatív ügyletek. Az azonnali kereskedés mellett beindult a határidős kereskedés, sőt meg is előzte azt a regiszterek késlekedése miatt. Kialakult tehát mind a fizikai, mind a pénzügyi értelemben vett kereskedés. Jelentős hatása van a CO₂-árak alakulásában az olyan más termékek árváltozásainak, mint az olaj, gáz, a szén és a villany (3. ábra).

3. ábra

A kereskedelem folyamata



Forrás: Fazekas (2009)

A magyar cégek többsége brókereken keresztül csatlakozott a szén-dioxid-piachoz, kevesen jelentek meg közvetlenül a kereskedési platformokon, s sokan nem is vettek részt a próbaidőszaki kereskedésben. A multinacionális vállalatok központilag kezelték a kibocsátási egységeiket, a magyar leányvállalatok a központi kereskedés részesei voltak, a legtöbb esetben a piacon kialakult ártól független időzítés mellett kaptak egységeket a megfelelés érdekében. Túlnyomórészt tehát vállalatcsoporton belüli kereskedést figyelhetünk meg a próbaidőszakban.

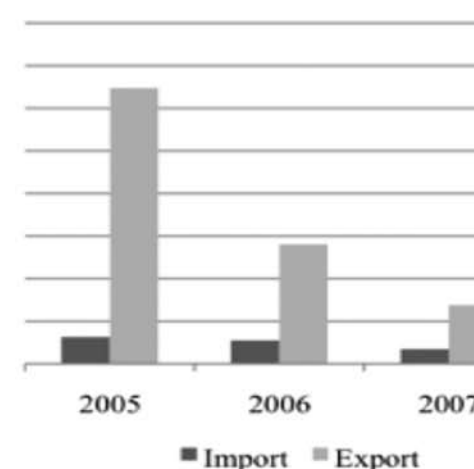
A magyarországi szén-dioxid-piaci aktivitás elemzéséhez két adatbázis áll rendelkezésre: a központi forgalmi jegyzék (CITL) visszaadási adatai és a hazai forgalmi jegyzék (regiszter) tranzferadatai. A két adatbázis a próbaidőszak három évére összességében egyező képet ad. Magyarországról kerültek kibocsátási egységek külföldre – kb. tíz és fél millió EUA⁷. Ezzel párhuzamosan áramlottak egységek magyarországi vállalatokhoz a határokon túlról. A két adatbázis azonban az egyes évek vonatkozásában eltérő számokat tartalmaz. A magyar regiszter alapján másfél millió külföldön kiosztott egység került magyarországi forgalmi számlákra, míg a CITL alapján 670 ezer külföldi egységet magyarországi számlákon adtak vissza. Az ellentmondások háttérben az áll, hogy az adott évben eladott/megvásárolt kibocsátási egységeket nem az adott évben használták fel (4. ábra).

Mindez, valamint az egyes évek adatainak összevetése világosan rámutat az egységek kiosztása és felhasználása közti időbeli különbségre. A regiszteradatok tükrözik a tranzakciók valós időzítését. A CITL pedig

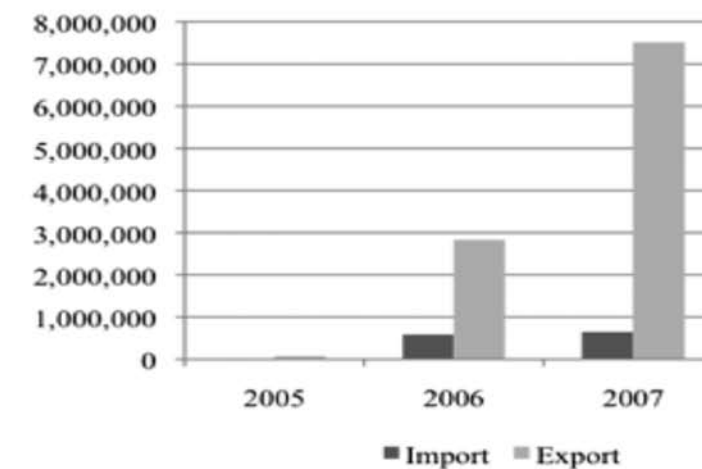
4. ábra

Kibocsátási egység-áramlások

Regiszter adatok alapján



CITL adatok alapján



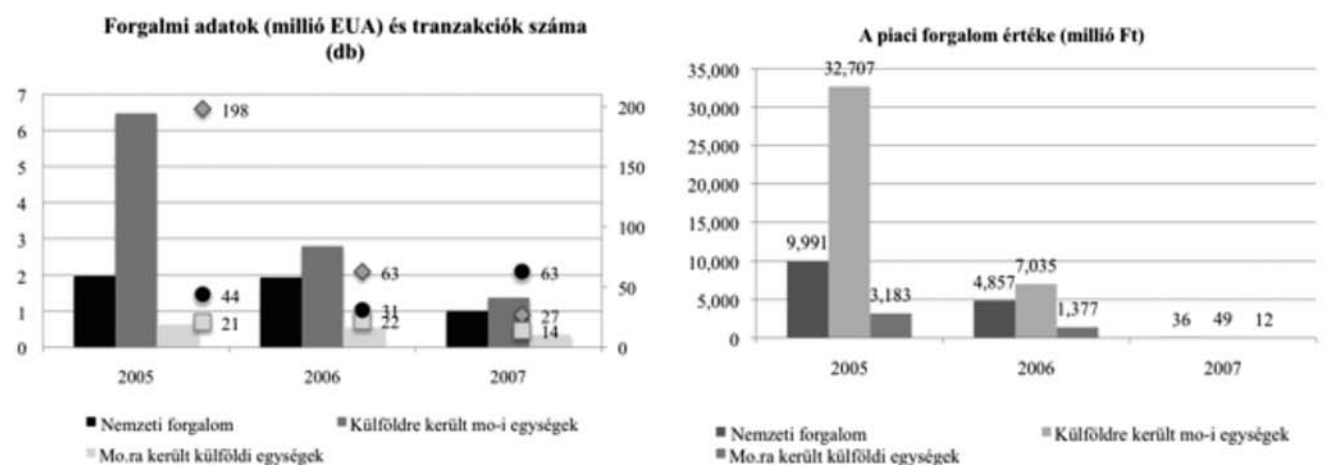
Forrás: Fazekas (2009)

az adott évben visszaadott egységeket számszerűsíti. Az adatok összevetése igazolja, hogy a vállalatok – Magyarországon és külföldön is – kihasználták az EU ETS időbeli rugalmasságát. Egyaránt bankoltak, azaz félretettek későbbi évekre, és kölcsönöztek a következő év kiosztásából.

A magyar forgalmi jegyzék 2006. április 11-én vált aktívvá. Az azonnali kereskedés április 20-án indult a CO₂-tőzsdén, ekkor 29,9 euró/tonna volt a piaci ár. Az április 30-i visszaadási határidőre 13,3 euró/tonnára csökkent a 2005-ös hiteles kibocsátási adatok publikálásának hatására. Azok a magyar cégek tehát, amelyek még ebben az időszakban értékesítették feleslegeiket, nagy haszonra tehettek szert. A magyar forgalmi jegyzék alapján a próbaidőszakban – 2006. április 11. és 2008. április 30. között – több mint tíz és fél millió magyar egység hagyta el az országot, s másfél millió külföldi egység áramlott be.

A magyarországi cégek részeseivé váltak a próbaidőszaki szén-dioxid-kibocsátási egység kereskedelmének. A három év alatt 17,1 millió kibocsátási egység forgott a magyarországi számlákon – 59 milliárd Ft értékben. A piaci forgalom számszerűsítésére a kereskedési mennyiségek és a kereskedési évek átlagárainak szorzata ad lehetőséget, a forintban kifejezett értéket pedig a Magyar Nemzeti Bank hivatalos árfolyama alapján határoztuk meg.

A próbaidőszaki magyar forgalom és értéke



Forrás: Fazekas (2009)

A próbaidőszak első évében a magyar forgalmi jegyzék és a szén-dioxid-tőzsde indulását követően az április végi határidőig mindössze másfél hét állt a magyar kötelezett vállalatok rendelkezésére, hogy üzleteljenek a nemzetközi piacon. A próbaidőszaki kereskedés fele e tíz nap alatt zajlott le, ami a teljes időszaki kereskedés értékének több mint háromnegyedét tette ki. Mintegy

hat és fél millió egység hagyta el a magyarországi vállalatok számláit, s került külföldi számlákra 2006. április 20. és 30. között.

Az adatokból az nem derül ki, hogy a magyar üzelmeltetők értékesítették-e többletüket a tíz nap alatt közel 200 tranzakcióban és tettek szert majdnem 33 milliárd forint bevételre többletkiosztásuk következtében, vagy a nemzetközi vállalatok központjaiba vándoroltak az egységek a magyar leányvállalatok számláiról.

A magyarországi cégek a próbaidőszak alatt huszonegy másik tagállam vállalataival bonyolítottak le tranzakciókat – húsz tagállamban magyar egységeket is adtak vissza, s tizenkét tagállam egységeit használták fel magyar vállalatok a magyar kiosztott egységeken kívül. Noha Magyarország általában nettó exportőr volt a vizsgált időszakban, öt országgal szemben mégis nettó importőrök voltunk. A legtöbb Magyarországon kiosztott és visszaadott kibocsátási egység nem vett részt a nemzetközi kereskedelemben. Ez egybevág Trotignon és Ellerman (2008) nemzetközi eredményeivel, mert minden országban zömmel az adott tagállam egységei forogtak a számlákon.

A nemzetközi forgalom mellett közel ötmillió kibocsátási egység cserélt gazdát az országon belül, mintegy 15 milliárd forint értékben. Ez jóval kevesebb volt, mint a más tagállamok vállalataival folytatott kereskedelem mind számát, mind mennyiségét, mind értékét

5. ábra

tekintve. Ez nem meglepő eredmény, hiszen a magyarországi vállalatok, szektorok összességében többlettel rendelkeztek.

Az 5. ábra rámutat, hogy 2005-ben került a legtöbb Magyarországon kiosztott egység külföldre, amikor a piaci ár a legmagasabb volt. Azt a rendelkezésre álló adatok alapján azonban nem lehet megállapítani, hogy

valós értékesítésekről van-e szó, amelyek valós pénzáramlással jártak. A Magyarországon visszaadott külföldi eredetű egységek értéke mintegy negyvenmilliárd forint. Azok a magyar vállalatok, amelyek az időszak elején értékesítették feleslegüket, jelentős haszonra tehettek tehát szert.

A magyar forgalmi jegyzék adatai alapján a három év alatt több mint másfél millió kibocsátási egység került magyarországi létesítmények számláira a külföldön kiosztott kibocsátási egységekből. Meglepő eredmény ez, hiszen majdnem minden magyarországi szektor és létesítmény felesleggel rendelkezett a próbaidőszakban. Az importadatok félrevezetőnek tűntek, ezért a kutatás kiterjedt a külföldön kiosztott, de Magyarországon visszaadott kibocsátási egységek azonosítására, cégcsoporthoz rendelésére is – erre az EU közösségi forgalmi jegyzéke adott lehetőséget.

Huszonhét esetben használt fel magyar létesítmény külföldi egységeket is megfeleléséhez, ez az összes magyar létesítmény egytizede. Összesen mintegy 670 ezer külföldi egységről van szó a három év viszonylatában. Érdekes, hogy ez kevesebb mint a fele a másfél millió regisztrált külföldi eredetű egységnek, amely magyar forgalmi számlákra került a próbaidőszak alatt. Megállapítható, hogy a magyarországi számlákra befolyt külföldi kibocsátási egységek több mint fele felhasználatlanul, visszaadatlanul értéktelenedett el a próbaidőszak végén. Ez a jelenség nem magyar sajátosság (Trotignon – Ellerman, 2008). Ezzel párhuzamosan jelentős mennyiségű (240 ezer) magyar eredetű kibocsátási egység visszaadását pedig az EU egyik tagállamában sem regisztrálták.

A feldolgozott adatokból kiderült, hogy a Magyarországon visszaszolgáltató külföldi egységek legnagyobb hányadát (87,66%) nemzetközi vállalatok adták vissza. Négy multinacionális cég felelős a teljes mennyiség több mint negyötödéért: az Electrabel (32,89%), a Dalkia (25,86%), a Wopfinger csoport (14,47%) és az ATEL (13,64%). A külföldi tulajdonban lévő vállalatoknál az volt a gyakorlat, hogy a megfelelési időszak elején az egyes leányvállalatok egységeit a nemzetközi anyavállalatok begyűjtötték, majd az időszak végén minden létesítménynek annyit adtak vissza, amennyire szüksége volt a megfeleléshez.

Három létesítmény volt a huszonhét külföldi egységeket felhasználó közül, mely új belépőként a nemzetközi piacon igyekezett keresletét kielégíteni – ez az összes külföldi egység kevesebb mint egy százalékát tette ki. További tizenegy magyar tulajdonban lévő létesítmény használt fel kibocsátásai fedezéséhez külföldi eredetű egységeket. Ebből három létesítmény egyértelműen hiánya fedezésére vásárolt a piacon

külföldi egységeket. Egy létesítmény bezárt a próbaidőszak alatt, ez a 2006-os nem megfelelő teljesítést pótolta 2007-ben külföldről. A tizenegyből pedig hét létesítmény annak ellenére importált egységeket, hogy többlete volt. Az ő magatartásuk további elemzésre szorul, melyet a rendelkezésre álló adatok nem tesznek lehetővé. Amennyiben úgy jártak el, hogy korán – még magas áron – értékesítették feleslegüket, majd az időszak végén – az áresés miatt alacsonyabb áron – vásároltak vissza egységeket kibocsátásaik fedezésére, akkor nagyon jól jártak.

Összefoglalás

A magyarországi cégek adminisztratív tehernek tekintik az EU-s rendszert. A kötelezett termelő vállalatok nem akarnak a kibocsátási egységekkel kereskedni, inkább saját CO₂ kibocsátásuk fedezésére összpontosítanak. A vállalatok elsődleges célja a megfelelés, az előírások teljesítése. A cégek túlnyomó többsége adminisztrációs egységként kezeli a kibocsátási egységeket, nem pénzügyi eszközként. A magyarországi cégek költségminimalizáló stratégiát folytatnak, az EU ETS rendszernek való megfelelésre törekcsenek, nem pedig profitjuk maximalizálására. Profitjukat ugyanis leginkább úgy tudnák növelni, ha kibocsátásaikat csökkentve kibocsátási egység-feleslegüket növelik, majd azzal mind nagyobb mértékben megjelennek eladóként a nemzetközi piacon. Fontos lenne, hogy a vállalatok felismerjék, hogy az ingyenesen átvett egységek bevétel is hozhatnak számukra. Azon cégek kezelték a kibocsátási egységeket hatékonyan, amelyek központosítottan foglalkoztak a rendszerrel, vállalatszinten kereskedtek és törekedtek megfelelésre.

Annak vizsgálata, hogy a rendszer adminisztratív terhet jelent-e a magyar vállalkozásoknak, vagy profitlehetőségként tekintenek rá, három következtetéshez vezethet – a kötelezett vállalatok:

1. Elsődlegesen a rendszerrel kapcsolatos költségekre fókuszálnak, s nem a piaci hasznokra. Ez veszélyezteti a rendszer hatékonyságát, hiszen nem valósul meg minden nyereséges elhárítási lehetőség.
2. Nem ismerik fel a kibocsátási egységek bevételgeneráló képességét, nem használják ki a rendszerben rejlő lehetőségeket.
3. A kiosztási folyamatban elérhető legnagyobb haszonra törekednek, azaz hogy minél több egységhez jussanak hozzá ingyen, ahelyett, hogy az összes elhárítható kibocsátásra és értékesíthető egységre összpontosítsanak.

Fontos és a kibocsátáskereskedelembe rejlő lehetőségek kiaknázásához elengedhetetlen, hogy a magyarországi cégek felismerjék, hogy nemcsak a kvótavásárlás az egyetlen módja a megfelelésnek, hanem elhárítással, technológiaváltással is eredmény érhető el. Sőt, az elhárított kibocsátás eredményeképp megspórolható kibocsátási egységek értékesítéséből származó bevétel milliós nagyságrendű lehet.

Annak érdekében, hogy a magyarországi vállalatok a kibocsátáskereskedelmi rendszerben rejlő lehetőségeket minél nagyobb mértékben kihasználják, fontos a vállalatvezetőknek észrevenniük hogy ha nem kezdik el időben csökkenteni CO₂-kibocsátásaikat, akkor hosszú távon számolniuk kell – a szükséges környezetvédelmi beruházások miatti – versenyképességük csökkenésével, illetve a termelés keletre telepítésével.

Követendő példa az egyik magyar vállalat gyakorlata, amely korlátok közé szorítja szén-dioxid-kibocsátását. Befektetési értékeléseik során megvizsgálják a projekt szén-dioxid-kibocsátását is, s minden tonnát egy belső CO₂-elszámolási áron építenek be döntéshozatali folyamataikba. Csak olyan projekt valósul tehát meg, amely minden a projekt megvalósításából eredő CO₂-kibocsátást fedez, s így is pozitív a nettó jelenértéke. A vállalat a vezetők teljesítmény-értékelését és juttatásait is a kibocsátások csökkentéséhez köti, a kibocsátási egységeket pedig központilag kezelik. Az ingyenesen megkapott egységek többlete olyan bevételi lehetőséget hordozott magában, ami cégen belül nem éreztette hatását, mert nem osztották ki az egységeket a szervezeti osztályoknak. Az egyes funkciók vezetői úgy érezték, mintha fizetniük kellett volna a kibocsátásaikat fedező egységekért, éppen annyit, amennyi a belső ár.

Lábjegyzet

¹ A cikk a szerző „Szén-dioxid-piac az Európai Unió új tagállamaiban – Magyarországi empirikus elemzés” című PhD-értekezés eredményeinek felhasználásával készült.

² 2008-ban két értékesítés zajlott le, szeptember 29-én a belga állam vett kétmillió AAU-t a magyar államtól, majd november 12-én a spanyol kormány vásárolt hatmillió egységet. Az adásvétel

árfolyama nem publikus, de elemzők 13–15 euróra teszik.

³ Részletesebben l.: Andor, Á. – Fazekas, D. (2008): A szennyezési jogok kezelése a gazdálkodó szemszögéből: számviteli kérdések. *Vezetéstudomány*, XXXIX (3.) pp. 44–59. Budapest

⁴ A szén-elszívárgás problémájának megoldásán jelenleg is dolgozik az EU, 2010-re várható az ezzel kapcsolatos szabályozás változása.

⁵ A modell nem publikus, annyit lehet tudni, hogy olyan scenáriókat építettek bele, amelyek figyelembe veszik a változásokat – pl. USA beszáll egy 2012 utáni globális rendszerbe, vagy EU ETS összekapcsolása más cap-and-trade rendszerekkel.

⁶ EBITDA (Earnings Before Interest Tax Depreciation and Amortization) megmutatja egy vállalat üzleti tevékenységének eredményét annak tőkeszerkezetétől vagy beruházási hajlandóságától függetlenül.

⁷ EUA: European Union Allowance, az EU ETS kibocsátási egysége, mely egy tonna CO₂ kibocsátást tesz lehetővé.

Felhasznált irodalom

Andor, Á. – Fazekas, D. (2008): A szennyezési jogok kezelése a gazdálkodó szemszögéből: számviteli kérdések. *Vezetéstudomány*, XXXIX (3.) pp. 44–59.

Fazekas, D. (2009): Szén-dioxid-piac az Európai Unió új tagállamaiban – Magyarországi empirikus elemzés, PhD-értekezés, Budapest

Kerekes S. (2007): A környezetgazdaságtan alapjai, Aula Kiadó, Budapest

Lesi M. – Pál G. (2004): Az üvegházhatású gázok kibocsátásának szabályozása, és a szabályozás hatása a villamosenergia-termelő vállalatokra Magyarországon. PhD-értekezés, Budapest

Skjærseth, J.B. – Wettstad, J. (2007): Is EU enlargement bad for environmental policy? Confronting gloomy expectations with evidence. *Int. Environ. Agreements* 7, p. 263–280.

OECD (1999): Implementing Domestic Tradeable Permits: Permits for Environmental Protection. Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris, France

Trotignon, R. – Ellerman, A.D. (2008): Compliance Behavior in the EU ETS: Cross Border Trading, Banking and Borrowing, APREC working paper

Cikk beérkezett: 2009. 6. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2009. 9. hó

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Nagy Beáta, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Primecz Henriett**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Jenei István**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Tirnitz Tamás**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Fazekas Dóra**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Bitó János**, vezető tanácsadó, IFUA Horváth & Partners Kft.; **Czerny József**, építőmérnök, elnök, Magyar Létesítménygazdálkodási Szövetség; **Dr. Katits Etelka** PhD-egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem

BITÓ János – CZERNY József

A BALANCED SCORECARD ALKALMAZÁSA EGY TERMELŐ VÁLLALAT LÉTESÍTMÉNY- GAZDÁLKODÁSI FUNKCIÓJÁRA

A cikk egy termelő vállalat létesítménygazdálkodási területén bevezetett Balanced Scorecard kialakítását írja le. Bemutatja a létesítménygazdálkodás – érvényes európai és magyar szabványok szerinti – értelmezését, illetve a kiegyensúlyozott mutatószámrendszer főbb jellemzőit, a kialakításához kapcsolódó általános feladatokat. Részletesen ismerteti, hogy a termelő vállalat e funkciójához kapcsolódóan milyen kihívásokkal kellett szembenézni a vizsgált vállalatnál és miért esett a választás az alkalmazott stratégiai menedzsment-eszközre. Áttekinti, hogy a vizsgált vállalat létesítménygazdálkodási területének kialakított Balanced Scorecardjában milyen nézőpontok, célok és kiemelt mutatók szerepelnek, és hogyan lehet azokat kialakítani olyan módon, amely a későbbi benchmarkingra is lehetőséget ad.

Kulcsszavak: Balanced Scorecard, kiegyensúlyozott mutatószámrendszer, létesítménygazdálkodás

Jelen tanulmányban egy nyugat-magyarországi termelő vállalat létesítménygazdálkodási területére bevezetett Balanced Scorecard történetét mutatjuk be. A vállalat létesítménygazdálkodási területén jelentős problémát okozott, hogy a funkció vállalati sikerességhez való hozzájárulását nem lehetett bemutatni. A vállalat vezetése a létesítménygazdálkodásról nem rendelkezett pontos képpel: nem tudták, pontosan milyen szolgáltatásokat nyújtanak. Számukra csak az volt ismert, hogy a területnek mekkora büdzséje van, s hányszor volt olyan üzemzavar, amely e terület felelősségébe tartozott. Ennél kifinomultabb megoldást kerestek.

A létesítménygazdálkodás elmélete ma Magyarországon gyerekcipőben jár: nincs kifejlett módszertana, de még a létesítménygazdálkodás területén dolgozók körében sem egységes az értelmezése, sőt, talán különösen ott nem. A Balanced Scorecard (BSC) lényegesen ismertebb módszer, jelentős magyar nyelvű szakirodalom, vállalati esettanulmány létezik ebben a témában (IFUA Horváth & Partners, 2008). Ugyanakkor a BSC-t elsősorban vállalati stratégia lebontására, célok kommunikálására használják, s csak nagyon ritkán egy funkció értékelésére.

Az általunk ismert hazai példák egyikében sem alkalmazták a BSC-t a létesítménygazdálkodás területére, illetve nem ismert olyan alkalmazása ennek a menedzs-

menteszköznek, mint amire a jelen írásban részletezett esettanulmányban sor került.

Két irányból közelítettünk a megoldás felé:

A vállalat stratégiai céljainak feltárásával a projekt meghatározta a létesítménygazdálkodási funkció stratégiai térképét (Kaplan – Norton, 2004). Ez tartalmazta azokat a célokat, amelyeket ennek a funkcionális területnek követnie kell, így elérésükkel, teljesítésükkel lehet mérni a létesítménygazdálkodás eredményességét.

A másik irány a kutatócsapat által korábban kidolgozott szolgáltatási szint megállapodások részletesebb kidolgozásából adódott. A létesítménygazdálkodási területhez nagyszámú szolgáltatás kapcsolódik, amelyeknek a mérhetőségét már korábban is igyekezett a vállalat megteremteni. A méréshez használt mutatókat kellett részben újradefiniálni, majd a kialakított mutatószámokat a stratégiai térképhez kapcsolni.

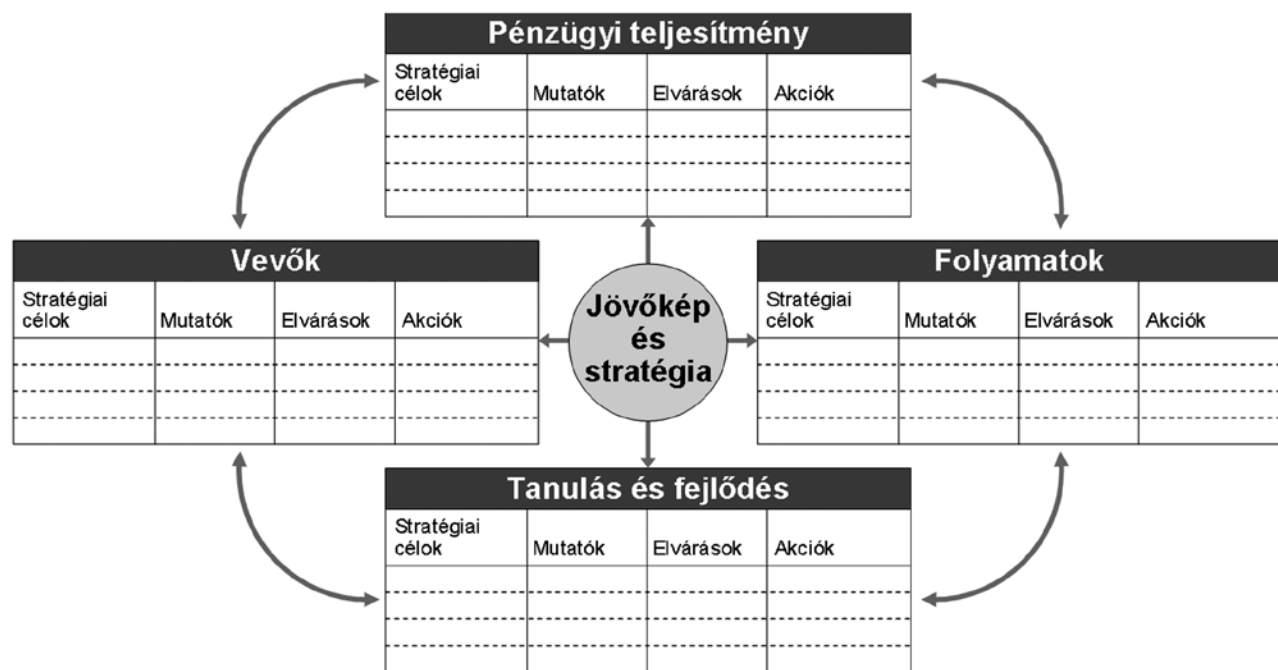
Az alkalmazott módszertan

A projekt munka, a kutatási munka során a jól bevált BSC-módszertant követte a feladatra összeállított csapat:

- a kutatási irányok megfogalmazása, szakirodalmak, vállalati példák gyűjtése, elemzése,

1. ábra

Egy általános Balanced Scorecard felépítése



- a vállalat meglévő gyakorlatának értékelése kiscsoportos megbeszélések segítségével,
- a nemzetközi szakirodalom feldolgozása, az iparági legjobb gyakorlatok vizsgálata,
- a kutatás eredményeinek megvitatása munkaértekezletek keretében,
- az elfogadott megállapodásoknak egy átfogó dokumentumba való rögzítése, amely egyben fő forrása is a jelen tanulmánynak.

A munka során összesen tíz alkalommal tartott a csoport munkamegbeszéléseket, amelyek során megvitatták a fellelt szakirodalmat, a vállalati esettanulmányokat. Mindemellett a bevont szakemberek önálló kutatómunka során gyűjtötték és rendszerezték a fellelhető információkat, keresték meg az analógiákat különböző más területekkel.

A Balanced Scorecardról általában

A Balanced Scorecard alapvetően a stratégia konkretizálásának, ábrázolásának és nyomon követésének sajátos módját jelenti. Segítségével nagyobb valószínűséggel valósítható meg a bevezetendő stratégia, és helyesen értékelhető a vállalat értékteremtő képessége. Magát a koncepciót a kilencvenes évek elején fejlesztette ki a Robert S. Kaplan professzor vezette amerikai kutatócsoport a Harvard Egyetemen. Kaplan és csapata a Balanced Scorecard nevet adta a koncepciónak, ezzel fejezve ki

azt, hogy olyan kiegyensúlyozott (balanced) rendszeről van szó, amely egyértelműen az eredmény mérésére (scorecard) vállalkozik (Kaplan – Norton, 2000). Azonban hamarosan kiderült, hogy a Balanced Scorecard ennél többre képes: a célok és mutatószámok megfelelő kiválasztása esetén világossá és egyidejűleg mérhetővé is teszi a szervezet stratégiai csapásirányait (1. ábra).

A Balanced Scorecard ennek során hasznosítja azt a motivációs elméletek által alátámasztott összefüggést, hogy a célok befolyásolják a viselkedést. A célok helyes kiválasztása és lebontása esetén a szervezet tagjainak beállítottsága összhangba hozható a stratégiai követelményekkel, melyek megvalósítása így valószínűbbé válik (Bakacsi, 1996).

A Balanced Scorecard megközelítésmódjának alapja, hogy a célokat, mutatószámokat és stratégiai akciókat mindig egy-egy konkrét nézőponthoz (perspektívához) rendeli hozzá. A nézőpontokhoz való hozzárendelés célja, hogy megakadályozza az egyoldalú gondolkodást a célok levezetése és követése során. A rendszer e helyett a nézőpontokban való gondolkodás és a nézőpontok összekapcsolása révén dokumentálja a stratégia megvalósítás lényeges összefüggéseit.

A Balanced Scorecard megalkotói empirikus tapasztalatok alapján először a következő négy lényeges nézőpontot javasolták:

- pénzügyi,
- vevők,

- belső folyamatok, valamint
- tanulás és fejlődés.

Ezek a nézőpontok könnyűszerrel az üzletág és a vállalat jellemzőihez igazíthatók. A tanulás és fejlődés nézőpontot például szívesen nevezzük „potenciálok” nézőpontnak is, mivel a sikeres jövőt megalapozó képességeket, potenciálokat írja le.

A kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszerhez – azaz a „Balanced Scorecard”-hoz – az vezet, hogy a nézőpontokat egyenrangúan (kiegyensúlyozottan) vesszük figyelembe a stratégiai célok levezetése során.

A Balanced Scorecard egyik nagy előnye tehát, hogy a szervezetek az elfogadott, kommunikált stratégia irányába tudtak elmozdulni (Kaplan – Norton, 1996). Ehhez biztosít a BSC egy olyan rugalmas keretet, amelyet a vállalat vezetése mindig a megfelelő módon tud átalakítani, testre szabni, és így a vállalat vezetése és a végrehajtási szinteken dolgozók közötti „információs szakadék” áthidalhatóvá válik: mindenki számára ismertek lesznek a követendő irányok, elérendő célok.

Különösen fontos ez egy olyan stratégiai jelentőségű, de egyelőre igen kis presztízsű terület esetén, mint a létesítménygazdálkodás.

A létesítménygazdálkodásról általában

Mivel azzal a kérdéssel, hogy mi is a létesítménygazdálkodás, neves közgazdászprofesszorokat is zavarba lehet hozni, célszerűnek látszik röviden összefoglalni miről is van szó (Keit, 1996).

Talán meglepő, de 2006 óta érvényes magyar szabvány van rá, az MSZ EN 15221-1.

Ha kellően átgondoljuk, világos lehet, hogy kivétel nélkül minden szervezet felhasznál fő tevékenysége támogatására bizonyos eszközöket és szolgáltatásokat, amelyek nélkül a fő tevékenységnek, és így magának a szervezetnek a működése, és sok esetben a pusztá léte is elképzelhetetlen. Ezeknek az eszközöknek és szolgáltatásoknak a szervezeten belül való koordinálásával, menedzselésével foglalkozik a létesítménygazdálkodás (angol kifejezéssel facilities management)².

A létesítménygazdálkodási szolgáltatások a támogató üzleti szolgáltatások körébe tartoznak. A szervezetek igen nagyszámú létesítménygazdálkodási szolgáltatást használnak fel működésük során, a szolgáltatások által előállított érték többlet beépül a szervezet által előállított végtermékekbe.

A szervezetek által igénybe vett létesítménygazdálkodási szolgáltatások száma száz és kétszáz között változik. A szolgáltatási kör magában foglalja például:

- az épületekhez kapcsolódó szolgáltatásokat – az épület maga, épületüzemeltetés, épület-karbantartási és egyéb műszaki szolgáltatások, takarítás, az energiamenedzsment, őrzés-védelem, ezek kerültek esetünkben előtérbe,
- a munkavégzéshez kapcsolódó szolgáltatásokat – étkezési szolgáltatások, munkahelyi egészségügyi szolgáltatások, információs és kommunikációs szolgáltatások, helyi katasztrófaregelőzés és -elhárítás, létesítmények tűzbiztonsági szolgáltatásai, bútorozás, költözések, vagyonvédelem, munkavédelem, területmenedzsment stb.

Csak néhányat találokra kiemelve³:

A létesítménygazdálkodás mint szervezeti funkció feladata, hogy üzletileg optimális szinten biztosítsa az egész szervezet létesítménygazdálkodási szolgáltatások iránti szükségletének kielégítését. Tevékenysége során a változások kezelésével alapvetően befolyásolja a szervezet működését, a dolgozók közérzetét, a szervezet működésének hatékonyságát (Keit, 1996).

A létesítménygazdálkodási szolgáltatások fő jellegzetessége, mint az üzleti szolgáltatásoké általában, hogy azokat helyben állítják elő és a szervezetek azokat a működésük helyén veszik igénybe.

A Magyarországon felhasznált létesítménygazdálkodási szolgáltatásokat szinte kizárólag a kis- és közepes vállalatok (KKV-k) nyújtják, más kérdés, hogy azokat milyen szervezet értékesíti.

A létesítménygazdálkodás mint modern menedzsmentdiszciplína az utóbbi 15 évben alakult ki. Hajtóereje a szervezetek belső szolgáltatásainak optimalizálása iránti igény volt.

Tanulmányunkkal kapcsolatban fel kell hívnunk egy fontos körülményre a figyelmet. Az általunk itt leírt módszer alkalmazása úttörő jellegűnek számít Magyarországon, és ez sokakat a módszer mechanikus másolására indíthat. De ez komoly tévedés.

Másrész az ilyen jellegű piac, azaz a létesítménygazdálkodási vezetési tanácsadási piac olyan mértékben éretlen, a létesítménygazdálkodási szervezetek vezetői igen sokszor olyan mértékben felkészületlenek, hogy a szolgai másolás hátrányai esetleg ritkán vagy soha sem derülnek ki.

A létesítménygazdálkodás, mint üzleti diszciplína, nálunk még hiányzó szakmai szabályai miatt, még a látszólag hasonló szervezetek is alapvetően eltérően működhetnek, így a mellékletben felsorolt teljesítménymutatók szolgai másolása biztos jele lehet az azokat alkalmazni kívánók hiányos felkészültségének.

Persze az ilyen figyelmeztetések pontosan az abban leginkább érintettekhez nem jutnak általában el.

A Balanced Scorecard kialakításakor végrehajtandó általános feladatok

1. Stratégiai célok kijelölése

Első lépésként célokat kell meghatározni. Célok alatt azokat a lényeges irányvonalakat értjük, amelyek befolyásolják mind a vezető, mind a végrehajtó munkatársak cselekedeteit. Az ilyen célok meghatározása és előírása a vezetés legfőbb feladata.

Érdemes kisszámú célt meghatározni. A szakirodalomban (IFUA Horváth & Partners, 2008) a „twenty is plenty” mondás tartja magát, amely kifejezi, hogy maximum a 4 nézőpontban összesen 20 célt érdemes felállítani. Ennél több már zavart okozhat: nehéz megjegyezni, még inkább követni azokat.

A szakirodalom általános célokat fogalmaz meg, de a legtöbb helyen kiemelik, hogy a „általános célok” vagy „iparági standard célok” nem léteznek. Ahogy nem létezik ugyanis két teljesen azonos vállalat, ugyanúgy nem létezik két teljesen azonos stratégia, de felső vezetés sem.

2. Stratégiai térkép elkészítése

Az előző lépésként meghatározott stratégiai célokat egy írott oldalon javasolják (Kaplan, Robert S. – Norton, David P., 2000) ábrázolni, így ugyanis a célok közötti összefüggések, esetleges ellentmondások könnyen egyértelművé tehetők.

A stratégiai térkép elfogadása után jól használható a belső kommunikációra is: könnyen áttekinthető, mivel csak egy oldal, és egyszerűsége miatt pozitív érzelmi hatást válthat ki az érintettekből.

3. Mutatószámok meghatározása

A mutatószámok segítségével válnak mérhetővé, ellenőrizhetővé az elfogadott stratégiai célok. A mutatók kulcsszerepet töltenek be a BSC-megközelítésben.

Ugyanakkor a szokásos, kifejezetten pénzügyi mutatókhoz képest itt több más nézőpont mutatója is szerepel: így válik kiegyensúlyozottá a mutatószámrendszer (ami a Balanced Scorecard leggyakoribb magyar fordítása is).

4. Célértékek meghatározása

Amennyiben a mutatószámokat, azaz azokat a dimenziókat, amelyek mentén a vezetés az egyes nézőpontokat értékelni fogja, a vállalat meghatározta, az egyes mutatókhoz célértékeket kell meghatározni.

A célok meghatározása, kijelölése általános menedzsmentfeladat: mennyire legyenek kihívóak, mennyire térjenek el a jelenlegi állapottól – ezek mind olyan kérdések, amelyekkel az általános me-

nedzsment-szakirodalom vagy a motivációelméletek foglalkoznak. Ennek meg-felelően jelen dokumentumunkban ezzel a körrel nem foglalkozunk részletesebben.

5. Stratégiai akciók kijelölése

Ha a célok kidolgozásával elkészültünk, meg kell határozni, miként fogjuk azokat mérni, milyen célértékeket kívánunk elérni. Ehhez ki kell jelölni azokat az akciókat, amelyek a megvalósítást szolgálják. Hasonlóan a célértékek kijelöléséhez, ez olyan általános menedzsmentfeladat, amelynek igen részletes a szakirodalma, így jelen tanulmányban e témával nem foglalkozunk részletesebben.

Ha mindezekben a lépésekben a vállalat végigmegy, a szakirodalmi ajánlások és a különböző vállalati esettanulmányok alapján jól működő Balanced Scorecard tud kialakítani.

A szakirodalomban több hivatkozás található (IFUA Horváth & Partners, 2008), hogy Balanced Scorecard nem csak egy egész vállalatra vonatkozhat: több szintje létezik.

Egy nagy autóalkatrész-beszállító vállalat esetében, amely 3 kontinens 40 országában van jelen, például a célcsoportnak van konszernszintű BSC-je, és az egyes tagvállalatok ebből vezetnek le saját BSC-rendszerüket, és emellett a vállalat egyes kiemelt jelentőségű funkcióinak (termelés, controlling, logisztika stb.) szintén van saját, az egész konszernre átfogó BSC-rendszere. Ezek a BSC-rendszerek logikai hálót alkotnak: a magasabb szintű BSC-je meghatározza az alacsonyabb szintű BSC-jeit, kijelöli a kereteket. A vállalatcsoport így tudja biztosítani a stratégiai összhangot a földrajzilag és gyártmány szempontjából is igen szerteágazó működés mellett.

A jelen tanulmány forrását képező projekt során éppen az ellenkező módon jártunk el.

Nem lévén konszern és vállalati szintű kiegyensúlyozott mutatószámrendszer, egy üzleti terület, belső funkció BSC-rendszerét kellett úgy felépíteni, hogy az később hozzáidomítható legyen az esetlegesen kialakuló vállalati, vagy akár a majdani világméretű konszernszintű BSC-rendszerhez.

A Balanced Scorecard használhatósága a létesítménygazdálkodási funkció esetében

A Balanced Scorecard jól alkalmazható egy vállalatcsoport vagy egy vállalat stratégiájának lebontásakor, annak kommunikálásánál, illetve az elért eredmények mérésére. Ezeket összefoglalóan a szakirodalomban stratégiai controlling feladatnak hívják.

A konkrét esetben nem arra volt szükség, hogy a vállalat általános stratégiáját fordítsa le a vezetés célokra, mutatókra, s azt kommunikálja a tagok felé. Az volt a feladat, hogy olyan módszert dolgozzunk ki, amely segít a vállalat vezetésében, a többi terület számára, hogy megértse és átlássa a létesítménygazdálkodás tevékenységét, így a vállalati eredményességhez történő hozzájárulása is világos legyen az érintettek számára.

Egy olyan gyártó vállalat esetében, mint amilyen a feldolgozott példa is, a létesítménygazdálkodási funkció stratégiai szerepe van: a termeléshez szükséges speciális feltételek (tisztá tér, megadott nyomás stb.) biztosítása kritikus jelentőségű (Dilanthi Amaratunga-David Baldry, 2002).

Ebből ugyanakkor a többi terület igen keveset észlel, csak az egyes vezetői értekezleteken találkozhatnak a területtel, és akkor is csak két összefüggésben:

- hogyan állnak a költségkeretükhöz képest,
- és milyen rendkívüli esemény volt az utóbbi időben, amely a termelés, az üzletmenet folytonosságát veszélyeztette.

Éppen ezért, illetve a projekt során elvégzett, a létesítménygazdálkodási funkció érettségére vonatkozó vizsgálatok alapján, amelyeket itt nem részletezünk, szükségesnek látszott, hogy olyan kommunikációs eszközt kezdjen el használni ez a terület, amely a többi érintett számára egyértelművé teszi, hogy

- mivel foglalkoznak,
- ezek a feladatok hogyan kapcsolódnak a vállalat eredményességéhez,
- a feladatokat milyen színvonalon látják el.

A vállalat esetében a létesítménygazdálkodáshoz kapcsolódó operatív feladatok jelentős részét külső szolgáltatók látják el. A szolgáltatóval folyamatban volt olyan új típusú szerződés megkötése, amelyek szolgáltatás szintje megállapodásokról épülnek. A terv az volt, és ez összevágott a BSC felállításának tervével, hogy a szolgáltatási szinteket a létesítménygazdálkodási terület a későbbiekben folyamatosan fogja vizsgálni, kiértékelni.

A szakirodalom feldolgozása után egyértelművé vált, hogy létesítménygazdálkodási területen nagyon ritka ezen eszköz használata: egyáltalán nem lőttünk fel olyan magyar nyelvű publikációkat, amelyek foglalkoznának e területtel, ezért más vállalati területeken használt funkcionális BSC-eket vizsgáltuk meg a munkacsoport tagjai.

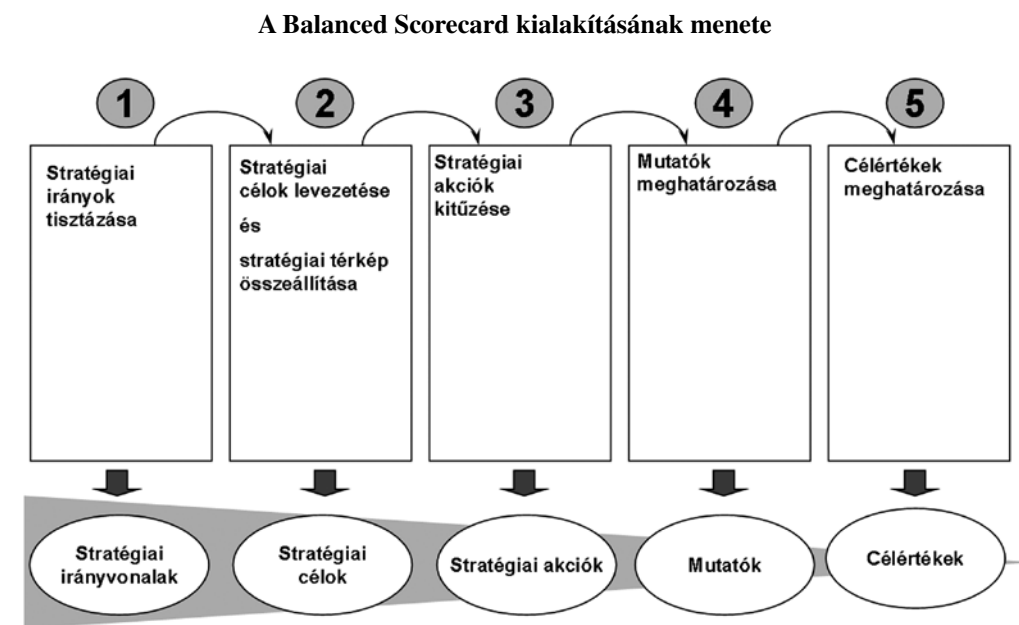
A legtöbb hasonlóságot, analógiát az informatikai szervezetekre kialakított mutatószámrendszerek logikájával lehetett találni. Az informatika ugyanis szintén olyan szolgáltatás, amely esetében a hordozó közegnek nagy a szerepe (hálózat, számítógépek), de nem maga a hordozó közeg a szolgáltatás, hasonlóan a létesítménygazdálkodás műszaki szolgáltatásaihoz. Az informatikai szolgáltatások esetén hazánkban is többnyire magától értődik, hogy a szolgáltatásokról SLA-kat, szolgáltatás-szint-megállapodásokat kötnek. Az SLA-k tartalmazzák az informatikai szolgáltatások elvárt minőségét, mutatóit (KPI-eket, azaz kulcs teljesítménymutatókat, key performance indicators).

Az informatikai szolgáltatások analógiájára építve a munkacsoport egyetértett abban, hogy ez a menedzsmenteszköz (BSC) a létesítménygazdálkodás területén is alkalmazható lesz.

A létesítménygazdálkodási Balanced Scorecard kialakításának lépései

Az angol nyelvű szakirodalmat (Paul Coronel – Anne Evans, 1999, Rick Best – Craig Langston – Gerard de Valence) tanulmányozva a munkacsoport tagjai az alábbi folyamatot követve dolgozták ki a létesítménygazdálkodási funkció BSC-jét:

2. ábra



1. Stratégiai irányok tisztázása

A vállalat vezetése az egyes területek számára sokszor, mint esetünkben is személyes célokat határoz meg.

Ezekben többek között az is, szerepel, hogy a következő időszakban a vállalat vezetése milyen dimenziókat követve kíván fejlesztéseket végrehajtani.

Ezekre alapozva határozta meg a szakértői csapat a stratégiai célokat. A munka terjedelmébe nem tartozott bele természetesen a vállalat vagy a vállalatcsoport stratégiájának felülvizsgálata, módosítása.

2. Stratégiai célok levezetése, stratégiai térkép összeállítása

Az előző pontnak megfelelően áttekintett személyes célok vizsgálata, illetve a vállalat további szakterületeinek bevonásával műhelyvitában alakultak ki a létesítménygazdálkodási terület stratégiai céljai.

Ebben tehát szerepeltek a vállalatvezetés elvárásai (a személyes célokból kiindulva), illetve szerepeltek a társosztályok elvárásai is (a műhelymunka eredményét becsatolva). E módszer helyett a szakirodalomban kifejezetten a többkörös workshopok megtartását javasolják. Ugyanakkor erre a munka ezen fázisában nem volt lehetőség, így ezt a munkamódszert fogadták el a közreműködők. A munka eredményeként a vállalat létesítménygazdálkodási területének stratégiai térképe a 3. ábrán látható módon alakult ki.

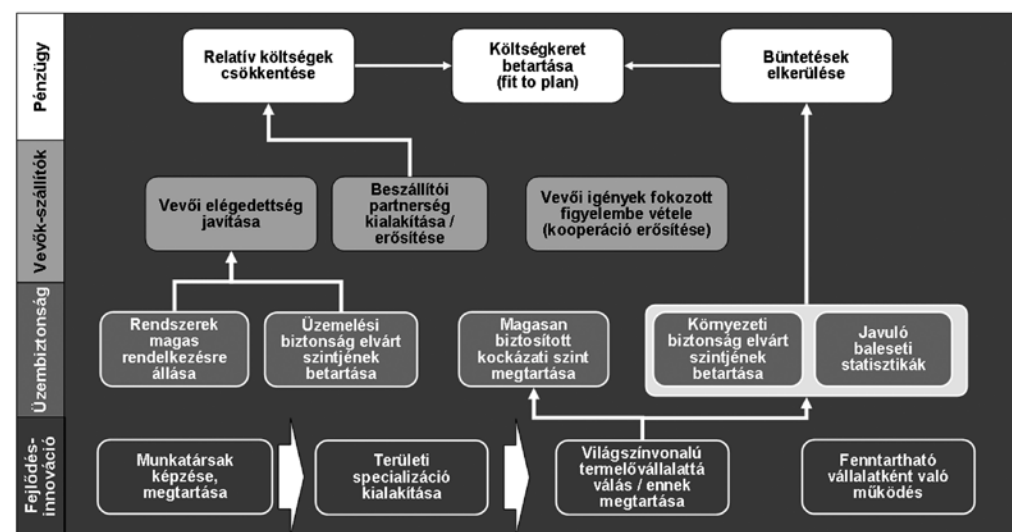
- üzembiztonság nézőpont,
- fejlődés-innováció nézőpont.

A *Pénzügyi nézőpont* gyakorlatilag minden ismert vállalat BSC-jében, stratégiai térképén szerepel. A tulajdonosok számára általában az a legfontosabb: befektetett tőkéjük megtérülését ez mutatja meg. A létesítménygazdálkodási terület esetében árbevételi célokat nyilvánvalóan nem lehet meghatározni: ez a terület ugyanis nincsen olyan kapcsolatban az üzleti környezettel, ahonnan árbevétele származna. Ennek megfelelően itt profitcélok, megtérülés és jövedelmezőségi mutatók sem szerepelnek. A területnek a vállalat általános költségcsökkentési, hatékonysági elvárásainak kell megfelelnie. Ezeket fejezik ki az elfogadott célok.

A *Vevők-szállítók nézőpont* a szakirodalom „standard” Balanced Scorecardjában nem ebben a formában szerepel. Általában, amikor egy vállalat egészére vonatkoztatjuk a BSC-t, akkor többnyire a vevőkre koncentrálnak: a vevők és a vevői kapcsolatok határozzák meg a társaság sikerét, innen származik az árbevétel, így az ide való koncentráció teljesen természetes. A vizsgált vállalat esetében a vállalati szintű BSC-ben természetesen lenne értelme külön vevői nézőpontot szerepeltetni. Ugyanakkor a létesítménygazdálkodási területen – a pénzügyi nézőponthoz képest – nincs értelme kifejezetten erre a csoportra, a vállalat vevőire fókuszálni. A létesítménygazdálkodási területnek természetesen

3. ábra

A létesítménygazdálkodási funkció stratégiai



Mint az a 3. ábrán is látható a munkacsoport – a szakirodalomból (Kaplan – Norton, 2000) kiindulva, a szokásos gyakorlatot végiggondolva – az alábbi dimenziókat alakította ki:

- pénzügyi nézőpont,
- vevők-szállítók nézőpont,

a vállalat sikeressége szempontjából. E szállítókkal a létesítménygazdálkodási szervezet tartja a kapcsolatot, így e szervezet BSC-jében – a szállítók kritikus jelentősége miatt – teljesen jogosan jelennek meg a szállítók.

Az *Üzembiztonság nézőpont* olyan nézőpont, amelyet a szakirodalmi elemzések, vállalati esettanulmányok

áttanulmányozásakor nem találtunk meg másutt. A nézőpont alkalmazásának fő oka, hogy a vállalat termelő rendszereinek igen magas rendelkezésre állást kell teljesíteniük, így az azokat kiszolgáló rendszereknek is. Az üzembiztonságba mind a rendszerek rendelkezésre állását, mind pedig a baleseteket beleértettük, és ennek megfelelően alakultak ki a vonatkozó stratégiai célok is. A magasan biztosított kockázati szint egy olyan speciális, csak a létesítménygazdálkodási területen (esetleg biztosítási területeken) értelmezhető jellemzőt takar, amely azt írja le, hogy egy adott társaság milyen lépéseket tesz a balesetek és egyéb, hasonló kockázatok elkerülése érdekében.

A negyedik nézőpont a klasszikusnak mondható *Fejlődés-innováció*. Ez foglalja össze mind a munkatársak, mind pedig az egyes rendszerek fejlesztésével, kutatásokkal kapcsolatos célokat. Ez a nézőpont gyakorlatilag minden BSC-ben megtalálható, és általában is a vállalat hosszú távú sikeres működése alapján szokták tartani.

A Balanced Scorecard és a szolgáltatási-szint megállapodások összekapcsolása

A munka utolsó fázisában arra kerestük a választ, hogy a vállalat esetében a definiált létesítménygazdálkodási szolgáltatásokat jellemző teljesítménymutatók (KPI-k) értékeit hogyan lehet a BSC-ben szereplő stratégiai célokhoz kapcsolni (Dilanthi Amaratunga – David Baldry – Marjan Sarshar, 2000).

- Ehhez a következő feladatokat kellett végrehajtani:
- a szolgáltatások egyértelmű meghatározása;
 - a szolgáltatásokhoz mutatószámok rendelése, amelyekkel a szolgáltatási színvonalat lehet jellegmezni;
 - a mutatószámok és a stratégiai célok közötti kapcsolatok meghatározása.

A szolgáltatások színvonalának megítéléséhez a szakirodalmak és vállalati esettanulmányok (case studies) tanulmányozása alapján az EN 15341⁴ szabványban felsorolt mutatók tűntek a legalkalmasabbnak.

Az európai szabvány használatát indokolta az a tény is, hogy a vállalatcsoport Európa számos országában van jelen, ahol szintén feladat a szolgáltatások megítélése. Az egyes országokban működő gyárak létesítménygazdálkodása teljesítményének összehasonlíthatóságát (benchmarkingját) csak úgy lehet biztosítani, ha mindenhol ugyanazt az elfogadott mérőrendszert alkalmazzuk. Ennek megfelelően a munkacsoport – számítva az itt leírt módszerek egész vállalatcsoporton belüli kiterjesztésével – az idézett EN szabvány alapján határozták meg a szolgáltatási mutatókat. Az egyes

szolgáltatásokhoz rendelt teljesítménymutatókat szintén a melléklet tartalmazza.

A stratégiai célok, mutatók és az SLA-kban szereplő mutatók jelentősen eltérnek egymástól, hiszen egészen más célokat szolgálnak, mások a jellemzőik.

A Balanced Scorecardban szereplő mutatók jellemzői (IFUA Horváth & Partners, 2008)

- csak a kiemelt stratégiai területekre koncentrálnak;
- logikai láncra vannak felfűzve;
- a tervértékeik a stratégiából kerülnek levezetésre;
- hosszabb időtávra fogalmazznak meg elvárásokat;
- kommunikálják a stratégiát.

Ezzel szemben az SLA-kban szereplő mutatók:

- nem teljes körűek, még a létesítménygazdálkodási funkció teljes körét sem fedik le;
- nincsenek, vagy nem okvetlenül vannak ok-okozati kapcsolatok közöttük;
- a tervértékeket nem mindig a stratégiából vezetik le;
- rövidebb időtávra határoznak meg célértékeket;
- nem kommunikálják a stratégiát.

Ennek megfelelően mindig lesznek olyan stratégiai célok, amelyekhez nem lehet valamely létesítménygazdálkodási szolgáltatás SLA-mutatóját hozzárendelni, hiszen az előbbiek nem közvetlenül kapcsolódnak valamely szolgáltatáshoz, vagy azok csoportjához.

Esetünkben a stratégiai célok és a szolgáltatások definiált mutatói közötti kapcsolatot az 1. táblázat tartalmazza.

Az egyes SLA-mutatók definiálásánál az EN 15341 – Maintenance – Maintenance Key Performance Indicators szabványból indultunk ki, az egyes SLA-mutatók elnevezése is a szabványt követi.

Összefoglalás

A projekt egyik fő tanulsága volt, hogy érdemes további mutatókat kijelölni azon stratégiai célokra, amelyeket a létesítménygazdálkodási és a vállalat vezetői is fontosnak tartanak, de konkrét SLA-mutatót nem lehetett vagy nem volt érdemes kidolgozni ebben a fázisban.

Minderre a későbbi munka során, a jelen tanulmányban leírtak alkalmazási tapasztalatait felhasználva kerülhet sor.

Megítélésünk szerint távlatilag így lesz a létesítménygazdálkodási területre kidolgozott Balanced Scorecard teljes értékű.

A Balanced Scorecard alkalmazás egy eddig többnyire elhanyagolt, de stratégiai szempontból fontos területre azért jelentős, mert apró, de talán nem jelentéktelen hozzájárulás lehet egy fontos, de egyelőre nem kellően felismert szolgáltatási ipar öntudatra ébredéséhez.

Az egyes célokhoz rendelt mutatók

Stratégiai cél	SLA-mutató neve
Relatív költségek csökkenése	E1: Teljes karbantartási költség / eszközpótlási költség × 100 T2: Eszközök működési ideje (tény) / Eszközök elvárt működési ideje × 100 T6C: Üzemzavar miatt kieső idő / (Teljes működési idő + üzemzavar miatt kieső idő) × 100; a rendszerre vonatkozóan T21: Hiba utáni helyreállításig eltelt idő (összesítve) / hibák száma
Költségkeret betartása (fit to plan)	E1: Teljes karbantartási költség / eszközpótlási költség × 100
Büntetések elkerülése	S1: Sikertelen hatósági vizsga / hatósági vizsga × 100
Vevői elégedettség javítása	T2: Eszközök működési ideje (tény) / Eszközök elvárt működési ideje × 100 T6C: Üzemzavar miatt kieső idő / (Teljes működési idő + üzemzavar miatt kieső idő) × 100; a rendszerre vonatkozóan T17: Teljes üzemelési idő / hibák száma × 100 T21: Hiba utáni helyreállításig eltelt idő (összesítve) / hibák száma
Beszállítói partnerség kialakítása / erősítése	Nincs megfelelő SLA-mutató
Vevői igények fokozott figyelembevétele (kooperáció erősítése)	T2: Eszközök működési ideje (tény) / Eszközök elvárt működési ideje × 100
Rendszerek magas rendelkezésre állása	T2: Eszközök működési ideje (tény) / Eszközök elvárt működési ideje × 100
Üzemelési biztonság elvárt szintjének betartása	S1: Sikertelen hatósági vizsga / hatósági vizsga × 100
Magasan biztosított kockázati szint megtartása	Nincs megfelelő SLA-mutató
Környezeti biztonság elvárt szintjének betartása	Nincs megfelelő SLA-mutató
Javuló baleseti statisztikák	Nincs megfelelő SLA-mutató
Munkatársak képzése, megtartása	Nincs megfelelő SLA-mutató
Területi specializáció kialakítása	Nincs megfelelő SLA-mutató
Világszínvonalú termelővállalattá válás / s megtartása	S1: Sikertelen hatósági vizsga / hatósági vizsga × 100
Fenntartható vállalként való működés	Nincs megfelelő SLA mutató

Lábjegyzet

¹ Csoport, később csoport: a termelő vállalat három munkatársa és a szerzők alkotta munkacsoport.

² MSZ EN 15221-1 Létesítménygazdálkodás 1. rész: Szakkifejezések és meghatározásuk.

³ A teljes lista: MSZ EN 15221-1 Létesítménygazdálkodás 1. rész: Szakkifejezések és meghatározásuk, „A” melléklet, informatív

⁴ EN 15341 – Maintenance – Maintenance Key Performance Indicators

Felhasznált irodalom

Bakcsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
 Amaratunga, D. – Baldry, D. – Sarshar, M. (2000): Performance Evaluation in Facilities Management: Using the Balanced Scorecard Approach; COBRA Conference
 Amaratunga, D. – Baldry, D. (2002): Developing Balanced Scorecards for Facilities Management in Facilities Management Innovation and Performance, Spon Press
 Best, R. – Langston, C. – de Valence, R. (2002): Workplace Strategies and Facilities Management., Butterworth Heinemann

Coronel, P. – Evans, A. (1999) : The Balanced Scorecard in Facilities Management, Benchmarking PLUS, Melbourne, August
 EN 15341- Maintenance – Maintenance Key Performance Indicators
 IFUA Horváth & Partners (2008): Balanced Scorecard a gyakorlatban, Alinea, Budapest
 Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (2000): Balanced Scorecard, kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer: Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát. KJK-Kerszöv, Budapest
 Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (1996): Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review. Jan.-Feb.
 Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (2004): Strategy Maps - Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press
 Keit, A. (ed. 1996): Facilities Management, Theory and Practice, Spon Pres

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

KÖNYVISMERTETŐ

Noszkay Erzsébet: Változás- és válságmenedzsment az alapoktól

N&B Kiadó, Budapest 2009

Gazdaságunkban az 1991. évi „első piacgazdasági” csődtörvény életbelépésével azzal a ténnyel kellett szembesülni, hogy szükség van olyan csődmenedzserekre, akik képesek olyan programot kidolgozni, amellyel a cég gyorsan stabilizálhatja helyzetét, s 2-3 év alatt újra jövedelmezővé válhat. Ilyen a *reális és kifejtett válságot kezelő, reaktív menedzselési eszközöket és defenzív stratégiák megvalósítására képes csődmenedzserek* képzésére vállalkozott először az Állami Vagyonügynökség (ÁVÜ). Aztán nem-sokára, ahogyan a piaci szereplők igényeikben is megfogalmazták, és amint a naprakész, korszerű ismereteket terjesztő oktató-tanácsadói gárda is megszületett, elengedhetetlen lett a *reális, de még csak a latens válság jeleit felmutató, gyengélkedő társaságok még menthető helyzetére specializálódott, az aktív menedzselési beavatkozásokat, a fordulatot hozó, a változtatási lehetőségeket felismerő és az offenzív stratégiákat megfogalmazó, valamint megvalósító válságmenedzserek* képzése is. A felsőoktatási intézmények menedzszerképzésében az 1990-es években „fehér holló” volt a „Válságmenedzselés” kurzus szerepeltetése, amihez nemcsak a szakember, hanem az ismeretanyag hiánya is társult. Hazánkban a válság 2008 októberétől érzékelhető igazán. Sajnos napjainkban professzionális vál-

ságmenedzszer-képzés még mindig csak néhány helyen történik – pedig krízis idején felértékelődik a vezetői képesség, a vezetés-szervezési szak tudás. *Másféle vezetői magatartás* szükséges: határozott, dinamikus, gyors döntéseket hozó, céltudatos, keményen következetes, sokszor „öntörvényű”, autoriter típusú, a gyors változtatások levezénylésére alkalmas menedzserek kerülnek előtérbe a stratégiai, átfogó koncepciókban gondolkodó menedzserek helyébe. Tehát a *válságmenedzselés viszonylag új szakma gazdaságunkban, művelői sincsenek sokan*. Végre eljött annak az ideje és lehetősége is, hogy

- tapasztalataikat leírják, megoszták szélesebb körben is,
- javaslatokat tegyenek a vállalati válsághelyzetek jogi újraszabályozására (hatásukra ne csak a csődtörvény módosítása történjen),
- segítségükkel létezzen az ország több felsőoktatási intézményében önálló válságmenedzszer-képzés, akár az első diploma szerzése előtt, vagy akár utána.

Noszkay professzor asszony új könyve a fent közölt képzésekhez és az üzleti életben egyaránt jól használható és hasznosítható ismereteket közöl. A könyv négy nagy részből áll. A szerző az 1. részben nagyon érthetően körbejárja azt a fogalmi kört, ami munkájának tárgyköre.

Ebben fontos mondatokat, gondolatokat olvashatunk a változás-válság kapcsolódásairól. Például azt, hogy „...a változáskezelés még nem válság, és a válság nem katasztrófa...”, aztán „...változások nélkül a válság nem kezelhető...”, aztán még „...addig, amíg a változás és a válság kezelése nem történhet meg változásmenedzselés nélkül, addig a változáskezelésnek nem szükségszerű velejárója a válságmenedzselés is...” E gondolatok is kiemelik a válság pozitív oldalát azzal, hogy *lehetőségként fogja fel. A válság az az állapot, amelyben döntő és elkerülhetetlen változás van folyamatban*. Ez az új könyv azért emelkedik ki a napjainkban megjelent magyar nyelvű munkák sorából, mert a válságot nem pesszimista, hanem sokkal inkább optimista felfogásban tárgyalja. A német és az angol nyelvű szakirodalomban sem régóta léteznek azok a munkák, amelyek – magyarra fordítva – a következő címeken jelentek meg: „A vállalati válság mint esély” vagy „A vállalati életciklus természetes velejárója a válság”, avagy „Az értékmegőrzés és -növekedés válságmenedzseléssel”, aztán „Innovatív út a válságból”. Tehát a válságok nem automatikusan életveszélyesek és katasztrófával vagy kudarccal végződnek.

A könyv 1. részének végén egy áttekintő táblázatban választ kapunk olyan praktikus kérdésekre, hogy a változás- és a válságmenedzselés során

- milyen stratégiákat kell alkalmazni, és mi azok célja,
- milyen legyen a menedzsment jellege,
- milyen típusúak az alkalmazott módszerek,

– a gazdálkodó szervezetnek milyen reakciói és/vagy megnyilvánulásai merülhetnek fel.

A könyv 2. része modellszerűen közli azt, hogy a változástól (annak felismerésétől) a válságig vezető úton milyen stációk különböztethetők meg. A szerző hangsúlyozza azt, hogy az egyes szakaszok a valóságban élesen nem határolhatók el, így az egyes szakaszokat mintegy átlapolják az eltérő menedzselési technikák és tevékenységek, miközben az átmeneti szakaszok jelentősége óriási. Gondoljunk csak bele! Vajon az átmeneti szakaszok határainak kezdetén *van-e a cégnél valaki – döntési pozícióban –, aki egyáltalán felismeri, és elég súlyosnak itéli a változással/válsággal járó problémákat?* – Ha igen, akkor a probléma felismerésének kezdeményezője befolyásolja a választott stratégia természetét. Vajon *van-e a cégnél valaki, aki a probléma komolyságát felismeri, miközben különbséget tud tenni a kudarc és az átmeneti hanyatlás jelzéseiből következő probléma között?* – Ha igen, akkor ez befolyásolja azt, hogy csak egy rövid, átmeneti fellendülés következik be, vagy pedig a cég képes visszatérni a növekedési pályára. Vajon a cégnél végrehajt-e valaki olyan intézkedést az átmeneti szakaszok határainak végén, amely megállítja a vállalat helyzetének változásból vagy válságból eredő romlását? – Ha igen, akkor a problémaelhárítás folyamatait elindítójuk szándékai, döntéseinek következményei befolyásolják. Mindezek miatt ezek az átmeneti szakaszok kritikus jelentőségűek. A könyvben ezután szó esik azokról a tényezőkről, amelyek a változásokat kiváltják, majd pedig több oldalon át olvashatunk arról, hogy mitől lesz a változásmenedzsment sikeres vagy pedig sikertelen. Számomra nagyon izgalmas és újszerű a gazdálkodó szervezet életciklusával összefüggő rizikófaktorok feltárásá-

ról szóló fejezet. Mivel a különböző életszakaszokban a szervezetnek eltérő változásokra, sőt változtatásokra van szüksége, mindig más tényezők jelentenek veszélyt. Ismét idézek: „...az adott életkori sajátosságok szerint mindig más-más változástényezőknek kell abszolút prioritást élvezniük a teendők rangsorában.” A szerző figyelmeztet a cégalapítás/növekedés/érettség/válság (vagyis hanyatlás) szakaszában jelentkező változások veszélyeire. Nagyon tanulságosak az itt közreadott *valós esetek és példák!* A 2. nagy rész végén megadott táblázat okulásul szolgál, hiszen itt olvashatjuk – a működés szakaszolása után – a *vállalati válság fázisait kísértő tünetek¹ függvényében a hibás és helyes menedzseri beavatkozásokat és megoldási módozatokat.*

A 3. nagy rész magával a *vállalati válság menedzselési problémáival* és megoldási technikáival foglalkozik. Teljes mértékben egyetérték azzal a kijelentéssel, hogy „...a valódi bajok általában nem ott vannak, ahol a tünetek jelentkeznek...”. Másképpen fogalmazva: *A válság valós okait nem ott találjuk, ahol a jelzések felmerülnek.* Ellenben a válságmenedzser minél korábban felismeri a válság – lehetőleg gyenge – jelzéseit, annál több lehetősége van korrigálni a hibás vállalati fejlődést. Azonosítania kell a válságot az okok, a következmények és a feltételvariánsok pontos, valamint teljes körű számbavételével. Tehát ezért először *menedzsmentaudit* keretében meg kell találni a válság valódi gyökerét. Csak ennek keretében lehet ugyanis reálisan meghatározni a válság lényegét! Szinte általános a tanulság: a vállalatvezetés operatív vaksága miatt nehezen jut el a probléma gyökeréig, a válság lényegéig. Ebben a részben olyan példacsokorba gyűjtött vélekedésekkel is megismerkedhetünk, amelyek alapján tudni fogjuk azt, hogy egy gazdál-

kodó szervezet mikor egészséges és mikor szenved (funkcionális és rendszerjellegű) betegségben. Ezután logikusan – a szerző szavaival élve – a bajmegállapítás diagnosztikája, majd pedig (funkcionális és rendszerjellegű) terápiája következik. Aki „tapasztalt öreg róka” a vállalati *válságmenedzselés technikai eszköztárának* ismeretében és alkalmazásában, a könyvnek ebből a részből meg fogja tudni különböztetni a *taktikai és a stratégiai terápiák* alapvető jellemzőit, azok célirányosan kialakított lépéseit.

A zárórészben megismerjük a válságmenedzselés folyamatát, a válságkezelés lehetséges ún. alap- és kombinált módszereit.

A könyv megfelel a tankönyvtől elvárt kritériumoknak is. Miért? – Megindokolom. Minden fejezet végén ellenőrző kérdéseket találunk, így az olvasó-tanuló támogatás nélkül, önellenőrzési lehetőséggel ismereteit alkalmazni tudja; a fejezetek egyes részeiben az éppen megfelelő helyen beszúrt, elgondolkodtató kis feladatok és a sok-sok üzleti gyakorlatból vett valós példa nagyon megkönnyíti a tananyag megértését, elsajátítását. Itt nem hagyom szó nélkül a mellékletben közölt, tanulságos cégeseteket sem.

Most pedig zárásul meg szeretném osztani, pontokba szedve, azokat az észrevételeimet, amelyek a könyv olvasása után felmerültek bennem:

1. Amennyiben – a szerző vélekedése szerint – változásmenedzselés nélkül nem lehet válságmenedzselést folytatni, akkor a menedzsereknek nemcsak menedzselési ismeretekkel, hanem *változtatásmenedzselési ismeretekkel* is kell rendelkezniük, hiszen piacgazdasági közegben változatlanul nem működhet egy cég sem, potenciálisan bármely vállalat kerülhet kritikus hely-

zetbe. Ehhez pedig a szervezet egészséges élethelyzeteiben is a változásmenedzsment logikájára van szükség.

2. Az előzőekből eredően „nem” menedzserek, és „nemcsak” *válságmenedzserek*, hanem *változásmenedzserek* képzésének igénye szükségeltetik.

3. Nemcsak *professzionális változás-, válság- és csődmenedzserek* létét igényli a jelenlegi gazdasági helyzet, hanem képzésükhöz *professzionális oktatási anyagok* szükségesek. Ennek alapját azok a szakmai érdekszövetségek jelenthetik, amelyek egyrészt a felsőoktatási intézményekkel, másrészt pedig a tanácsadói szakmák képviselőivel együttműködve azon munkálkodnak, hogy az

említett „szakmákat” megfelelően megalapozott ismeretanyagokból lehessen elsajátítani

4. Egyrészt, ha egy vállalkozás nem lehet folyamatosan sikeres, nem képes az állandó növekedésre, akkor a működés hanyatló szakaszának bekövetkeztét is természetes eseménynek kell tekinteni, másrészt pedig, ha a szervezeti életciklusok – avagy működési életszakaszok – különböző kockázati faktorokkal járnak, akkor a menedzserek számára „nem” kockázatkezelési, hanem *életciklus-kockázatok kezelési technikákat* kell kidolgozni. Ha ezeket kidolgozzuk és alkalmazzuk, akkor a cégek válságos helyzeteiken könnyebben úrrá tudnak lenni, és ismét a csúcson landolnak.

5. *Praktikus tudásanyaggal* kell rendelkezni a vállalati működés minden szakaszában felmerülő változások/változtatások, így

alapítás/növekedés/működés-megőrzés/tőke kivonás/válság/csőd/felszámolás/fúzió

problémáinak-kihívásainak kezeléséhez is. Ezek a kihívások szükségszerűen *új menedzserkompetenciákat* hívnak életre.

Gazdaságunkban a fentiek milyen mértékben és milyen színvonalon léteznek? – A hazai szakiróknak és az üzleti gyakorlat művelőinek ebben még bőven vannak tennivalói, ám Noszkay professzor asszony munkássága ebben mérőföldkőnek számít...

Katits Etelka

CONTENTS

STUDIES AND ARTICLES

NAGY, Beáta – PRIMECZ, Henriett

Women and men in organizations
– An attempt to break up with myths 2

JENEI, István

Experiences of the adaptation of lean management in the development of healthcare processes 18

TIRNITZ, Tamás

The free-will strategic advanced reporting of the Hungarian Stock Exchange quoted companies 38

FAZEKAS, Dóra

Opportunities for profit in the European Union CO₂ trading scheme
– Experiences of the EU ETS in Hungary 48

BITÓ, János – CZERNY, József

Using Balanced Scorecard at the facilities management activity of a production company 57

Book review 65

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

NAGY, Beáta – PRIMECZ, Henriett

*Women and men in organizations –
An attempt to break up with myths*

The paper investigates men and women within organizations from feminist point of view. It investigates the connections between organizational phenomenon and social facts. In the introduction authors highlight some of the complexities of feminist thoughts, and show that there exists several streams of feminism (liberal, radical, psychoanalytic, marxist, socialist, postmodern/poststructuralist, postcolonial or third world feminism), and they all differ in their problem definition and suggested solution. This paper analyses two organizational problems: vertical segregation (glass ceiling) and horizontal segregation (glass wall). The authors present possible solutions from different feminist approaches for the problem of a talented woman's smaller opportunities compared to the similarly talented men within the organization. The paper concludes in possible solutions and future prospects.

JENEI, István

*Experiences of the adaptation of lean management in the
development of healthcare processes*

In the past few years "Lean Healthcare" – the adaptation of lean management into healthcare settings – turns up as a topic often and often in foreign press and the in the professional publications. Although researches at international level in this field are at best at their dawning, in Hungary the darkness is almost complete. This article aims at one side to draw researchers' and even more healthcare employees' and managers' attention to this management tool and philosophy, which offers new possibilities. From the other side to provide an overview of the results of the researches conducted in this field. Reflecting this doubled aim the study is divided into two major sections. In the first part the situation of the health care providers is shortly described followed by the introduction of the basics of the lean management and the idea of applying it into healthcare services. While the second part of the study shows how far the World reached in realizing the idea of "Lean Healthcare" by analyzing 16 cases.

TIRNITZ, Tamás

*The free-will strategic advanced reporting of the Hungarian
Stock Exchange quoted companies*

The owners of quoted companies need for their investment decisions strategic information available only at the companies. This Strategic Advanced Reporting consists of several elements. Only three of at the Hungarian Stock Exchange quoted companies published qualitative reliable and quantitative sufficient information with strategic relevance for their actual and potential owners.

FAZEKAS, Dóra

*Opportunities for profit in the European Union CO₂ trading
scheme – Experiences of the EU ETS in Hungary*

This article presents the experiences of the pilot phase of the EU's CO₂ trading scheme (European Union Emissions Trading Scheme – EU ETS) in Hungary. As an introduction to the issue, the system is presented, and then the study seeks to answer whether the EU ETS was only an administrative burden to the covered companies or could be seen as an opportunity for profit as well. The article then explores the impact of the EU ETS on Hungarian participant companies: on their Competitiveness, on their expenditures, on their operative and investment decisions, and whether it was a driver of innovation. The article concludes that emissions trading, in addition to other implications, is also a serious business opportunity for participating companies. By using emissions allowances carefully and in accordance with the company's investment policies, obligated installations are even able to realize a profit from reducing their emissions. Although the first three years of the EU ETS had only a marginal effect on Hungarian sectors, in the long run carbon dioxide emerges as an important factor in business life, which must be taken into consideration when making business decisions. Hungarian companies – due to more plentiful allocations than may have been necessary – were able to realize significant profits in the short term. The long term, however, is a different situation; starting in 2012, the European Union plans to significantly reduce the amount of grandfathered allowances.

BITÓ, János – CZERNY, József

*Using Balanced Scorecard at the facilities management activity
of a production company*

It goes without saying that facilities management supports the fundamental activities of the core business of a production company. The objectives for facilities management should therefore be compatible with those of the 'parent' organisation. Starting from the four perspectives of the original Business Scorecard as devised and described by Kaplan and Norton (1993, 1996) the study aims to answer four questions to ask in the context of a facilities management function.

- First, how is the facilities management function managed in terms of value for money?
- How do the facilities user and the vendor see the facilities function?
- Unique to the productions industry is the operational safety and business continuity viewpoint – are those essential requirements of the core business met?
- Fourth, innovation and growth – how does the facilities management function continue to improve in itself and to assist the core business?

Being given the characteristics of the operating environment of a production plant, recognising and satisfying the needs of the core business is vital for long term commercial survival. To ensure the satisfaction of business needs, it is essential that facilities management identifies focuses on and monitors properly defined key performance indicators.

VEZETÉSTUDOMÁNY