

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
Telefon: 482-5527
Fax: 482-5426
<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

Grubbström, 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

XLIII. ÉVF., JÚLIUS-AUGUSZTUS

2012. 7-8. szám

TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

KOVÁTS Gergely

A tudományterületi sajátosságok következményei a kutatásban,
az oktatásban és a felsőoktatási intézmények vezetésében 2

➤ TOARNICZKY Andrea

Multikulturális szervezet és identitás 18

➤ INCZE Emma

A vállalatok nemzetköziesedésének dinamikája 32

➤ CSILLAG Sára

Etika és emberierőforrás-menedzsment: egy régi/új kapcsolat? 41

➤ HARANGOZÓ Tamás

Az erőforrás-alapú megközelítés a gyakorlatban
– Az intellektuális tőke mint az alapvető képesség forrása? 57

➤ SZŐTS-KOVÁTS Klaudia

Mit nyújt a jelentésadás perspektívája a munka jelentésének kutatásában? 68

➤ TIRNITZ Tamás

Stratégiai lehetőségek közötti választás racionalitásának biztosítása 78

➤ Bruno DALLAGO

Sme policy and competitiveness in Hungary 84

➤ WIMMER Ágnes – CSESZNAK Anita

Vállalati teljesítménymérés a döntéstámogatás tükrében 99

➤ TÖRÖK László

Államadósság és privatizáció 117

KÖNYVISMERTETŐ

➤ Muraközy László: Államok kora

126

CIKKEK ANGOL 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

ELŐSZÓ

Ennek a dupla számnak van egy rejtett összetartó rendező elve: a szerzők – akik doktori védésük előtt álló kollégáink – ezekkel a tanulmányokkal tisztelegnek a 60 esztendő Balaton Károlynak, a Gazdálkodástudományi Doktori Iskola volt vezetőjének: egy olyan embernek adnak tiszteletet, aki példakép nemcsak a fiatal kollégák, hanem az idősebb generáció előtt is. Jellem és tudás nagyszerű összhangja egy személyben. Közeli tanítványaid, kollégáid több tanulmányukkal is jelentkeztek – megköszönve a támogatást, a feddést és a biztatást – ezzel is szeretnének Balaton tanár úrnak örömet okozni.

Egy tudós, tanár és tudományos szervező személyiségnek mi mással lehet tisztelegni és köszönetet mondani, mint a legfrissebb kutatási eredményeket felmutató tanulmányokkal. A Vezetéstudományi Intézet munkatársainak – Csillag Sára, Harangozó Tamás, Incze Emma, Kováts Gergely, Szóts-Kováts Klaudia, Tirnitz Tamás, Toarniczky Andrea – dolgozata lefedik a Tanár úr által művelt menedzsmenttudomány szerteágazó területeit, és az „Intézetén kívüli” tanulmányok – Bruno Dallago, Wimmer Ágnes, Csesznák Anita és Török László – is jól illeszthetők a Balaton Károly által figyelemmel kísért és publikációiban érintett témakörök közé.

Mit is kérhetnénk az ünnepelttől? – kissé önző módon is azt, hogy maradj sokáig barátunk, kollégánk, mentorunk és tanárunk, mert Te sarokpont vagy számunkra!

KOVÁTS Gergely

A TUDOMÁNYTERÜLETI SAJÁTOSSÁGOK KÖVETKEZMÉNYEI A KUTATÁSBAN, AZ OKTATÁSBAN ÉS A FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK VEZETÉSÉBEN

A szerző tanulmányában vizsgálja a tudományterületek különbségeinek következményeit az oktatásban, a kutatásban és a felsőoktatási intézmények irányításában. A tanulmány első felében a tudományterületek episztemológiai és közösségi különbségeit tárgyalja Becher és Trowler (2001) népszerű kategorizálása alapján. A tanulmány második felében a tudományszerveződésre, a publikációs gyakorlatra, a doktori képzésre, az oktatás céljára és formáira, a diákok tudásképeire, valamint a menedzsment-felfogásra gyakorolt hatást mutatja be. A konklúzióban egyrészt a minőség- és teljesítményértékelési rendszerek differenciált megközelítésének szükségességére hívja fel a figyelmet, másrészt arra, hogy a Bologna-rendszer és az élethosszig tartó tanulás erősödésének következményeként egy-egy mesterszakon nemcsak a hallgatóság háttéré, előismerete lesz sokszínű, hanem a tudásról alkotott képe is. Ez újfajta oktatói szerepeket és oktatási megközelítéseket tesz szükségessé¹.

Kulcsszavak: felsőoktatás, tudományterületi sajátosságok, oktatás, kutatás, vezetés

Thomas Kuhn 1962-ben megjelenő *A tudományos forradalmak szerkezete* című munkája ráirányította a figyelmet arra, hogy a tudomány mint differenciálódott társadalmi alrendszer önálló belső dinamikával rendelkezik, és ezért mind a tudomány, mind a tudományt művelő csoportok leírhatók, jellemezhetők és elemezhetők szociológiai eszközökkel. Kuhn azt a korábban egyébként mások – például Polányi Mihály – által is megfogalmazott elképzelést tudatosította elemi erővel, hogy a tudomány kollektív tevékenység, amelynek fejlődése (vagy talán: változása) a tudományos közösség saját, belső szabályai által irányított evolutív folyamat, és legfeljebb utólag (retrospektív módon) racionalizálható úgy, mint lineáris, kumulatív fejlődés (Kuhn, 2002).

Természetesen a szociológiai jellemzés nemcsak a tudományos közösség egészére, hanem annak részeire, az egyes tudományterületeket² (diszciplínákat) művelőkre is vonatkoztatható (maga Kuhn is a fizika, a kémia és a biológia területének vizsgálatából általánosította nézeteit). Már az 1960-as évektől kezdődően

olyan tanulmányok láttak napvilágot, amelyek összefüggést igyekeztek kimutatni a tudományterületi klaszifikációk és a tudományterületet művelők magatartása, jellemzői között. Többnyire sikerrel (a kutatások részletes áttekintését lásd Braxton – Hargens, 1996). Ennek fényében különösen figyelemre méltó, hogy a tudományterületek közötti különbségek igazolásán túl a legkritikább esetben került sor olyan következtetések levonására, amelyek az egyidejűleg több, különböző tudományterület számára otthont nyújtó szervezetek, a felsőoktatási intézmények³ működtetésére, vezetésére vonatkoztak volna.

Pedig Lawrence és Lorsch már 1969-ben úgy érvelt, hogy a környezet nem egységesen fejti ki hatását a szervezetre, mert a szervezeten belüli egységek, osztályok releváns környezete különböző, és így mindegyikük eltérő alkalmazkodási kényszerrel szembesül (Lawrence – Lorsch, 1969). Tehát az egyetem karai, intézetei és tanszékei – amelyek különböző tudományterületeket képviselnek – kisebb-nagyobb mértékben eltérő kör-

nyezetben működnek, azaz más-más elvárásoknak kell megfelelniük: belső dinamikájuknak és társadalmi pozícióiknak megfelelően. A szervezeti teoretikusok – a tudományszociológusok eredményeitől függetlenül – hamar felismerték, hogy az egyetem egységes, jól strukturált szervezetként (például bürokráciaként vagy kollegiális közösségként, céhként) történő leírása nem kielégítő. És noha megjelentek az egyetemet lazán strukturált rendszerként (Weick, 1976), szervezett anarchiaként (Cohen – March et al., 1972), illetve érdekcsoportok halmazaként (Baldrige, 1971; Baldrige – Curtis et al., 1978) bemutató leírások, ezek nem a tudományterületek közötti különbségek felismeréséből, hanem sokkal inkább az egyetemi tanszékek és karok autonómiájának következményeként születtek. Azaz ezekben az írásokban az oktatókat és kutatókat úgy kezelik, mint akik érdeklődésükben ugyan eltérnek, de azonos módon szocializálódnak, és végső soron azonos szakmában (az „academic profession”-ben) dolgoznak.

Ezért számíthatott újdonságnak a szervezet vezetésének elméleti és gyakorlati kérdéseivel foglalkozóknak, hogy a 80-as években Burton Clark több írásában is felhívta a figyelmet arra, hogy az egyetemek kulturálisan heterogének, ami az oktatók és kutatók sokféle diszciplináris hovatartozásából fakad (Clark, 1984a; Clark, 1984b). Clark egyenesen úgy vélte, hogy a felsőoktatás hagyományos szervezeti tagolását ki kell egészíteni az oktatás és kutatás tárgya mentén történő tagolással. Másként szólva: a felsőoktatás nem pusztán az egyetemek összessége, hanem az egyetemek és tudományterületek mátrixa, ami abból adódik, hogy az oktatók és kutatók identitását, elkötelezettségét legalább olyan mértékben formálja a szervezeti, mint a tudományterületi hovatartozásuk (Clark, 1984a) (1. ábra).

Egyetemek és tudományterületek mátrixa

Társadalmi kontextus	„X” tudományterület	„Y” tudományterület	„Z” tudományterület
„A” egyetem			
„B” egyetem			
„C” egyetem			

A diszciplínák közötti különbségek azonban ezt követően is inkább a felsőoktatás szabályozásának szintjén vetődtek fel, különösen a finanszírozási, illetve minőségbiztosítási rendszerek kapcsán. Ezek a rendszerek ugyanis szükségessé teszik a mérhető (és adott esetben összehasonlítható) standardok kifejlesztését, azaz a különböző tudományterületek „közös nevezőre hozását”⁴.

Az alábbiakban a közelmúlt kutatásai alapján bemutatom, hogy a tudományterületek közötti különbségek hogyan jelennek meg a felsőoktatási intézmények két alapvető folyamatában: a kutatásban és az oktatásban, valamint megvizsgálom azt, hogy a különbségek milyen szervezeti és vezetési következményekkel, dilemmákkal járnak. Nyilvánvaló ugyanis, hogy a felsőoktatási szféra társadalmon (és a költségvetésen) belüli súlyának növekedésével az egyetemek hatékonysága, eredményessége fokozott jelentőséget nyer, ami felértékeli az egyetemek vezetésének és menedzsmentjének szerepét.

Ezt jelzik Magyarországon az elmúlt évek nagyobb felsőoktatási fejlesztési programjai is, például a „Felsőoktatási Intézmények Minőségkultúra Váltásának Pilot Programja” vagy „A működési folyamatok mintaszerrű újraszervezése az integrált vidéki nagyegyetemek minőségközpontú támogatása érdekében” elnevezésű program, melyek megkísérlik az intézményi szintű folyamatokat leírni, optimalizálni, és ezeket egy normatív folyamatmodellbe integrálni. A kiemelt célkitűzések közé tartozik „a felsőoktatási intézmények által nyújtott szolgáltatás minőségének javítása érdekében az intézmények korszerű, hatékony működését támogató módszerek kidolgozása, a folyamatok fejlesztése, a szervezet korszerűsítése, valamint az intézményi gazdálkodás hatékonyságának javítása” (Drótos, 2005: p. 4.).

Az ilyen átfogó, intézményi szintű modelleknek van ugyan létjogosultsága, de szükségesnek tartom a tudományterületi különbségek figyelembevételét. Hogyan fejleszthető ki például egységes intézményi szintű minőségbiztosítási rendszer, ha minden tudományterület képviselője másképp látja azt, hogy mi a minőség (erről lásd Kekäle, 2002)? A cikk szerkezete a következő: az első részben röviden áttekintem a tudományterületek osztályozásának lehetőségeit, illetve a tudományterületek kialakulásában és elkülönülésében szerepet játszó folyamatokat. Ezt követően a tudományterületek közti különbséget az oktatás és kutatás során követett gyakorlatok eltérésének bemutatásával illusztrálom. Az utolsó részben a tudományterületek különbözőségeiből adódó szervezeti és vezetési kérdéseket veszem közelebből szemügyre.

1. ábra

Röviden a tudományterületekről

Minden korszaknak megvolt a maga sajátos tudás- és/vagy tudományklasszifikációja. Így például a korai középkorban, az egyetemek alapításakor, a tudományokat szabad művészetekre (*artes liberales*) és mérnöki művészetekre (*artes mechanicae*) osztották. Míg a szabad művészetek közé a nyelvtan, a dialektika, a retorika,

a zene, az asztronómia, a geometria és az aritmetika tartozott, addig a mérnöki művészetekben három a külvilággal és négy a testi igényekkel foglalkozó diszciplínát különböztettek meg. Az előbbieket közé tartozott a szövetek művészete, a fazekassággal és kőművességgel kapcsolatos tevékenységek, valamint a kereskedelemmel foglalkozó navigáció, míg a testi szükségletek tudományára a földművelés, a főzés, az orvostudomány és a színházi művészetek tartoztak, bár ez utóbbit később felváltotta az építészet (Rüegg, 1992: p. 26.). A tudomány területekre osztása nyilvánvaló volt a korabeli egyetemek (kari) strukturálódásában is. Ugyanakkor az is látható, hogy a négy klasszikus kar, a teológia, a jog, az orvostudomány és a bölcsész tudomány nem képezte le a tudományok akkori, imént bemutatott felosztását. A mai napig több vélemény és elmélet is létezik, hogy mi az oka annak, hogy éppen ezek a tudományok kaptak helyet az egyetemen, és mások, például a már akkor is fontos gyakorlati szerepet játszó építészet, miért nem (néhány lehetséges magyarázathoz lásd Rüegg, 1992).

A francia forradalmat követően a felvilágosodás mozgalmi fokozatosan a tudás újfajta koncepcióját intézményesítették az egyetemeken, amely a racionális vizsgálódásra épült. Szintén e korszaknak a „terméke”, hogy a kutatás része lett az elfogadott, mindennapi egyetemi tevékenységeknek (még ha a gyakorlatban ez nem is mindig lett szerves része az oktatók napi munkájának)⁵. Ettől a ponttól kezdve az egyetemek helyet biztosítottak a tudományoknak, és az akadémiákkal együtt ők számítottak etalonnak a tudomány klasszifikációja szempontjából. Az egyetemek küldetése az lett, hogy eldöntsék, mi számít tudományosnak, és legitimáljanak egy-egy új tudományt azáltal, hogy beépítik a szervezeti (tanszéki) vagy kurrikuláris struktúrájukba (Gumpert – Snydman, 2002). Ennek eredménye például, hogy a természettudományok megtalálták a helyüket a kari struktúrában. A XXI. század elejére az egyetemek e tudásintegráló szerepe csökkenőben van, és már korántsem olyan kizárólagos letéteményesei a tudományosságának és a tudományterületek meghatározásának, mint voltak például a XIX. században. Emellett jelentősen felértékelődni látszik a problémaorientált, több diszciplínát is magában foglaló ún. M2 tudás⁶ és kutatás szerepe (Gibbons – Limoges et al., 1994). Mindezek – az elemzés szempontjából fontos – következménye, hogy szinte naponta születnek új határterületek. Lehetséges-e így olyan tudományterületekről beszélni, mint fizika, közgazdaságtan vagy szociológia? Lehetséges-e az oktatókat és kutatókat egyértelműen egy-egy tudományterülethez sorolni? Aligha.

Mégis úgy vélem, hogy bár az egyes diszciplínák határa nagyon elmosódott, hasznos eszközök lehetnek

az elemzésben. Egyrészt mert az egyes diszciplínák lényege, irányultsága ma is stabilnak tekinthető, és az átláthatatlanságot nem elsősorban az új tudományok születése okozza, hanem inkább a már meglévők újszerű összekapcsolódása. Másrészt a hagyományos tudományterületi felosztás ma még oktatás- és tudomány-szervezési kérdésekben is jelentős szerepet játszik. A harmadik fontos indok, hogy a tudományterületek határának meghatározása mindig önkényes, és nem lehetséges olyan klasszifikációt alkotni, amely diszjunkt módon határolná el az egyes területeket egymástól. Egy aprólékos, részletes osztályozás emellett minden további elemzést rendkívül komplexszé és kezelhetetlenné tenné. Ez az oka annak, hogy a fenntartások ellenére az elemzések túlnyomó részében igen leegyszerűsített klasszifikációt alkalmaznak. A továbbiakban tehát a diszciplínák létét és meghatározhatóságát elfogadható kiindulópontnak tekintem.

A tudományterületek mint episztemológiák és mint csoportok

Az e tanulmányban vizsgált kérdés – milyen szerepe van a diszciplínák különbségének az oktatás és kutatás folyamatában, illetve az egyetemek szervezésében – megválaszolásához szükséges közelebből szemügyre venni, hogy a tudományterületek mely sajátosságai és milyen módon gyakorolnak hatást az oktatásra és kutatásra. Ez segítséget nyújthat a vezetési kérdések megválaszolásához is.

A tudományterületek elkülönülése magától értetődővé teszi, hogy a tudományterületeknek van olyan lényeges vonása, amely egyedivé teszi őket. Ez az egyediség abból fakad, hogy az egyes diszciplínák a tudás sajátos koncepcióját jelenítik meg, és irányultságuknak megfelelően értelmezik és vizsgálják a körülöttünk lévő természeti és társadalmi valóságot. Ezt a továbbiakban *episztemológiai* vagy ismeretelméleti megközelítésnek nevezem.

Ugyanakkor – mint arra Basil Bernstein, neves angol oktatásshociológus rámutat – bármely klasszifikációban a kategóriák (a mi elemzésünkben: diszciplínák) közötti elkülönülés (*insulation*) lehet erős és gyenge. „Erős klasszifikáció esetén a kategóriák erősen elkülönülnek egymástól. Erős klasszifikáció esetén minden egyes klasszifikációnak megvan a saját egyedi identitása, a saját egyedi hangja, a saját belső specializált szabályrendszere. Gyenge klasszifikáció esetén kevésbé specializált diskurzusaink vannak, kevésbé specializált identitások vannak és kevésbé specializált hangok vannak. *De a klasszifikáció, akár erős, akár gyenge, mindig hatalmi viszonyokat jelent*” (Bernstein, 1996: p. 7. – kiemelés tőlem, K. G.).

Bernstein eme megjegyzése azt sugallja, hogy a diszciplínák nem pusztán érdeklődési területek, és nem csak tudás- és valóságképükben különböznek egymástól, hanem egyben társadalmi szerveződések is, az oktatóknak és kutatóknak olyan közössége, amelynek tagjai sajátos identitással rendelkeznek, és akiknek magatartását a tudományterületre jellemző intézmények (tehát nyelvezet, normák, szerepek) szabályozzák. Ezt *szociológiai* vagy közösségi megközelítésnek nevezem.⁷

Természetesen a két megközelítés szorosan összekapcsolódik, hiszen bármely tudományos közösségben működő intézmények részben (de nem kizárólagosan) megmagyarázhatóak a közösség által képviselt tudás- és valóságértelmezésből. Mielőtt azonban erre kitérnék, lássuk részletesebben a tudományterületek episztemológiai és szociológiai megközelítésének lényegét!

A tudományterületek ismeretelméleti sajátosságai

A tudományterületek ismeretelméleti jellemzésével arra a kérdésre kaphatunk választ, hogy az adott tudományterületnek milyen a tudásképe, mit tekint tudásnak és mennyiben tekinti a körülöttünk lévő valóságot objektívnek (a szemléltől függetlenül adottnak), illetve interszubjektívnek (a szemlélők által közösen konstruálnak).

Biglan és Kolb elemzésére építve Becher és Trowler a diszciplínákat puha és kemény diszciplínákra, illetve tiszta és alkalmazott diszciplínákra osztja fel (Becher – Trowler, 2001: p. 33–36.)⁸.

A kemény diszciplínákban általában egy erős paradigma létezik, amelyben a tudás tényszerű, és fokozatosan kumulálódik (rendezett módon felhalmozódik), aminek eredményeként általánosan érvényes (univerzális) törvények fedhetők fel. A puha diszciplínákban ugyanakkor számos versengő paradigma létezik, amelyek egymással összemérhetetlenek. Ezekben a tudományokban a kutatás nem a tények vagy törvények felfedezéséről, hanem a jelenségek ismételt interpretációjáról, újraértelmezéséről szól. A tudás ezért ezekben a tudományokban nem tényszerű, hanem konstruált, és nem kumulatív, hanem agglomeratív (azaz rendezetlen módon halmozódik fel).

A kemény és puha diszciplínákban lévő paradigmák stabilitási különbsége jól tükröződik az egyetemi tananyagokban, melyek az adott tudomány kulcsismereteit közvetítik. Cole kutatásában alsóbb éves (undergraduate) hallgatóknak szóló amerikai egyetemi tankönyveket vizsgált három tudományterületen: fizikában, kémiában és szociológiában (Cole, 1983; lásd még Neumann, 2001). A kemény tudományokban 1700-as és 1800-as években élt szerzőket is többször

idéztek. Emellett az idézett szerzők száma alacsony volt, és a legtöbb tankönyvben jelentős átfedést lehetett tapasztalni az idézett szerzőket illetően. Mindezt úgy lehet értelmezni, hogy ezekben a tudományágakban nagy konszenzus uralkodik arról, hogy mi a tudományágak alapvető ismeretanyaga. Ezzel ellentétben a szociológia tankönyvek túlnyomóan aktuális kutatási eredményeket mutattak be, nagyszámú hivatkozással, amelyek között ráadásul az átfedés igen kicsi volt. Ebben a tudományban tehát a konszenzus kisebb volt.

A tiszta tudományok egy adott jelenség leírására és világos megértésére irányulnak, míg az alkalmazott tudományok a tiszta tudományok eredményeinek alkalmazására törekednek gyakorlati problémák megoldása érdekében (Becher – Trowler, 2001: p. 185.). Az alkalmazott tudományok tehát pragmatikusak és funkcionálisak, aminek következtében sokkal nyitottabbak a külső közösségekre is.

A kemény-puha és a tiszta-alkalmazott dimenzió kombinációi a tudás és a valóság egy-egy sajátos koncepcióját mutatják be. Más szavakkal: a diszciplínák csoportosítása azon alapszik, hogy milyen feltételezésekkel élnek a tudás természetéről.

Természetesen a tudományoknak ez a fajta csoportosítása éppúgy leegyszerűsíti a valóságot, mint bármely más kategorizálás, mert eltekint a diszciplínákon belüli különbségektől. Például a szociológiának vagy közgazdaságtannak vannak olyan ágai, amelyek statisztikai és matematikai eszközöket használnak az általuk objektívnek vélt társadalmi valóság leírására, és mind felfogásukban, mind az alkalmazott módszertanban sokkal közelebb állnak a kemény tudományterületekhez. Hasonlóan, a természettudományok vagy az alkalmazott kemény tudományok történeti feldolgozása közelebb áll a puhább diszciplínákhoz.

A tudományterületek szociológiai sajátosságai

A közösségek az embereknek olyan csoportjai, amelyekben a közösség tagjainak magatartását közösen elfogadott intézmények szabályozzák. Az intézmények közé tartozik a közösségben használt nyelvezet, a tipizálások, a normák és szerepelvárások, illetve a különböző rítusok (részletesen lásd például Scott, 1995). Röviden: a közösségeknek megvannak a saját „játékszabályaik”. Ez igaz a tudományos közösségekre is.

A közösségi megközelítés lényege az intézmények létrejöttében, fennmaradásában és változásában ragadható meg. Az intézményesülés során az emberek egy csoportja között létrejövő kölcsönös megállapodás hagyományozódik át a csoport következő generációjára, amely már nem vett részt annak létrehozásában. Ez a

generáció ezért adottnak tekinti az adott intézmény létét, tehát internalizálja a megállapodást (az intézményt). Ez a magatartás segíti az intézmények stabilizálódását és fennmaradását. Ez a stabilitás és kiszámíthatóság a csoporttagok elemi érdeke, mert ezáltal a hétköznapi működésük jelentős része rutinná alakítható. Ugyanakkor az intézményesülés egyben gátja is a változásoknak, mert a változáshoz vagy külső forrásból származó krízishelyzetre van szükség, vagy pedig arra, hogy a csoport tagjainak kritikus tömege kérdőjelezze meg a korábban adottnak tekintett intézményeket és azok előfeltevéseit (részletesen lásd Berger – Luckmann, 1998).

Mindez egy példán keresztül a következőképpen érzékeltethető. A tudományterületek képviselői az adott tudományterület fejlődése során számos szabályban egyeztek meg például arra vonatkozóan, hogy hogyan kell a tudományos ismereteket közvetíteni. Míg e szabályok egy része explicit és könnyen kodifikálható (például a hivatkozási gyakorlat), addig mások rejtettek és nehezen közvetíthetőek (például a cikkek strukturálása vagy az érvelés elfogadott módja). Egy fiatal kutató ezeket a szabályokat a szocializálódás során sajátíthatja el, és ha valaki a közösség tagja akar lenni, akkor bizonyosságát kell annak adnia, hogy ismeri és elfogadja ezeket az explicit és implicit szabályokat. A PhD-programban való részvétel és tézisek megírása például pontosan ezt a célt szolgálja (lásd Parry, 1998). E szabályok elfogadása lehetővé teszi, hogy a tudományterület művelésére fordítsa a kutató a figyelmét, ahelyett például, hogy a különböző szerzők különböző hivatkozási gyakorlatában próbálna meg kiigazodni. Ha azonban valami oknál fogva ezeket a már működő intézményeket meg szeretnénk változtatni, erre csak akkor van mód, ha ezt egyszerre sokan akarják, például mert egyszerre jutnak a változás szükségességének felismerésére, vagy valamilyen külső kényszerítő oknál fogva. Egy-egy kutatónak a változtatásra nincsen lehetősége, mert a saját magatartásának megváltoztatásával devianssá válik a közösség többi tagja számára, és így csak magát zárja ki a közösségből. Ebből adódóan az intézmények változtatására többnyire csak a már létező intézményi keretek között van lehetőség, azaz a változás útfüggő.

A tudásközösségekre tehát „oly módon is tekinthetünk, mint amelyek formálják az egyén identitását... Ugyanakkor úgy is értelmezhetjük őket, mint amelyek – Bleiklie kifejezésével élve – megadják azt a »normatív teret« amelyben az egyén meghozhatja a saját választásait, miközben a saját »identitásprojektjét« követi” (Henkel, 2000: p. 251.). A közösségben működő intézmények tehát egyfelől korlátozzák tagjaik magatartását, másfelől kijelölik azt a teret, amelyben a közösség tagja szabadon, saját választása szerint mozog-

hat. A tudományos közösségek egy része toleránsabb az intellektuális és magatartási devianciával szemben, mint mások⁹, de még a kevésbé toleráns közösségekben is szükséges bizonyos fokú konszenzus arról, hogy melyek a közösség működésének alapvető feltételei, mi a vizsgálódás tárgya, és melyek azok a jellemzők, amelyek megkülönböztetik az adott tudományterületet a többi tudományterülettől. Az e kérdésekben meglévő konszenzus hiányában nem beszélhetünk sem tudományterületről, sem a tudományterületen működő közösségről (1. táblázat).

Az episztemológiák mint intézmények: az episztemológiai és szociológiai megközelítések kapcsolata

A legtöbb vizsgálat, amely a kutatás és az oktatás tudományterületi különbségeit elemzi, abból a gyakran ki nem mondott feltevésből indul ki, hogy az adott tudományterület episztemológiai jellemzői meghatározzák a tudományterület intézményrendszerét, azaz működési szabályait. Más szavakkal: a diszciplína ismeretelméleti feltételezései olyan erősen befolyásolják az oktatók és kutatók életét, világnézetét, hogy azok magatartása jól magyarázható pusztán abból, hogy a tudományterületek másként fogalmazzák meg, hogy milyennek tekintik a valóságot, s hogy mit tekintenek tudásnak.

Noha ez az „episztemológiai esszencializmus” (Trowler, 1998: p. 57.) nagyon kényelmes a kutatások során, mégsem feltétlenül igaz. Ennek két oka van: egyrészt az episztemológiai jellemzők alakulása nem független a közösségben működő intézményektől, hanem kölcsönös függőség áll fenn. Másrészt a közösségben működő intézmények nem magyarázhatóak kizárólagosan az episztemológiai jellemzőkből, mert minden közösség beágyazottan működik a tágabb társadalmi és szervezeti intézmények struktúrájába. Lássuk részleteiben a két érvet!

Az egyik probléma, ami az episztemológiai esszencializmussal kapcsolatban felmerül, az a ki nem mondott feltevés, hogy a tudományterület episztemológiája egyoldalúan hat a közösségben működő intézményekre, azaz a közösség tagjai által követett magatartásra. Sok esetben valóban ésszerű magyarázatokhoz jutunk, amikor a tudományterület tudásképeiből vonunk le következtetéseket a tagok magatartására nézve (ezekre a későbbiekben számos példát mutatunk). Úgy vélem azonban, hogy egy közösség magatartását azért szabályozhatja a valóságról és a tudásról alkotott kép, mert arról a közösség tagjai kimondva kimondatlanul megegyeztek, tehát a tudományterület episztemológiája is voltaképpen egy sajátos intéz-

1. táblázat

A tudományterületek episztemológiai és közösségi jellemzői

A tudományterületek episztemológiai és közösségi jellemzői		
	Tiszta	Alkalmazott
Kemény	<p>Tiszta tudományok (pl. fizika)</p> <p><i>A tudás természete</i></p> <ul style="list-style-type: none"> kumulatív; atomisztikus (kristály- vagy faszerű); az általánossal, mérhetővel és az egyszerűsítéssel foglalkozik; eredménye a felfedezés és megmagyarázás. <p><i>A közösség jellemzője</i></p> <ul style="list-style-type: none"> versengő és csoportosuló; politikailag jól szervezett; magas publikációs ráta; célorientált. 	<p>Műszaki tudományok (pl. mérnöki tudományok)</p> <p><i>A tudás természete</i></p> <ul style="list-style-type: none"> rendeltetésszerű; pragmatikus (a know-how kemény ismeretek révén); a fizikai környezet ellenőrzésére irányul; eredménye a termék és műszaki eljárás. <p><i>A közösség jellemzője</i></p> <ul style="list-style-type: none"> vállalkozói és kozmopolita; szakmai értékek dominálják; a szabadalmak helyettesítik a publikációkat; szereporientált.
Puha	<p>Humaniórák (pl. történelem) és puha társadalomtudományok (pl. antropológia)</p> <p><i>A tudás természete</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ismétlődő; holisztikus (organikus, folyószerű); az esetivel, a minőséggel és a bonyolítással foglalkozik; eredménye a megértés és az interpretáció. <p><i>A közösség jellemzője</i></p> <ul style="list-style-type: none"> individuális és pluralisztikus; lazán strukturált; alacsony publikációs ráta; személyorientált. 	<p>Alkalmazott társadalomtudományok (pl. neveléstudomány, üzleti tudományok)</p> <p><i>A tudás természete</i></p> <ul style="list-style-type: none"> funkcionális; haszonelvű (a know-how puha ismeretek révén); a (részben) szakértői gyakorlat javításával foglalkozik; eredménye protokoll és eljárás. <p><i>A közösség jellemzője</i></p> <ul style="list-style-type: none"> kifelé tekintés; státuszában bizonytalan; intellektuális divathullámok uralják; a publikálást a tanácsadás helyettesítheti; hatalomorientált.

Forrás: Becher (1994), p.154.

ményként funkcionál. Kuhn jelentősége pontosan az, hogy felismerte (bár ő maga nem így fogalmazott): a tudományos közösségekben az ismeretelméleti (és ontológiai) előfeltevések (illetve ezek sajátos együttállása, a paradigma) intézményként működnek, ezért azok megváltozása, működése is olyan, mint a társadalomban bármely más intézmény megváltozása. A társadalmi és tudományos forradalmak között vont párhuzama pontosan ezt támasztja alá. Íme néhány példa:

- Az elméletek megszületése után az új generációk az előfeltevéseket adottnak tekintik, és nem kérdőjelezzik meg – a haladás az adott előfeltevések keretén belül megy végbe (ezt nevezzük normál tudománynak). Az előfeltevések változása csak lassan, evolutív módon mehet végbe, vagy akkor, ha rövid idő alatt alakul ki a változáshoz szükséges kritikus tömeg (krízishelyzetekben, forradalmi periódusokban).

- Útfüggettség: ha valaki nem a kornak és szokásoknak megfelelő elméletekkel áll elő, akkor azt figyelmen kívül hagyják, függetlenül attól, hogy igaza van-e (ez a „megelőzte a korát” jelenség). Sőt, hiába zseniális valaki, ha nem fogadja el a tudományos közösség írott és íratlan szabályait (akár közösségi normákban például a tekintélyek tiszteletében, a tudományos eredmények közlésének módjában, akár az uralkodó tudományos megközelítésmódokban stb.), akkor nem lesz elfogadott a közösségben, és így nem lesz képes befolyásolni annak fejlődését. (Azaz senki sem lehet próféta a saját hazájában. Elégtételt az ilyen zseniknek legfeljebb az utókor adhat.)

Mindennek az a következménye, hogy bármely tudományterület tudás- és valóságképének alakulása függ az éppen működő intézményektől (szokásoktól, játékszabályoktól). Az egyirányú kapcsolat helyett tehát kölcsönös függőség, kölcsönös meghatározottság

VEZETÉSTUDOMÁNY

áll fenn az episztemológiai jellemzők és a tudományterületen működő intézmények között.

Ebből azonban az is adódik – és itt térek rá a második problémára –, hogy vannak olyan helyzetek, amikor a közösségben működő intézmények nem az episztemológia hatására változnak meg, hanem valamilyen más külső hatásra, aminek következtében módosulhat az adott tudományterület tudás- és valóságképe. Miért következhet be ilyen változás?

Azért, mert ahhoz, hogy egy közösség saját identitással rendelkezzen, szükséges megkülönböztetnie magát a többi közösségtől. Ebből adódóan egy közösség sohasem elemezhető önmagában, hanem csak a többi közösséggel való viszonyában. Azaz: a közösségek a tágabb társadalmi kontextusba beágyazottan működnek. A közösségben működő intézmények fontos funkciója a közösség egyediségének, identitásának megőrzése és a közösség legitimitációjának biztosítása. Ha tehát a többi közösségben, azaz egy tudományterület környezetében változás megy végbe, az szükségszerűen hatással van az adott tudományos közösség belső intézményrendszerére is. Ebből pedig az következik, hogy a tudományos közösségekben működő intézmények célja kettős: egyrészt az intellektuális fejlődéshez szükséges szabályrendszer biztosítása (belső konszenzus fenntartása), másrészt a közösség társadalmi helyzetének reprodukálása (külső legitimitáció fenntartása).

Az eddig elmondottak röviden összefoglalva tehát a következők:

A tudományterületek episztemológiai jellemzői végső soron olyan intézményesült megállapodásoknak (azaz közösségi jellemzőknek) tekinthetők, mint például a csoportnormák vagy szerepértelmezések, de a tudományterületek kapcsán betöltött meghatározó, alapvető szerepük miatt önálló jellemzőként érdemes szerepeltetni őket. Az episztemológiai jellemzők és a tudományterület más intézményei kölcsönösen meghatározzák egymást, de az episztemológiai jellemzők rövid távon – az intézmények útfüggettsége miatt – nehezen változtathatóak meg. Ez lehetővé teszi, hogy amikor szervezeti kontextusban vizsgáljuk az egyes tudományterületeken követett oktatási és kutatási gyakorlatokat, akkor az episztemológiai jellemzők adott-ságként kezelhetők.

A tudományterületeken működő közösségek intézményeit ugyanakkor nem kizárólagosan a tudományterület episztemológiai jellemzői határozzák meg, hanem a közösségek tágabb társadalmi és szervezeti kontextusai is. Tehát egy-egy tudásközösség tagjai nem pusztán azért viselkednek hasonló módon egy-egy szituációban, mert a tudományterület tudás- és valóságkonceptiója azonos, hanem azért is, mert a tudományterület mint

közösség beágyazott a tágabb társadalmi környezetbe, és így egy-egy tudásközösség magatartását a szervezeti hagyományok és a „tágabb kulturális gyakorlatok” (Trowler, 1998: p. 81.) is strukturálják.

Mindeddig a tudományterületekről általánosságban beszéltem. De mi köze van ennek az oktatás és kutatás egyetemi (tehát szervezeti szintű) elemzéséhez? Úgy vélem, hogy e két állításból következik az az elemzési keret, amely lehetővé teszi annak megértését, hogy milyen erős a tudományterületi közösség szerepe az oktatás és kutatás egyetemi gyakorlatában, és hogy mekkora a vezetők lehetősége, játéktere arra, hogy a szervezeti és kontextuális tényezők befolyásolásával a célkitűzéseiket elérjék.

Szervezeti szinten ugyanis a diszciplináris hatások vizsgálatához a következő tényezőket kell figyelembe venni (lásd a 2. ábrát is):

- a tudományterület episztemológiai jellemzőit, amelyekből általánosságban – a fenti korlátozások figyelembevételével – magyarázható a tudományterületi közösség gyakorlata,
- a tudományterület társadalmi és szervezeti beágyazottságát, valamint
- annak a tevékenységnek a társadalmi/szervezeti beágyazottságát, amelynek keretében a tudományterület hatását vizsgáljuk (oktatás, kutatás, adminisztratív tevékenységek stb.).

Minél mélyebben ágyazódik be egy tudományterület vagy tevékenység a szervezeti vagy társadalmi kontextusba, annál kevésbé képes a közösség az adott tevékenységre vonatkozó intézményeit maga szabályozni. Más szavakkal: az episztemológia jelentősége a tudományterületek eltérő magatartásmintáinak magyarázatában csak olyan mértékű, amilyen mértékben a közösség az adott tevékenységet képes befolyásolni és függetleníteni a társadalmi beágyazottságtól. Érdekes azt is hozzátenni, hogy a személyesen vallott és követett értékek, identitások és preferenciák, amelyek nem lépik túl a tudományterület közösségének szabályait és toleranciáját, szintén jelentős magatartási különbségekhez vezethetnek (lásd például Henkel, 2000; Brew, 2001) (2. ábra).

A tudományterületek episztemológiai jellemzőit a korábbiakban már bemutattam. A következőkben ezért a tudományterületek és tevékenységek beágyazottságát veszem közelebbről szemügyre.

Az egyes tudományterületek társadalmi beágyazottsága eltérő. Így például a tiszta és alkalmazott tudományok eltérő mértékben függnek környezetüktől, hiszen a társadalmi legitimitációjuk forrása eltérő. Kant megfigyelése általánosítható (idézi Readings, 1996: p. 56.):

VEZETÉSTUDOMÁNY

míg a középkori magasabb fakultások – így a jog, az orvostudomány és a teológia – legitimitásukat külső forrásokból nyerték, azaz a Bibliából, a törvénykönyvekből és az orvosi hivatásból, addig a filozófia (és a bölcsészettudományi kar) „saját magán kívül semmitől sem függ; saját magát legitimálja a ráció és a saját gyakorlata révén” (Readings, 1996: p. 56.). Másként mondva: míg a tiszta tudományok saját maguk szabályozzák, hogy melyek az érvényesség feltételei, azaz hogy végső soron mi számít értékes hozzájárulásnak, addig az alkalmazott tudományok nagymértékben függenek a társadalomban betöltött szerepüktől, azaz attól, hogy mi számít értékesnek (hasznosnak) mások szemében. Ez a függőség ugyanakkor könnyen átváltható társadalmi, szervezeti és politikai pozícióvá, érdekérvényesítő képességgé.

A tevékenységek közül a tudományterületek ismeretelméleti sajátosságai a legvilágosabban a kutatás kapcsán jelennek meg, azaz a kutatás a legkevésbé beágyazott tevékenység. Ez az állítás azonos azzal az állítással, hogy a tudomány (kutatási értelemben) olyan specializált társadalmi alrendszer, amely maga határozza meg intézményrendszerét.

A kutatás kismértékű társadalmi beágyazottságának egyébként az az oka, hogy a kutatás célja nem más, mint annak a tudásnak a fejlesztése és gazdagítása, amelyet a tudományterület episztemológiája határoz meg. Azaz annak érdekében, hogy egy kutató hozzájáruljon egy tudományterület fejlődéséhez, és ezt a közösség el is ismerje, szükséges, hogy a kutató elfogadja azt az ismeretelméleti alapállást, amely a tudományterület sajátja. Ennélfogva a kutatás gyakorlatában közvetlenül tükröződnek a diszciplína episztemológiai jellemzői.

Az *oktatás* beágyazottsága mélyebb, így az episztemológia hatása kevésbé közvetlen. Az oktatást úgy is értelmezhetjük, mint az episztemológia köz-

vetítésének módja, hiszen az oktatás során a tanár a tudományterületének tudásfogalmát próbálja meg átadni a diákoknak. Readings például azt írja, hogy „a természettudományok a humán tudományokkal való analógia révén foglalják el a gyakran különösen jelentős helyüket az egyetemen. Különösen ez a helyzet akkor, amikor azon narratívák forrásáról van szó, amelyek szempontjából a pedagógia megérthető. Például amikor megkértem egy Nobel-díjas fizikust arra, hogy jellemezze azt, hogy ő hogyan értelmezi az alapszakos fizikaoktatás célját, ő azt válaszolta, hogy *bevezetni a diákokat »a fizika kultúrájába«.*” (Readings, 1996: p. 4-5. – kiemelés K. G.).

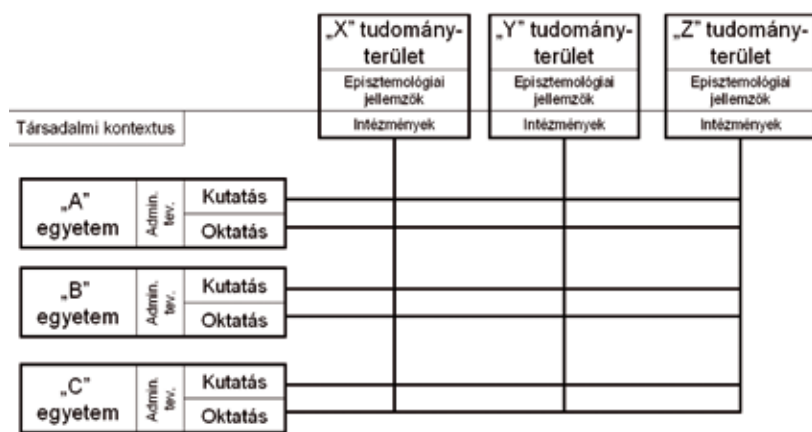
Egy adott tudáskonceptió azonban számos különböző módon és technikával is átadható, és a köztük való választást olyan tényezők is befolyásolják, mint az oktatási intézmények tradíciói, a tanár tapasztaltsága, az oktatáspolitikai környezet vagy az újonnan megjelenő technológiák iránti eufória.

Végül érdemes megemlíteni az egyetemen folyó nem oktatási és kutatási tevékenységeket is, így például a döntéshozási vagy vezetési folyamatokat. Ezek rendkívüli mértékben beágyazottak, így az episztemológiai jellemzők hatása csak gyengén érvényesülhet. Ennek az az oka, hogy ezek a folyamatok nem a tudományterület tudáskonceptiójára irányulnak, azaz céljuk nem a tudásértelmezés alakítása vagy közvetítése. Ugyanakkor feltételezhető, hogy azok az értékek és normák, melyek egy-egy tudományterület közösségére jellemzők, befolyással vannak azoknak az egyetemi vezetőknek a döntési és magatartási mintáira, akik az adott közösségből érkeztek (Kekäle, 1999).

A következő részben azt mutatom be, hogy a tudományterületek ismeretelméleti jellemzőiből hogyan magyarázható a tudományterületek oktatási és kutatási sajátossága.

2. ábra

A tanulmányban alkalmazott elemzési keret



A tudományterületek episztemológiai jellemzőinek hatása a kutatásban

Ebben a részben arra fókuszálunk, hogy a tudományterület episztemológiai sajátosságai hogyan alakítják a kutatással kapcsolatos tevékenységeket. Három tevékenységet elemzünk részletesebben: a kutatás lefolytatását, a publikációs gyakorlatot és a kutatás konceptualizálásának, értelmezésének a módját.

Elfogadott feltételezés, hogy a diszciplínák meghatározzák a kutatások témáját és a kutatás végzésének módját. Becher és Trowler (2000) nagyszámú

interjú lefolytatása alapján arra a következtetésre jutott, hogy azokon a területeken, ahol egy domináns paradigma létezik (általában a tiszta diszciplínák, mint például a fizika), sokkal fókuszáltabb kutatási napirend a valószínűbb, mert egy adott időpontban csak néhány olyan fontos probléma van, amelyet a tudományterület előrehaladása érdekében meg kell oldani. A problémáknak e listájáról konszenzus uralkodik. Így ezeken a tudományterületeken magas az „egy problémára eső kutatók” száma, ami fokozott versenyhez vezet.

Szemben ezzel a „városi kutatási környezettel” („urban research setting”) a több paradigmával is rendelkező diszciplínák és az alkalmazott tudományok kutatási környezete inkább „vidéki” (rural), vagy legfeljebb „elővárosi” (sub-urban)¹⁰, mert itt a kutatók sokkal szélesebb érdeklődési területre fókuszálnak, ahol a problémák kevésbé jól definiáltak (Becher – Trowler, 2001: p.106–108. és p. 185.).

A versengő területeken a sikerhez szükséges a kutatók közötti együttműködés. Így a kutatási környezet (azaz hogy városi vagy vidéki tudományterületről beszélünk-e) befolyással van a teammunka valószínűségére, különösen akkor, ha a vizsgált probléma könnyen részlelemre bontható. Ez valószínűbb a keményebb tudományok esetében, ahol mind a problémák, mind a módszerek jobban strukturáltak.

Az együttműködést a kutatók közötti kölcsönös függőségi kapcsolat is befolyásolja (Smeby, 1996: p. 71.). Ahol a kölcsönös függőség nagy – például azért, mert a kutatás sok erőforrást és drága berendezéseket tesz szükségessé, ott a kutatók rá is kényszerülnek a közös munkára. A tudásközösségek társadalmi funkcióját is könnyű felismerni: a jobban szervezett tudományterületek nagyobb valószínűséggel képesek kiharcolni az erőforrásokat, és ezen keresztül fenntartani társadalmi pozíciójukat.¹¹

A csapatmunka és a probléma oszthatósága hatással van a fiatal kutatók, PhD-hallgatók szocializációjára is. Gyakran megfigyelt jelenség, hogy a kemény (és különösen a kemény és tiszta) tudományterületeken a leendő kutatókat bevonják a csapatmunkába, és a témavezetőjük (vagy a kutatás vezetője) osztja ki nekik a kutatócsoport által vizsgált probléma szempontjából érdekes részfeladatot. A puha diszciplínákban ezzel szemben sokkal gyakoribb, hogy a PhD-hallgatók maguk keresik meg a saját kutatási kérdéseiket. Smeby ezzel, valamint a tudományterületeken uralkodó konszenzus különbségével magyarázza, hogy a természettudományokban átlagosan rövidebb idő szükséges a PhD-fokozat megszerzéséhez, mint a társadalomtudományok és a humántudományok esetében (Smeby, 2000).

A diszciplináris minták a publikációs gyakorlatban is könnyen észrevehetőek. A publikációk a kutatási tevékenység látható outputjai. Számos formát ölthetnek: lehetnek cikkek (kemény tudományok és társadalomtudományok), könyvek (humántudományok és társadalomtudományok), szabadalmak (kemény alkalmazott tudományok), tanácsadói jelentések (puha alkalmazott tudományok) és konferencia-előadások (Becher – Trowler, 2001 p. 111.).

A városi kutatási környezetben, ahol a verseny a kutatócsoportok között nagy, a kutatók igyekeznek mielőbb publikálni eredményeiket. Ez tükröződik a publikálási szokásokban és az ehhez kapcsolódó infrastruktúrában: könyvek helyett a cikkeknek van nagyobb jelentősége, amelyek ráadásul rövidebbek, például a társadalomtudományokhoz viszonyítva (így gyorsabb megírni és könnyebb olvasni őket). A cikkek elfogadási és publikálási ideje rövid, felgyorsítva ezzel a publikációs folyamatot. A plágium szigorú büntetést von maga után (Becher Trowler, 2001: p. 112.).

Különbség figyelhető meg az egyes tudományterületek között abban is, hogy milyen az íráskor struktúrája, az írás stílusa és a hivatkozási gyakorlat (Hyland, 1999, lásd még Becher – Trowler, 2001). A kemény tudományokban a szerzők feltételezhetik, hogy az olvasóknak van előzetes tudásuk az adott diszciplína paradigmájáról, így a kutatási kontextus ismertetése nem szükséges, a hosszú felvezetés kihagyható. Az idézés kevésbé gyakori, és a paradigmát formáló szerzőkre ritkán történik hivatkozás, mert az ő hozzájárulásuk ismerete feltételezett. Minthogy a kemény tudományok a valóságot objektívként (a szemléltetőtől függetlenül) írják le, a cikkek szerzői pusztán az igazság és a valóság/természet közötti hírvivőként értelmezik szerepüket. Az írás stílusa ezért személytelen – megteremtve ezzel a szöveg hitelességét (Hyland, 1999) –, és gyakori a formalizált (matematikai) és a tudományterületen kívülálló számúra nehezen érthető (exkluzív) nyelv használata.

A társadalom- és humántudományok esetében, amelyek határa rugalmasabb, és az egy-egy tudományterületen belül létező paradigmák száma is nagyobb, a szerzők célja – összhangban a tudományterületük ismeretelméleti feltételezéseivel –, hogy a valóság egy meggyőzőbb interpretációját nyújtsák (Parry, 1998). Ennélfogva ezeken a tudományterületeken hosszú bevezető szükséges, amely bemutatja az alkalmazott megközelítés újszerűségét és előnyeit. Emellett a szöveg meggyőző erejének növelése érdekében a szerzők idézik mind a régmúlt idők nagyjainak írásait, mind a közelmúlt kutatási eredményeit. Ebből adódóan a hivatkozások száma is sokkal magasabb (Hyland, 1999). Az íráskor nyelvezete befogadóbb és olvashatóbb a lai-

kusok számára is, és az írástílus nagy szerepet játszik az olvasó meggyőzésében.

Az előző részt azzal zártam, hogy a tudományterületek epiztemológiai jellemzőinek jelentős hatása van a kutatók tevékenységére, de emellett más tényezők is szerepet játszanak. Angela Brew kutatása alátámasztja ezt a kijelentést (Brew, 2001). Brew kutatásában azt vizsgálta, hogy a kutatók hogyan értelmezik a kutatást. Négy megközelítést azonosított:

- dominójáték, ahol a kutatás a különálló elemek szintézisét, összerakását jelenti,
- kereskedés, ahol a kutatás az ötletek cseréje és egymás gondolkodásának inspirálása,
- rétegzés, ahol a kutatás a mélyen fekvő jelentések létrehozásának és felfedezésének folyamata, és az
- utazás, ahol a kutatás olyan személyes felfedező út, amely (személyes) átalakuláshoz, változáshoz vezet.

A kutatás során Brew nem talált összefüggést az interjúalanyok diszciplináris háttere és a kutatás értelmezése között, mert „kutatók bármely diszciplinából fordulhattak elő bármely vagy az összes kategóriában” (Brew, 2001: p. 282.). Ez az eredmény azt sugallja, hogy bár a kutatás megvalósítása jelentős mértékben függ az adott diszciplína epiztemológiai feltevéseitől és a közösségi viszonyoktól, a kutató számára mindig van tér az egyéni interpretációra.

A tudományterületek epiztemológiai jellemzőinek hatása az oktatásban

Az oktatásban a tudományterületi mintákat két szinten lehet megfigyelni: egyfelől a tanárok tevékenységében, tudáskonceptiójában és az általuk használt segédanyagokban mutatkozó különbségekben, másrészt a diákok tudáskonceptióiban, motivációiban és az értelmezési folyamatok különbségében. E megkülönböztetés azért fontos, mert az oktatás egyik alapproblémája épp az, hogy a diákok és a tanárok másként értelmezik, másként fogalmazzák meg a tudományterületre jellemző tudás fogalmát.

Oktatók

Smeby kérdőíves kutatásában azt vizsgálta, hogy a különböző tudományterületen dolgozó norvég egyetemi oktatók hogyan osztják meg idejüket a képzéssel kapcsolatos tevékenységek – a felkészülés és a (tényleges) oktatás – között. Az eredmények szerint a humán tudományok, a mérnöki tudományok és a társadalomtudományok oktatói töltik a legtöbb időt tényleges

oktatással (24, 23, 2 és 22, 6 óra hetente), míg a természettudományok és az orvostudományok ennél kevesebb időt fordítanak erre (20, 6 és 16, 4 óra hetente). A szerző nem talált korrelációt ezen adatok és a tudományterületek tanár-diák arányszámai között.

A felkészülésre fordított idő a puha (humán- és társadalom-) tudományok esetében volt a legmagasabb. E területek oktatói körülbelül kétszer annyi időt fordítottak egy oktatási órára való felkészülésre, mint a kemény tudományok oktatói.

Smeby megvizsgálta a különböző oktatási formák közötti időmegoszlást is. A humán tudományok oktatói fordítják a legtöbb időt az előadásokra és a szemináriumokra, őket a társadalomtudományok, a mérnöki tudományok, a természettudományok és az orvostudományok oktatói követik. Nem meglepő módon a laboratóriumi munka fontos (de nem domináns) szerepet játszik mindegyik kemény tudományban, de a szemináriumoknak ott nincsen igazi jelentősége. Az alkalmazott tudományok oktatói (a mérnöki és alkalmazott társadalomtudományok területén egyaránt) a legtöbb időt a témavezetésre, konzultációra fordítják, igaz, ebben a magasabb hallgatói létszám is tükröződik. (Ezt jól mutatja, hogy az egy hallgatóra eső konzultációs idő itt a legalacsonyabb, míg az orvos- és természettudományok esetében a legmagasabb). Fontos azonban hozzátenni, hogy a kemény tudományokban a kutatási témavezetés gyakran egybeesik az oktató-kutató saját kutatásával.

Egy másik, kis mintán lefolytatott kérdőíves felmérésben Lueddeke azt vizsgálta, hogy a különböző tudományterületek oktatói hogyan értelmezik az oktatást (Lueddeke, 2003). Noha csak két egyetem négy karát vonták be ebbe a felmérésbe (üzleti tudományok, mérnöki tudományok és társadalomtudományok a Southampton Institute-on és nővérképzés a University of Wales-en), az eredmények mégis tanulságosak. A kutatás zárókövetkeztetése, hogy az üzleti tudományok és társadalomtudományok oktatói a diákok fejlesztésére helyezték a hangsúlyt, míg a mérnöki tudományok oktatói és a nővérképzésben oktatók inkább az információközvetítést részesítették előnyben. Lueddeke továbbá úgy találta, hogy a végzettség (leginkább valamilyen pedagógusdiploma megléte) és az oktatóként eltöltött évek száma közepes erejű hatással volt az oktatás konceptualizálására. A nem és a betöltött tisztség ugyanakkor nem játszott szerepet.

Noha a Smeby és Lueddeke által azonosított különbségek visszavezethetők szervezeti okokra és egyéni preferenciákra is, a diszciplinák közötti epiztemológiai különbségek is magyarázatul szolgálhatnak (Neumann, 2001; Neumann – Parry et al., 2002).

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az epiztemológiai vonásokkal összhangban a kemény diszciplinák általában arra helyezik a hangsúlyt, hogy a diákok számára tényeket (univerzális), elveket és elméleteket közvetítsenek. Fő céljuk a hallgatók logikus érvelésének fejlesztése. Ebből adódóan a tanárokkal szembeni fő elvárás a pontosság (Smeby, 1996).

A puha diszciplinákban ugyanakkor a tartalom sokkal szabadabb, a hangsúly inkább a személyiségek fejlesztésén van olyan készségek javításán keresztül, mint például a kritikus gondolkodásmód. A puha diszciplinák középpontjában inkább az önreflexió és a személyes növekedés áll. Minthogy az oktatás és a tanulás voltaképp a valóság interpretálása, nagyobb a párbeszédre való igény, amely magyarázatul szolgál arra, hogy a szemináriumi forma miért olyan fontos a puha tudományterületeken. Emellett a tanárokkal szembeni elvárás az elegáns előadásmód és meggyőző erejű előadások – mindez növeli az órákra való készülés idejét. A készületi idő másik oka, hogy a puha diszciplinákban a tanárok gyakrabban használnak olyan cikkeket, könyveket és monográfiákat, amelyek nem kifejezetten oktatási céllal íródtak. Ez azt tükrözi, hogy ezeken a tudományterületeken kisebb a konszenzus az elsajátítandó alapismereteket tekintve (Smeby, 1996).

Ez idáig a kemény és a puha tudományterületek különbségeit mutattam be. Természetesen a tiszta és alkalmazott területek is eltérnek egymástól. Noha az alkalmazott területek a tiszta területek eredményeire, módszereire és tartalmára épülnek, kevésbé kritikusak és szigorúak ezek alkalmazása során. Kisebbség a hangsúly az ellentmondások és az alternatív értelmezések vizsgálatán (Neumann – Parry et al., 2002).

Ennek egy lehetséges magyarázata, hogy az alkalmazott tudományok fókuszja a problémamegoldás. Így azok az elméletek és modellek, melyek a tiszta területekről származnak, előkövetelményei az alkalmazott tudományoknak, és nem meglepő, ha az alkalmazott tudományokat tanuló diákok számára ezek az ismeretek inkább abszolútnak és megkérdőjelezhetetlennek tűnnek (Paulsen – Wells, 1998: p. 376.). Emellett a problémamegoldás döntést igényel. A döntéshozás ugyanakkor nem épülhet többfajta diskurzusra, mert a probléma (és tágabban: a valóság) egy interpretációja kizár más interpretációkat (például, ha a valóságot objektívnek, adottnak tekintem, akkor azzal kizárom annak lehetőségét, hogy a valóság interszubjektív és konstruált). Ebből adódóan az alkalmazott tudományoknál nem számít valódi teljesítménynek, ha valaki pusztán fel- vagy elismeri a probléma különböző interpretálási lehetőségeit.¹²

VEZETÉSTUDOMÁNY

Diákok

A tudományterületek közötti különbségek tükröződnek a diákokkal szemben támasztott követelményekben, a számonkérés módszereiben és a diákok ismeretének ellenőrzésében is. Így például a kemény tudományokban a számonkérés inkább a tények és a vizsgálati (számolási) módszerek memorizálását és elsajátítását vizsgálja. A tények ismerete és a pontos számolás többet számít a választékos szóhasználatnál vagy az olvasható írástílusnál. A puha tudományterületeken ezzel szemben az esszé típusú kérdések elemzést és a tanultak szintézisét igényli, és a folyamatos számonkérés is sokkal gyakoribb. A lineáris gondolkodásmód kevésbé elfogadott, miközben a választékos írástílus elvárás (Neumann – Parry et al., 2002).

A tudományterületek oktatási gyakorlatának különbözősége miatt nem meglepő, hogy a diákok elképzelése a valóságról és a tudás természetéről tudományáganként eltérő. Ezt a jelenségeket kvalitatív és kvantitatív felmérések is igazolták. Az egyik ilyen felmérés például egy tudománytörténeti kurzuson részt vevő diákok esszéit vizsgálta (North, 2005). Az elemzés eredményei szerint a puha és kemény diszciplináris háttérrel rendelkező diákok írástílus, írási stratégiája, nyelvezete és teljesítménye jelentősen eltért. North úgy érvel, hogy ezek a különbségek a tudásról alkotott elképzelések eltéréseire vezethetők vissza.

Hasonló következtetésekre jutottak kvantitatív elemzések során is. Paulsen és Wells (1998) olyan kérdőívet használt, mely a tudás öt különböző vonását ragadta meg.¹³ Felmérésük eredménye szerint a tiszta területekről érkező diákok tudásról alkotott képe sokkal kifinomultabb, mint az alkalmazott területeken tanuló diákoké, míg a kemény területek diákjainak a tudásképe sokkal naivabb.

Noha Schommer-Aikins és társai megerősítik ezeket az eredményeket tanulmányukban, számos kérdést vetnek fel azzal kapcsolatban, hogy vajon milyen mértékben általánosítják a diákok a diszciplináris ismereteikből következő tudásképet. Más szavakkal: „vajon milyen mélységig alkalmazhatók az epiztemológiai hitek?” (Schommer-Aikins – Duell et al., 2003: p. 363.)

Schommer-Aikins és szerzőtársainak érvelése szerint lehetséges, hogy létezik egy fejlődési út, amelynek során a diákok általánosítják a diszciplinájuk tudásképet, de ahogy tapasztalatot szereznek más diszciplinákban, úgy egyre inkább képessé válnak arra, hogy különbséget tegyenek a tudáskonceptiók között, és arra is, hogy megtalálják ezek közös vonásait (Schommer-Aikins – Duell et al., 2003: p. 362.).¹⁴

Összefoglalóan elmondható, hogy a diszciplináris kontextus rámutat a hallgatók olyan problémáira, ame-

lyek az oktatók és hallgatók tudáskonceptiójában lévő különbségekben gyökereznek (Newton, et al., 1998; Lillis, 2001; North, 2005). Míg az oktatók a tudományterületen elfogadott tudáskép közvetítésére törekednek, a diákok megértése az általános háttérükön és a megelőző egyetemi tanulmányaikon múlik. Ha egy kurzuson a diákok háttere heterogén, az felveti a képességek átvihetőségének és átadhatóságának kérdését. Egy másik következtetés, hogy nagyon keveset tudunk arról, hogy a diákok epiztemológiai előfeltevései hogyan fejlődnek komplex egyetemi környezetben.

A tudományterületi különbségek megjelenése az egyetemeken

Az epiztemológia hatása az eddig elemzett területek közül legkevésbé a *menedzsment és leadership* esetén figyelhető meg. Ennek oka, hogy a menedzsment és a leadership nem a tudományterület tudáskonceptiójára irányul, azaz a vezetés célja nem e tudásértelmezés alakítása vagy közvetítése. Ugyanakkor feltételezhető, hogy azok az értékek és normák, melyek egy-egy tudományterület közösségére jellemzők, befolyással vannak azoknak az egyetemi vezetőknek a döntési és magatartási mintáira, akik az adott közösségből érkeztek (Kekäle, 1999). Ezek az elvárások azonban csak részleges befolyással vannak a mintákra, hiszen a vezetés csak néhány esetben valósulhat meg a tudományterületi közösségen belül. Ez például igaz akkor, amikor egy tudományterületet átfogó tanszék vagy kar vezetőinek magatartását vizsgáljuk, hiszen ott a tanszék vagy kar egyben egy hasonló kultúrával rendelkező közösség is, amely maga választja tagjai közül a vezetőjét. Valószínűsíthető, hogy ebben az esetben a vezetőnek a közösség normáival összhangban lévő vezetési és leadership stílust kell követnie, mert közösségen belüli legitimitása ettől függ.

Más esetekben azonban a vezetés nem korlátozódik egy-egy tudásközösség vezetésére, sőt, éppen a különböző kultúrájú tudásközösségek együttes vezetése a cél. Az egyetemi rektornak vagy egy több diszciplínát összefogó kar dékánjának éppen ezért kevésbé kell megfelelnie egy adott tudásközösség elvárásainak, és így vezetési stílusuknak, koncepciójuknak a megválasztásában is nagyobb a szabadságuk. Ennek ellenére feltételezhető, hogy e vezetők múltja, tudományterületi származásuk hatással van a világ és valóságértelmezésükre, és ezáltal a vezetési módszereikre is. Ezt a feltételezést azonban igazolni kell.

A tudományterületek különbözőségének az egyetemeken vezetésére gyakorolt hatása hasonló kérdéseket vet fel, mint a diákokra gyakorolt hatás: vajon milyen mértékben lehetséges egy-egy diszciplína tudáskonceptióját általánosítani? Vajon nem tudományterületi kontextusban milyen mértékben befolyásolják az egyetemi vezetők világlátását a diszciplínájuk epiztemológikus alapvetései és közösségi kultúrája?

Nyilvánvaló, hogy ha az általánosíthatóság nem igaz, akkor a vezetés és a diszciplináris háttér összefüggése nem vizsgálható. Én azonban a továbbiakban azt feltételezem, hogy a tudományterületi származásunk és világlátásunk között létezik sztochasztikus kapcsolat. Legtöbbünknek vannak tapasztalatai arról, hogy más-más tudományterületről érkezők másként látják, másként értelmezik ugyanazt a szervezeti jelenséget. Becher és Trowler például a következőket írják a könyvükben: „Kevesebb észrevétel volt... a puhább tudományterületekről, de világosan megmaradt annak tendenciája, hogy a világot mindenki a saját diszciplináris nézőpontjából szemléli. Ahogy egy fizikus »mindent fizikai nézőpontból néz a nap 24 órájában«, vagy ahogy egy biológus »majd minden szituációra biológiai példát« talál, úgy számos történész is azt állította, hogy tanulmányaik az élet egy sajátos megértését adták, »jobb megértését annak, hogy mi is történik«. Egy földrajzos megjegyezte, hogy »a földrajz sajátos nézőpontot nyújt a világra; nem is tudom elképzelni, hogy hogyan is tudnék nem földrajzos lenni, különösen akkor, amikor vidéken vagyok. A látás számomra fontos része a földrajznak.« Ugyanakkor azoknál, akik olyan diszciplínákban dolgoznak, amelyek az emberi viszonyokkal és ügyekkel foglalkozik, talán nem ennyire tudatos a határvonal a foglalkozás és a mindennapi élet között, és úgy tűnik, hogy az ő attitűdjük sokkal mérsékeltőbb az intellektuális elköteleződéseiket illetően.” (Becher – Trowler, 200: p. 148.).

A vezetés és a diszciplináris származás összefüggésére egyetlen empirikus vizsgálatot találtam, amely a tanszékvezető vezetési stílusát vizsgálta a diszciplína függvényében. A tanszékek a tudományterületek strukturális leképeződésének tekinthetőek, azaz olyan helyi közösségeknek, amelyekben több-kevesebb megegyezés van az értékekről és normákról (ezen a szinten legalábbis nagyobb az értékrendek hasonlósága, mint az egyetem egészének szintjén). Ennélfogva feltételezhető, hogy a tanszékvezetők olyan magatartást követnek, amely összhangban van a tudományterületük közösségi értékrendjével és epiztemológiai alapvetéseivel, mert a közösségi normák elfogadása teszi legitimé a vezetőt. Kekäle két finn egyetemen folytatott vizsgálata megerősítette ezt a feltevést (Kekäle, (1999). A vizsgálatba bevont nyolc tanszék közül a puha és divergens tudományterületet képviselő tanszéken (ez Kekäle felmérésében a kritikai szociológia tanszék volt) elsősorban demokratikus, kollegiális vezetési stílust preferálták, ahol mindenki – né-

zeteitől függetlenül – egyenlő módon szólhat bele a döntéshozásba. A puha, konvergens diszciplínák esetében (például a történelem) a vezetőknek kevés befolyása van az egyes kutatókra, ugyanakkor nagyobb lehetőségük nyílik megválasztani a vezetési stílusukat. A keményebb diszciplínákban (fizika, biológia) a menedzserializmust értékelték – összhangban a tudományterületek lineáris gondolkodásmódjával és egzaktságával. A vezetési stílus így technokratikus, pragmatikus és nagyon nyílt. Kekäle azonban maga is kétségekkel bír az eredményeinek általánosíthatóságával kapcsolatban, merthogy azokat nagy valószínűséggel a helyi szokások és hagyományok is jelentősen befolyásolhatták.

Kekäle kutatását kivéve nincsen tudomásom több olyan vizsgálatról, amely a diszciplínák különbözőségeiből eredő hatásokat tanszéki, és különösen egyetemi szinten vizsgálta volna. Ez utóbbi szinten tehát olyan kérdések fogalmazhatóak meg, hogy például egy rektor világ- és szervezeti képét, vezetési módszerét milyen mértékben befolyásolja, hogy orvos-, filozófus- vagy menedzsment-területről érkezett-e.

Kétségtelen, hogy az ilyen vizsgálatok lefolytatása meglehetősen nehéznek tűnik, mert az egyetem kulturálisan fragmentált, azaz egyetemi szinten a homogenitás kicsi. Így pedig a közösség normakontrollja, szabályozó ereje kevésbé erős, ebből adódóan az egyetem vezetőit saját tudományos közösségük szabályai kevésbé kötik, tehát a tudományterületi származásuk hatása kevésbé megragadható. Ennek ellenére úgy vélem, hogy ez egy igen izgalmas vizsgálati terület lehet még a jövőben, különösen mert az egyetemi vezetés szerepe felértékelődni látszik, miközben az a meggyőződés is érvényesül, hogy az egyetemi vezetők továbbra is jelentős akadémiai háttérrel rendelkezzenek.

Összefoglalás és következtetések

A diszciplínák közötti különbségek arra vezethetők vissza, hogy mást tekintenek tudásnak, másként értelmezik és definiálják azt, hogy mi a tudás. Ez az epiztemológiai különbség – noha hosszú távon korántsem determinált vonás – tükröződik a tudományterületi közösségek viselkedési mintáiban, normáiban és értékeiben is. Ebben a tanulmányban példákon keresztül igyekeztem bemutatni ezeket a különbségeket és az oktatásra, kutatásra, valamint az akadémiai vezetők tevékenységére vonatkozóan. Lezárásképpen szeretném felhívni a figyelmet a tudományterületi különbségek két fontosabb következményére.

A „life long learning” terjedésével az egyetemeken oktatásban betöltött szerepe változik: a középiskolákból kikerülő képzése mellett egyre nagyobb hangsúly he-

Összefoglalás és következtetések

lyeződik a már foglalkoztatottak (át)képzésére. Ennek a folyamatnak az eredményeképpen az egyetemen tanuló diákság összetétele is heterogénebbé válik. A bachelor és master képzés keretében (is) bevezetett modularitás, valamint a kreditrendszer is hozzájárul ahhoz, hogy a kurzusokon részt vevő hallgatók előismerete kevésbé egységes (Trowler, 1998). Ezek a változások a kurzusok tartalmának újragondolása mellett felvetik annak kérdését, hogy a más tudományterületeken folytatott előzetes tanulmányok vajon milyen mértékben befolyásolják az új tudományterületek ismereteinek (és tudás-felfogásának) elsajátítását. Az oktatás eredményessége oly módon is javítható, hogy az oktatók több figyelmet szenteljenek a saját és a hallgatók epiztemológiai felfogásának, illetve ezek különbségének megértésére. Schommer-Aikins et al. (2003) egyenesen azt javasolják, hogy epiztemológiai tesztet lenne célszerű bevezetni annak megállapítására, hogy mely diákok esetében lenne szükséges további „epiztemológiai tréning”.

Az uniformizált, egyetemi vagy országos szintű (például teljesítményértékelési vagy minőségbiztosítási) irányelvek, rendszerek kialakítása során figyelembe kell venni a diszciplináris különbségek hatásait. Neumann például úgy véli, hogy a különböző tudományterületeken dolgozó oktatók és kutatók számára a karrier-előmenetelhez nem lehet azonos követelményeket előírni (hiszen például tudományterületenként más és más számít releváns publikációs vagy oktatási teljesítménynek), (Neumann, 2001). A kutatások értékelési módszerei kapcsán pedig Becher elismeri ugyan a peer review módszer¹⁵ gyengeségeit, de úgy véli, hogy ez az egyetlen módszer, amelyik figyelembe veszi a tudományterületi különbségeket (Becher, 1991; Becher – Trowler, 2001).

Lábjegyzet

¹ A tanulmány a TÁMOP-4.2.1. /B-09/KMR-2010-0005 támogatásával készült.

² Ebben a cikkben a tudományterület, tudományág és diszciplína kifejezéseket egymás szinonimájaként kezelem.

³ A helyzet ezen a téren meglehetősen sajátos: a tudományterületek egységes kezelése a tudományterületek sajátosságai miatt nem célszerű. A tudományterületekre bízott önértékelés (például az Egyesült Királyságban folytatott Research Assessment Exercise) is vezethet azonban nehezen megoldható kérdésekhez, például a több diszciplínát érintő kutatások kapcsán (Canning, 2005). Ez annál is égetőbb kérdés, mert az ilyen kutatások szerepe felértékelődni látszik (lásd például Gibbons – Limoges et al., 1994).

⁴ Ebben az ún. humboldti egyetemeken volt úttörő szerepük, amelyek működésének meghatározó elemévé vált az oktatás és kutatás egysége.

⁵ Az angolban használt „Mode 2 Knowledge” kifejezésre nem találtam még elfogadott, széles körben használt magyar terminológiát.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLIII. ÉVF. 2012. 7-8. SZÁM / ISSN 0133-0179

⁶ Becher és Trowler (2001) már könyvük beszédes címével (Academic tribes and territories) is rámutatnak a tudományterületek értelmezésének e kettős lehetőségére, és ezért különböztetik meg a vadászterületeket (azaz az érdeklődési területeket) és a rajtuk élő törzseket (azaz közösségeket).

⁷ Érdemes megemlíteni, hogy a tudományterületeket számos módon próbálták meg elkülöníteni. A leggyakrabban előforduló csoportosítások közé tartozik a már említett kemény és puha tudományok, a fejlett paradigmával rendelkező és a preparadigmatikus állapotban lévő tudományok, illetve a magas és alacsony konszenzusú tudományok. Nem világos azonban, hogy e csoportosítások mennyiben fednek át, és mennyiben jelenítenek meg eltérő koncepciókat (Braxton – Hargens, 1996). Ez alól Becher és Trowler csoportosítása sem jelent kivételt.

⁸ Becher és Trowler azokat a tudományterületeket, ahol az intézmények kis játéktérrel hagynak az egyéni megoldásoknak, konvergencia közösségeket, míg a toleránsabb közösségeket divergens közösségeknek nevezik (Becher – Trowler, 2001: p. 185.). Szerintük a konvergencia közösségeknek egységes, standard szabályai vannak a közösség egészében, míg a divergens közösségek nem jellemezhetőek ilyen módon. A divergens közösségekben az egységes standardok inkább a diszciplínákban működő iskolákra jellemzők. A kemény tudományterületeken működő közösségek többnyire konvergensek, hiszen ott jellemzően egy paradigma dominálja az egész tudományterületet. A puhább tudományterületeken ugyanakkor legtöbbször egy időben több paradigma is létezik többféle (egymástól divergáló) közösségekkel, így ott a deviancia is jobban elfogadott.

Nem világos azonban Becher és Trowler értelmezéséből, hogy ha a kemény diszciplínák konvergensek, a puhák pedig divergenssek, akkor mi értelme van a konvergencia-divergencia dimenzió bevezetésének (lásd Braxton – Hargens, 1996). Becher és Trowler szerint vannak kivételek, amelyek indokolták teszik az új dimenzió bevezetését. Ezzel kapcsolatban a történelem tudományterületére hivatkoznak, amely az ő taxonómiájukban tiszta és puha diszciplína, mégis konvergencia közösségeként jellemezhető (Becher – Trowler, 2001: p. 187.). Számomra ez az egy példa kevésbé tűnik meggyőző érveknek.

⁹ Érdemes megjegyezni, hogy míg Trowler (1998) bírálta többek között Becher első, 1989-ben megjelenő könyvének kiadását, addig a második kiadásnak már maga is társszerzője volt. Az is igaz ugyanakkor, hogy a második kiadásban már azt írják: „nem amellett érvelünk, hogy tiszta, egy-az-egyhez kapcsolat van a tudás formái és az azokat képviselők kultúrájának jellemzői között” (Becher – Trowler, 2001: p. 182.).

¹⁰ Egy zsúfolt városban az emberek céltudatosan és sietve haladnak céljaik felé, és kevésbé lehetséges a kószálás vagy kényelmes séta, ami inkább az „elővárosokban” és „vidéken” jellemző. Becher és Trowler ezekkel a hasonlatokkal érzékelteti az egyes tudományterületek kutatási környezetét, azaz a versengés vagy az időtényező szerepét.

¹¹ Neumann például úgy találja, hogy azokon a területeken, ahol nagyobb konszenzus uralkodik, ott gyengébb a személyes érdekvédelem megítélése és kedvezőbb a kollektív tárgyalások iránti attitűd (Neumann, 1980, idézi Braxton – Hargens, 1996: p. 27.).

¹² Ennek érdekes példáját adja Lapping ([2005]), aki négy angol egyetem diákjainak magatartását figyelte meg különböző órákon. Megfigyelései szerint a politikai elmélet kurzus (egy puha és alkalmazott terület) kevésbé diszkurzív, mint az angol irodalom kurzus (egy puha és tiszta tudományterület). Más szavak-

kal a politikai elmélet kurzuson nem ismerték el egyenlőként a felvetett probléma különböző interpretálásait, amely jelentkezett az oktatási módszerben és az eltérő (nem elfogadott) véleményt nyilvánító diákok marginalizálódásában is. Ezek a jelenségek nem voltak megfigyelhetőek az angol irodalom kurzuson, mert ott magának a problémának a definiálása, annak mélységének és sokszínűségének megértése volt a cél, nem pedig a belőle következő egyéni és társadalmi döntések megvitatása.

¹³ A tudás öt vizsgált jellemzőjét öt skálán vizsgálták. A jellemzők és skálák a következők voltak (Paulsen – Wells, 1998: p. 368–369.):

1. struktúra (a tudás egyszerű és egymástól különálló tényekből áll össze vs. a tudás komplex és egymással összefüggő fogalmakból áll össze),
2. bizonyosság (a tudás abszolút vagy bizonyos vs. a tudás tapogatózó és fejlődő),
3. forrás (a tudás valamely autoritásból/tól fakad vs. a tudás az érvelés eredménye),
4. sebesség (a tanulás vagy gyorsan megy végbe, vagy egyáltalán nem vs. a tanulás fokozatosan megy végbe),
5. a diák kontrollja a tudás megszerzése felett (a tanulás képessége adott, irányíthatatlan és nem változtatható vs. a tanulási képesség fejleszhető és idővel irányítható).

¹⁴ Fejlődéseméletek már az 1960-as évektől kezdődően léteznek, de ezek az általános episztemológiai fejlődésre vonatkoznak. Itt a diszciplína-specifikusság és -általánosíthatóság a kérdés.

¹⁵ A peer review módszernek azt nevezzük, amikor a kutatási teljesítményt (azaz a cikk relevanciáját, újszerűségét) a hasonló tudományterületen dolgozó kollégák értékelik.

Felhasznált irodalom

- Baldrige, J.V. (1971): Power and conflict in the university. Research in the Sociology of Complex Organizations. New York: John Wiley & Sons.
- Baldrige, J.V. – Curtis, D.V. – Ecker, G. – Riley, G.R. (1978): Policy Making and Effective Leadership. A National Study of Academic Management. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Becher, T. (1991): The disciplinary contexts for quality judgements. In: Berdahl, R.O. – Moodie, G.C. – Spitzberg, I.J. (szerk.) (1991): Quality and Access in Higher Education: Comparing Britain and the United States. Buckingham: The Society for Research into Higher Education/Open University Press, p. 152–163.
- Becher, T. (1994): „The Significance of Disciplinary Differences.” Studies in Higher Education, 19(2), p. 151–161.
- Becher, T. – Trowler, P.R. (2001): Academic tribes and territories: intellectual enquiry and the culture of disciplines. Buckingham: Society for Research into Higher Education & Open UP
- Berger, P.L. – Luckmann, T. (1998): A valóság társadalmi felépítése. Tudásszociológiai értekezés. Budapest: Józsefvárosi Műhely Kiadó
- Bernstein, B. (1996): Pedagogy, Symbolic Control and Identity: Theory, Research, Critique. London: Taylor & Francis

Braxton, J.M. – Hargens, L.L. (1996): Variations Among Academic Disciplines: Analytical Frameworks and Research. In: Smart, J.C. (szerk.) (1996): Higher Education: Handbook of Theory and Research. Vol. XI. New York: Agathon Press. XI., p. 1–46.

Brew, A. (2001): „Conceptions of Research: a phenomenographic study.” Studies in Higher Education, 26(3), p. 271–285.

Canning, J. (2005): „Disciplinary: a barrier to quality assurance? The UK experience of area studies.” Quality in Higher Education, 11(1), p. 37–46.

Clark, B.R. (1984a): Higher Education Systems: Organizational Conditions of Policy Formulation and Implementation. In: Premfors, R. (szerk.) (1984a): Higher Education Organization. Conditions for Policy Implementation. Stockholm: Almqvist & Wiskell International, p. 7–20.

Clark, B.R. (1984b): The Organizational Conception. In: Clark, B.R. (szerk.) (1984b): Perspectives on Higher Education. Eight Disciplinary and Comparative Views. Los Angeles: University of California Press, p. 106–131.

Cohen, M.D., – March, J.G. – Olsen, J.P. (1972): „A Garbage Can Model of Organizational Choice.” Administrative Science Quarterly, 17(1), p. 1–25.

Cole, S. (1983): „The Hierarchy of the Sciences?” American Journal of Sociology, 89(1), p. 111–139.

Drótos, Gy. (szerk.) (2005): Innovatív megoldások a felsőoktatás szerkezeti és tartalmi fejlesztésére. Hefop 3.3.1 – A felsőoktatás szerkezeti és tartalmi fejlesztése FOI alprogram (P – 2004-09-0129/1.0). Munkaanyag, 2005. október 25.

Gibbons, M. – Limoges, L., – Nowotny, H., – Schwartman, S. – Scott, P. (1994): The New Production of Knowledge. The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies. London: Sage Publication

Gumpert, P.J. – Snyderman, S.K. (2002): „The Formal Organization of Knowledge. An Analysis of Academic Structure.” The Journal of Higher Education, 73(3), p. 375–408.

Henkel, M. (2000): Academic Identities and Policy Change in Higher Education. London and Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers

Hyland, K. (1999): „Academic Attribution: Citation and the Construction of Disciplinary Knowledge.” Applied Linguistics, 20(3), p. 341–367.

Kekäle, J. (1999): „‘Preferred’ patterns of academic leadership in different disciplinary (sub)cultures.” Higher Education, 37, p. 217–238.

Kekäle, J. (2002): „Conceptions Of Quality In Four Different Disciplines.” Tertiary Education and Management, 8, p. (65–80).

Kuhn, T.S. (2002): A tudományos forradalmak szerkezete. Budapest: Osiris Kiadó

Lapping, C. (2005): „Antagonism and overdetermination: The production of student positions in contrasting

undergraduate disciplines and institutions in the UK.” British Journal of Sociology of Education, 26(5), p. 657–671.

Lawrence, P.R. – Lorsch, J.W. (1969): Organisation and Environment. Homewood (Ill.): Irwin

Lillis, T.M. (2001): Student Writing: Access, regulation, desire. London and New York: Routledge

Lueddeke, G.R. (2003): „Professionalising Teaching Practice in Higher Education: a study of disciplinary variation and ‘teaching-scholarship’.” Studies in Higher Education, 28(2), p. 213–228.

Neumann, R. (2001): „Disciplinary Differences and University Teaching.” Studies in Higher Education, 26(2), p. 135–146.

Neumann, R. – Parry, S. – Becher, T. (2002): „Teaching and Learning in their Disciplinary Contexts: a conceptual analysis.” Studies in Higher Education, 27(4), p. 405–417.

Newton, D.P. – Newton, L.D. – Oberski, I. (1998): „Learning and Conceptions of Understanding in History and Science: lecturers and new graduates compared.” Studies in Higher Education, 23(1), p. 43–58.

North, S. (2005): „Different values, different skills? A comparison of essay writing by students from arts and science backgrounds.” Studies in Higher Education, 30(6).

Parry, S. (1998): „Disciplinary discourse in doctoral theses.” Higher Education, 36, p. 273–299.

Paulsen, M.B. – Wells, C.T. (1998): „Domain differences in the epistemological beliefs of college students.” Research in Higher Education, 39(4), p. 365–384.

Readings, B. (1996): The University in Ruins. Cambridge (Ma.) and London: Harvard University Press

Rüegg, W. (1992): Themes. In: Ridder-Symoens, H. d. (szerk.) (1992): A history of the university in Europe. Cambridge: Cambridge University Press. Volume 1: Universities in the Middle Ages, p. 3–34.

Schommer-Aikins, M. – Duell, O.K. – Barker, S. (2003): „Epistemological Beliefs Across Domains Using Biglan’s Classification of Academic Disciplines.” Research in Higher Education, 44(3), p. 347–366.

Scott, W.R. (1995): Institutions and Organization. Thousand Oaks (Ca.): Sage

Smeby, J.C. (1996): „Disciplinary Differences in University Teaching.” Studies in Higher Education, 21(1), p. 69–79.

Smeby, J.C. (2000): „Disciplinary Differences in Norwegian Graduate Education.” Studies in Higher Education, 25(1), p. 53–67.

Trowler, P.R. (1998): Academics Responding to Change. New Higher Education Frameworks and Academic Cultures. Buckingham: Society for Research into Higher Education & Open UP

Weick, K.E. (1976): „Educational Organizations as Loosely Coupled Systems.” Administrative Science Quarterly, 21(2), p. 1–19

TOARNICZKY Andrea

MULTIKULTURÁLIS SZERVEZET ÉS IDENTITÁS

Jelen cikk célja a multikulturális szervezet fogalmának újraértelmezése, amelyet a következő lépések mentén valósít meg: (1) a releváns tudományterületek azonosítása – szervezeti kultúra és munkahelyi diverzitás – és komplementáris jellegük bizonyítása (ki)alakulásuk történeti ívének párhuzamos bemutatása révén, (2) a tudományterületek történeti alakulását híven megragadni képes, rendszerező elméleti keret kiválasztása és bemutatása, (3) a multikulturális szervezet főbb dimenzióinak azonosítása, valamint (4) a multikulturális szervezeti kontextus meghatározása a fentiekben meghatározott dimenzióknak az elméleti keretben való értelmezése révén.

Kulcsszavak: multikulturális szervezet, diverzifikáció, szervezeti kultúra

Multikulturális jelzővel a különböző nemzeti kultúrákat felölelő kontextusokat szoktuk általában jellemezni. Jelen cikkben azonban, ezt a fogalmat sokkal tágabban értelmezem, a szervezeti kontextusban megtalálható további kultúrák – szakmai, generációs, osztály, hierarchia – sokszínűségére hívom fel a figyelmet, és kísérletet teszek a fogalom ezek tükrében való újraértelmezésére. A cikk célját a következő lépések révén valósítom meg: (1) a releváns tudományterületek azonosítása – szervezeti kultúra és munkahelyi diverzitás – és komplementáris jellegük bizonyítása (ki)alakulásuk történeti ívének párhuzamos bemutatása révén, (2) a tudományterületek történeti alakulását híven megragadni képes rendszerező elméleti keret kiválasztása és bemutatása, (3) a multikulturális szervezet főbb dimenzióinak azonosítása, valamint (4) a multikulturális szervezeti kontextus meghatározása a fentiekben meghatározott dimenzióknak az elméleti keretben való értelmezése révén.

Releváns tudományterületek

A multikulturális menedzsment összetett kutatási területe foglalkozik mindazokkal az eltérő kulturális és demográfiai hatásokkal, amelyeket az alkalmazottak magukkal hoznak a szervezetekbe, ahol dolgoznak (Sackmann, 1997; Heidrich, 2000; Martin és tsai, 2006; Prasad és tsai, 2006). A multikulturalizmust áttekintő szakirodalom hangsúlyozza a megközelítések és

a kutatási érdekek sokféleségét, valamint azt, hogy az egyes tanulmányok más és más szervezetelméleti alapon nyugszanak (Chevrier, 1993; Nkomo – Cox, 1996; Nemetz – Christensen, 1996; Bokor, 2000; Parker, 2000; Martin, 2002; Sackmann – Philips, 2004; Martin és tsai, 2006; Kulik – Bainbridge, 2006; Nkomo – Stewart, 2006; Romani, 2010). A témában írott cikkek áttekintése során feltűnt, hogy ezek valójában különböző tudományterületekről – szervezeti kultúra, munkahelyi diverzitás és összehasonlító kultúrakutatások (cross-cultural management) – származnak. Emellett sem az összefoglaló cikkek, sem pedig az általuk vizsgált kutatások nem vették figyelembe a más tudományterületeken íródott tanulmányokat. E tudományterületi rövidlátás egyik lehetséges oka az, hogy az összefoglaló cikkek az osztályozási szempontokat magukból az áttekintett tanulmányokból vették át. Ez alól csak Sackmann és Philips (2004), valamint Romani (2010) összefoglaló cikke jelentett kivételt. Sackmann és Philips (2004) azt tekinti át, hogy milyen kontextuális hatások befolyásolták a munkahelyi kultúrával (workplace culture) kapcsolatos tanulmányok fejlődését a szervezeti kultúra és az összehasonlító kultúrakutatások területén. Ily módon írásuk szervezőelve az áttekintett tanulmányokon kívülről származik. A szerzők a kultúra és menedzsment tanulmányozásának három lehetséges irányzatát különböztetik meg: a nemzeti kultúrák közötti összehasonlítást (cross-national comparison), az interkulturális interakciót (intercultural

interaction) és az összetett kultúrák (multiple cultures) vizsgálatát. Felszínre hozzák az egyes irányzatok mögött meghúzódó elméleti alapfeltevéseket, s ezáltal rá tudnak mutatni azokra a hasonlóságokra is, amelyek összekötik a különböző tudományterületeken született tanulmányokat (pl. a szervezeti kultúra és az összehasonlító kultúrakutatások területén születő cikkek egyaránt foglalkoznak azzal, hogy a nemzeti kulturális különbségek miként befolyásolják a vezetési stílust, illetve a szervezeti teljesítményt). Ennek az áttekintő tanulmánynak ugyanakkor két fontos hiányossága van: (1) nem reflektál tudatosan arra, hogy az áttekintett írások eltérő tudományterületekről származnak (összehasonlító kultúrakutatások és szervezeti kultúra), illetve e helyzet esetleges okaira és lehetséges következményeire; továbbá (2) nem terjed ki a kritikai megközelítést alkalmazó tanulmányokra. E két hiányosságot Romani (2010) orvosolja, amikor új keresztmetszetet (cross-cutting field) nyit és bevezet egy korábban nem használt fogalmat: „kultúra és menedzsment” (C&M). E fogalommal utal mindazokra a kutatásokra, amelyek a kultúra és a szervezeti magatartás közötti kapcsolatot vizsgálják. Ide tartozónak tekinti az összehasonlító kultúrakutatásra, a nemzetközi menedzsmentre és a szervezeti kultúrára vonatkozó – különböző elemzési szinteken született – tanulmányokat, s ezzel lehetővé teszi a különböző tudományterületeken dolgozó kutatók számára, hogy egymás munkájával megismerkedjenek. A különböző tudományterületekről és paradigmákból származó tanulmányokat egy háromdimenziós keretben helyezi el, ahol az egyes tengelyek a következők: „univerzális/specifikus”; „igaz rá/mondják rá” (‘is/said to be’); struktúrák/egyének (structures/individuals). Ebben a vonatkozásban érdekes megfigyelni, hogy a különböző tudományterületekről származó, de a koordináta-rendszer azonos mezéjébe eső tanulmányok a nélkül küszködnek egyazon problémával, hogy egymás eredményeihez érdemben hozzá tudnának járulni. Így például az „egyetemes” és „mondják róla” mezőben olyan tanulmányokat találunk a szervezeti kultúra területén belül, amelyek a szervezeti kultúrával kapcsolatos különböző diskurzusokat vizsgálják, és ezekhez kapcsolódó eltérő előfeltevéseket, érdekeket lepleznek le, valamint ezek következményeit tárgyalják (pl. Willmott, 1993). Miközben a munkahelyi diverzitással kapcsolatos kutatások középpontjában „a másikkal” kapcsolatos viták állnak (pl. Zanoni – Janssens, 2004), s (szintén) a különbségekhez kötődő eltérő érdekeket leplezik le.

A fentiekből következik, hogy az egyes tudományterületek közötti különbségek a multikulturalizmus kutatására vonatkozóan nem magyarázhatók pusztán az eltérő elemzési szintekkel, mint a szervezeti vagy a nemzeti

szint. Okuk inkább a tudományterületek kialakulásában, történeti háttérben és abban keresendő, hogy a vizsgált problémáknak eltérő aspektusát hangsúlyozzák.

Ahhoz, hogy a szervezeteken belüli kulturális komplexitás természetének – így a szervezeti tagok eltérő kötődéseinek (hovatartozását) – a mélyebb megértését lehetővé tegyem, első lépésként két tudományterületet választottam érdemi forrásnak a fenti áttekintő tanulmányok alapján. (1) A szervezeti kultúra szakterületén íródott mindazon tanulmányokat, amelyek a szervezeti határokat keresztező (cross-cutting) és a beágyazott (nested) szervezeti (szub) kultúrára reflektálnak. (2) A munkahelyi diverzitás kutatásának azokat az eredményeit, amelyek a rendszeresen munkahelyi diszkriminációba ütköző csoportokkal foglalkoznak (pl. nők, etnikai kisebbségek). Következő lépésként rövid történeti áttekintést nyújtok a két tudományterület eredményeiről, visszanyúlva a menedzsmentkutatások olyan úttörő gondolkodóihoz, mint Taylor, Fayol és Mayo (1. táblázat). A céloom kettős:

1. Bizonyítom, hogy a szóban forgó két tudományterület mindvégig ugyanazokkal a problémákkal foglalkozott – (a) különbségek (és hasonlóságok) léte a szervezetekben, valamint azok hatása a szervezeti létre, és (b) egyenlőtlenségek (ki)alakítása és fenntartása a különböző szervezeti csoportok között – azoknak eltérő dimenzióit hangsúlyozva. A két tudományterület fejlődésének ily módon megvalósított összehasonlító bemutatásával illusztrálom a két tudományterület komplementáris jellegét.
2. Továbbá rámutatok arra, hogy a munkahelyi diverzitás területe képes a szervezeti kultúra megértését gazdagítani azáltal, hogy történeti és társadalmi vonatkozásokkal egészíti ki a szervezeti szubkultúrára vonatkozó ismereteinket.

Elméleti keret

A történeti áttekintést követően szükségesnek tartom egy olyan rendszerező elméleti keret definiálását, amely segítségével áttekinthetővé válnak a relevánsnak ítélt tudományterületek. Ennek tárgyalása során a szervezeti kultúrát fogadom el alapvető, kiindulási tudományterületnek, és kiegészítem a munkahelyi diverzitás tanulmányokból származó releváns felismerésekkel.

A szervezeti kultúrával foglalkozó összefoglaló cikkek különféle rendszerezéseket kínálnak a tanulmányok meta-teoretikus alapfeltevése szerint (Smircich, 1983), a szerzők által követett antropológiai iskolák alapján (Allaire – Firsirotu, 1984), történeti fejlődés szempontjából (Martin és tsai, 1996, Martin és tsai, 2006) vagy Burrell és Morgan (1979) tipológiája mentén (Nemetz – Christensen, 1996; Parker, 2000).

1. táblázat

A multikulturalizmus történeti (kronológiai) háttere a munkahelyi diverzitáskutatásban és a szervezeti kultúra elméletében

	Munkahelyi diverzitás	Szervezeti kultúra
Korai gyökerek A különbségek elhallgatása	<p>A korai menedzsment-szakirodalom (pl. Fayol, Taylor) „a diverzitás fogalmának hiányával tüntet” (Nkomo – Stewart, 2006: p. 521.).</p> <p>A Hawthorne-i tanulmányok a vizsgálódás fókuszát a szervezetben dolgozó egyénre helyezik át, de nem tesznek említést pl. a nemi szerepek kérdéséről, annak ellenére sem, hogy léteztek tisztán nőkből és tisztán férfiakból álló munkahelyi csoportok is; valamint arról sem, hogy a nők közül sokan bevándorlók voltak (Billing – Sundin, 2006). Ezek az egyetemességre hajló megközelítések figyelmen kívül hagyták a különböző csoportidentitások gondolatát (Nkomo – Stewart, 2006).</p>	<p>Taksa (1992) értelmezése szerint Taylor kulturális kérdésekkel foglalkozott: igyekezett arra biztatni az alkalmazottakat, hogy szakítsanak a „diszfunkcionális” ellenkultúrákból származó kollektív ellenkezéssel, és mint alkalmazottak osztozzanak a közös célokra (amelyeket a vezetés határoz meg!). Taksa (1992) szerint a kultúrához szorosan kapcsolódó összefüggésekre akadhatunk Fayol munkájában is, aki-nél az „esprit de corps” központi fogalom volt.</p> <p>A Human Relations iskola egyik fontos feltételezése, hogy a dolgozók a munkán kívüli világból hozzák magukkal az értékrendjüket és hiedelmeiket, és ezek aztán a munka területén és a szervezet iránti elkötelezettség terén is befolyásolják attitűdjeiket (Parker, 2000). Ennek megfelelően a munkával kapcsolatos értékek fogalmát a beosztotti rétegre korlátozták és a vezetőségről említést sem tettek. E mulasztás révén élesen elkülönítették a dolgozókat a vezetőktől, <i>anélkül, hogy elismerték volna, hogy a szervezeten belül szubkultúrák léteznek</i> (Parker, 2000)¹.</p>
A különbségek kezelése	<p>Megjelenik „a diverzitás menedzsmentjének” (managing diversity) gondolata, amin azt értik, hogy a vállalatoknak kezelniük kell munkavállalóik diverzitását – nem azért, mert a törvény vagy az etikai normák ezt megkövetelik, hanem mert ha így tesznek, az gazdasági, versenyképességi előnyökkel járhat a szervezet számára. <i>Ily módon a munkahelyi diverzitás a felső vezetés irányítása alá kerül, figyelmük középpontjában pedig a marginalizált csoportok asszimilálása, illetve integrálása áll.</i> A kisebbségi tagokkal szemben az az elvárás, hogy asszimilálódjanak, a szervezet tagjait pedig „szívak” hozzáállásra oktatják, azt sugalmazva, hogy a demográfiai különbségek nem számíthatnak. <i>A figyelem középpontjában a diverzitás mint potenciális konfliktusforrás áll, melyet a felső vezetésnek menedzselnie kell.</i></p>	<p>1979 – Ebben az évben született meg a szervezeti kultúra, mint tudományterület (Barley és tsai 1988)². Robbanásszerűen megnő az idevágó szövegek száma – olyan menedzsmentguruk tollából, mint Ouchi (1981), Deal és Kennedy (1982), Peters és Waterman (1982), s az elméleti szakemberek is hallatják a hangjukat, pl. Schein (1985), Quinn (1983), Hofstede és tsai (1990). <i>A kultúrát független szervezeti változónak tekintik, amelyet a felső vezetés menedzselni tud.</i> A cél az, hogy erős, egységes szervezeti kultúra jöjjön létre a fokozott szervezeti teljesítmény szolgáltatásban. A hangsúly a <i>szervezeti integrációra</i> esik.</p>
A különbségek megbecsülése	<p>A diverzitás menedzselésének (managing diversity) helyét átveszi a diverzitásmenedzsment (diversity management) és a diverzitás igenlése vagy nagyra becsülése. Ez a megközelítés hangsúlyozza a másságban rejlő értéket, széles körű szervezeti változást tesz szükségessé, de sajnos vak marad a kérdés hatalmi aspektusát illetően (Prasad és tsai., 2006). A más-ságot ebben az esetben olyan célokra használják föl, mint pl. a különböző piacok fölötti ellenőrzés vagy legitimitáció megszerzése³. <i>A figyelem középpontjában az áll, hogy a diverzitás miért jó a szervezetnek. Esszencialista értelmezést alkalmaznak a különféle identitáskategóriákra és azokat egyéni jellemzőknek tekintik</i> (Nkomo – Stewart, 2006).</p>	<p>A figyelem fókuszja az erős, integrált szervezeti kultúráról áthelyeződik a különféle szubkultúrák vizsgálatára. Ezek úgy jelennek meg, mint amelyek előzetesen meghatározott kategóriák mentén világos határokkal rendelkeznek. A kategóriákat a szervezeti struktúra szerint (vízszintes/funkcionális vagy hierarchikus/függőleges), illetve demográfiai jellemzők (pl. szakma, faji hovatartozás, nem, kor, alkalmazás időtartama) lehet meghatározni (pl. Sackmann, 1997 által szerkesztett kötetben megjelent tanulmányok).</p>
A különbségek megkonstruálása	<p>Megkérdőjelezzük, hogy a diverzitás esszencialista természetű jelenség volna, amelyet kisebbségi csoportok hordoznak. Kritikai tanulmányok elemzik egyes szervezetek jellegzetességeit nemi szerepek vagy „rasszok” tekintetében. A figyelem középpontjában itt az áll, hogy a nemi szerepek és a különböző faji csoportok hogyan fogalmazódnak meg az egyes szervezeten belül; illetve hogy ezek a folyamatok miként hozzák létre és tartják életben a szervezetekben az egyenlőtlenséget (Nkomo – Stewart, 2006; Prasad és tsai, 2006). A posztmodern tanulmányok a különböző identitások fogalmi megragadásakor azokat összetett, sokoldalú és változó konstrukciónak tekintik, amelyek társadalmi kontextusban, történeti változások során alakulnak ki, s ily módon ellentmondásoknak és változásnak vannak kitéve. A figyelem középpontjában itt az áll, hogy miként zajlik a szervezeten belül az identitás kialakításának folyamata (Nkomo – Stewart, 2006).</p>	<p>Kritikai tanulmányok foglalkoznak a szervezeti kultúrák sokféleségével, és felteszik a kérdést, kinek az érdekét szolgálják a kultúrakutatások (pl. Parker, 2000). Ennek a gondolati elmozdulásnak jó példái azok a szövegek, amelyek a feminista elméletek felhasználásával tanulmányozzák a szervezeti kultúrát (pl. Mills, 1988; Aaltio – Mills – Helms Mills, 2002). A posztmodern tanulmányok a szervezeti kultúrák komplexitásával, összetettségével, valamint azok változó hatáiraival foglalkoznak. A szervezeten belüli realitásokhoz mindenkor számos különböző értelmezés kapcsolódik, és ezek maguk is állandó mozgásban, alakulásban vannak. Itt az azonosulási folyamat kap középponti jelentőséget (pl. Sveningsson – Alvesson, 2003).</p>

Figyelembe véve, hogy a kultúrával kapcsolatos kutatásokra milyen óriási hatást gyakorolt a Martin és tsai (1996) által javasolt elméleti keret, valamint azt, hogy a szerzők a szervezeti kultúra-kutatások kronológiai fejlődését követve alakították ki, így hűen tükrözi annak alakulását, szakirodalmi áttekintésemre erre a modellre építem. További lényeges érv a rendszerező elméleti keret kiválasztásában – amint ezt a későbbi részletes kifejtés során látni fogjuk –, hogy a keret lényegi dimenziói képesek megragadni a két tudományterület által vizsgált központi problémákat: különbségek (és hasonlóságok) léte a szervezetben, valamint az egyenlőtlenségek kezelésének vagy megkonstruálásának kérdése. Ugyanakkor – Alvessonnal (2010) egyetértésben – elismerem a tipológiák művi természetét, s azt, hogy ezek a konstrukciók csupán egy lehetséges eszközt kínálnak a tanulmányozott terület értelmezéséhez. Ennek megfelelően a kiválasztott elméleti keret támogatja a feltérképezést, de fő célom vele nem az, hogy mindent megjelenítsek, ami a szervezeti kultúra és a munkahelyi diverzitás területeken létezik, hanem hogy a segítségével lehetővé tegyem a szakirodalomban való tájékozódást és a multikulturalizmus természetének megértését és főbb dimenzióinak azonosítását.

A Martin és szerzőtársai (Meyerson – Martin, 1987; Martin, 1992, 2002; Martin és társai, 1996) által bevezetett elméleti keret értelmében bármely szervezeti kultúrát három különböző perspektívából vizsgálhatunk: az integráció, a differenciáció és a fragmentáció. Ez a dimenzió jól megragadja a szervezeti kontextusban létező különbségekhez és hasonlóságokhoz való eltérő viszonyulásokat, amint azt a későbbiekben részletesen is kifejtem. Legfrissebb munkájukban Martin és társai (2006) a fenti fő dimenzió mellett egy további szempontból is vizsgálják a szervezeti kultúrát, mégpedig a benne tükröződő érdekek nézőpontjából. Az erre vonatkozó tengely két végén a menedzszeri, illetve a nem menedzszeri érdekek állnak, az előbbi elhallgatja, míg az utóbbi kihangsúlyozza a szervezeti egyenlőtlenség kérdését. Az itt következő alfejezetben ezt a fő dimenziót (integráció, differenciáció, fragmentáció), valamint a menedzszeri-nem menedzszeri dimenziót veszem tekintetbe.

Mielőtt figyelmünket azon írások felé fordítanánk, amelyek a fenti két dimenzió által meghatározott mezőkben találhatóak, röviden leírom a fő dimenzió által felkínált három lehetséges perspektívát (integráció, differenciáció, fragmentáció).

Az integrációs perspektíva szervezeti szinten konszenzus fennállását, a kultúra különféle szintjei között pedig konzisztenciát feltételez (Meyerson – Martin, 1987; Martin 1992; 2002). Az ettől való el-

téréseket diszfunkciónak, mégpedig menedzselhető diszfunkciónak tekinti. Az integrációs nézőpontból íródott tanulmányok normatív megközelítéssel élnek: az integráltságtól való bármiféle eltérést sajnálatos hiányosságnak értelmezik. A kultúra szerintük az, ami a szervezetben közös; afféle „társas ragasztóként” működik, különbségek pedig csupán a felszínen léteznek – ha kellően mélyre ásunk, olyan alapfeltevésekre akadunk, amelyeket a szervezet valamennyi tagja magáévá tett (Schein, 2004). A kutatások általában egybemos-sák az „én” és a „mi” fogalmait, és az egész szervezet közösségére vonatkozóan írnak le érzéseket (Parker, 2000). Az integrációs kutatások többsége ok-okozati kapcsolatot keres a kultúra és menedzsmentgyakorlat, az alkalmazottak elköteleződése és a profit növelése között. Támogatják a status quót, a változásokat pedig a vezetők kezdeményezik és vezénylik le.

Felvetődik ugyanakkor egy fontos kérdés, amelyet meg kell vizsgálni, mielőtt továbblépnék a differenciációs megközelítésre, másként nem lehet megérteni a két megközelítés közötti lényegi különbséget. Létrejöhetnek-e szubkultúrák erős szervezeti kultúra mellett? Ha igen, mi ezek tartalma és funkciója?

A középponti (pivotal) és perifériás (peripheral) értékek fogalmi alapján – amelyeket Schein (1988) vezetett be – Boisnier és Chatman (2002) amellel érvel, hogy az erős szervezeti kultúrákban is léteznek szubkultúrák. Véleményük szerint a perifériás értékek a különféle szubkultúrák számára fontosak, a domináns kultúra számára azonban kevésbé, s így válik lehetővé, hogy egyes csoportokon belül kulturális különbségek jelenjenek meg. E perspektíva szerint a szubkultúrák a domináns kultúra értékeiből emelkednek ki: egyes szubkulturális értékek ütközésbe kerülnek vele, mások pedig nem. Itt fontos hangsúlyozni, hogy az integrációs megközelítésben – a fentiekben leírtaknak megfelelően – a szubkultúrákat a domináns kultúra szemszögéből, ahhoz való viszonyuk alapján határozzák meg. Martin és Siehl (1983) szerint ezek lehetnek támogató, semleges vagy ellenkultúrák, a hangsúly pedig a domináns kultúra és a szubkultúrák közötti interakción van. Így tehát a középponti és perifériás értékeket a fent említett tipológiába beépítve az erős, koherens és konzisztens kultúrákban is elképzelhetővé válik szubkultúrák létezése. A támogató szubkultúrák tagjai erősebben ragaszkodnak a fő értékekhez, mint maguk a domináns csoport tagjai. A semleges szubkultúrák tagjai egyet-értenek a domináns kulturális értékekkel, de egyben ragaszkodnak saját, eltérő, de ezekkel nem ütköző értékeikhez. Az ellenkultúra tagjai a szervezet fő értékeivel ütköző értékeket vallanak magukénak. A szóban forgó perspektíva értelmében azonban ez nem feltétlen jelent

fenyegetést a szervezet átfogó kultúrájára nézve – akár úgy is tekinthető, mint ami erősíti a domináns kultúrát. Erre pedig úgy kerül sor, hogy a szervezet fő értékei és az ellenkultúra értékei közötti összehasonlítás és reflexió révén lehetővé válik nyíltan megfontolni és megvitatni azokat az értékeket, amelyeket korábban magától értetődőnek tekintettek, s amelyek ily módon kimondatlanul maradtak (Boisnier – Chatman, 2002).

A differenciációs megközelítés fókuszában a különböző szubkultúrák vizsgálata áll, amelyek e nézet szerint előre meghatározott ismérvek köré szerveződnek, és körvonalait világosan meghúzható határvonalak jelölik ki. Meghatározásuk lehetséges szempontjai: a szervezeti struktúra (vízszintes/funkcionális vagy hierarchikus/függőleges), az informális hálózatok, illetve a demográfiai jellemzők (pl. szakma, faji hovatartozás, nem, kor, munkaviszony időtartama stb.). Az integrációs és a differenciációs nézőpont közötti különbség nem elemzési szint kérdése (szervezet vagy csoport), hanem abban nyilvánul meg, hogy az utóbbi irányzat egyenlő szubkultúrára, valamint – implicit módon – ezek kapcsolataira fordít figyelmet (egyszerre tartva szem előtt a különbségeket és a hasonlóságokat) (Martin, 2002). A szubkultúrák közötti kapcsolat lehet kölcsönösen megerősítő, konfliktusos vagy független (Louis, 1985).

A differenciációs megközelítés jelentősége számomra nem csak abban áll, hogy bevezeti a szubkultúrák fogalmát. Fontos ez a nézőpont azért is, mert korrigálni képes az előző megközelítés hatalmi viszonyok iránti vakságát. A hatalom iránti érzékenység szempontjából elkülönítjük a horizontális és a függőleges differenciációt. A horizontális (pl. szervezeti egységek szerinti) differenciálódás éppoly vak lehet a hatalom iránt, mint az integrációs megközelítés, míg a függőleges megkülönböztetés (pl. nem szerint) kitüntetett érdeklődést mutat a szervezeten és csoportokon belüli hatalmi viszonyok és egyenlőtlenségek iránt. Az integrációs és a differenciációs megközelítés közötti másik fő különbség az, hogy míg az előbbi a domináns kultúra és a szubkultúra közötti viszonyt tartja szem előtt, az utóbbi a különféle szubkultúrák közötti interakciókkal foglalkozik, s ebben a keretben a domináns kultúra fogalma nem létezik (létezhetnek viszonylag nagyobb hatalommal bíró szubkultúrák, de nem lehet szó egyetlen, a szervezet egészére vonatkozó, a többiekkel szemben domináns kultúráról).

A fragmentációs megközelítés esetében a figyelem középpontjában az értelmezési (sensemaking) folyamat áll: így a többértelműség és bizonytalanságok megfogalmazása, valamint a szervezet határain belül létező különböző kultúrák közötti interakciók, kölcsönhatások. Fragmentációs nézőpontból szemlélve a differenciációs irányzat konfliktusközpontú, duális

gondolkodása (pl. fehérek vs. feketék, vezető vs. beosztott, marketing vs. értékesítés) túlságosan leegyszerűsítőnek tűnik, hiszen a szervezetekben értelmezések sokféleségével kell számolnunk, amelyek egymás mellett léteznek és folyamatosan mozgásban, áramlásban (flux) vannak (Martin, 2002). Ez a perspektíva kizárja a konszenzus lehetőségét a szervezet vagy szubkultúrák szintjén, s ehelyett konkrét témák köré szerveződő kulturális csoportosulások létezését feltételezi és állítja vizsgálódásának a középpontjába.

A menedzseri-nem menedzseri tengely segítségével az egyes tanulmányokat aszerint tudjuk megkülönböztetni, hogy a vezetők érdekeinek szem előtt tartásával íródtak vagy más szemszögből. A menedzseri szempontú tanulmányok a kultúrát egyfajta szervezeti változónak tekintik, amelyet lehetséges menedzselni, illetve megváltoztatni, s ily módon növelni a szervezet teljesítményét, az alkalmazottak elkötelezettségét, lojalitását és hatékonyságát (Martin, 2002). A nem menedzseri szempontú tanulmányok elismerik a szervezetben létező különféle értelmezéseket és láthatóvá teszik, hogy egyes érdekek miként kerülnek előtérbe, miközben másokat elnémitanak, vagy figyelmen kívül hagynak (Martin és tsai, 2006).

Mielőtt továbblépnék és az elfogadott elméleti kereten belül meghatároznám a multikulturális szervezeti kontextus fogalmát, értelmezem az elméleti keret két dimenziója által definiált keresztmetszeteket. A következő szakaszban tehát a fő dimenzió (integráció, differenciáció és fragmentáció) és az érdekek dimenziója (menedzseri és nem menedzseri) mentén előforduló kombinációkat ismertetem, bővebb áttekintést a négy leggyakrabban használt keresztmetszetről adva (integrációs-menedzseri, differenciációs-menedzseri, differenciációs-nem menedzseri és fragmentációs).

Az integrációs és főként a menedzseri szempontú tanulmányok általában gyakorlati orientáltságúak (Barley és tsai, 1988). Ebben a keresztmetszetben megtalálhatóak az ismert „menedzsmentguruk” írásai (pl. Peters – Waterman, 1982; Deal – Kennedy, 1988; Ouchi, 1981), valamint azon tanulmányok is, amelyeknek célja a szervezeti problémák feltárását és megoldását megkönnyítő kultúramodellek megalkotása (pl. Cameron – Quinn, 1999; Schein, 2004). E tanulmányok a kultúrát mint a szervezet közös norma- és értékrendszerét definiálják. E tényezőket a menedzsment képes befolyásolni, de csak akkor, ha megérti azok tartalmát és a mögöttes struktúrákat. „Előbb pontosan át kell látnunk, mi is zajlik egy-egy konkrét szervezetben, ahelyett, hogy ajtóstul rontanánk a házba, hogy megtanítsuk a vezetőket, mit is csináljanak a szervezeti kultúrájukkal.” (Schein, 1990: p. 110.)

VEZETÉSTUDOMÁNY

Ezek a tanulmányok statikus képet nyújtanak a szervezeteken belüli konszenzusról. A menedzsment felelős azért, hogy a szervezet és annak kultúrája jól alkalmazkodjék a környezethez és elérje a belső egyensúly és integráltság azon állapotát, amely a túléléshez szükséges (Schein, 2004). Ez a megközelítés rendszerint nem vesz tudomást a konfliktusokról, vagy pedig úgy tekint rájuk, mint ami káros hatással van a szervezetben kívánatos homogén kultúrára (Martin, 2002). E tanulmányok lehetséges céljai a következők: (1) szervezetikultúra-tipológia definiálása (pl. Cameron – Quinn, 1999; Jarjabka, 2001; Mármárosi, 2002; Karácsonyi, 2006), (2) jóslások megfogalmazása a kultúrák és különféle eredményváltozók közötti összefüggésekre vonatkozóan (pl. a személy-szervezet illeszkedés [P-O fit] szakirodalma⁴), vagy (3) felhívják a figyelmet azokra a jelentésekre, amelyek a szervezeti gyakorlatot befolyásolják és magyarázzák anélkül, hogy a fennálló hagyományt megkérdőjeleznék. Klasszikus példaként megemlíthető Barley (1983) írása a ravatalozókról.

Az integrációs, nem menedzseri megközelítésnek az alacsonyabb hierarchiaszintek kultúrájáról szóló tanulmányokat feleltethetném meg, de ezek kimondatlanul egy menedzseri szubkultúra létezését feltételezik, elemzésüket pedig a kettő közötti különbségekre építik, s ily módon az elméleti keret differenciációs mezejéhez kerülnek közelebb, és ezért inkább ott tárgyalom majd őket.

A differenciációs és menedzseri szempontú tanulmányok a diverzitásra, valamint a formális (pl. funkcionális, hierarchikus), illetve informális (pl. barátság) alapú szubkultúrákra vonatkozóan tartalmaznak elképzeléseket, miközben funkcionista feltételezésekkel élnek arra vonatkozóan, milyen stratégiák a legalkalmasabbak a diverzitás menedzselésére. Tárgyalják, milyen gazdasági előnyökkel járhat egyéni, csoport-, illetve szervezeti szinten, ha a szervezeti tagok kulturális sokféleség jellemzi, s leírják a bevált gyakorlatokat, amelyek révén a vezetők ezeket a gazdasági előnyöket megvalósíthatják. Így például Cox (2001) modellt alkot a diverzitás sikeres menedzselési folyamatára vonatkozóan, Thomas és Ely (1996) leírja, milyen változtatásokra van szükség a vezetők viselkedésében és attitűdjében ahhoz, hogy egy diverz összetételű munkavállalói csoportot menedzselni lehessen, Dass és Parker (1999) pedig tizenkét tipikus stratégiát ismertet a diverz emberi erőforrás menedzselésére. Ezek a tanulmányok az egyes kategóriákról mint egyetemesről és történeti dimenziót nélkülözőről beszélnek, a javasolt megoldásokat pedig minden vezető számára általánosan használhatónak tekintik, s mint ilyenek, vakok maradnak a hatalmi viszonyokra vonatkozóan. Trice és Beyer (1993) kutatása jó példa erre, hiszen a szerzők a

diszfunkcionalitás és az alkalmazkodás (funkcionista) nyelvét használják, miközben azt is erősen hangsúlyozzák, hogy a szervezetek multikulturális közeget jelentenek. A szóban forgó megközelítést alkalmazó kutatók mérik a kulturális diverzitásnak a csoport, illetve a szervezet teljesítményére és hatékonyságára gyakorolt hatását, de megválaszolatlanul hagyják azt a kérdést, hogy a szóban forgó kategóriák (maguk a kulturális különbségek) miként és miért jöttek létre, illetve milyen kölcsönhatások érvényesülnek közöttük.

A differenciációs, nem menedzseri szempontú mezőben, a fókuszban továbbra is a szervezeteken belüli csoportok és ezek kölcsönhatásai állnak, ám a kutató látóterébe immár bekerülnek a csoportok közötti egyenlőtlenségek is. A szervezeti kultúra „jelentések vitatott kapcsolata, egy társas csoport sajátos értelmezései, amelyek összeütközésbe kerülhetnek egy másik csoport által használt jelentésekkel” (Parker, 2000: p. 87.). Az egy-egy szervezeten belüli formális (vertikális és horizontális) (Sharpe, 1997), vagy a szervezeti határokat keresztező (cross-cutting) etnikai (de Vries, 1997; Koot, 1997), földrajzi (Parker, 2000), nemi (Burrus, 1997) és szakmai (Bloor – Dawson, 1994) szubkultúrák megkülönböztetése révén rálátást nyerünk a szervezet egyes csoportjai közötti hatalmi egyenlőtlenségekre, amelyek közül némelyik a szélesebb társadalomban is érvényesülő diszkriminációt tükrözi. E tanulmányok arra kíváncsiak, „hogyan is szokás itt csinálni a dolgokat” – épp azért, hogy ezt megismerve új eljárásmodokat vezethessenek be. A differenciációs, nem menedzseri szempontú megközelítést jól szemlélteti Van Maanen (1991) cikke, amelyben leírja Disneyland kultúráját, hangsúlyozva a státusbéli különbségeket és az ellenállási technikákat, amelyek egy saját bevallása szerint erős, homogén kultúrával rendelkező szervezetenél alakultak ki.

A fragmentációs nézőpontból születő tanulmányok Alvesson (2002) szerint új irányt mutatnak a kultúrához kötődő jelenségek megértésében: (1) a figyelem középpontjában immár nem a szervezet, hanem az ott létező különböző közösségek állnak, (2) az elvont értékek és hiedelmek helyett a társas érintkezés megfigyelhető gyakorlatát tanulmányozzák. Kevés tanulmány foglalkozik többértelműséggel és íródik a menedzseri érdek nézőpontjából. E tanulmányok szerzőit általában az ambiguitásnak a szervezeti teljesítményre gyakorolt hatása érdekli. A klasszikus példa Weick (1991) leírása a tenerifei repülőtéren történt szerencsétlenségről, ahol is a szerző az ambiguitás gyakorlati következményeit írja le. A fragmentációs nézőpontból íródott tanulmányok zöme azonban az egyensúlyt keresi a menedzseri érdekek és a kritikai megközelítések között, és általában leíró hangot üt meg (Martin, 2002).

VEZETÉSTUDOMÁNY

Összegzésképpen elmondható, hogy az elméleti keret eddig jellemzett – leggyakrabban használt – mezői eltérő feltételezések mentén ábrázolják a kulturális különbségeket és a hozzájuk való szervezeti viszonyulásokat, különböző célokat fogalmazva meg.

- Az integrációs szemléletű tanulmányok szerzői azonosulnak a menedzsment érdekeivel; feltételezik, hogy a vezetők képesek kialakítani egy domináns szervezeti kultúrát, majd ellenőrizni, és szükség esetén megváltoztatni azt. A cél itt az eszközök feltárása, melyek révén a különbségek megszüntethetők, az asszimilációt helyezve a középpontba.
- A differenciációs szemléletű és menedzseri érdeket képviselő írások a kulturális különbségekben lehetőséget látnak, feltételezve, hogy ezek a teljesítmény és a kreativitás növeléséhez vezethetnek, ha a vezetés tudja, miként kell ezeket menedzselni. E tanulmányok célja a különbségek menedzselésére sikeresen alkalmazható stratégiák, eszközök meghatározása.
- A differenciációs szemléletű és nem menedzseri szempontú tanulmányok feltételezik a különböző szubkulturák létét, és ezek konfliktusos viszonyaira való reflexió lehetővé teszi, hogy a szerzők a szervezetekben érvényesülő hatalmi viszonyokkal, valamint egyenlőtlenségekkel foglalkozzanak. Elemzésük célja annak a feltárása, hogy a szervezetekben kialakuló különbségek miként képesek fenntartani a meglévő egyenlőtlenségeket és hatalmi viszonyokat.
- A fragmentációs megközelítésű tanulmányok feltételezik a szervezet komplexitását, valamint az állandóan mozgásban és (át)alakulásban levő, sokrétű és nagyszámú értelmezés létét. Céljuk a konkrét téma körül létrejövő, múltékony kulturális csoportosulások feltárása és bemutatása.

Martin (2002) szerint a fentiekben részletesen ismertetett három nézőpont (integrációs, differenciációs és fragmentációs) egymás mellett létezik, és egymást kiegészítő nézőpontokat kínál, a Lewis és Grimes (1999) által meghatározott párhuzamos technikának megfelelően. Fontos itt kijelenteni, hogy a perspektívák között nem áll fenn rangsor vagy hierarchia, hiszen a párhuzamos technika értelmében a kutatók a kutatás során megtett lépések sorrendjétől függetlenül ugyanazokat az eredményeket érik el. Amíg Hassard (1991) lényegileg négy külön kutatást végzett egyetlen szervezetben, és amellől érvelt, hogy többet tudhatunk meg egy szervezetről, ha a négy paradigma szerint készült kutatások eredményeit tekintjük át, Martin (1992) interjúkat készített, és ebből az egyetlen

kutatási anyagból vont le – az integrációs, differenciációs és fragmentációs megközelítéseknek megfelelő – következtetéseket. Az általa vizsgált szervezet a felszínen igen erősen integráltnak tűnt, az interjúk mélyelemzése azonban kimutatta, hogy a szervezetben differenciáció és fragmentáció is jelen van, azzal együtt, hogy ugyanakkor bizonyos integrációs vonások is érvényesülnek.

Parker (2000) kritizálja a fenti hármass perspektíva együttes használatának szükségességét a kultúra vizsgálatában, azt állítva, hogy a fragmentációs gondolkodás nem más, mint az előző két perspektíva szintézise. Meggyőződése szerint az első két megközelítés túlságosan művi, hiszen az integráció csupán a hasonlóságokkal foglalkozik, a differenciáció csakis a különbségekkel, míg valójában ezek a tényezők egymás mellett léteznek, hiszen a szervezetek egyszerre képviselnek közösséget és mutatnak megosztottságot, s így egyik sem helytállóbb a másiknál. Ha azonban gondosan áttekintjük Martin (2002) és Parker (2000) érvelését a szervezeti kultúra természetére vonatkozóan, felfigyelünk rá, hogy a két szerző egyetért abban, hogy a kultúra komplex természetű. Mindketten azt állítják, hogy a szervezeti kultúra egyszerre egységes és megosztott, véleményük pedig csak abban tér el, hogy a valóság e szelétét hogyan, milyen szervezőelv mentén érdemes tanulmányozni. Martin (2002) fokozatosan a megértés mellett érvel, míg Parker (2000) azt állítja, hogy csak a maga komplexitásában érdemes vizsgálni. Ez utóbbival értek egyet, és a Martin-féle (2002) keretet rendszerező elvként alkalmazom csupán, a szerteágazó szakirodalmak könnyebb áttekinthetősége érdekében.

A multikulturális szervezeti kontextus

A következőkben a szervezetet, ahol a különféle kultúrák (szubkulturák) nem homogén és állandó jelenségek, hanem „állandóan vitatott kategorizálási folyamatok, amelyek során egységről és megosztottságról beszélnek, és újra és újra kijelentik, X olyan, mint mi, míg Y nem olyan” (Parker, 2000: p. 86.), multikulturális kontextusként értelmezem. Ebben a multikulturális szervezeti kontextusban az egyén egyidejűleg több kultúra tagja, központi jelentőségűvé téve a kategorizációs folyamatok megértését. Ehhez meg kell válaszolni a hasonlóság (similarity) és különbség (difference) meghatározásának kérdését. Az általam kiválasztott két tudományterület – a szervezeti kultúra és a munkahelyi diverzitás – két lehetséges megoldást villant fel ennek a kérdésnek a megválaszolására:

1. Meg kell határozni a szervezeti tagok identitását (Nkomo – Cox, 1996; Sackmann, 1997; Parker,

2000; Martin 2002; Nkomo – Stewart, 2006; Prasad és társai, 2006).

2. Meg kell húzni a kulturális határokat a szervezeteken belül, valamint a szervezetek között (Sackmann, 1997; Parker, 2000; Martin, 2002; Alvesson, 2002).

Ezért a következőkben a multikulturalizmus fő dimenzióiként definiálom: (1) az identitás természetét és (2) a kulturális határok természetét.

Mielőtt azonban az elméleti keret fentiekben azonosított főbb keretszerveit belül pontosítanám a multikulturális szervezeti kontextus meghatározását e két lényegi dimenziója mentén, röviden áttekintem ezek használatát az alapul vett két diszciplínában (szervezetikultúra-kutatás és munkahelyi diverzitás).

Az identitás természete

A következőkben röviden összefoglalom az identitás természetére vonatkozó lényegi információkat, ahol az áttekintés vezérfonalát a fentiekben definiált elméleti keret fő dimenziójának – integráció, differenciáció és fragmentáció – egyéni elemzési szinten való értelmezése jelenti (Martin, 1992; 2002).

Ennek mentén megkülönböztethető az identitás integrált, rögzített (fixed) és stabil – „lenni” („being”) – megközelítése, biztos vonatkoztatási és kiindulási pontot jelentve. Ennek segítségével az egyén tájékozódni tud a szervezetben, valamint az identitás bizonytalan, szorongással övezett, változó, decentralizált, közép-pontját veszített, és mint ilyen, folyamatjellegű – „válni” („becoming”) – (Martin, 1992; Martin, 2002; Alvesson, 2006; Prasad és tsai., 2006; Alvesson – Aschcraft – Thomas, 2008; Ybema és tsai, 2009; Alvesson, 2010) megközelítése. Továbbá megkülönböztethető még az identitás egységes (single) vagy összetett (multiple) fogalomként való meghatározása is.

A rögzített (fixed) identitás fogalmát használó szervezeti kultúra és munkahelyi diverzitás kutatói a társas identitás elméletet (social identity theory [SIT]) (Ashforth – Mael, 1989) használják értelmezési alapként (lásd például Sackmann, 1997; Nkomo – Stewart, 2006). Az elmélet alapját a szociálpszichológia területén Tajfel és Turner végezte el (lásd Turner, 1975; Tajfel – Turner, 1979). A SIT központi állítása az, hogy az egyének magukat és másokat is társas kategóriákba sorolják, és ezek az osztályozások erősen befolyásolják az interakcióikat (Nkomo – Stewart, 2006), továbbá ebben a folyamatban a hasonló egyének iránti preferencia érvényesül általában, mert ez segít fenntartani egy pozitív társas identitást. A rögzít-

tett identitás fogalma szerint az egyéneknek egy vagy több (társas) identitása van, amelyek közül egyet aktiválhat különböző kontextus és egyéni jellemzők által definiáltan (Prasad és tsai, 2006). A SIT megkülönbözteti a személyes és társas identitást, ahol az első az egyén sajátos jellemzőire, készségeire és értékeire vonatkozik (Brewer, 1991; Pataki, 2001; Ashforth és tsai, 2008).

Célmra való tekintettel – a multikulturális szervezeti kontextus meghatározása, az identitás fogalmának segítségével – csak a társas identitásra fókuszálok a következőkben. Ez utóbbit meghatározhatjuk „az identitás azon részeként, amely az egyén egy (vagy több) csoporttagságából származik” (Tajfel, 1978: p. 63.). A fókuszban a tudatosság („X vagyok”), a fontosság („számomra fontos X”) és érzelem („érzek X-szel kapcsolatban”) áll (Ashforth és tsai, 2008). Tartalmi szempontból az egyén társas identitása „a közösség észlelt jellemzőinek (pl. értékek, célok, hiedelmek) és a tagok tipikusnak észlelt karakterisztikáinak az összessége” (Ashforth és tsai, 2008: p. 328.).

A kategorizáció alapjaként az egyének eltérő szempontokat használhatnak (pl. nem, kor, szakma, öltözködés, munkacsoport). A használt kategorizáció típusa szerint megkülönböztethetünk beágyazott (nested) és keresztező (cross-cutting) identitásokat (Ashforth – Johnson, 2001). A beágyazott identitásokat formális csoportok határozzák meg (pl. munkacsoport, divízió, szervezet), amelyek részei a szervezeti struktúrának, míg a keresztező identitásokat mint formális, mint informális csoportok meghatározhatják, amelyek nem kapcsolódnak a szervezethez (pl. szakma, demográfiai csoportok, helyi sportklub) vagy a szervezet által meghatározottak (pl. projektcsoporthoz). A két lehetséges kategorizációtípus rámutat arra, hogy az egyének végtelen lehetőség áll a rendelkezésére társas identitásának meghatározásakor, bizonyítva az identitás összetett természetét. Ez utóbbi kérdéskört tovább bonyolítja, hogy az egyén különböző helyzetekben eltérő társas identitását hangsúlyozhatja (Pataki, 2001).

Következésképpen az identitás komplex és helyzetfüggő: különböző elemeit hangsúlyozhatjuk vagy rejt-hetjük el, tekintettel rugalmas természetére, ugyanakkor bizonyos részei állandóbbak, még ha nem is aktiváljuk őket minden szituációban (Csepeli, 1997; Ashforth – Johnson, 2001; Pataki, 2001; Kreiner – Hollensbe – Sheep, 2006a).

Előfordulhat, hogy valaki egyszerűen rugalmasságot mutat a különböző helyzetekben, de az is, hogy számos, egymásnak ellentmondó és önmagában ambivalens „énje” van, amelyek az interakciók során újra és újra létrejönnek, átalakulnak (Prasad és tsai, 2006), a

változó (fluid) identitásnak lehetséges fokozatait bizonyítva, és felvetve az identitásmunka (identity work) szükségességét.

A SIT keretei között az identitásmunkát azon taktikák összességéként definiálhatjuk, amelyeket az egyének az összetett identitásuk (multiple identity) különböző elemei közötti összefüggések menedzselésére használnak (pl. Ashforth – Johnson, 2001; Asforth és tsai, 2008; Kreiner – Sheep, 2009) (2. táblázat).

kat, amely esetén mindegyik identitás kiemelkedővé válik, az így okozott fájdalmas feszültség miatt. Ha erősen azonosulok a munkacsoportommal, amely ellenkultúrát képvisel a szervezetben, akkor feszültség keletkezhet a szervezeti és munkacsoport-identitásaim között, és mindkettő egy időben aktiválódhat. Következésképpen ennek a megközelítésnek tekintettel kellene lennie a negatív korrelációkra is, és megragadni az egyéni túlélési stratégiákat is.

2. táblázat

A multikulturalizmus történeti (kronológiai) háttere a munkahelyi diverzitáskutatásban és a szervezeti kultúra elméletében

Identitás természete	Összetett identitásmenedzsment: egyéni taktikák	Háttérmechanizmus(ok)
Diszkrét összetett identitás	Független identitások kompromisszuma	Különböző identitások kiemelkedésének megváltoztatása (salience shift)
	Konvergencia (az egyes identitások pozitív korrelációja)	Alacsonyabb rendű identitások közvetítik a magasabb rendű identitásokat Alacsonyabb rendű identitásokat általánosítanak magasabb szintekre
	Kombináció	Kiemelkedési fokozatok: identitásprofilok használata
Egy komplex identitás	Holisztikus megközelítés	Egyéni narratíva

Az első megközelítés diszkrét és független identitásokat feltételez, jól meghatározható határokkal, amelyek hierarchiába szervezhetőek (lásd a beágyazott identitásokat), és az egyének helyzetétől függően meghatározhatják a kiemelkedő identitásukat. Következésképpen, ha az egyik identitásunk kiemelkedik, a többi a háttérbe kerül. Példaként képzeljük el, hogy az egyén a projektmunka során a szakmai identitását részesíti előnyben, míg egy felsővezetői megbeszélésen a szervezeti identitását, és így módon a végeredményt egy okos kompromisszumként könyvelhetjük el.

A második megközelítés is diszkrét identitásokat feltételez, jól meghatározható határokkal, de megkérdőjelezi az egyes identitások függetlenségét, mert a különböző identitásszintek között pozitív korrelációt feltételez, az identitások konvergenciáját sugallva (Ashforth és tsai, 2008). Az egyén a felsőbbrendű, elvontabb identitásának az értelmezésére felhasználhatja az alacsonyabb rendű identitásait (a fordított folyamat is lehetséges). Példaként említhető Pratt (2000) kutatásából az az amwayes eladó, aki a szervezetet a vezetővel való kapcsolatán keresztül észlelte. Az alacsonyabb rendű identitások általában kiemelkedőbbek, mint a magasabb rendűek, és közvetítik az utóbbiak egyénre gyakorolt hatását. Ugyanakkor azzal, hogy a különböző szintek között csupán pozitív korrelációt feltételeznek, nem veszik figyelembe az egyes identitások közötti konfliktusokat,

amely esetén mindegyik identitás kiemelkedővé válik, az így okozott fájdalmas feszültség miatt. Ha erősen azonosulok a munkacsoportommal, amely ellenkultúrát képvisel a szervezetben, akkor feszültség keletkezhet a szervezeti és munkacsoport-identitásaim között, és mindkettő egy időben aktiválódhat. Következésképpen ennek a megközelítésnek tekintettel kellene lennie a negatív korrelációkra is, és megragadni az egyéni túlélési stratégiákat is.

A harmadik megközelítés felismeri, hogy az egyének nem minden esetben különböztetik meg az egyes társas identitásukat, és egy időben több identitás lehet „kiemelkedő, kombinálva és párhuzamosan használt” (Crisp – Hewstone, 2006: p. 4.). Ebben az esetben nincs hierarchia az egyes identitások között, és identitásprofilokról beszélünk, elfogadva, hogy az egyén nem felejt el az egyes identitásait a különböző helyzetekben. Ha az egyén gyakran teremt kapcsolatot két vagy több identitása között, akkor kapcsolat alakul ki közöttük, és az egyén könnyen kombinálja őket a jövőben is. Ha egy projekttagot arra kérünk, hogy a munkája során használja nemi és etnikai háttérét is, egy idő után ezeket együttesen fogja alkalmazni a munkájában. Ez esetben is diszkrét identitások vannak, de a határokat gyakran átlépik, így szorosabb kapcsolat alakul ki közöttük, és inkább identitásprofilokról beszélünk, mint független társas identitásokról.

A negyedik megközelítés, a SIT szempontjából, az előző szélsőséges esetének is tekinthető, de valójában eltérő feltételezéssel él az identitás természetére vonatkozóan, és ezáltal feszegeti a SIT kereteit is. Itt az egyes identitások határai eltűnnek, és az eredmény egy gazdagabb, holisztikus identitás, amely több, mint az egyes részelemek összessége (Ashforth – Johnson, 2001). Russo (1998) kutatásában például az újságírók nem tettek különbséget szakmai és szervezeti identitásuk között, a kettő tartalma teljesen átfedett, és egymást gazdagította.

Amint láhattuk, a SIT keretei között az identitásmunka az összetett identitás egyes elemei közötti összefüggések menedzsmentjére vonatkozik. Ezáltal azt feltételezzük, hogy az egyes identitáselemek stabilak és az egyén által elfogadottak, következésképpen az egyén a 2. táblázatban összefoglalt taktikák mentén csak a köztük levő kapcsolatot alakítja, de magukat az elemeket nem változtatja meg, hanem passzívan elfogadja őket, és így csak részben tekinthető aktív szereplőnek.

Sveningsson és Alvesson (2003) szerint további elmozdulás szükséges a változó („becoming”) végpont felé, mert az identitásmunkának az előbbi megközelítése leegyszerűsítő: nem veszi figyelembe a társas identitáson túlmutató lehetséges identitáselemeket és a környezet ellentmondásos és ambivalens jellegét. Továbbá az egyént is aktív szereplőnek kell tekinteni, aki folyamatos erőfeszítéseket tesz az identitás átalakítására. E megközelítést alkalmazó kutatók munkáiban két identitáshoz kapcsolódó fogalomról olvashatunk, melyek az identitásmunka és az identitásszabályozás (identity regulation) (Alvesson – Willmott, 2002; Sveningsson – Alvesson, 2003). E megközelítésben az identitásmunka meghatározható, mint „azon erőfeszítések összessége, amelyek segítségével az egyének kialakítanak, fenntartanak, megerősítenek vagy átalakítanak koherenciát és megkülönböztethetőséget biztosító konstruktumokat” (Sveningsson – Alvesson, 2003: p. 1165.). A szerzők erős folyamatszempelés (Baken – Hernes, 2006) mentén közelítik meg az identitásmunkát, feltételezve, hogy ennek során az egyének különböző „identitáspozíciókat” (identity positions) (Sveningsson – Alvesson, 2003: p. 1165.) hoznak létre, melyek sokszor ellentmondásosak és változóak, és nem a csoporttagság jelenti az egyetlen forrásukat. Következésképpen ez a megközelítés sikeresen tükrözi a konstruktivisták alapfeltevéseit az identitás természetére vonatkozóan: társas interakciókban dinamikusan alakuló (folyamat) és nem stabil entitás, valamint többszörös (multiple), fragmentált (Alvesson – Ashcraft – Thomas, 2008; Ybema és tsai, 2009). Összességében az identitásmunka azon taktikákat foglalja magába, amelyek révén az egyének képesek koherenciát vinni az identitás fragmentált észlelésébe.

Ugyanakkor az egyén nem légtüres térben végzi az identitásmunkát, hanem a környezete által befolyásolva, ami Alvesson és Willmott (2002) szerint identitásszabályozásban nyilvánul meg. Ez utóbbit Grey (2005) kultúramenedzsmentként emlegeti, míg Kunda (1992: p. 11.) normatív kontrollnak nevezi, avagy „a tagok elvárt erőfeszítéseinek irányítására való törekvés, a cselekvéseiket meghatározó érzések, gondolatok és tapasztalatok ellenőrzése révén”. Alvesson és Willmott

(2002: p. 7.) vezette be az identitásszabályozás (identity regulation) fogalmát, amely „az identitás formálására, átalakítására célzott hatást gyakorló” szervezeti törekvéseket hivatott jelölni.

Alvesson és Willmott (2002) az identitásszabályozásnak négy típusát határozza meg. (1) Az egyén meghatározása, amely történhet direkt módon vagy indirekten, a szignifikáns „mások” definiálása révén. (2) Az egyén viselkedésének meghatározása, vagyis zsargon használata, szervezeti értékek követése (pl. vallott értékek, szervezeti sztorik), valamint tudás- és készségelvárások. (3) A társas kapcsolatok definiálása, amely az egyén csoport-hovatartozását („mi” és „ők” kategóriák kialakítása és megerősítése), valamint a hierarchiában elfoglalt helyét (egyes csoportok és egyének státusát) jelöli meg, valamint (4) a kontextus meghatározása, amely a szervezeti normák kialakítása és természetesként való elfogadtatása, fenntartása, valamint a releváns külső környezet leírása (pl. piaci helyzet, versenytársak) révén valósulhat meg.

Összefoglalásként elmondható, hogy a kutatók feltételezik, hogy az egyén folyamatosan alakítja identitását az identitásmunka és identitásszabályozás kölcsönhatásában, koherens, megkülönböztető és pozitív identitás kialakítására törekedve (Alvesson – Willmott, 2002). A koherencia nem jelent mást, mint az identitás időben és térben való kontinuitását, vagyis folytonosságát. Az időbeni folytonosság arra utal, hogyan emlékszik az egyén, ki volt a múltban, hogyan észleli magát a jelenben, illetve mit gondol, ki lesz a jövőben, nem tér el jelentősen egymástól. A térbeli folytonosság azt jelenti, hogy az ember különböző szituációkban is önmaga tud maradni. Tehát annak ellenére, hogy az ember eltérő helyzetekben eltérőképpen viselkedik, nem gondol önmagára másképp. A koherencia igénye meggátolja, hogy az egyént teljesen a környezete határozza meg (Alvesson – Willmott, 2002). Az identitás további jellemzője – megkülönböztethetőség – azt jelenti, hogy mindenkinek sajátos, egyedi identitása van, mely csak őrá jellemző, és képes saját magát másoktól való különbözőségén keresztül meghatározni, mások ellenében definiálni (Alvesson – Willmott, 2002). Így módon a tapasztalatait tudatosan megélt és beépítő aktív egyént, dinamikus identitást, valamint folyamatoságot feltételeznek identitásértelmezésükben, ötvözve a folyamatelméletek és a narratív pszichológia identitásmegközelítését (Carlsen, 2006). Az általam használt elméleti keretben ezek nem egyszerűen egyetlen dimenzió végpontjai, hanem a szervezeteken belüli hasonlóságok és különbségek, valamint az egyének szervezeti tagságának eltérő értelmezéseiről tanúskodnak, amint azt a későbbiekben bővebben kifejtem.

A kulturális határok természete

Amennyiben elfogadjuk, hogy a szervezetekben különféle kultúrák léteznek, melyek lehetnek beágyazott (nested) és határokat keresztező (cross-cutting) természetűek, azonnal jelentőséget kapnak az egyes kultúrák körül meghúzható határok (Parker, 2000; Martin, 2002; Alvesson, 2003). A szervezetek formális határai nem tehetők egyenlővé többé a kulturális határokkal, valamint ezek már nem tekinthetők egyértelmű és állandó vonalaknak,

hanem a hasonlóságok és különbözőségek értelmezését hivatottak támogatni azáltal, hogy árnyalják a kulturális határookra vonatkozó ismereteinket.

A multikulturális szervezetek természete

Az alábbiakban definiálom a multikulturális szervezet fogalmát két fő dimenziójának – (1) az identitás természete és (2) a kulturális határok természete – az elméleti keretben való értelmezése révén (3. táblázat).

3. táblázat

A multikulturalizmus főbb dimenzióinak értelmezése az elméleti keretben (Parker, 2000; Martin, 2002; Martin és tsai, 2006 alapján, annak kiegészítésével)

	Kulturális határok természete	Identitás forrása	Identitás természete
<i>Integrációs (menedzseri)</i>	Szervezeti határok; egyértelmű és stabil	Szervezeti kultúra	Egydimenziós, rögzített
<i>Differenciációs (menedzseri és nem menedzseri)</i>	Szubkultúrák határai; stabil és átjárható	Szubkultúrák	Összetett identitás
<i>Fragmentációs (leíró)</i>	Témaspecifikus csoporthatárok; változó	Témaspecifikus kultúrák (változó)	Változó identitás

amelyek különálló, egyedi kultúrákat vesznek körül. Ily módon a kulturális határookra vonatkozóan két kérdést kell megválaszolni: (1) hol húzzuk meg a határt, valamint (2) milyen természetet tulajdonítunk neki.

Az első kérdésre Martin (2002) fő dimenziója vagy Alvesson (2003) mikro- és makrokultúra-megközelítése adhat választ. A szervezeti kultúra mikromegközelítése a szervezetekben azonosítható szubkultúrákra helyezi a hangsúlyt, a második pedig a társadalmi környezetbe ágyazott szervezettel foglalkozik, a szervezet köré vonva az áteresztő kulturális határt. A mikromegközelítés a szervezeten belüli csoportok köré rajzolja ezt fel (pl. szakma, generációk, rassz stb.). Mindkét megközelítés hangsúlyozza a kontextusnak a kultúrára való hatását, valamint tényként fogadja el, hogy a kultúra különböző elemzési szinteken értelmezhető fogalom, tudatosítva a szintek közötti kölcsönhatások figyelembevételének fontosságát is (Erez – Gati, 2004).

Továbbá tekintettel kell lenni arra is, hogy az egyének egyidejűleg több kulturális közösség tagjai, és helyzetfüggő, hogy melyikkel azonosulnak leginkább (Parker, 2000). Következésképpen sokszor nehéz megmondani, hol ér véget az egyik kultúra és hol kezdődik a másik. E dilemma megoldását a kulturális határok természetének a meghatározása jelenti, melyek lehetnek áteresztők (Alvesson, 2003), átjárhatóak (Martin, 2002) és cseppfolyósak (Topcu, 2005).

A fentiek nem a kulturális vizsgálódások területi meghatározása explicit megfogalmazásának szükségességét és lehetőségét kérdőjelezzik meg (Topcu, 2005),

Az integrációs és menedzseri megközelítés értelmében a szervezeteket stabil, egyértelmű határ veszi körül, és az egyensúly állapota felé törekszenek (Hernes, 2004). A kulturális határok egybeesnek a szervezeti határokkal, így módon monolitikus, rögzített identitást eredményeznek, az azonosulás kérdését pedig állandóként tüntetik föl. A Van Dick és társai (2004) által definiált identitástipológia szerint az egyén meghatározhatja magát (1) karrierje függvényében (személyes szint); (2) a szervezeten belüli különféle alegységek szerint (pl. szervezeti egységek, projektcsoportok stb.) vagy (3) a szervezet egészére vonatkoztatva. Az integrációs szempontú tanulmányok csakis a harmadik lehetőséggel számolnak, és feltételezik, hogy minden új tagot értékrendi alapon választanak ki és szocializálnak (Dose, 1997) egy olyan szervezeti kultúrában, amelyet konzisztencia és konszenzus jellemez. Az így létrejövő szervezeti azonosulást időben stabilnak tekintik, s ez alapján megjósolhatóan hiszik a szervezeti tagok viselkedését és érzelmeit. Elképzelhetőnek tartják a szervezettel való kisebb mértékű azonosulást vagy annak a megtagadását, de ez kivételnek számít (Alvesson, 2006). A jelenséget a társas identitás elméletével (SIT) magyarázzák (Ashforth – Mael, 1989), és a szervezeti azonosulást a rend, stabilitás és átláthatóság forrásának tekintik. Ebben a megfogalmazásban a szervezet jelenti az azonosulás forrását és az egyének, mint „hű katonák” (Alvesson, 2006) jelennek meg.

A figyelem középpontjában a kultúra tartalma áll, valamint az, hogy az egyén identitása milyen (vagy mi-

lyen kellene, hogy legyen), továbbá a multikulturalizmus egyfajta „top-down” megközelítése, ahol a vezetőknek el kell ítélniük a diszkriminációt, küzdeni a sztereotíp felfogás ellen, csökkenteni az esélyegyenlőtlenséget és mintául szolgálni a szervezeten belüli normatív viselkedéshez. Ebben a rendszerben a vezetők felelősek azért, hogy a szervezeti identitás minden tag hangsúlyos identitásává (salient identity) váljon, függetlenül az egyéni és kontextuális jellemzőktől.

A differenciációs menedzseri és nem menedzseri keretben a társas identitáselmélet (SIT) perspektívájából nézve minden szubkultúra („mi”) bizonyos középponti értékek, és az idegen csoporttal egybevetett „mátság tudata” köré, valamint a „mi” és „ők” közötti határok mentén szerveződik. A határok kezelése az egyes csoportok közötti interakciókat tükrözi. A kulturális határok – az elmélet feltevése szerint – egybeesnek olyan kimondott, mérhető változókkal, mint a hierarchiában elfoglalt státus, a foglalkozás, a szervezeti egység vagy a projektcsoport. E nézőpont szerint azon szubkultúrák, amelyekhez az egyén tartozik, egyben az identitásának forrása is (Van Dick és tsai, 2004), összetett (multiple) identitást eredményezve. A SIT alapján állítható – amint a fentiekben láttuk –, hogy az identitás helyzetfüggő, más és más identitás lehet hangsúlyos eltérő helyzetekben. Ez esetben a középpontban az egyes identitáselemek kapcsolata, valamint a határok átjárhatósága áll.

Amint láthattuk, a két megvitatott megközelítés statikus képet fest a multikulturális szervezeti kontextusról: (1) eltérő közösségek (szervezet vagy szubkultúrák) köré von stabil, ugyanakkor átjárható határokat, és (2) azt hangsúlyozza, hogy miben áll az azonosság. Ezzel elnyomja képességünket arra, hogy meglássuk, miként alakul ki a szervezetben az azonosulás a támogató, semleges és ellenkultúrák, valamint a versengő szubkultúrák sokaságában. Ezért szükséges kiegészíteni a fenti képet az elméleti keretünkben soron következő szemléletmóddal is.

A fragmentációs és leíró megközelítésben az identitás változó, folyamatszerű („becoming”). A „küszködők” („strugglers”) és „mesélők” („storytellers”) (Alvesson, 2006: p. 6–8.) egyaránt identitásmunkával (identity-work) vannak elfoglalva (Sveningsson – Alvesson, 2003), saját identitásukat egy ellentmondásokat, konfliktusos igényeket és többértelműséget tartalmazó kontextusban alkotva meg (Sveningsson – Alvesson, 2003). A multikulturális kontextus meghatározásához a szervezeti tagok saját definíciója vehető figyelembe a „mi” voltuk értelmezésére vonatkozóan. Egyetlen előre megfogalmazott demográfiai, szakmai vagy szervezeti egységet sem szabad magától értetődően az azonosulás alapjának tekinteni (Parker, 2000;

Martin, 2002; Martin és tsai, 2006). Az egyének egyszerre több kulturális közösség tagjai, folyamatos kölcsönhatásban vannak egymással, és ezáltal a kulturális közösségek közötti határok átjárhatóvá és áteresztővé válnak, valamint folyamatos (át)alakulásban vannak. Itt a középpontban a folyamatjellegű és narratív identitáselemeket is tartalmazó identitásmunka van fókuszban, és a változó, átjárható kulturális határok.

Összefoglalás

Jelen cikkben összefoglaltam a multikulturális szervezeti kontextusra vonatkozó ismereteket a szervezeti kultúra és munkahelyi diverzitás tudományterületeken egy rendszerező elméleti keret segítségével, amely a könnyebb átláthatóságot és megértést volt hivatott támogatni.

A leírtak alapján szerintem akkor beszélhetünk multikulturális szervezeti kontextusról, ha elismerjük a különféle kultúrák létezését, amelyek határait a folyamatos kategorizálási folyamatok jelölik ki, és amelyek az egyének identitásának forrását képezik.

Amint láttuk, a multikulturális kontextus a szervezeti-kulturális rendszerező keretem keresztmetszeteiben eltérő módon értelmezhető:

1. integrációs és menedzseri megközelítésben egyértelmű és stabil szervezeti határ által definiált, ahol az egyén identitásának forrását maga a szervezet jelenti,
2. differenciációs és menedzseri vagy nem menedzseri perspektívában a szubkultúrák köré vont határok által meghatározott, ahol az egyének összetett identitásának forrását az egyes szubkultúrák jelentik,
3. fragmentációs és leíró megközelítésben a folyamatosan változó, cseppfolyós határok által definiált, ahol az egyén folyamatos identitásmunka által jellemzett.

Lábjegyzet

¹ Mayo erőteljes törekvése arra, hogy az egyént elkötelezetté tegye szervezete iránt, (ismét) megjelenik a kilencvenes évek személyszervezet illeszkedésére vonatkozó kutatásaiban (l. később). E kutatásokban az volt az igazi újítás, hogy a szervezeti teljesítmény helyett az egyéni elköteleződést tette meg függő változóknak (ha a szervezeti kultúrát tekintjük független változóknak).

² E tárgyban az első konferencia a University of Champaign – Urbana egyetemen zajlott 1979-ben; ugyanabban az évben, amikor az első idevágó cikk megjelent egy brit menedzsmentkutató tollából az Administrative Science Quarterlyben (Pettigrew, 1979). Barley és társai (1988) számítógépes keresést végeztek a „szervezeti kultúra” kifejezésre és azt találták, hogy 1975 és 1978 között mindössze tíz cikk jelent meg a témában, de egyedül 1985-ben már 130. Alvesson és Berg (1990) megismételte a

keresést, és több mint 2250 olyan cikket talált, ahol a szervezeti kultúra vagy szimbolizmus volt a kulcsszó.

³ Ezt a megközelítést más néven „a diverzitás mint üzlet” (business case of diversity) címen ismerik.

⁴ A személy-szervezet illeszkedés (P-O fit) szakirodalmának részletes összefoglalása olvasható Kristof (1996) cikkében.

Felhasznált irodalom

- Allaire, Y. – Firsirotu, M. (1984): Theories of organizational culture. *Organization Studies*, p. 193–226.
- Alvesson, M. (1993): Organizations as rhetoric: knowledge intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, p. 997–1015.
- Alvesson, M. (1994): Talking in organizations: managing identity and impressions in an advertising agency. *Organizational Studies*, p. 535–563.
- Alvesson, M. (2003): Understanding organizational culture. Thousand Oaks: CA: Sage
- Alvesson, M. (2010): Shakers, strugglers, story-tellers, surfers and others. Varieties of perspectives on identities. *Organization Studies*
- Alvesson, M. – Berg, P. (1990): Corporate culture and organizational symbolism. Berlin: de Gruyter
- Ashforth, B.E. (2007): Commentary – Identity: the elastic concept. in: Bartel, C.A. – Blader, S. – Wrzesniewski, A. (szerk.): Identity and the modern organization. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., p. 85–96.
- Ashforth, B.E. (2001): Role transitions in organizational life: an identity-based perspective. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Ashforth, B.E. – Johnson, S.A. (2001): Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational context. in: Hogg, M.A. – Terry, D.J. (szerk.): Social identity processes in organizational contexts. Philadelphia: Psychology Press, p. 31–48.
- Ashforth, B.E. – Kreiner, G.E. (1999): “How can you do it?”: Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of Management Review*, 24(3), p. 413–434.
- Ashforth, B.E. – Mael, F. (1989): Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, p. 20–39.
- Bakacsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: KJK
- Bakken, T. – Hernes, T. (2006): Organizing is both a verb and a noun: Weick meets Whitehead. *Organization Studies*, p. 1600–1616.
- Barley, S. (1983): Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, p. 24–60.
- Billing, Y.D. – Sundin, E. (2006): From managing equality to managing diversity. A critical Scandinavian perspective on gender and workplace diversity. in: Konrad, A.M. – Prasad, P. – Pringle, J.K. (szerk.): Handbook of workplace diversity. London: SAGE Publications, p. 95–120.

- Boisnier, A. – Chatman, J.A. (2002): The role of subcultures in agile organizations. in: Petersen, R. – Mannix, E. (szerk.): Leading and managing people in dynamic organizations
- Bokor A. (2000): Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája. PhD-értekezés, kézirat, Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
- Bokor A. (2003): A szervezeti kultúra hatása a termékfejlesztés folyamatára. *Vezetéstudomány*, 10. szám, p. 37–56.
- Burrell, G. – Morgan, G. (1979): Sociological paradigms and organizational analysis. London: Heinemann
- Carlsen, A. (2006): Organizational becoming as dialogic imagination of practice: the case of indomitable gauls. *Organization Science*, 17(1), p. 132–149.
- Chattopadhyay, P. – Tluchowska, M. – George, E. (2004): Identifying the ingroup: a closer look at the influence of demographic dissimilarity on employee social identity. *Academy of Management Review*, 29(2), p. 180–202.
- Chevrier, S. (1993): Multicultural management: fashion or passing fad? Paris: EGOS, p. 1–35.
- Cox, T. – Blake, S. (1991): Managing cultural diversity: implications for organizational effectiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), p. 45–56.
- Cox, T. (1993): Cultural diversity in organizations: theory, research and practice. San Francisco: Barrett – Koehler
- Cox, T. (2001): Creating the multicultural organization. San Francisco: Jossey – Bass
- Crant, J.M. (2000): Proactive behaviour in organizations. *Journal of Management*, 26(3), p. 435–462.
- Csepeli Gy. (1997): Szociálpszichológia. Bp.: Osiris Kiadó
- Erez, M. – Gati, E. (2004): A dynamic, multi-level model of culture: from the micro level of the individual to the macro level of global a culture. *Applied Psychology: an international review*, 53(4), p. 583–598
- Gelei A. (2002): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete. PhD-értekezés, Budapest: BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék
- Hatch, M.J. (1997): Organization Theory, Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives. Oxford: Oxford University Press
- Heidrich B. (2000): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Miskolc: Bíbor Kiadó
- Jarjabka Á. (2001): A kultúra hatása a szervezetek stratégiájára. *Vezetéstudomány*, 3. sz., p. 16–26.
- Jávori I. – Rozgonyi T. (2005): Hatalom, konfliktus, kultúra. Budapest: KJK
- Kärreman, D. – Alvesson, M. (2004): Cages in tandem: management control, social identity, and identification in a knowledge – intensive firm. *Organization*, 11(1), p. 149–175.
- Kreiner, G.E. – Hollensbe, E.C. – Sheep, M.L. (2006): Where is the “me” among the “we”? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 49(5), p. 1031–1057.

- Kristof, A. (1996): Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, 49, p. 1–49.
- Martin, J. (1992): Cultures in organizations. New York: Oxford University Press
- Martin, J. (2002): Organizational culture: mapping the terrain. London: Sage Publication
- Martin, J. – Frost, P.J. – O’Neill, O.A. (2006): Organizational culture: beyond struggles for intellectual dominance. in: Clegg, S.R. – Hardy, C. – Lawrence, T.B. – Nord, W.R. (szerk.): The SAGE Handbook of organization studies. 2nd edition, London: SAGE, p. 725–753.
- Martin, J. – Siehl, C. (1983): Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, p. 52–64.
- Nemetz, P.L. – Christensen, S.L. (1996): The challenge of cultural diversity: harnessing a diversity of views to understand multiculturalism. *Academy of Management Review*, 21(2), p. 434–462.
- Nkomo, S.M. (1992): The emperor has no clothes: rewriting race into the study of organizations. *Academy of Management Review*, p. 487–513.
- Nkomo, S.M. – Cox, T., Jr. (1996): Diverse identities in organizations. in: Clegg, S.R. – Hardy, C. – Nord, W.R. (szerk.): Handbook of organization studies. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, p. 338–356.
- Nkomo, S.M. – Stewart, M.M. (2006): Diverse identities in organizations. in: Clegg, S.R. – Hardy, C. – Lawrence, T.B. – Nord, W.R. (szerk.): The SAGE handbook of organization studies. 2nd ed. London: SAGE Publications, p. 520–540.
- Pataki F. (2001): Élettörténet és identitás. Budapest: Osiris Kiadó
- Pettigrew, A.M. (1979): On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), p. 570–581.
- Pettigrew, A.M. (1990): Longitudinal field research on change: theory and practice. *Organization Science*, p. 267–292.
- Riketta, M. – Van Dick, R. (2005): Foci of attachment in organizations: a meta-analytic comparison of the strength

and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, p. 525–546.

- Romani, L. (2010): Relating to the Other: Paradigm interplay for cross-cultural management research. 2nd ed. Saarbrücken: LAP Publishing
- Sackmann, S.A. – Philips, M.E. (2004): Contextual influences on culture research. *International Journal of Cross Cultural Management*, p. 370–390.
- Saks, A.M. – Ashforth, B.E. (1996): Proactive socialization and behavioural self management. *Journal of Vocational Behavior*, p. 301–323.
- Schein, E. (2004): Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey – Bass
- Smircich, L. (1983): Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, p. 339–359.
- Sveningsson, S. – Alvesson, M. (2003): Managing managerial identities: organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56(10), p. 1163–1193.
- Tajfel, H. – Turner, J.C. (1979): An integrative theory of intergroup conflict. in: Austin, W.G. – Worchel, S. (eds.): The social psychology of intergroup relations. Monterey, CA: Brooks/Cole, p. 33–47.
- Thomas, D. – Ely, R.J. (1996): Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), p. 79–90.
- Toarniczky A. (2006): A szervezeti kultúra mérési kultúrája: kérdőív tipológia és kulcsdimenziók. *Vezetéstudomány*, Különszám, p. 14–25.
- Topcu K. (2005): A kultúrstandard-kutatás elmélete és gyakorlata magyar-osztrák menedzser interakciókban: egy magyar szempontú jellemzés. PhD-értekezés, kézirat, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Willmott, H. (1993): Strength is ignorance, slavery is freedom: managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*, p. 515–552.
- Zanoni, P. – Janssens, P. (2004): Deconstructing differences: the rhetoric of human resource managers’ diversity discourses. *Organization Studies*, 25(1), p. 55–74.

INCZE Emma

A VÁLLALATOK NEMZETKÖZIESEDÉSÉNEK DINAMIKÁJA

– EGY KUTATÁSI MODELL

A tanulmány a nemzetköziesedés elméleti modelljeinek hiányosságaival szembesülve amellett érvel, hogy ahhoz, hogy megértsük a nemzetköziesedés időben zajló folyamatát, a vállalatok nemzetközi evolúcióját a kontextussal összefüggésben kell vizsgálni. A tanulmány a vállalatok nemzetköziesedésének folyamatát vizsgáló elméleti szakirodalomra építve egy olyan kutatási modellt vázol fel, amely alkalmas lehet a nemzetköziesedés dinamikájának empirikus vizsgálatához. A modell a belépés, diverzitás, ütem és szakasz koncepciók mentén operacionalizált nemzetköziesedés mintázata és a kontextus (környezet, vállalat, menedzsment) közötti kapcsolatot teremti meg. A vázolt kutatási modell empirikus alkalmazásával lehetővé válik a nemzetközivé válás folyamata során kialakuló komplex kapcsolatrendszer feltárása és megértése*.

Kulcsszavak: nemzetköziesedés, kutatási modell

A vállalatok nemzetközi tevékenységének vizsgálatával a nemzetközi üzleti gazdaságtan foglalkozik és közel egy fél évszázada foglalkoztatja a témában érdekelt kutatókat. A terület gyökereit a nemzetközi gazdaságtan¹ képezi. Egészen az 1960-as évekig a közvetlen külföldi tőkebefektetésekre mint működőtőke-mozgásokra tekintettek, és a nemzetközi kereskedelmet is az országok komparatív előnyeinek alapján vizsgálták. A hatvanas években Stephen Hymer (1960), Charles Kindleberger (1969), Edith Penrose (1959) és Raymond Vernon (1966) úttörő munkái hívták fel a figyelmet a vállalatokra, mint nemzeti határokat átszelő entitásra.

A nemzetközi üzleti gazdaságtan a diszciplínák széles körére épít, következképpen nagyfokú diverzitás jellemzi az elméleti és empirikus irodalmat egyaránt. A különböző elméletek, modellek és specifikus témakörök négy fő csoportba sorolhatók²:

- a makrogazdasági irányultságú, határokon átnyúló tőkeáramlások elméletei³,
- a multinacionális vállalatok létezésének közgazdasági elméletei, modelljei⁴,
- a vállalatok nemzetköziesedésének modelljei,
- a multinacionális vállalatok vezetésének és szervezésének modelljei (melyet gyakran nemzetközi menedzsment megnevezéssel illetnek).⁵

A határokon átnyúló tőkeáramlások, a multinacionális vállalatok létezése és a nemzetközi menedzsment elméleti irodalma érettségét tekintve előrébb jár, mint a nemzetköziesedés szakirodalma. Ez részben annak tulajdonítható, hogy a vállalati magatartás folyamat-szemléletű vizsgálata időigényesebb longitudinális módszertant követel.

E tanulmány a vállalatok nemzetköziesedésének folyamatát vizsgáló elméleti szakirodalomra építve egy olyan kutatási modellt vázol fel, amely alkalmas lehet a nemzetköziesedés dinamikájának empirikus vizsgálatához.

A nemzetköziesedés szakirodalmi értelmezése és elméleti modelljei⁶

A szakirodalomban leggyakrabban Welch és Luostarinen definíciójával találkozhatunk, mely szerint a nemzetköziesedés a nemzetközi kötelezettségvállalás fokozatos növekedését jelenti (Welch – Luostarinen, 1988). Szerintük a nemzetköziesedés egy két irányba mutató folyamat, azaz a vállalatok nemcsak a belföldi piacról a külföldi felé, azaz kifelé mutató irányba (outward) nemzetköziesedhetnek, hanem befele is (inward), azaz külföldi partnerekkel köthetnek tranzakciókat a belföldön végzett tevékenységhez⁷, sőt kedvezőtlen körülmények

vagy stratégiai megfontolás hatására vissza is vonhatják nemzetközi tevékenységüket (de-internationalization) (Welch – Luostarinen, 1993). Egy másik definíció szerint a nemzetköziesedés egy stratégiai folyamat (Melin, 1992) – melynek során a vállalat perspektívát és pozíciót vált (Mintzberg, 1987), és a vállalatok külföldi földrajzi diverzifikációjával áll szoros kapcsolatban. A legáltalánosabb definíciót Beamish (1990) fogalmazta meg, mely szerint a nemzetköziesedés egy olyan folyamat, amelynek során a vállalatok figyelmüket a nemzetközi tranzakcióknak a vállalat jövőjét érintő közvetlen és közvetett hatására fordítják, és tranzakciókat kötnek és folytatnak más országok vállalataival.

A vállalatok nemzetköziesedésének folyamatát magyarázó elméleti modellek gyökerei Cyert és March (1963) vállalati magatartás elméletében, valamint Penrose (1959) vállalatnövekedési elméletében találhatók. A nemzetköziesedés alapvető modellje a hosszú múltra visszatekintő nemzetköziesedési folyamat modell (Internationalization Process Model), vagy más néven az Uppsala-modell (Johanson – Vahlne, 1977, 1990). Az 1977-ben megalkotott modell szerint a nemzetköziesedés legfőbb mozgatórugója a nemzetköziesedéshez szükséges tudás, amely legfőképp nemzetközi piaci tapasztalat útján szerezhető meg. Tekintve, hogy a tapasztalatszerzés időbe telik, a nemzetköziesedés egy inkrementális, lépésről lépésre növekedő piaci elköteleződést⁸ eredményező *tanulási folyamat*. A szerzők, felismervén a kontextus, az üzleti gyakorlat változásának számottevő hatását, valamint a hálózatok és a vállalkozói nézőpont (entrepreneurship) jelentőségteljes elméleti fejlődését, a későbbiekben újrafogalmazták a modellt (Johanson – Vahlne, 2009). A nemzetköziesedés mechanizmusa ugyanaz maradt, mint a régi modellben, azaz továbbra is egy tanulási folyamatnak tekinthető, ugyanakkor a nemzetköziesedéshez szükséges tudás fogalmát az újragondolt modellben a szerzők kiegészítették a *lehetőség* felismerésének fogalmával, amely napjainkra a nemzetköziesedésben is szerepet játszó vállalati tudás legfontosabb elemévé vált. A piaci elköteleződés helyett a *határokon átnyúló üzleti hálózatban elfoglalt pozíció* vált a modell meghatározó dimenziójává. Az újrafogalmazott modell szerint a nemzetköziesedés a *üzleti hálózatokban rejlő lehetőségek felismerésének és kiaknázásának folyamata*. A nemzetköziesedés bizonytalansága kisebb mértékben tulajdonítható az eredeti modellben pszichikai távolságnak nevezett tényezőnek, mint az újabb modell szerinti releváns üzleti hálózaton *kívüliségnek* (outsidership).

A vállalkozói irányultságú nézet (international entrepreneurship) (pl. Covin – Slevin, 1991; Zahra, 1993; Lumpkin – Dess, 1996; Brazeal – Herbert, 1999;

Shane – Venkataraman, 2000; Zahra et al., 2005; Jones – Coviello, 2005) a vállalatok nemzetköziesedésének egy újabb megközelítése. E nézőpont alkalmazása a vállalatok nemzetköziesedésének magyarázatára még kevésbé kiforrott, de jelentősége egyre növekszik, főként a kis- és közepes méretű, dinamikus vállalatok esetében. A tradicionális Uppsala-modelltől eltérően, amely azt feltételezi, hogy a vállalatok először a hazai piacon erősödnek meg, és csak utána lépnek külföldi piacra, a vállalkozói irányultságú nézet szerint a vállalatok születésüktől fogva úgy tekintenek a világra, mint lehetséges piacra (McDougall et al., 2003). Proaktív módon nemzetköziesednek, annak ellenére is, hogy még viszonylag tőkeszegény, és kevés piaci tapasztalattal rendelkező vállalatokról van szó. Kezdetektől fogva a különböző országokban elérhető erőforrásokat veszik igénybe, és különböző külföldi piacokon értékesítik termékeiket vagy szolgáltatásaikat. E képesség előfeltétele a különböző piacokhoz való dinamikus alkalmazkodás, a lehetőségek felismerése és a kombinációs képesség. A külföldi közvetlen tőkebefektetés helyett gyakran a nemzetközi stratégiai szövetségek különböző formáit részesítik előnyben, melynek révén gyorsan hozzájutnak a külföldi erőforrásokhoz, mint például gyártókapacitáshoz vagy marketingismerethez (Oviatt – McDougall, 1994).

A nemzetközi vállalkozói magatartás megragadása érdekében Jones és Coviello (2005) megalkotta a nemzetköziesedés vállalkozói modelljét. A szerzők úgy tekintenek a nemzetköziesedésre, mint egy folyamatos fejlődési és változási folyamatra, mint egy hosszú távú vállalkozói magatartást jelző jelenségre, amely sajátos mintázatot vehet fel az egyes vállalatok esetében, ezért nem jeleznek előre semmiféle evolúciós utat. Modelljük egyik legfontosabb eleme az *idő*, melyet számos dimenzióban értelmeznek, különböző fogalmakkal élve, mint például kronológiai idő, a nemzetköziesedési esemény létrejöttét jelző referenciaidő, periódus, sorozat, időtartam, időintenzitás, ciklikusság, sebesség. A modell három fajta *nemzetköziesedési eseményt* különböztet meg: egy új típusú, határokat átívelő kapcsolat létrehozása, egy új országban létrehozott kapcsolat, valamint egy korábbi kapcsolat megszűnése. A nemzetköziesedés új lenyomatának nevezi az egy adott időpontban jellemző módzatok számát és választékát, valamint az országok számát és távolságát. A nemzetköziesedés dinamikus profilját a módzatok és országok összetételének időbeni változásai adják. A nemzetköziesedés kontextuális tényezői a *teljesítmény*, a *vállalat*, a *vállalat környezete*, valamint a *vállalkozó(k)*, amelyek további alváltozókat foglalnak magukba, mint a teljesítmény pénzügyi és nem pénzügyi mércéi, vállalati struktúra, erőforrások,

termékek, vállalkozói orientáltság, piaci és iparági jellemzők, valamint a vállalkozó(k) világnézete, szociális és humán tőkéje.

A fentiekben összefoglalt, a cégek nemzetköziesedésével foglalkozó szakirodalom kimondatlanul is időhöz kötött folyamatként tekint a nemzetköziesedésre, függetlenül attól, hogy fokozatos tanulási folyamatként (pl. Johanson – Vahlne, 1977; Welch – Luostarinen, 1988) vagy gyorsan végbemenő vállalkozói folyamatként (Oviatt – McDougall, 1994) határozza meg azt. Ugyanakkor számos, az időnek a nemzetköziesedés dinamikájában betöltött szerepével foglalkozó tanulmány látott napvilágot (e.g. Coviello – Munro, 1997; Kutschker et al., 1997; Reuber – Fischer, 1997; Jones, 1999, 2001; Jones – Coviello, 2002, 2005; Hurmerinta-Peltomäki, 2003, Hashai – Almor, 2004). E tanulmányokban a hangsúly a nemzetköziesedés időalapú, processzuális szemléletére (Malnight, 1995), a nemzetközi vállalat vezetésének időbeni alakulására (Kutschker et al., 1997), a nemzetközivé válás vállalkozói folyamatának kronológiai vizsgálatára (Jones – Coviello, 2002, 2005) helyeződik. Valamennyi tanulmány a nemzetköziesedés dinamikáját helyezi előtérbe az idő dimenziójának figyelembevételével. A nemzetközi üzleti koncepciók és elméletek mellett ezek a tanulmányok a szervezeti folyamatelméletekben gyökerező elméleti és empirikus koncepciókra építenek, mint az innováció és változás (Van de Ven – Huber, 1990; Van de Ven – Poole, 1995; Van de Ven – Engleman, 2004).

A nemzetköziesedés folyamatának újrafogalmazása

Annak ellenére, hogy a nemzetközivé válás folyamatának megértéséhez és bemutatásához igen fontos a *fejlődés időrendben történő vizsgálata*, még mindig hiányoznak azok a tanulmányok, melyek egy adott időszakban megtörtént *események sorrendjét és összefüggéseit* tárgyalják. A tanulmányok legtöbbször kerül a nemzetközivé válás mintájának időrendben történő megrajzolására, azonban magának a folyamatnak a vizsgálata elmarad. Ennek oka, hogy a nemzetköziesedéssel foglalkozó kutatások a *folyamat* fogalmának szűk értelmezésére építenek. A továbbiakban a szervezetelméleti kutatásokban fellelhető folyamatkonceptiókat mutatjuk be, amelyekre támaszkodva újrafogalmazható a nemzetköziesedés folyamatának koncepciója.

A szervezetelméleti tanulmányokban a folyamat koncepciójának két alapvető felfogása jelenik meg – a „gyenge” és az „erős”, amelyek részben átfedik egymást, mégis különböznek (Chia – Langley, 2004; Van

de Ven – Poole, 2005). A „gyenge” felfogás a folyamatokat „dolgok” alakulásaként szemléli, melyek változóként vagy állapotokként írhatóak le és hasonlíthatók össze, míg az „erős” szemlélet a tevékenységekre és dolgokra úgy tekint, mint „folyamatkomplexumokra” (Chia – Langley, 2004). A szervezeti kutatásokban rendszerint az első felfogás jelenik meg, ami a nagyobb fokú gyakorlatiasságnak, az empirikus megalapozottnak és elemző jellegnek kedvez. A második perspektíva elsősorban koncepcionális jellegű, és a dinamikus fogalmak, mint például események, eredmények, sorrend, változás, kapcsolatok, mintázatok, profilok és különböző kontextuális kategóriák a szervezeti élet lényegeként jelennek meg (pl. Langley, 1999). Miközben az első felfogás segítséget nyújt a folyamatok megfigyeléséhez és tapasztalati alapon történő vizsgálatához, addig az utóbbi lehetővé teszi a sui generis megértését. Az első felfogás a pozitivisták kutatási filozófiájában gyökerezik, a magyarázat végső célját szem előtt tartva, a második pedig az interpretatív megközelítésben, a leírás és megértés célkitűzésével.

A legtöbb nemzetközi gazdaságtani kutatással kapcsolatos tanulmány a „gyenge” folyamatfelfogással jellemezhető pozitivisták irányvonalát képviseli. Az interpretatív kutatási filozófia általában kívül esik a nemzetközi gazdaságtannal és nemzetközi menedzsmenttel foglalkozó kutatók figyelmén és érdeklődésén. Ez valószínűleg annak az egyszerű ténynek tudható be, hogy a „magyarázat elengedhetetlen az elmélet és a gyakorlat számára” (Pentland, 1999: 711. o.). A nemzetközi gazdaságtan kutatásának úgynevezett „szűk látóköre” (Sullivan, 1998) ugyanakkor széleseedett a multidiszciplináris megközelítési módoknak és a folyamatorientáltabb kutatási módszereknek köszönhetően. E törekvés újabb keletű példája az előzőekben bemutatott nemzetköziesedés vállalkozói nézetének általános modellje (Jones – Coviello, 2005). Ez egy fogalmi modell, amely integrálja a már létező pozitivisták modelleket, kiemelt figyelmet szentelve az időt magában foglaló koncepcióknak. A modell megfelelően közvetíti a szervezetek processzuális szemléletét, azonban igen nehéz annak eldöntése, hogy a „gyenge” vagy az „erős” folyamatfelfogást képviseli-e. A nemzetközivé válást időben elhelyezve tárgyalja, azonban a nemzetköziesedés „története” „dolgokra” korlátozódik. Pontosabban: előre kiválasztott változókra, mint a szervezeti struktúra és szervezeti erőforrások, működési környezet jellemzői, teljesítményjellemzők és így tovább (Jones – Coviello, 2005: 296. o.). A modell felfedi a nemzetköziesedés input és output változói közötti kapcsolatot, de semmit nem árul el az összefüggést mutató változók sorrendjéről és változásáról, melyek a

VEZETÉSTUDOMÁNY

nemzetköziesedés eseményeihez vezetnek. Azonban, ahogy Pettigrew (1990: 269. o.) megállapította, „...az elméletileg helytálló és gyakorlati szempontból hasznos, változással kapcsolatos kutatásoknak meg kell világítaniuk a változás tartalmát és folyamatát ezek időben elhelyezett kapcsolódásaival együtt”. A Jones és Coviello modell (Jones – Coviello, 2005) összeköti a változás tartalmát a kontextusával, azonban az utóbbi statikus dimenzióként kezeli, ennél fogva a modell a „gyenge” folyamatfelfogást képviseli.

A fenti elméleti érvelés alapján a vállalatok nemzetköziesedésére vonatkozóan az alábbi proposíció (P) fogalmazható meg:

PI: A nemzetköziesedés dinamikájának háttérében álló okok teljes megértése érdekében az akciók és interakciók, valamint ezek időbeni alakulását szükséges vizsgálni, egy folyamatábrázoló modell segítségével.

A folyamatelméleti filozófusok, mint Henri Bergson, William James és Alfred North Whitehead művei alapján, a folyamat-metafizika általában a valóság *fejlődő* természetének feltárására törekszik, a statikus létezéssel vagy léttel szemben az *átalakulást* hangsúlyozva (Center for Process Studies, 2007). Továbbá kiemeli a valamennyi entitás között fennálló kölcsönös kapcsolatot. Szervezetelméleti tudósok – Van de Ven és Poole – a folyamatot *események sorozataként határozzák meg*, leírva, hogy a dolgok *idővel miképpen változnak* (Van de Ven – Poole, 2005). Ennek megfelelően egy folyamat magyarázata magában foglalhatja a kritikus eseményeket és fordulópontokat, környezeti hatásokat és az előre nem látott tényezőket, melyek befolyásolják az események menetét.

A szerzők a folyamatmodellek négy elméleti típusát különböztetik meg: életciklus-, evolúciós, dialektikus és teleológiai modell (Van de Ven, 1992; Van de Ven – Poole, 1995). Ezek a modellek alapvetően eltérő logikára épülnek, bemutatva azt a mechanizmust, ami magyarázatot ad arra, hogy a megfigyelt események miért tűnnek fel bizonyos fejlődéssorozatokban, speciális körülmények vagy feltételek fennállása esetén.

- Az életciklus-modell az entitás lineáris és előre meghatározott fejlődését tételezi fel. A külső környezet befolyást gyakorolhat ugyan a fejlődés menetére, azonban a fejlődés irányát a benne rejlő logika diktálja.
- Az evolúciós modell a változat-kiválasztás-megtartás evolúciós fejlődéssorozat mellett érvel. A változatok egyszerűen adóttak, a kiválasztás a szűkös erőforrásokért vívott küzdelmen keresztül valósul meg, míg a megtartás a stabilitást szolgálja.

VEZETÉSTUDOMÁNY

- A dialektikus modell szerint a fejlődést az egymással konkuráló, a szervezeten belüli és kívüli célok és erők közötti hatalmi egyensúly periodikus módon jelentkező zavarai idézik elő.
- A teleológiai modell a teleológiára, illetve arra a filozófiai tételre támaszkodik, amely szerint az entitások célorientáltak és adaptívak, a cél elérése érdekében cselekednek, és figyelemmel követik a fejlődést. Következésképpen a folyamat „ismétlődő sorozata a célmeghatározásnak, végrehajtásnak, értékelésnek és a cél módosításának, az alapján, hogy az entitás mit tanult vagy mi állt szándékában” (Van de Ven – Poole, 1995: 516. o.). Habár a fejlődés motorját a célok adják, a teleológia elismeri a tevékenységekre gyakorolt környezeti hatásokat is. Az életciklus-moddal szemben a teleológia nem írja elő az események szükségszerű sorozatát, illetve nem részletezi, hogy a szervezetnek milyen utat kell követnie.

A tudományos munkákban ezen elméleti modellek egyes elemeinek különböző kombinációi figyelhetők meg, és ritka a modellek tiszta formában történő előfordulása (Van de Ven, 1992). Van de Ven (1992) ugyanakkor szükségesnek tartja egy folyamat kutatása során az alkalmazott folyamatmodell tisztázását. Szem előtt tartva, hogy elméleti modell típusokról van szó, jelen tanulmány a fejlődési folyamat teleológiai aspektusát veszi alapul, hiszen e nézőpont jellegzetességei összhangban állnak a tanulmányban képviselt nézőponttal: *a nemzetköziesedési folyamat szubjektív módon célorientált, egyéni és kollektív tevékenységek sorozata és összefüggérendszer egy speciális környezetben.*

A teleológiai modellnek megfelelően a célorientált folyamatok sorozatának megértésére törekszünk, ami elősegíti vagy visszafogja egy cég nemzetközi előmenetelét. A nemzetköziesedésre mindenekelőtt a nemzetközi műveletekbe való bekapcsolódás időhöz kötött folyamatként tekintünk. Továbbá a nemzetköziesedést egy stratégiai folyamatnak tekintjük, melyet külső környezetorientált és belsőleg konzisztens motivátorok vezérelnek, és amely a külföldi lokációban és a külföldi piacra lépés módjában – a nemzetköziesedés mintázatát alkotva – nyilvánul meg. Így tehát értelmezésünkben a nemzetköziesedés egy folyamat, melyben egymással összekapcsolódó és integrált döntések és folyamatok egyesülnek a vállalat egyedi nemzetközi fejlődési mintáját megrajzolva. Jones-szal (Jones, 1999) egyetértve további feltételezésünk, hogy a nemzetközivé válás elválaszthatatlan része a cég általános növekedési és fejlődési folyamatának.

A nemzetköziesedés egy összetett jelenség, melynek összefüggései nem csupán időben változnak, hanem térben is. Következésképpen, a jelenség intézményi, kulturális környezetét magyarázó tényezőként, és nem határfeltételként kell szemlélni (Cheng 2007). Amint az a fentiekben kifejtésre került, az Uppsala-modellt a szerzők a kontextus megváltozása miatt fogalmazták újra (Johanson – Vahlne, 2009). A kontextus központi kezelése különösen fontos lehet a közép-kelet-európai átalakuló országokban kifejlődött vállalatok esetében, melyek nagyon eltérő fejlődési mintázatot mutató üzleti környezetben (Szelényi, 2004) tevékenykednek, a belső vállalati fejlődés (Peng – Heath, 1996; Whitley – Czabán, 1998; Peng, 2003) és a globális gazdaságba való belépés különböző fejlődési pályáit követik. Mivel az átalakuló országok nem tekinthetők hagyományos anyaországnak, fontos lehet e vállalatoknak a környezeti feltételekkel való kölcsönhatásainak tanulmányozása is. A második proposíció az alábbiak szerint fogalmazható meg:

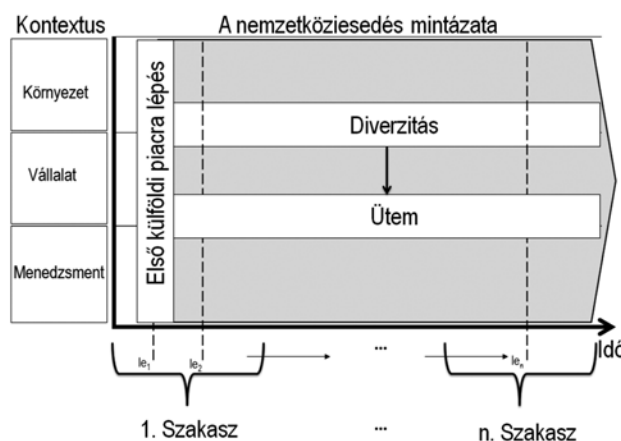
P2: A nemzetköziesedés folyamatának vizsgálata nem választható el a kontextus alakulásának vizsgálatától.

A kutatási modell

A fentiekben részletezett proposíciókra és koncepcionális alapokra építve a vállalatok nemzetköziesedési folyamatának dinamikáját megragadó kutatási modellt az 1. ábra foglalja össze.

1. ábra

A vállalatok nemzetköziesedésének dinamikája – kutatási modell



Tekintettel arra, hogy célunk a nemzetköziesedés időben vizsgált dinamikájának leírása és megértése, hozzájárulva a nemzetköziesedés folyamatorientált, jelenségvezérelt szemléletének bővítéséhez, az idő a modell elsődleges koncepcionális dimenziója. Az idő

függvényében vizsgáljuk a nemzetköziesedés mintázatát, amelyet az időben változó kontextus befolyásol.

A nemzetköziesedés mintázatát a nemzetközi piacra való kilépéstől vizsgáljuk – első külföldi piacra lépés –, ugyanakkor fontos lehet a piacra lépést megelőző időszak elemzése is, annak érdekében, hogy felfedjük, milyen körülmény (kontextus) vezetett el a nemzetközi piacra lépéshez és az alapítástól számítva mennyi idő telt el az első nemzetköziesedési eseményig (Ie₁). Jones és Coviello (2005) alapján minden olyan momentum, amikor egy vállalat új országban jelenik meg vagy elhagyja azt, egy nemzetköziesedési eseményként (Ie) kerül megjelölésre, míg a közöttük eltelt periódusokat, mint szüneteket pedig azon évek alkotják, amikor új esemény nem következik be. A nemzetköziesedés további mintázatát a külföldi lokációban és a külföldi piacra lépés módjában történt változások adják, amelyet a modellben a diverzitás fogalommal jellemeztünk. A külföldi lokációban fontosnak tartjuk követni az országok számának változását és az adott ország távolságát.⁹ A piacra lépési módokat (export, a szerződéses megoldások – licenc, franchise, stratégiai szövetség, közös vállalkozás – és külföldi leányvállalat – felvásárlás és zöldmezős beruházás –) követése esetünkben nem feltétlenül a külföldi piacon való elköteleződés mérését szolgálja, hanem a nemzetközi hálózatfejlesztés logikájának feltérképezését, amely nagymértékben kontextusfüggő (pl. a piacra lépés módját erőforrások rendelkezésre állása, a piaci lehetőségek befolyásolhatják). Meg kell ugyanakkor említeni, hogy a nemzetköziesedési minta egyéb indikátorok segítségével is követhető, mint például a befektetés nagysága (Johansson – Vahlne, 1990), a hozzáadott érték jellege és mértéke a tevékenységi értéklánc mentén (Kutschker – Baurle, 1997), a külföldi piacokhoz fűződő kapcsolatok erőssége (pl. a vertikális integráció szintje, Johansson – Vahlne, 1990; Kutschker – Baurle, 1997). Tekintettel az adatok elérhetőségére és összehasonlíthatóságára, a lokációt és a belépés módját tartjuk a legkézenfekvőbb elemzési egységnek. A nemzetköziesedés ütemét a nemzetköziesedési események időbeni alakulása adja, amelyet a kontextus mellett a nemzetköziesedés diverzitása is befolyásolhat. Például a nemzetköziesedés első szakaszában a diverzitás növekedésével felgyorsulhat a nemzetközi terjeszkedés, egy bizonyos diverzitásszinten túl pedig akár le is lassulhat.

A belépés, diverzitás ütemkoncepciók mentén operacionalizált nemzetköziesedés domináns mintázatai alapján különböző fejlődési szakaszokat lehet meghatározni, amely a nemzetközi evolúció egy hosszabb időtávot átfogó absztrakciós szintje.

A kontextus különböző szinteken alakítja a cég nemzetközivé válását. A nemzetköziesedés mintázata és a kontextus közötti kapcsolat megteremtése érdekében a különböző szinteken zajló eseményeket, tevékenységeket és a közöttük lévő kölcsönhatásokat követjük. Ily módon képesek vagyunk leírni és megérteni a nemzetközivé válás folyamata során kialakuló komplex kapcsolatrendszer. Három specifikus kontextuális szintet különböztetünk meg: a környezeti szint, a vállalati szint és a döntéshozói szint.

- A környezeti szint a cég nemzetközivé válását befolyásoló globális/regionális, nemzeti és iparági környezetre utal. A környezet adta lehetőségek nagymértékben alakítják a nemzetköziesedés mintázatát.
- A vállalati szint esetében a cég nemzetköziesedésére hatással levő erőforrásokra és képességekre, a vállalati stratégiákra és teljesítményre, valamint a tevékenységek jellegzetességére kell figyelemmel lenni.
- A menedzsment szintje az egyéni döntéshozók olyan tulajdonságainak vizsgálatát teszi lehetővé, mint a nemzetköziesedéssel kapcsolatos attitűd, a nemzetközi piaci ismeretek és tapasztalatok, személyközi kapcsolatok.

Az idő figyelembevételével feltérképezett nemzetköziesedés az alábbi specifikus kutatási kérdések alapján vizsgálható:

1. Mikor kezdeményezte a vállalat a nemzetközivé válás első eseményét, és mi befolyásolta az időzítést? – első külföldi piacra lépés
2. Miként nőtt az országok száma és távolsága, valamint a belépési módok száma és skálája az idők során, és mi befolyásolta a mintázatot? – diverzitás
3. A cég milyen gyorsan terjeszkedett a nemzetközi piacon, és mi befolyásolta a nemzetköziesedés ritmusát? – ütem
4. Milyen nemzetköziesedési szakaszok azonosíthatók az idő múlásával, és melyek azok a kontextuális feltételek, melyek a szakaszokat alakították? – szakaszok

Összegzés

A tanulmányban bemutatott kutatási modell empirikus példán való alkalmazása lehetővé teszi a nemzetközivé válás cégspecifikus folyamatának feltárását és megértését, térbeli és időbeli összefüggéseinek feltérképezését. A javasolt modell feltáró kutatáshoz, a vállalatok nemzetköziesedésének a leírására és megértésére al-

kalmas magatartásorientált modell. Tesztelésre alkalmas összefüggéseket nem ír elő, hanem lehetőséget ad releváns összefüggések feltárására. A modell legfőbb erőssége, hogy lehetőséget nyújt a nemzetköziesedést alakító kontextus longitudinális vizsgálatára. Legfőbb gyengesége, hogy empirikus alkalmazása módszertanilag összetett, a többéves időhorizont eseményeinek feltárása és elemzése pedig időigényes. Természetükén fogva a folyamatjelenségek, mint a nemzetköziesedés is, rendkívül összetettek, következésképpen a folyamatvizsgálathoz szükséges adatok eklektikusak, és nehéz őket vizsgálni (Langley, 1999). A megközelítés lehetővé teszi a nemzetköziesedés időbeni alakulásának komplex módon történő bemutatását, ugyanakkor összetett kapcsolatrendszer eredményez. Ahhoz, hogy bizonyos eredményeket – mint például a különböző kontextuális szintek aszinkron hatásainak elemzése egy vállalat nemzetköziesedésének sebességére – tovább elemezzünk, és hogy precízebb eredményekre jussunk, mindenképp szükséges egy kezelhető számú tényezőcsoport kiválasztása, melyeket aztán nagymintás elemzésnek is alávethetünk. Mindazonáltal a nemzetköziesedés mintázatának kontextusba ágyazott feltérképezését követően lehetőségünk lehet a nemzetköziesedés releváns indikátorainak megragadására és a közöttük lévő összefüggések (hipotézisek) vizsgálatára alkalmas specifikus modellek kifejlesztésére.

Lábjegyzet

* A szerző köszönetét nyilvánítja Dr. Czako Erzsébetnek a tanulmány továbbfejlesztéséhez tett értékes javaslataiért
¹ A hagyományos nemzetközi gazdaságtan tárgykörébe a nemzetközi kereskedelem és szakosodás elméleti tételei, a kereskedelempolitika eszközeire, módszereire vonatkozó ismeretek, a nemzetközi pénzforgalom és tőkeáramlás problematikája, valamint a fizetési mérleggel kapcsolatos kérdések tartoznak (Szentés, 1995: 4. old.)
² A vizsgálati területek között ugyanakkor nem húzható éles határ.
³ Pl. befektetési fejlődéspálya elmélet (Investment Development Path Theory) (Dunning, 1982; Dunning – Narula, 1996), „repülő ludak” (flying-geese) modell (Kojima, 1978, 2000; Ozawa, 1979, 2000).
⁴ Pl. piacihatalom-megközelítés (market power approach) (Hymer, 1960), a multinacionális vállalatok tranzakciós költségek (Hennart, 1982, 1988, 2001) megközelítése és az internalizációs elmélet (Buckley – Casson, 1976; Rugman, 1980, 1981), az eklektikus paradigma (Dunning, 1980, 1981).
⁵ Ide tartoznak például Chandler (1962), Stopford és Wells (1972), Bartlett és Ghoshal (1988, 1989), Hamel és Prahalad (1989), Prahalad és Hamel (1990), Doz és Prahalad (1991) úttörő munkái, melyek a teljesség igénye nélküli felsorolásban a környezetstratégia-struktúra paradigma, a globális integráció-lokális válaszképesség dilemma, az anyavállalat-leányvállalat közötti kapcsolat menedzselésének a kérdéseivel foglalkoznak.
⁶ A tanulmány terjedelmi okok miatt a vállalatok nemzetköziesedése

elméleti modelljeinek rövid és nem teljes körű összefoglalását adja. Részletesebb, a hazai vállalatok nemzetköziesedésének vonatkozásait is tárgyaló, magyar nyelvű szakirodalmi áttekintéshez lásd Antalóczy és Éltes (2002), Incze (2005, 2010), Gáspár – Czákó (2007), Czákó (2010), Antalóczy és Sass (2011).

⁷ Befelé irányuló nemzetköziesedésnek tekinthető például a termék- vagy technológiai import, a nemzetközi licencvásárlás, a befelé irányuló franchise szerződés.

⁸ A piaci elköteleződést a szerzők a piaci lépési módzatokban és a megcélzott piacok „pszichikai távolságában” mérték.

⁹ Az adott ország távolságának fogalma az országok közötti pszichikai távolságra (Johansson – Wiedersheim – Paul, 1975), vagy közelebről a kulturális (C), az adminisztratív (A), a földrajzi (G) és a gazdasági (E) távolságra utal, melyet Ghemawat a CAGE keretben foglal össze (Ghemawat, 2001).

Felhasznált irodalom

- Antalóczy K. – Éltes A. (2002): Magyar vállalatok nemzetköziesedése – indítékok, hatások és problémák. Közgazdasági Szemle, XLIX évf., február
- Antalóczy K. – Sass M. (2011): Kis- és közepes méretű vállalatok nemzetköziesedése – elmélet és empiria. Külgazdaság, LV. évf. szeptember-október, p. 22–33.
- Bartlett, Ch. – Ghoshal, S. (1988): Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution. California Management Review, Fall
- Bartlett, Ch. – Ghoshal, S. (1989): Managing across borders: The Transnational Solution. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Bartlett, Ch. – Ghoshal, S. (2002): The transnational and beyond: reflections and perspectives at the millennium. in: Hitt, M.A. – Cheng, J.L.C. (Eds.): Managing Transnational Firms: Resources, Market Entry and Strategic Alliances. Advances in International Management Series. Oxford: Elsevier/JAI, p. 3–36.
- Beamish, P. (1990): The Internationalisation Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda. in: Rugman, A. M. (ed.): Research in Global Strategic Management – International Business Research for the Twenty-First Century: Canada's New Research Agenda. Greenwich: JAI Press Inc., p. 77–92.
- Brazeal, D. – Herbert, T. (1999): The Genesis of Entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice, 23(3), p. 29–45.
- Buckley, P. – Casson, M. (1976): The Future of Multinational Enterprise. London: Macmillan
- Buckley, P. – Lessard, D. (2005): Regaining the edge for international business research. Journal of International Business Studies, 36(6)
- Burrell, G. – Morgan, G. (1979): Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life. London: Heinemann
- Center for Process Studies (2007): <http://www.ctr4process.org/about/process/> letoltve 23.06.2007.
- Chandler, A. (1962): Strategy and Structure. Cambridge, MA: MIT Press

Cheng, J. (2007): Critical issues in international management research: an agenda for future advancement. European Journal of International Management, 1(1/2)

Chia, R. – Langley, A. (2004): The First Organization Studies Summer Workshop: Theorizing Process in Organizational Research. call for papers, Organization Studies, 25(8)

Covin, J.G. – Slevin, D.P. (1991): A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. Entrepreneurship Theory and Practice, 16(1), p. 7–25.

Cyert, R.D. – March, J.G. (1963): A Behavior Theory of the Firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Gáspár J. – Czákó E. (2007): Vállalatok nemzetközivé válása és a versenyképesség. in: Könczöl Erzsébet (szerk): Vállalati stratégia. Budapest: Alinea Kiadó, 231–278. o.

Czákó E. (2010): A nemzetközi üzleti gazdaságtan mint elméleti háttér. in: Czákó Erzsébet – Reszegi László (szerk): Nemzetközi vállalatgazdaságtan. Budapest: Alinea Kiadó, 31–62. o.

Doz, Y. – Prahalad, C.K. (1991): Managing DMNCs: A search for a new paradigm. Strategic Management Journal, 12, p. 145–164.

Dunning, J.H. (1980): Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. Journal of International Business Studies, Vol. 11, Issue 1

Dunning, J.H. (1981): International Production and the Multinational Enterprise. London: George Allen & Unwin

Dunning, J.H. (1982): Explaining the International Direct Investment Position of Countries: Towards a Dynamic or Developmental Approach. in: J. Black and J.H. Dunning (eds.): International Capital Movements, London: Macmillan

Dunning, J.H. (1995): Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism. Journal of International Business Studies, 26(3)

Dunning, J.H. – Narula, R. (1996): The Investment Development Path Revisited: Some Emerging Issues. in: Dunning, J. H. – Narula, R. (Eds): Foreign Direct Investment and Governments: Catalysts for Economic Restructuring. London: Routledge

Forsgren, M. – Johanson, J. (1992): Managing Internationalization in Business Networks. in: M. Forsgren – J. Johanson (ed.): Managing Networks in International Business. Philadelphia, Amsterdam: Gordon and Breach, p. 1–15.

Ghemawat, P. (2001): Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. Harvard Business Review, September-October

Hamel, G. – Prahalad, C.K. (1989): Strategic Intent. Harvard Business Review, 89(3), p. 63–76.

Hashai, N. – Almor, T. (2004): Gradually internationalizing 'born global' firms: an oxymoron? International Business Review, 13, p. 465–483.

Hempel, C.G. (1965): Aspects of Scientific Explanation. New York: The Free Press

Hennart, J. – F. (1982): A Theory of Multinational Enterprise. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press

Hennart, J. – F. (1988): A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures. Strategic Management Journal, 9, p. 361–74.

Hennart, J. – F. (2001): Theories of Multinational Enterprise. in: A. M. Rugman – T. A. Brewer (eds.): The Oxford Handbook of International Business. Oxford: Oxford University Press, p. 127–149.

Hyer, S. (1960): The International Operations of National Firms: a Study of Direct Foreign Investment. Ph.D. thesis, published in 1976. Cambridge, Mass.: MIT Press

Hurmerinta-Peltomäki, L. (2003): Time and Internationalization. Theoretical Challenges Set by Rapid Internationalization. Journal of International Entrepreneurship, 1., p. 217–236.

Incze E. (2005): Feltörekvő multinacionálisok – a magyar vállalatok nemzetköziesedésének folyamata. Értekezés tervezet, kézirat, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem

Incze E. (2010): Stratégiai menedzsment a globális piacon. in: Balaton Károly – Hortoványi Lilla – Incze Emma – Laczkó Márk – Szabó Zsolt Roland – Tari Ernő: Stratégiai menedzsment. Budapest: Aula Kiadó, p. 90–126.

Johanson, J. – Mattsson, L.G. (1986): International Marketing and Internationalization Process – A Network Approach. in: Paliwoda, S. – Turnbull, P. (eds.): Research in International Marketing. London: Croom Helm

Johanson, J. – Mattsson, L.G. (1988): Internationalization in Industrial Systems – a Network approach. in: N. Hood – J. – E. Vahlne (eds.): Strategies in Global Competition. London, New York, Sydney: Croom-Helm, p. 287–314.

Johanson, J. – Mattsson, L.G. (1992): Network Positions and Strategic Action – An Analytical Framework. in: Axelsson, B. – Easton, G. (eds.): Industrial Networks: A New View of Reality. London: Routledge, p. 205–217.

Johanson, J. – Vahlne, J.E. (1977): The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. Journal of International Business Studies, Vol. 8, No. 1

Johanson, J. – Vahlne, J.E. (1990): The Mechanism of Internationalisation. International Marketing Review, Vol. 7, No. 4

Johanson, J. – Vahlne, J.E. (2009): The Uppsala Internationalization Process Model Revisited – From liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies, 40

Jones, M.V. (1999): The Internationalization of Small High Technology Firms. Journal of International Marketing, 7(4), p. 15–41.

Jones, M.V. (2001): First Steps in Internationalisation: Concepts and Evidence from a Sample of Small High Technology Firms. Journal of International Management, 7(3), p. 191–210.

Jones, M.V. – Coviello, N.E. (2002): A Time-Based Contingency Model of Entrepreneurial Internationalization Behaviour. Working Paper 2002/12, Haskayne School of Business

Jones, M.V. – Coviello, N.E. (2005): Internationalization: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. Journal of International Business Studies, 36(3), p. 284–303.

Kindleberger, C.P. (1969): American Business Abroad: Six Essays on Direct Investment 1-36, New Haven: Yale University Press

Kojima, K. (1978): Direct Foreign Investment: A Japanese Model of Multinational Business Operations. London: Croom-Helm

Kojima, K. (2000): The “flying geese” model of Asian economic development: origin, theoretical extensions, and regional policy implications. Journal of Asian Economics, 11, p. 375–401.

Kutschker, M. et al. (1997): International Evolution, International Episodes, and International Epochs – Implications for Managing Internationalization. Management International Review, 37(2)

Langley, A. (1999): Strategies for theorizing from process data. Academy of Management Review, 24(4)

Lumpkin, G.T. – Dess, G.G. (1996): Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. Academy of Management Review, 21(1), p. 135–172.

Luostarinen, R. et al. (1994): Globalization and SME. Helsinki: Ministry of Trade and Industry

Malnight, Th. (1995): Globalization of an Ethnocentric Firm: An Evolutionary Perspective. Strategic Management Journal, 16, p. 119–141.

Mathews, J.A. (2002): Dragon Multinational. A New Model for Global Growth. Oxford: Oxford University Press

McDougall, et al. (2003): A Comparison of International and Domestic New Ventures. Journal of International Entrepreneurship, 1(1), p. 59–82.

McDougall, P. – Oviatt, B. (2003): Some fundamental issues in international entrepreneurship. July 2003 (<http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/mcdougall2003.pdf>)

Melin, L. (1992): Internationalisation as a Strategy Process. Strategic Management Journal, 13, p. 99–118.

Mintzberg, H. (1987): The Strategy Concept: The Five P's for Strategy. California Management Review, 30, p. 11–23.

Oviatt, B. – McDougall, P. (1994): Toward a Theory of International Business Studies. Journal of International Business Studies, Vol. 25, Issue 1

Ozawa, T. (1979): Multinationalism, Japanese Style: The Political Economy of Outward Dependency. Princeton: Princeton University Press

Ozawa, T. (2000): The 'Flying-Geese' Paradigm: Toward a Co-evolutionary Theory of MNC-Assisted Growth. in: K. Fatemi (ed.): The New World Order: Internationalism, Regionalism and the Multinational Corporations. New York, NY: Pergamon, p. 209–223.

- Pentland, B.* (1999): Building process theory with narrative: from description to explanation. *Academy of Management Review*, 24(4)
- Perrow, Ch.* (1997): Szervezetpszichológia (Complex Organisations: a critical essay). Budapest: Osiris Kiadó
- Prahalad, C.K. – Hamel, G.* (1990): Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, p. 79–91.
- Reuber, A. – Fischer, E.* (1997): The influence of the management team's international experience on internationalization behaviour. *Journal of International Business Studies*, 28(4)
- Peng, M. – Heath, P.S.* (1996): The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organizations, and Strategic Choice. *Academy of Management Review*, Vol. 21, Issue 2
- Peng, M.* (2000): Business Strategies in Transition Economies. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Peng, M.* (2003): Institutional Transitions and Strategic Choices. *Academy of Management Review*, Vol. 28, No.2
- Penrose, E.* (1959): The Theory of the Growth of the Firm. London: Basil Blackwell
- Reid, S.* (1983): Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice. *International Marketing Review*, Vol. 1, No. 2
- Rugman, A.M.* (1980): Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment: a reappraisal of the literature. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 116, 2
- Rugman, A.M.* (1981): Inside the Multinationals: the Economics of Internal Markets. London, New York, Sydney: Croom-Helm
- Shane, S. – Venkataraman, S.* (2000): The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), p. 217–226.
- Stopford, J.M. – Wells, L.T.* (1972): Managing the Multinational Enterprise. New York: Basic Books
- Szentes T.* (1995): A világgazdaságtan elméleti és módszertani alapjai. Budapest: Aula Kiadó
- Sullivan, D.* (1998): Cognitive Tendencies in International Business Research: Implications of a "Narrow Vision". *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. 4
- Szelényi I.* (2004): Kapitalizmusok, szocializmusok után (Forms of capitalism after forms of socialism). *Egyenlítő, Társadalomkritikai és kulturális folyóirat*, 2. sz.
- Turnbull, P.* (1987): A Challenge to the Stage Theory of the Internationalization Process. in: Reid, S. – Rosson, P. (eds.): *Managing Export Entry and Expansion*. New York: Praeger
- Vernon, R.* (1966): International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80
- Van de Ven, A.H. – Huber, G.P.* (1990): Longitudinal field research methods for studying process of organizational change. *Organization Science*, 1, p. 213–219.
- Van de Ven, A.H. – Poole, M.S.* (1995): Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), p. 510–540.
- Van de Ven, A. – Egelman, R.* (2004): Event- and outcome-driven explanations of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19(3)
- Van de Ven, A.H. – Poole, M.S.* (2005): Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organization Studies*, 26(9), p. 1377–1404.
- Welch, L. – Luostarinen, R.* (1988): Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), p. 34–55.
- Welch, L. – Luostarinen, R.* (1993): Inward and outward connections in internationalization. *Journal of International Marketing*, 1(1), p. 46–58.
- Whitley, R. – Czabán L.* (1998): Institutional Transformation and Enterprise Change in an Emergent Capitalist Economy: The Case of Hungary. *Organization Studies*, Vol. 19, Issue 2
- von Wright, G.H.* (1971/2004): *Explanation and Understanding*. Cornell University Press
- Zahra, S.A.* (1993): A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour: A Critique and Extension. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(4), p. 5–30.
- Zahra, S.A. – Santeri, J.K. – Yu, J.F.* (2005): Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, Vol. 14, p. 129–46.

CSILLAG Sára

ETIKA

ÉS EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENT:
EGY RÉGI/ÚJ KAPCSOLAT?

Az emberierőforrás-menedzsment és a gazdaságetika kapcsolatának gyökerei mélyre nyúlnak: a két terület összekapcsolódása igazából az utóbbi 15 évben kezdett önálló területté formálódni, és legalábbis kis mértékben az érdeklődés fókuszába kerülni. A szerző tanulmányában először összefoglalja azokat a fő impulzusokat, amelyek következtében az emberierőforrás-menedzsment etika iránt megélnéült az érdeklődés napjainkban, majd bemutat néhány olyan elemzési szintet és hozzá köthető vizsgálatot, amely azt a témát járja körül, hogy mikor és mitől etikus vagy etikátlan az emberierőforrás-menedzsment.

Kulcsszavak: etika, emberierőforrás-menedzsment, felelős emberierőforrás-menedzsment, emberierőforrás-menedzsment etika

„*Mutass nekem egy gondoskodó kapitalistát, és én mutatok egy vegetáriánus cápát*” – utal kissé szkeptikusan Karen Legge (1998) a modern szervezetekben az emberierőforrás-menedzsment területén jelentkező egyik alapvető etikai ellentmondásra, az emberi lények pusztán erőforrásként való kezelésére. De miért tekinthető ez egyáltalán etikai dilemmának? Alapvetően mit jelenthet egyáltalán az etika, az etikus viselkedés a munkavállalók kezeléséhez kapcsolódó funkcionális területen, az emberierőforrás-menedzsment tevékenységben?

Írásomban ezt a kérdéskört szeretném körüljárni: először összefoglalom azokat a fő impulzusokat, amelyek következtében az emberierőforrás-menedzsment etikai vetületei fókuszba kerültek napjainkban, majd bemutatok néhány elemzési szintet, és hozzá köthető vizsgálatot, amely azt a témát járja körül, hogy mikor és mitől etikus vagy etikátlan az emberierőforrás-menedzsment.¹

EEM és a gazdaságetika kapcsolata

Az emberierőforrás-menedzsment (továbbiakban EEM²) és a gazdaságetika kapcsolatának gyökerei mélyre nyúlnak, de a kettő igazából az utóbbi 15 évben kapcsolódott össze, kezdett önálló területté for-

málódni, és (legalábbis kis mértékben) az érdeklődés fókuszába kerülni. Ennek jeleként az etika a munkahelyen, az EEM-etika, etikus EEM-témákban könyvek (Johnson, 2007) és esszégyűjtemények jelentek meg (Parker, 1998; Deckop, 2006; Pinnington et al., 2007; Bolton – Houlihan, 2007), elméleti szakcikkek és kutatási eredmények bukkantak fel vezető gazdaságetikai és emberierőforrás-menedzsment folyóiratokban (Journal of Business Ethics, Personnel Review, Human Resource Management Review). Az EEM és az etika összekapcsolódása megjelent az oktatásban is: Wooten (2001) összefoglalójában rámutat, hogy egyes EEM-tankönyvek már az 1990-as évek elején is szót ejtettek jellegzetes etikai dilemmákról, elsősorban az emberi jogok szempontrendszerére építve: ilyen jellemző témák voltak például a munkaügyi kapcsolatok etikai kérdései, a személyes adatok védelme az EEM-tevékenységek folyamatában, vagy a kiválasztási tesztek etikai aspektusai. Más szerzők, rendszerezett módon, minden fejezet végén kitértek az adott terület etikai dilemmáira; ezt a megoldást követik Bokor és munkatársai (2007) is. Az is előfordul, hogy EEM-tankönyvekben a szerzők egész fejezetet szentelnek etikai témáknak, például (Torrington – Hall, 1998; De Cieri – Kramar, 2005; Cascio, 2009; Redman – Wilkinson, 2009).

VEZETÉSTUDOMÁNY

Annak okai között, hogy a terület legalábbis mérsékelten a fókuszba került, fontos szerepet játszhatnak a XX. század végének és a XXI. század elejének gazdasági, társadalmi tendenciái, a szervezeti működésben, illetve speciálisan az EEM-tevékenységben gyökerező okok. Az elmúlt 20 évben a vállalatok gazdasági felelőssége, az etikus gazdasági működés dilemmái egyre inkább az akadémiai és társadalmi érdeklődés fókuszába kerültek. Pusztán ennek a tendenciának hatására, a szervezeten belül az egyes funkcionális tevékenységekkel kapcsolatban – így a marketing, beszerzés, termelés területei mellett az EEM-ben is – felmerültek a szakterülethez kapcsolódó etikai kérdőjelek. Bár az utolsó 15 év nagy vállalati botrányai okán inkább a vállalatok topmenedzsmentje, illetve a pénzügyi-számviteli terület felelőssége került az érdeklődés középpontjába, könnyen belátható, hogy ezeknek a szervezeteknek a szervezeti kultúrája, EEM-rendszerei (pl. a teljesítményértékelési és kompenzációs rendszer, vagy a belső kommunikáció) a háttérben elősegíthették, de legalábbis nem tudták meggátolni ezeket a morális félreértéseket.

A vállalati felelősségvállalás gondolatkerében alapvető a vállalat érintettjeinek számbavétele, amelyek között jelen vannak a munkavállalók is, azaz a vállalati felelősség fogalmát velük kapcsolatban is értelmezni (vagy újraértelmezni) kell. Különösen fontos lehet ez azoknak a globális vállalatoknak az esetében, amelyek gyakran több tízezer munkavállalót alkalmaznak, EEM-rendszereik és (elbocsátási, áttelepülési) döntéseik közvetlenül érintik nemcsak munkavállalóikat, hanem ezek családait is, alapvetően befolyásolva életminőségüket, jólétüket, boldogságukat, ezen keresztül jelentős hatásuk lehet a helyi közösségekre és a társadalom egészére (Wiley, 1998). A társadalmi felelősségvállalás témakörét komolyan vevő elméleti és gyakorlati szakemberek számára az EEM-tevékenység etikussága alapvetően meghatározza az egész vállalati etikusságot. Emellett az is elég egyértelmű, hogy a globális vállalatoknál – amelyek időnként egyes országoknál is nagyobb befolyással bírnak – ez a megnövekedett hatalom sokszor nem jár együtt a felelősségérzet növekedésével és a valóban felelős viselkedéssel.

A szervezeten belül a vállalati felelősségvállalással, etikus működéssel kapcsolatos feladatok koordinációja egyes vállalatoknál az EEM-területhez került (máshol viszont PR, minőségbiztosítási, jogi területnél vagy önálló szervezeti pozícióban találhatjuk). Más esetben csak a konkrétan EEM-hez kötődő programok felelőssége található az EEM-területen (például diverzitás, egészségfejlesztés, önkéntesség,

megváltozott munkaképességű program etc.). Egyes szerzők azt hangsúlyozzák, hogy a heterogén szervezeti megoldások ellenére az EEM-t számos esetben a szervezet lelkiismeretének (Wiley, 1998), a munkavállalóhoz kapcsolódó etikusság központjának tekintik, etikai bajnoknak, az etikai ügyek felelősségét tartják (Greenwood, 2007). Ezeknek a külső elvárásoknak következtében a terület elméleti és gyakorlati képviselőinek el kell gondolkodni azon, hogyan járul hozzá az EEM a szervezeti szintű etikai kérdések megoldásához, milyen alapelvek mentén értelmezhető saját területükön az etikusság?

Párhuzamos – de az előző jelenségektől nem független – tendenciaként jelentkezik, hogy számos országban (köztük Magyarországon is) egyre inkább csökken a munkavállalói kollektív érdekképviselés, a szakszervezetek szerepe és befolyása, átalakul (és redukálódik) a munkavállalók törvényi védelme (például erre Magyarországon a munkaügyi perek költségtérítésének megjelenése). Ezt a (globálisnak tekinthető) jelenséget Greenwood (2007) a kollektívizmus és a munkavállalói érdekérvényesítés háttérbe szorítása-ként jellemzi. Azt állítja, hogy a munkavállalók kollektív véleménynyilvánításának, bevonásának szervezeti (és társadalmi szinten egyaránt jellemző) elfojtása lecsökkenti a munkavállalók védekezőképességét, tovább erősíti az individualizmust, amelynek hatására a vállalatoknak (és az EEM-funkciónak) egyre nagyobb hatalma van a nekik egyre kiszolgáltatottabb munkavállalók fölött (Pinnington et al., 2007). Ellentmondásos, hogy a puha EEM³ retorikájában a munkavállalók bevonása, az „empowerment” egyre hangsúlyosabban jelen van, ám – ahogy Legge (1998) rámutat – a puha EEM sokszor „báránybőrbe bújtatott farkas”. Azaz a valóságban sokszor a bevonás árca mögött a szervezeti kultúra manipulálásával átalakítják, korlátozzák és kihasználják a munkavállalókat. Emellett, ha feltételezzük, hogy a puha EEM valódi bevonást jelenthet, ennek „élvezete” akkor csak a munkavállalók csekély részét illeti meg: általában a jól kvalifikált, piacképes tudásmunkásokat. Míg a vállalati versenyelőny fenntartásában kulcsfontosságú munkavállalóknak van erre esélye, addig a nagy tömeget alkotó, kevésbé képzett, könnyen helyettesíthető, ebben a logikában „kevésbé értékes” fizikai munkásoknak (vagy akár mondjuk a call centerben dolgozó adminisztratív munkaerőnek) nincs.

Ehhez kapcsolódva fontos megemlíteni, hogy a munkavállalói kapcsolatok témaköre már régen jelen van a gazdaságetikai diskurzusokban. A világ számos részén, többek között az USA-ban, Európa nagy részén és Ausztráliában is, beszélhetünk a munkavállalói viszony

alapvető átalakulásáról. A határozatlan idejű, stabil foglalkoztatási formák mellett egyre inkább elterjedtek a változó, ideiglenes, rövid távú szerződéseken alapuló, tranzakciós jellegű munkavégzési formák. Növekszik a munkaerő-kölcsönzés jelentősége (fehér és kék gallérosoknál egyaránt), a (nem feltétlenül önkéntes) önfoglalkoztatás részaránya. Összességében lecsökkent a biztosnak és stabilnak mondható munkahelyek aránya. E tendenciák háttérben, többek között, a szervezet pénzügyi, számbeli és időbeli rugalmasságának biztosítása áll (Legge, 1998). Összességében átalakul a munkaadó és munkavállaló közötti viszony és kötődés jellege, a pszichológiai szerződés: a hangsúly egyre inkább a tranzakciós jellegű kapcsolatok felé tolódik (Greenwood, 2007). Werhane és munkatársai (2004) egyenesen „új társadalmi szerződésről” beszélnek, amely – ellentétben a „régii társadalmi szerződéssel” – már nem kínál stabil állást, méltányos bért a munkavállalói teljesítményért és lojalitásért cserébe. Ez egyik oldalról tekinthető a paternalista dominancia és kölcsönös függőség (örvendetes) végének, és az így kialakuló munkavállalói kapcsolatot nevezhetjük éretnek, szabadnak, kihívásokkal telinek. Más értelmezésben azonban ez a változás inkább a személytelen, értelmetlen munkához, az elidegenedéshez vezet (Sennett, 1998). Összességében ezeknek a változásoknak nagy hatása lesz a szervezetekre és a bennük tevékenykedő egyénekre, ezek kapcsolatára, illetve ennek etikai vonzatára.

Az etikai szempontok térnyerésében szerepet játszik az is, hogy a szervezet- és menedzsmentelméletekben is egyértelműen erősödnek az etikai szempontokat integráló irányzatok. Ezek rámutatnak arra, hogy az etikailag problematikusnak vélt szervezeti dilemmák jelentős részének köze van az EEM-tevékenységhez (pl. egyenlő bánásmód kérdése, drog- és alkoholproblémák kezelése, teljesítménymenedzsment és kompenzációs rendszer igazságossága). A pozitívista mainstream mellett eddig is jelenlévő kritikái⁴, posztmodern iskolák hangja is egyre hangosabb az utolsó húsz évben. Egyre inkább megkérdőjelezzik és kihívják az uralkodó neoklasszikus paradigma alapfeltevéseit, és rámutatnak a modern vállalatokra jellemző komoly etikai feszültségekre, mint a munkaerő költségtényezővé való lealacsonyodása (commodification of labour) (Werhane et al., 2004), a munkavállalók emberitőke-tényezőként való kezelése (human capital) (Martin – Woldring, 2001), a szervezetekben jelen lévő kizsákmányolás és torz hatalmi viszonyok (Knights – Willmott, 1999). A modern gyakorlatok retorikája és a valóság közötti különbség nemcsak a mainstreamen kívüli elméleti és gyakorlati szakemberek véleménye: a vallott és képviselt értékek eltérése, a szervezeti integritás jelensége

például komoly hangsúlyt kap a szervezeti szocializáció vagy a szervezeti kultúra irodalmában is.

A mainstream elméleten belül is felmerül a gondolat: az EEM azért harcolt, hogy a „szolgálólány” szerep helyett stratégiai szerepet kapjon, és elismerjék legitimitását (mind elméleti, mint gyakorlati szinten). Végül hatékony, menedzsmentorientált szakmai területté küzdött fel magát, eközben azonban elvesztett valamit (Pasmora, 1999). Ebben a harcban elfelejtkezett a munkavállalók emberként való kezeléséről (emberi méltóság helyett már emberi erőforrásokról beszél, az embereket belső alapértékeik helyett árukkal és a versenyelőny potenciális forrásaként azonosítja). A menedzsmentorientációjú EEM alapvetően lemond a munkavállalói oldal érdekeinek képviseléséről, a munkavállalókkal való törődésről. Ackers (2009) egyenesen „fauszti paktumról” beszél: az EEM szakértői lemondtak lelkiükről a nagyobb befolyásért cserébe, és most lelketlen és személytelen módon, totálisan elkötelezettek a tulajdonosok és a menedzsment szolgálata mellett.

Egyes kutatók az EEM-funkció professzionizálódásának, elkülönült szakmává válásának fontosságát hangsúlyozzák (Wiley, 1998; Martin – Woldring, 2001; Wooten, 2001). Az EEM elindult a szakmává válás útján, egyre inkább letisztultak a szakmai standardok, kialakult a szakmai képzés szerkezete és logikája, ennek megfelelően, más szakmákhoz hasonlóan, (orvos, jogász, tanácsadó) ki kell alakítani a szakmai közvélemény által elfogadott etikai elvrendszereket és kódexeket. Ez pedig csak széles körű szakmai diskurzus nyomán, konszenzusra épülve készülhet el (Martin – Woldring, 2001).

Végül az EEM-tevékenység a társadalom oldaláról is újszerű elvárásokkal szembesül. Olyan kérdéskörök, mint az egyenlő bánásmód, a diverzitás, a munkahelyi elvárt felelősségvállalása, a munkahelyi stressz, a munka és magánélet egyensúlya, egyre inkább a társadalmi, politikai viták keresztjébe kerülnek. Ezekre a kihívásokra a szervezeteknek, és ezen belül az EEM-nek valamiféle legitím választ kell találniuk.

Mit jelenthet az etika, az etikus viselkedés az emberierőforrás-menedzsmentben?

Az etika meghatározására, az etikus viselkedés értelmezésére számos etikai keretrendszer létezik. Mint a gazdaságetika területén, úgy az EEM területére koncentráló etikai vizsgálódásokban is alapvető fontosságú lesz majd az, hogy egyértelmű feltételezéseket fogalmazzunk meg az etikai keretrendszerrel, illetve a szervezet céljáról, a vezetők felelősségéről, a munkavállalók (vagy más érintettek) jogairól vagy felelőssé-

géről. Greenwood (2002) úgy véli, hogy az EEM etikai vizsgálatok sokszor adósok maradnak ennek az állásfoglalásnak az explicitté tételével.

Legalapvetőbb értelmezésként, az etika az EEM területén a *munkavállaláshoz kötődő etikát (employment ethics)* jelentheti: Redman és Wilkinson (2009) ezt a területet a gazdasági etika olyan részterületeként határozza meg, amely az általános morális alapelveket alkalmazza a munkavállalók kompenzációjával és a munkavégzés körülményeivel kapcsolatban. Mint ilyen, tekinthető olyan szakmai etikának, mint az orvosi vagy az ügyvédi etika, amelynek központja az emberek közötti kapcsolatok, az emberekkel való bánásmód. Értelmezésben az EEM-etika ennél szélesebb területre terjed ki, bár kötődik az általános etikához, illetve a gazdaságetika területéhez is, de megjelennek benne az EEM-terület speciális céljai, környezete, feladatai, problémái is (Pinnington et al., 2007), amelyek olyan speciális fókuszot kívánnak, amelyet eddig a terület nem kapott meg.

Hagyományosan a munkaügyi kapcsolatok etikai elemzése (1) a munkavállalói és munkaadói jogok és kötelezettségek, (2) az igazság és méltányosság gondolatköréhez, vagy (3) vallási irányzatokhoz kötődött (Greenwood, 2002, 2007; Alford – Naughton, 2004). A munkavállalói és munkaadói jogok, kötelezettségek az alapvető emberi szabadságjogokon túlmutatva tartalmaznak a munkához, a munkahelyhez kötődő jogokat és kötelezettségeket, és egyes elemeik beépültek a nemzetközi (pl. ILO), állami törvényekbe, jogszabályokba is. Crane és Matten (2007) kilenc munkavállalói jogot különböztet meg: (1) jog az egyenlő bánásmódra és diszkriminációtól való mentességre, (2) jog a személyes szféra tiszteletben tartására, (3) jog a tisztességes eljárásokhoz (előléptetés, elbocsátás, fegyelmi ügyek), (4) jog a kollektív tárgyaláshoz és fellépéshez, (5) jog a részvételre, (6) jog a biztonságos és az egészséget nem károsító munkakörülményekhez, (7) jog a méltányos kompenzációra, (8) jog a lelkiismereti és szólásszabadsághoz, (9) jog a munkához.

Mindemellett (az akár törvényi szinten deklarált) *munkavállalói jogok tiszteletben tartása a gyakorlatban egyáltalán nem egyértelmű a mai munkahelyeken*, még az úgynevezett fejlett országokban sem (Werhane et al., 2004), pláne nem a harmadik világban (Greenwood, 2007). De kérdéseket vet fel akár Magyarországon is. A munkavállalók mögött sokszor nem áll olyan erő, amely ki tudná kényszeríteni ezeknek a jogoknak a biztosítását (egyedek szerint ezért kérdéses, hogy ezek a valóságban ténylegesen léteznek-e, lásd például Koehn, 2002). A jogokra alapuló vizsgálatok azzal a problémával is szembenéznek, hogy az egyes jo-

gok értelmezése nagyon kontextusfüggő lehet. Gondoljunk például arra, hogy a biztonságos és egészséget nem károsító munkahely mennyire más jelentéssel bírhat egy afrikai bányában, az USA-ban, vagy akár Magyarországon egy hasonló vállalatnál. Elméleti jellegű kritika, hogy az *alapvető munkavállalói jogok egymással is ellentmondásba kerülhetnek* (pl. egyenlő bánásmód és a méltányos kompenzáció), illetve minőségi értelemben túlságosan szűkre szabottak (nem mindegy például, hogy az egyénnek milyen jellegű munkához van joga). Az alapvető jogokat kiterjesztve Bowie (1998) kialakítja az értelmes munkához való jog fogalmát (amely még kevésbé tekinthető egyetemesen elfogadottnak): (1) a munkahely szabadon választott, (2) a munkavállaló önállósággal bír, (3) lehetősége van fejlődni, (4) megélhetést biztosító bért kap, (5) a munkahely a munkavállaló morális fejlődését biztosítja, (6) a munkahely nem befolyásolja paternalista módon az egyén életét, az egyéni boldogság elérésének módját. Kérdéses azonban, hogy például egy mai magyar vállalat a gyakorlatban hogyan és mire tudná lefordítani például a morális fejlődés biztosítását (Greenwood, 2007).

Az *igazságossághoz, méltányossághoz* kötődő vizsgálatok gyökerei szintén messzire nyúlnak: azok a kérdések, hogyan kell méltányosan és igazságosan kezelni a munkavállalókat, mi az igazságos és méltányos bér, mit várhat el adott bérért a munkaadó, mit jelent és hogyan biztosítható az egyenlő bánásmód stb. szintén régóta foglalkoztatják az elméleti és gyakorlati szakembereket. A vizsgálatokat megalapozó *szervezeti igazságosság fogalma* három, egyaránt fontos igazságosságfogalmat takar (Greenberg, 1993): (1) a *disztributív igazságosság* fogalma alatt azt az észlelést értjük, hogy annyi és olyan jutalmat kaptunk-e, amit megérdemeltünk, (2) a *procedurális igazság* fogalma a jutalom elosztási folyamatának igazságosságára, fair voltára koncentrál, illetve (3) az *interpersionális igazságosság* a folyamatokban észlelt bánásmód, az emberi méltóság tiszteletben tartására vonatkozik (Greenwood, 2005). Az igazságosság szempontjai az egész EEM működésében, illetve az egyes rendszerekben is nagy jelentőségűek. Hasonlóan a munkavállalói jogokhoz, e szempontok egy része (leginkább a procedurális igazság szempontjai) beépült a jogszabályokba (pl. az egyenlő bánásmód elve). Azonban például az interpersionális igazságosság szempontjaival ez nehezen elképzelhető, másrészt *hiába egyre részletesebb a munka területéhez kapcsolódó törvényi szabályozás, ha párhuzamosan a nagyvállalatok hatalma és befolyása is nő* (Greenwood, 2007). A számos, igazságosságra koncentrált vizsgálat közül Weaver és Trevino (2001) a szervezeti igazságosság

perspektívájából vizsgálták az EEM szerepét az etikai programok végrehajtásában.

Az egyes vallások tanításaira épülő analíziseknek szintén nagy hagyománya van: Stackhouse és munkatársai (1995) az ókori héber tradícióktól kezdve számos keleti és nyugati vallás tanítását alkalmazzák üzleti, valamint ezen belül és ezekkel integrált módon az EEM-gyakorlatokra. Johnson (1995) saját gyakorlati tapasztalataira épülve javasolja a munkavállalói kapcsolat keresztény alapokra való helyezését, a szervezet „*egymást kölcsönösen támogató és kiegészítő közösség*”-ként való értelmezését, a munkavégzési rendszerek radikális átalakítását az emberi méltóság és a szeretet paradigmájára építve. Cortright és Naughton (2002) – a katolikus egyház társadalmi tanításaira építve – EEM-rendszereket (képzés, fejlesztés, kompenzáció, munkakörtervezés) vesznek górcső alá, és konkrét modelleket alkotnak, mint a *teljes emberi fejlődés modellje* (Alford – Naughton, 2004), a *humanisztikus munkatervezés* (Murphy – Pyke, 2002). Magyar példaként Hegedűs (2010) a Biblia alapján határozza meg a legfontosabb EEM-alapelveket. Ezekre az analízisekre egyszerre jellemző az igény az egész modern vállalat alapértékeinek megváltoztatására, illetve az egyes gyakorlatokban a vallásos – nemcsak keresztény, hanem hindu, muszlim, konfuciuszi stb. – értékrenek a megjelenítésére.

Az utolsó húsz év vizsgálódásait a jogokra, az igazságosságra és a vallási alapelvekre épülő analízisek mellett a „*tradicionális*” *etikai nézőpontok* (utilitarista, erényetikai, kanti kötelezettségetikai, gondoskodás alapú⁵) jellemezték. A bevezetőben idézett Karen Legge (1996, 1998) nagy hatású elemzésében négy iskola, az utilitarista, Rawls rendszere, illetve a kanti és az arisztotelészi erényetika-alapú feltevéseinek fényében vizsgálja a puha és kemény EEM-szemléletet, és hangsúlyozza, hogy az EEM elemzése és értékelése nagyban függ attól, hogy melyik etikai keretrendszert alkalmazták.

Összefoglalóan ezekben az elméleti és gyakorlati vizsgálatokban az etika és az EEM összekapcsolására többféle logikát követtek a szerzők:

1. Az adott etikai iskolá(k)ból kiindulva megvizsgálták, hogy ezek külön-külön, illetve együtt mennyire és hogyan alkalmazhatók az EEM elméletére és gyakorlatára (Schumann, 2001; Koehn, 2002).
2. Egy vagy több etikai keretrendszer alapján értékelték az EEM egészét vagy valamely aspektusát, az elméleti alapfeltevéseket (pl. kemény vagy puha EEM) vagy a szervezet gyakorlatát, a szervezeti kultúrát (Legge, 1998; Weaver – Trevino,

2001; Kujala – Pietilainen, 2007; Ackers, 2009; Montemayor, 2006).

3. Megkísérelték azonosítani és besorolni, hogy a szervezetek vagy a szervezeti szereplők tetteiben, magatartásában, retorikájában, dokumentumaiban milyen etikai alapelv(ek) érvényesülnek, vagy nem érvényesülnek (Fisher, 1999; O’Higgins – Kelleher, 2005; Wasieleski – Weber, 2009).
4. Azonosították és csoportosították az érintettek által etikailag problémásnak vélt, az EEM-tevékenységhez kötődő eseteket valamely etikai keretrendszerben értelmezve (Wiley, 1998; Wooten, 2001).

Az elemzéseket nehezíti, hogy – amint Greenwood (2007) is rámutat – a szervezeti helyzetek sokszor nagyon komplexek, számos érintett jogai, érdekei, kötelezettségei szerepet játszanak bennük, és e jogok, érdekek, értékek egymással feszültségben vannak jelen. Erre épülve az EEM etikai kérdéseinek vizsgálatában (és megoldásában is) egy lehetséges út lehet, ha elfogadó és sokszínű módon több nézőpont, keretrendszer egyszerre jelenik meg. Ebben a (lehetséges) sokféleségben Greenwood (2007) kiemeli és hangsúlyozza az érintetelméletet, és ennek pluralista természetében rejlő lehetőségeket.

Milyen szinten értelmezhető az etikai vizsgálódás az emberierőforrás-menedzsmentben?

Az 1990-es években jellemzően két szinten vizsgálták az EEM-tevékenységhez kötődő etikusságot: a *makroszintű elemzésekben* a kanti és az utilitartista etikai elméleteket alkalmazták az EEM egészére, *mikroszinten* pedig az igazságosság- és méltányosságelméleteket, a munkavállalói jogok szempontjait alkalmazták meghatározott EEM-gyakorlatokra, -helyzetekre (Greenwood, 2002; Greenwood – de Cieri, 2007). Martin és Woldring (2001) három lehetséges elemzési szintet határozott meg: (1) az EEM alrendszerének etikai szempontú vizsgálata, (2) az egész EEM-tevékenység etikai aspektusainak elemzése, és (3) az EEM szerepének vizsgálata a vállalati szintű etikai kérdésekben.

A szintek természetesen – mind elméleti, mind gyakorlati értelemben – szervesen kötődnek egymáshoz, tehát a csoportosítás mesterséges, és helyenként erőltetett is, pl. az egyes EEM-szerepek etikussága, és ennek egyéni észlelése, a kapcsolódó egyéni, morális viselkedés szoros kapcsolatban van egymással. A következőkben a három szintet kibővítve, négy lehetséges szintet tekintek át röviden: minden szinten bemutatok egy vagy több, erre a szintre koncentrált, meghatározó munkát (1. táblázat).

1. táblázat

Az etikai vizsgáldások szintje, jellemző kérdések és kapcsolódó munkák az EEM-ben

	Jellemző kérdés, fókusz	Kapcsolódó munka
Makro- (rendszer) szint	<ul style="list-style-type: none"> – A modern gazdasági környezet és rendszer, a vállalat alapfeltevéseinek, működésének etikai szempontok mentén való elemzése. – Az EEM mint tevékenység különböző felfogásainak (pl. puha és kemény EEM) vizsgálata. 	Legge (1998) Bauman (1993) Ackers (2009) Guest (2007)
Mezo- (vállalat, szervezet) szintű elemzés	<ul style="list-style-type: none"> – A vállalat felelős viselkedéséhez, etikusságához való hozzájárulás, az ebben való részvétel és az ehhez kapcsolódó felelősség. – A vállalat belüli etikai bajnok szerepe, illetve az etikus szervezeti kultúra, etikus kommunikáció, etikus vezetés kialakításában való részvételre koncentrált vizsgálatok. 	Lepak és Colakoglu (2006) Orlitzky és Swanson (2006)
EEM-szervezet, -funkció szintje	<ul style="list-style-type: none"> – Az EEM-alrendszerek bizonyos etikai szempontrendszer(ek) alapján történő vizsgálatai. – Az EEM-tevékenységhez kötődő etikai problémák általános, illetve speciális esetek kiragadásával történő vizsgálatai. – Az egyes EEM-feladatok vagy szerepek etikusságának, ezek konfliktusainak, az EEM-tevékenységhez kapcsolódó szerepkonfliktusok elemzése. – A munkahelyi etikátlan viselkedés, munkavállalói etikátlanság, deviancia vizsgálata és kezelése. 	Mathis és Jackson (2006) Alford és Naughton (2004) Murphy és Pyke (2002) Wooten (2001) Wiley (1998) Ulrich és Beatty (2001) Cardy és Selvarajan (2006) Schumann (2001)
Mikroszint: egyéni szint	<ul style="list-style-type: none"> – Az EEM-tevékenységhez és szerephez kötődő egyéni morális döntéshozatal, az egyéni észlelések és értelmezések vizsgálatai. 	Wooten (2001) Dachler és Enderle (1989)

A vállalat egészének etikussága, az EEM-funkció etikussága

Az EEM-etika alapkérdésének tekinthető, hogy *a jelenleg uralkodó piacgazdaságban és szervezetekben az EEM bármilyen elmélete és gyakorlata lehet-e egyáltalán etikus?* Legge (1998) értelmezésében ez a kérdés indukál még két következő felvetést: először, mit is értünk etikusságon? Másodsor – ha az etikus EEM nem csak utópikus elképzelés, és létezhet etikus EEM, akkor –, milyen jellemzőkkel bírhat ez a valóságban? Amennyiben a kapitalista berendezkedést etikusnak tekintjük (vagy legalábbis látjuk a lehetőséget az etikus vállalati viselkedésre e berendezkedés keretein belül), akkor erre épülve ez az EEM esetében is lehetséges. Az azonban kérdés, hogy egy alapvetően etikátlan gazdasági rendszerben lehetséges-e etikus EEM-tevékenységet végezni, a munkavállalókat etikus módon kezelni (bármilyen etikai keretrendszer alapján)?

A kérdésre adott válaszok számosak. Marx (és követőinek) argumentuma alapján a kapitalista vállalatokban az embereket kizsákmányolják, megfosztják őket képességeik és kreativitásuk, szabadságuk korlátok nélküli gyakorlásától. Az embereket a profit elérésének érdekében dehumanizálják, a tárgyakhoz hasonlóan hasznosítják (eltárgyasulnak), kizárják őket a döntés-

hozatalból, amely a munka elidegenedéséhez vezet. A marxista gondolkörben a kapitalista szervezet egyértelműen etikátlan, az EEM egyértelműen a kizsákmányolás és manipuláció eszköze (Wray-Bliss – Parker, 1998).

Bauman (1993) véleménye szerint a modern szervezetekben az egyének viselkedése szigorú szabályok közé szorított, és számos eszközzel kontrollált (például bürokratikus és kulturális módszerekkel), hiszen a vállalati cél, a nyereségesség elérése érdekében szükséges a kollektív cselekvés. *A vállalati kontroll és nyomás, helyenként az uniformitás kiszorítja és leépíti az egyéni etikai felelősségvállalást és morális érzékenységet.* A szervezet azt várja el az alkalmazottaktól, hogy azt tegyék, amit a főnök mond, nem pedig azt, amit jónak, helyesnek éreznek saját értékrendjük és mércéjük szerint (Jackall, 1988). *Összességében a vállalat intézményesült formában erodálja az egyéni lelkiismeretet és moralitást – hogyan is lehetne ez a képződmény etikus (Bauman, 1993)?* McIntyre (1997) úgy véli, a menedzsmenttevékenység maga nem lehet etikus, hiszen alapvetően a munkavállalók manipulálásán alapul. Ráadásul a szervezetben való nem kiegyensúlyozott, fragmentált fejlődés következtében az egyének lényegi identitása sérül, és korrodálódik a morális karakter (Wray-Bliss, 2007: p. 520.; Legge, 2005: p. 36.).

Legge (1998) elemzésében Adam Smith eredeti elképzelése a decentralizált és szabad piacról, a versenyről, a kereslet-kínálat önszabályozásáról a saját korában etikusabbnak volt tekinthető, mint a korabeli merkantilista gazdasági berendezkedés. Az utilitarista keretrendszerben a smith-i kapitalizmus az egyéni szabadság és a termelési hatékonyság kombinációja, amelyben minden egyén – racionális önérdékét követve – hozzájárul a társadalom jólétéhez. Azonban már Smith is felhívta a figyelmet arra a veszélyre, amikor a gazdasági erő kevés szereplő kezében összpontosul, és ennek következtében torzul a piac. Jelenleg egyértelműen ez a helyzet – például a globális vállalatok komoly gazdasági-politikai hatalommal bírnak. Ráadásul kérdéses a szabad választás és a tranzakciók fair minőségének kitétele is. Fairnek nevezhetünk egy tranzakciót, ha a felek szabadon (kényszer nélkül) dönthetnek, és azonos informáltsági szinten vannak. De a mai vállalatokban vajon mennyiben tekinthető a munkaadó és munkavállaló közötti viszony fairnek? Milyen valós választási lehetőségei vannak egyáltalán az egyéneknek a munkába való belépéskor (ha az alternatíva a munkanélküliség), hogyan utasíthatja vissza egy munkavállaló a kötelező túlórákat, az etikátlan főnöki utasítást (ha az alternatíva az elbocsátás)? Hogyan lehetne az egyén azonos informáltsági szinten, amikor a vállalatok kontrollálják a médiát? Ezek alapján komoly dilemma, hogy akár az utilitarista keretek között is nevezhetjük-e etikusnak jelen működésében a kapitalista vállalatot?

Az EEM mint a tevékenység alapfeltevéseinek etikussága

Számos elméleti és gyakorlati munka vizsgálja etikai szempontok alapján az alapvető EEM-modellek (mint a puha és kemény EEM, vagy a stratégiai EEM) alapvetéseit, illetve működését. Legge (1998) elemzésében a kemény és puha EEM-modellre fókuszál: magyarázatában egyedül az utilitarista szempontrendszer az, amelyben elképzelhető a kemény EEM-modell etikussága, amennyiben biztosítja a szervezeti túlélést, és ezáltal a nagyobb társadalmi hasznossághoz vezet. A kanti keretrendszer szempontjai alapján a kemény modell határozottan etikátlan, hiszen a munkavállalókat eszközként, nem pedig célként kezeli. Az erényetikában a kemény EEM szintén nem tekinthető etikusnak, hiszen a személyiség kiegyensúlyozott fejlődése távolról sem biztosított. A puha EEM analízise már kedvezőbb képet mutat(hatna): az erényetika alapfeltevéseinek megfelelően, azonban, mint Legge rámutat, az egyénre erőltetett munkahelyi szerepek alapvetően eltorzíthatják a valós erényeket, a munkaalkoholista

életmód megakadályozza a magánéletben, a családban való kiteljesedést és a harmóniát. A puha EEM a kanti próbán is átmehetne, ám többek által felvetett kérdés, hogy *a retorika (a munkavállalókra való fókuszálás) és a valóság (ugyanők manipulálása) ezekben a szervezetekben mennyire tér el egymástól.*

Guest (2007) elemzésében az EEM-modellekhez kapcsolódóan úgy véli, hogy a stratégiai EEM-rendszer és -szervezet, amely elvileg a munkavállalók menedzselésével foglalkozik, valójában (1) ignorálja őket, figyelmen kívül hagyva érdekeiket, (2) sőt valójában az EEM a kizsákmányolás fő eszközévé válik. Míg az előbbi jelenség különösen jellemző a kemény EEM-rendszerekre, amelyekben nemhogy a munkavállalók érdekei, de még pozitív, negatív vagy semleges reakciói sem jelennek meg (egyfajta fekete dobozként vagy robotként ábrázolja őket), addig a puha EEM-rendszerekben – Legge analízisének megfelelően – az EEM a manipuláció központi eszközévé válhat.

Ackers (2009) a megtévesztés (etikátlanság) három alapvető formáját értelmezi az EEM-tevékenység alapfeltevéseiben. Az (1) aranybika szemléletmód minden emberi értéket alárendel az üzleti, gazdasági megfontolásoknak. Az emberi lényt újradefiniálja a maga komplex anyagi, társas, spirituális szükségleteivel együtt, és személytelen gazdasági kategóriává (erőforrássá) fokozza le. A gazdasági és üzleti terminológia meghatározza és alakítja az egyéni motivációkat és szükségleteket, minden EEM-döntésnek (amelyet üzleti döntésnek tekintünk) van a költsége és a megtérülése. Az aranybika szemléletmódot követő EEM eladta lelkét, és most „*az aranybika, a hamis értékek oltárán áldozik*” (Ackers, 2009: p. 463.).

A (2) felvilágosult önérdékkövetés szemléletmód képviselői azt állítják, mivel a vállalatoknak hosszú távon érdeke, hogy a munkavállalókkal (és egyéb érintettekkel) bizalom alapuló, belső integritást tükröző kapcsolatokat alakítsanak ki, erre épülve érdekükben áll az ezt megalapozó etikus viselkedés is. Ebben a keretrendszerben a felvilágosult vállalat, saját önérdékét követve, minden külső (állami, társadalmi) vagy belső (pl. szakszervezetek) nyomás nélkül is etikusnak fog viselkedni a munkavállalóival. A valóságban több szempontból is problémákat rejt ez a nézőpont. Egyik oldalról a szervezeti bizalom, a szervezeti integritás, az etikus viselkedés és a vállalati sikeresség kapcsolatának vizsgálata ellentmondásos eredményeket produkáló, kevéssé egzakt terület. Másik oldalról a vállalatok sokszor alárendelik a valódi, hosszú távú célokat a rövid távú érdekeknek (például a vállalati retorikában a hosszú távú fenntarthatóságot a rövid távú túlélésnek), ráadásul a mobil, általában tranzakciós alapon szerző-

dő vállalatvezetés számára a hosszú táv fogalma nem is feltétlenül releváns fogalom. Erre épülve a felvilágosult önérdeken alapuló etikusság meglehetősen bizonytalannak, esetlegesnek tekinthető.

A (3) boldog család szemléletmód követői úgy érzik, hogy a vállalat és a munkavállalók kapcsolata egy boldog családhoz hasonló, amelyet a szakszervezetek és az állam csak elrontana. Ez a szemlélet a paternalizmus alapelvein nyugszik, de nélküli annak érzelmi jellegű kötődéseit (pl. már nem családok egymást követő generációi dolgoznak egy vállalatnál, életük végéig), alapvetően kalkulatív bázison nyugszik, és sokszor alapvetően képmutató (pl. nem egyenlő mértékben fókuszál egyes munkavállalói csoportokra). Ami megmarad, az a munkavállalók alárendeltsége és kiszolgáltatottsága.

Ackers (2009) végül kiemeli, hogy *különbséget kell tenni* a munkavállalóhoz köthető etikusság, mint a *társadalom felé irányuló kirakat és maszk*, a rövid távú haszonmaximalizálásra és önérdekkövetésre épülő gazdasági tevékenységet legitimáló szemlélet és gyakorlat, illetve a *munkavállalók iránti valódi felelősségérzet*en nyugvó *etikai szerep között*, amelyben a partnerség, a lojalitás és a szervezet morális közegként való felfogása a valódi cél.

Az EEM hozzájárulása a vállalat felelős viselkedéséhez, etikusságához

A vizsgálatok másik csoportja a vállalati etikussághoz való hozzájárulás, és az ebben való részvétel, a vállalat belüli etikai bajnok szerep (Greenwood, 2007), illetve az etikus szervezeti kultúra és kommunikáció, etikus vezetés kialakításában való részvételre koncentrálnak. Ezeknek egyik irányát azon alapfeltevés determinálja, hogy az egyéni etikusságot befolyásoló kontextuális tényezők alakításában (mint a javadalmazási rendszer, a szervezeti kultúra, a munkahelyi szerepek formális leírásai) az EEM-területnek nagy szerepe van (Crane – Matten, 2007), tehát az EEM hatókörébe tartozó tényezők a vállalat összetikusságát is nagyban fogják befolyásolni.

Orlitzky és Swanson (2006) amellett érvel, hogy az EEM-tevékenység alapvetően elősegítheti a vállalat felelős viselkedését azáltal, hogy az EEM-rendszerek működésében (különösen a kompenzáció, teljesítményértékelés, kiválasztás, képzés-fejlesztés rendszerében) az elméletben és a gyakorlatban következetesen a *felelős szervezeti viselkedéshez kapcsolódó értékeket képvisel, azaz értékhangolt (value attuned)*, és így kialakítja, fejleszti és újratermeli a felelős viselkedést támogató szervezeti kultúrát. A kiválasztás területén ez például azt jelentheti, hogy az egyének kognitív morális fejlettsége, illetve a morális érzékenység és morális re-

ceptivitás (*moral receptivity*) fontos kiválasztási szempontok (és persze a képzésben is megjelennek), illetve a vállalat valóban a munkaerő diverzitására törekszik, feltételezve, hogy a sokszínű munkaerő fogékonyságában is sokszínűbb, és így nagyobb biztonsággal érzékeli a különböző érintettek értékérvárásait. A szerzők feltételezése szerint a kifejezetten homogén közösségek hajlamosak lehetnek bizonyos alternatívák kizárására, kollektív, morális racionalizálásra. A teljesítményértékelés céljai között a gazdasági célok mellett társadalmi, ökológiai, morális célok is szerepelnek, amelyeket a szervezet közösen határoz meg (esetleg külső érintettek bevonásával), és amelyek a kompenzációs rendszerben is megjelennek. Kétséges persze, hogy egy alapvetően individualista, versenyző szervezeti kultúrában kitűzhető és elérhető-e olyan társadalmi, morális célok, amelyek eléréséhez bizalomra, együttműködésre lenne szükség. Ebben a logikában az értékre hangolás egyben a szervezeten belüli morális integritást is kell, hogy jelentse. Az értékre hangolt szervezeti kultúra az egyéni és szervezeti miópiát ellenpontjának tekinthető, amely általában a személyes értékek tagadását, az érintettek elvárásai értékoldalának figyelmen kívül hagyását, és ezáltal a gazdasági célokra való kizárólagos koncentrációt jelenti (Orlitzky – Swanson, 2006).

A vállalat számos érintett érdekei, igényei, szükségletei között egyensúlyoz: abban, hogy ezek közül ne csak a domináns érdekek teljesüljenek, és a szervezet felelősen, etikusan viselkedjen, fontos szerepe lehet az érintettelméletre alapuló stratégiai EEM-szemléletnek. Lepak és Colakoglu (2006) elemzésükben példaképpen bemutatják a Costco nevű szupermarketláncot (a Wal-Marttal kontrasztban), amely árversenyző stratégiát követ a piacon, de munkavállalóinak a konkurenciánál 42%-kal magasabb bért fizet (egyéb juttatások mellett), és pénzügyi teljesítménye mégis elfogadható. A szerzők úgy vélik, hogyha vállalati életciklusokban gondolkodunk, kialakítható az érintetti igények figyelembevételének egyfajta ritmusa, amelyben bizonyos vállalati szakaszokban más-más érintettek kerülnek a fókuszba (pl. korai szakaszban a befektetők, érett szakaszban a munkavállalók). Az etikusan működő EEM-rendszereknek alapvetően ezt a stratégiai látásmódot kell támogatniuk.

Az EEM-alrendszerek vizsgálata, etikai problémák és etikailag kérdéses esetek

Az EEM-tevékenységhez kötődő etikai problémák, etikailag gyakorlatok azonosítására, csoportosítására is különböző megoldásokkal találkozhatunk. Egyes szerzők a vállalati gyakorlatban található speciális, összetett ese-

tekre koncentrálnak, amelyek az igazságosság, a megbízhatóság és a társadalmi felelősségvállalás kérdéseivel hozhatók kapcsolatba, és különösen nehéz őket megoldani: pl. olyan munkavállalók kezelése, akik már régóta a vállalat alkalmazásában állnak, de a szervezeti változások miatt elvesztették munkájukat, vagy a dohányzási tilalom a munkahelyen (Mathis – Jackson, 2006). Mások általánosan megfogalmazott etikai problémaköröket vizsgálnak, mint a diszkrimináció, a pszichológiai tesztek alkalmazása, a szakszervezeti tevékenység blokkolása, a munkavégzési rendszerek kialakítása, a munkabiztonság, a fegyelmezési gyakorlatok, a személyiségi jogok, a kiszervezés és elbocsátás, az adatok bizalmas kezelése (Wooten, 2001). Az elemzésekben egyaránt megjelenik az adott terület (az EEM-rendszer: pl. kiválasztás, vagy a problématerület: pl. favorizmus) rendszerszintű elemzése, és a rendszer működése nyomán felmerülő (EEM-tevékenységhez kötődő) elemzés, illetve a munkavállalók (vezetők, beosztottak) etikailag viselkedésének vizsgálata az adott helyzetben.

További csoportot képezhetnek azok a munkák, amelyek az etikailag kérdéses esetek listázására, kategorizálására törekednek: Wooten (2001) a gyakorlatra építve kísérletet tett az etikai dilemmák valóban alapos kategorizálására. Ő általános etikai problémakategóriát értelmezett a nyolc (alapvető) EEM-rendszerben, így negyven potenciális etikailag viselkedést, gyakorlatot azonosított, amelyet az EEM elkövethet. Ezek az etikai problémakategóriák (1) a megtévesztés és összeállítás, (2) az adatok nem rendeltetésszerű használata, (3) a manipuláció és kényszerítés, (4) az értékek és célok konfliktusai, (5) a szakmai felszínesség. Modelljében hangsúlyozza az egyéni, szervezeti és szakmai etikusság, illetve az elvárások konfliktusát, és ennek hatását az EEM-tevékenységre (Wooten, 2001).

Izgalmas vonulat a kutatásokban az észlelés (és az észlelési torzítások) nagy szerepe az EEM-tevékenység etikusságával, illetve az etikus magatartással kapcsolatban (ehhez kapcsolódóan ismét a kommunikáció fontossága és az etikus viselkedés fejlesztésének lehetőségei kerülnek elő). Cardy és Servajaran (2006) kutatásaikban az etikus magatartás teljesítménymenedzsment-rendszerbe való integrálásának lehetőségeit (és nehézségét) elemzik, illetve az egyéni teljesítmény és az etikailag munkahelyi viselkedés észlelését vizsgálják. Meglepő eredményük, hogy az etikailag viselkedés észlelése negatív kapcsolatban van a teljesítménnyel: minél „sikeresebb” valaki, annál kevésbé észlelték (vagy kommunikálták) az etikailag magatartást. Ezeket hat dimenzióban értelmezték: megvesztegetés, csalás, hamisítás, hamis riportok készítése, munkatársak etikailag kezelése és vállalati erőforrások pazarlása. Wiley

(1998) kutatásában az EEM-tevékenységhez köthető etikailag jelenségek komolyságát és gyakoriságát, illetve a nem, a hierarchikus pozíció, a vállalati nagyság és az iparág ezek észlelésére gyakorolt hatását vizsgálta. Az EEM-területek között az áramlás, a kompenzáció, illetve a munkavédelem és az egészség területén észleltek leggyakrabban etikailag eseteket; az esetek súlyosságánál ugyanezen területek, csak más sorrendben jelennek meg (az etikailag legsúlyosabb eseteket a munkavédelem és az egészség területén találták).

Dachler és Enderle (1989) rámutat arra, hogy az EEM-funkció képviselőinek alapfeltevései, értékei alapjaiban határozzák meg azt, hogy egyáltalán észlelik-e az etikai kérdéseket, azaz a morális érzékenység jelentőségét hangsúlyozzák.

Az EEM-szerepek

E vizsgálatok egyik csoportjába az EEM szakmai, szervezeti és egyéb szerepek közötti konfliktusok etikai szempontú elemzése sorolható. Wooten (2001) értelmezésében az EEM-szerepben az egyén folyamatosan egyensúlyoz személyes, szakmai és szervezeti etikai alapelvek és elvárások között. Akkor beszélhetünk etikai dilemmáról, ha az EEM-szakértő feladatának elvégzése közben olyan különböző elvárásokkal szembesül, amelyek során a személyes, a szakmai és a szervezeti értékek, alapelvek, hiedelmek, elvárások, szükségletek egymással konfliktusba kerülnek (Wooten, 2001: p. 165.). Etikailag viselkedésről akkor beszélhetünk, ha egy EEM-funkcióhoz köthető döntés, vagy ennek eredményeképpen kialakuló magatartás egyéni vagy szervezeti szinten kárt, sérülést okoz.

Wiley (1998) az etikai problémák megoldása során azonosít EEM-szerepeket. A nyolc szerep közül (egy-egy helyzetben több szerepet is azonosítottak a megkérdezettek) az esetek 94%-ában „nyomozó” szerepben észlelték magukat, amelyben etikai szempontból nem egyértelmű helyzeteket próbáltak tisztázni. 92%-ban „monitoring” feladatkörben (amikor is a törvényeknek, illetve belső szabályoknak való megfelelést ellenőrzik), 89%-ban pedig „szervezeti szereplő” szerepkörben (amikor a szervezet valamely döntését, vagy magát a szervezetet kellett megvédeni valamely külső szereplőtől). A szerzők a többi szerep (tanácsadó, képző-fejlesztő, munkavállalói érdekképvisező, megkérdezőjelező, mintaadó) említési arányát nem részletezik – de azokat elárul, hogy egyértelműen a (külső-belső) kontroll típusú szerepeket észlelték gyakorinak.

Meglepő módon kevés vizsgálat irányul a klasszikus EEM-szerepek etikusságának elemzésére. Mind Storey (1997), mind Ulrich (1997) szerepmátrixa kap-

csán megjelenik az EEM-szerep sokszínűsége, amely abból adódik, hogy sok különböző feladat, kötelezettség és felelősség van jelen, amelyek sokszor egymással (extrém esetben adott szerep saját magával is) ellentétesek. Ugyanakkor kimondottan etikai szempontok egyik szerzőnél sem jelennek meg. Direkt módon megjelenik azonban az etikusság Ulrich és Beatty (2001) következő csoportosításában, amelyben az EEM szerepeit már nem partneri, hanem játékos szerepekként értelmezik. Ezek közül különösen izgalmas a „lelkiismeret” szerep: ezt a szerzők olyan belső bírói szerepként (*conscience referee*) értelmezik, amely biztosítja, hogy a szervezet és tagjai a szabályoknak megfelelően, ezek betartásával tevékenykednek. Ez azért fontos – a szerzők értelmezésében –, mert a szabályok áthágása közép- és hosszú távon visszaüthet a piac, illetve a társadalom megítélésében, vagy akár csökkentheti a vállalat vonzerejét a munkavállalók szemében (az érvelésben kissé keveredik a jogkövetés és az etikusság fogalma, illetve a szerzők egyértelműen a megtérülő jellegű etikusságra építenek). A „lelkiismeret” szerep nem hálás (és nem vágyott), az őszinte és az igazságért küzdő, a gyanús és egyértelműen problémás esetekre, gyakorlatokra rámutató játékos a pálya szélére kerülhet, vagy le is cserélhetik. A jelen gyakorlatban – vélik a szerzők – az EEM sokszor az etikai problémákkal az esetleges botrány (szexuális zaklatás, beszámoló meghamisítása, környezetszennyezés) kirobbanása után szembesül (mint tűzoltó vagy a kárcsökkentésben résztvevő), ezért fontos lenne az EEM stratégiai és proaktív szerepe és etikai irányítói funkcionálása.

Caldwell (2003) kutatásában Egyesült Királyság-beli mintán vizsgálta Storey (1992) és Ulrich (1997) egymással részben átfedő szerepeit: elemzésében arra mutat rá, hogy a szerepek mindegyike *belső ellentmondások sokaságát hordozza* (mindegyik egy-egy külön „Pandora szelencéjének” tekinthető), ráadásul Storey szerepei a valóságban nagy részben jelentősen átfedik egymást (pl. a tanácsadó és a változási ügynök szerep). Összességében az Ulrich-szerepek jobban tükrözik a megváltozott szervezeti viszonyokat, de maga a modell – túlságosan leegyszerűsítve a valóságot – irreális célokat tűz ki: figyelmen kívül hagyja az új szerepekben is jelen lévő régi konfliktusokat és a múltbeli EEM-szerepek árnyait (pl. reaktív magatartás), illetve az EEM-tevékenységet egységként kezelve nem foglalkozik a vállalaton belüli különböző hatalmi viszonyokkal és az érdekek pluralizmusával.

Caldwell négy területen értelmezett szerepkonfliktusokat az EEM-tevékenységben: (1) *A szerepek közötti konfliktusok* (amikor az egyes szerepekhez tartozó feladatok egymással ellentétes tetteket igényelnek,

együttesen túl sok van belőlük, és egyik csak a másik rovására hajtható végre). (2) *A szerepen belüli konfliktusok* (egyazon szerepen belül jelentkeznek ellentétes elvárások vagy nem egyértelműek a teljesítménykritériumok). (3) *Az érték-szerep konfliktus*, amikor egy konkrét szerepben az egyéni vagy a szakmai értékek ellentétesek a szereppel vagy a feladattal, illetve (4) *régi-új szerep konfliktus*, amikor valamelyik új, elvárt szerep (pl. változási ügynök) kerül konfliktusba valamelyik régi szereppel (Caldwell, 2003).

Az EEM-szerepekhez köthető emblemikus kutatás Magyarországon a 2004-ben útnak indított *HR Tükör kutatás* (Bokor et al., 2005), amelynek első fázisát azóta már három további forduló követte. A kutatók elsődlegesen azt vizsgálták, hogy Magyarországon mennyire tekinthető érvényesnek az eredeti Ulrich- (1997) modell, az EEM-munkához kapcsolódóan az érintettek elvárásai mennyiben különböznek, milyen kompetenciákat tartanak a legfontosabbnak (Bokor et al., 2005). A kutatás számos izgalmas eredménye közül most csak azokat a gondolatokat emelem ki, amelyek a szerepek ellentmondásait és etikai aspektusait illetően érdekesek lehetnek. Fontos hangsúlyozni, hogy a vizsgálat alapvetően a menedzsment és az EEM-terület képviselőire fókuszál: a szerzők különböző vezetői szintek (felső, közép- és alsó szint) és az EEM képviselőinek véleményét, észlelését ütköztetik, más szervezeti érintettek (pl. munkavállalók, szakszervezetek) véleménye nem jelenik meg.

A vizsgálat tanúsága szerint az EEM-terület képviselői és a vállalatvezetés eltérő módon érzékeli és értékeli az EEM különböző szerepeit, ezek tartalmát és fontosságát. A kutatás résztvevői által 36 kompetenciából összeállított fontossági listán mind a két csoportnál az *etikusság* a legmagasabb értékkel rendelkező, legfontosabb kompetencia. Azonban amikor az egyes kompetenciák összefüggéseire alapuló, faktorelemzéssel létrehozott kompetenciamodelleket nézzük, a vezetés és az EEM-szakértők által alkotott modellben már különbséget találunk. A vállalatvezetés kompetenciamodelljében az etikus viselkedés, a felelősségvállalás, az empátia, a kooperatív magatartás a legfontosabb alapkompenciák között jelennek meg, míg ezeknek a személyes kompetenciáknak a fontosságát az EEM-terület képviselői jóval hátrább sorolták, ezek szerint nem érzékelték ezeket az elvárásokat (vagy talán ezek nem valódi követett gyakorlatot tükröznek, csupán valótlan elvárások?). Összességében a kutatók értelmezése alapján a felső vezetők azt vallották, hogy az EEM-vezetőkben és -szakértőkben egyaránt „érett és kooperatív partnert” keresnek, míg az EEM „profi szolgáltató” szerepben definiálta magát (amelynek, úgy tűnik, nem meghatározó jellemzője az etikusság).

VEZETÉSTUDOMÁNY

A négy Ulrich- (1997) szerep (stratégiai partner, változási ügynök, érdekképviselő, adminisztratív szakértő) vonatkozásában a kutatás egymástól élesen eltérő „álapotot” rajzolt fel. Az adminisztratív szakértő szerepet az érintettek alapvető fontosságúnak érezték (az „elvárt minimum”), ezzel kapcsolatban hasonló szerepelvárásokról számoltak be, és fejlődési lehetőségként a hatékonyság fejlesztését jelölték meg. Ebben a szerepben különbségekről inkább egyes szervezeteknél – és nem általában – beszélhetünk. Egyes vállalatokban a vállalatvezetők fejében (és ennek megfelelően a szervezeti működésben) az EEM-tevékenység be van zárva ebbe az operatív, adminisztratív, feladatorientált és végrehajtó szerepbe, az EEM-szakértők azonban szeretnének innen kitörni (és leginkább a stratégiai partner, illetve a változási ügynök szerepek felé elmozdulni). Ebben a szerepben az *adminisztratív rendszerek működtetéséhez kapcsolódva megjelenhetnek etikai elvárások és kritériumok, mint például az igazságosság vagy a titoktartás kérdése, illetve ehhez kapcsolódva etikai konfliktusok is* (pl. melyik vezető, milyen adathoz juthat hozzá).

A stratégiai partner szerephez kapcsolódóan kevés elméleti, inkább gyakorlati dilemmák fogalmazódtak meg: minden érintett szeretné, ha az EEM jelentősebben járulna hozzá a szervezet stratégiai döntéseéhez, ezt a hozzájárulást azonban a kutatás tanúsága szerint eltérő koordináta-rendszerekben és fogalomkörben értelmezik. Az EEM-terület képviselőinek egy része még mindig úgy érzi, nem teljesíti ezeket az elvárásokat, harcolnia és bizonyítania kell ezért a szerepért.

A változási ügynök szerepben élesen kirajzolódott a szerepben érzékelt belső ellentmondások. A gyakorlatban az EEM képviselői számára szintén egyértelmű, hogy a szervezeti változásokban vállalt aktív szerep, és ehhez kapcsolódva a munkaadói elvárások fókuszba helyezése nagyban rombolhatja az EEM iránti bizalmat (és konfliktusban lehet az érdekképviselő szerep elvárásaival), mégis ezekben a változásokban való aktív (optimális esetben proaktív) részvétellel az EEM kitörhet a csak adminisztratív szerepből, és elismerést vívhat ki. Ebben a szerepben (pl. jelentős leépítéssel is járó vállalati átalakítás során) az *érintettek elvárásai konfliktusba kerülnek egymással, és kérdés, hogy az EEM milyen fókusszal, mennyiben képes, mennyire akarja egyáltalán ezeket az érintetti igényeket figyelembe venni.*

A kutatás alapján leginkább gyengének értékelt, és leginkább ellentmondásokkal terhes, zavaros elvárásokat hordozó szerep az érdekképviselő szerep. Egyik oldalról ebben a szerepben nagyon sok szinten és területen tapasztalnak érdekkonfliktust az EEM-menedzserek: sok helyzetben megjelenik a *munkavállalók és vezetők konfliktusa* (konkrét ügyekben, mint teljesítmény-

értékelés, karrierlehetőségek, belső fegyelmi ügyek, illetve általános ügyekben, mint a kompenzáció vagy belső kommunikáció területe). De megjelennek náluk a *közép- és felső vezetők ellentétei* is (pl. létszámok és forráselosztás). Az EEM-terület sok esetben közvetlenül felelős az *érdekvédelmi szervezetek vs. vállalatvezetés közötti ellentétek kezeléséért* (pl. bérmegállapodások, participáció). A használt metaforák sokasága és diverzitása (pl. tyúkanyó, bűnbak, hangulatfelelős) is arra utalnak, hogy kevésbé tudják kiegyensúlyozni a több forrásból származó, érzékelt és konstruált elvárásokat. *Egymásnak feszülnek olyan elvárások, mint az egyenlőség, igazságosság vs. a méltányosság és empátia elvei, egyes helyzetekben a facilitátor, a döntőbíró, illetve a szövetséges szerep.* A kutatás alapján jelentős probléma, hogy a szervezeti érintettek kevésbé bíznak az EEM-ben: az alsó vezetők például úgy vélik, hogy egyértelműen a felső vezetés érdekeit szolgálják ki; technokrata, eredményorientált módon végrehajtják a felső vezetés utasításait.

Bokor és munkatársai (2005) ehhez a szerephez kapcsolódóan két stratégiát azonosítanak: a férfias és a nőies viszonyulást. A férfias stratégia képviselői visszautasítják az „anyáskodó”, empátikus szerepet (vagy valakire áttolják a szervezeten belül a kötél szerepét) – gondolkodásuk és tevékenységük ebben a szerepben is az EEM stratégiai és üzleti jelentőségére fókuszál (az érdekkonfliktusok megoldásában is erre alapoznak), szóhasználatukban is a verseny, a harc, a küzdelem dominál (reflektálva a kemény EEM-felfogásra). A nőies stratégia képviselői törekednek arra, hogy részt vegyenek az emberi konfliktusok megoldásában, érzelmi támogató és a kooperációra fókuszáló szerepet alkotva maguknak. Fontos számukra az érintettek elvárásainak való megfelelés, erre alapulva azonban sokszor kerülnek érzelmi (és nagy valószínűséggel morális) konfliktusba (inkább a szoft EEM-et követve). A két stratégia kombinációjaként Bokor és munkatársai egy harmadik, coach stratégiát is azonosítottak: e stratégia követői elfogadják az emberi konfliktusok jelenlétét, de ezeken kívül maradnak. Törekednek olyan vállalati rendszerek és környezet kiépítésére, amelyben az érintettek, a közép- és felső vezetők maguk képesek megoldani vagy elkerülni ezeket a problémákat. Feladatukat a vezetés támogatásában és fejlesztésében, a szervezeti kultúra alakításában és a belső kommunikáció fejlesztésében látják.

Végezetül fontos hozzátenni, hogy a Humán Tükör kutatás legutóbbi fordulója alapján (Bokor 2010) változatlan az érdekegyeztető szerep gyengesége: probléma a bizalom és hitelesség szintje, illetve még a közép- és felső vezetés is úgy érzi, hogy az EEM alapvetően a felső vezetői érdekeket képviseli (erősnek tartják az

VEZETÉSTUDOMÁNY

EEM-terület kontrollszerpét). A használt szerepmetaforák és ezek eltérései szintén érdekes képet adhatnak az elvárásokról: az EEM-terület magát leginkább belső tanácsadóként látja (41%), ezt követi a vezérigazgató mellett álló szürke eminenciás szerep (10%) és a szolgálólány (9%). A vezetők szemében azonban a belső tanácsadó metaforával (23%) gyakorlatilag egy szinten van az adminisztrátor szerep (22%). A szürke eminenciás szerep súlya mind az vezetőknél, mind az EEM-képviselőnél azonos, 9% (Bokor, 2010). Elsőre meglepő a Storey-modell szerepeinek (tanácsadó, szolgálólány) hangsúlyos felbukkanása. Kérdéses (és felderítésre vár), hogy ezek az észlelt szerepek milyen etikai tartalmat vagy „melléközöngét” tartalmazhatnak?

Végszó – etikus vagy etikátlan az emberierőforrás-menedzsment?

Az emberierőforrás-menedzsmentben a felbukkanó etikai kérdések és dilemmák összetettségük és súlyosságuk miatt adott etikai iskolára támaszkodva, szabályok alapján nehezen feloldhatók. Ráadásul sokszor nem egyértelmű a probléma értelmezése sem: gondoljunk például az egyik gyakran említett problémakörre, a diszkriminációra. Mit jelent pontosan a diszkrimináció a szervezet szintjén, és mit jelenthet az egyes EEM-rendszerekben? Kire és milyen szempontok alapján kell vonatkoztatni a diszkriminációmentességet? Hogyan, milyen szempontok alapján lehet megkülönböztetni az észlelt és valós, a tudatos és tudatalatti diszkriminációt? Lehet-e egyáltalán szabályokkal megváltoztatni a helyzetet, megakadályozni a diszkriminációt? Maga a fogalom meghatározása sem egyértelmű, pláne nem az a szervezeti alkalmazás, vagy egy adott helyzetre való lefordítás. Ráadásul a problémák jelentős részében nehéz az esetleges döntések hatásait, eredményeit konkrétan számszerűsíteni, ami a szervezetben, a szervezet vezetése felé irányuló érvelést alapvetően nehezíti.

E problémás helyzetek jó, etikus megoldásairól sokszor nincs társadalmi konszenzus (pl. üvegplafon), illetve olyan globális gazdasági-társadalmi jelenségek beágyazódnak, amelyekből egyéni, vagy akár szervezeti szinten kevésbé látszik a kiút (pl. a kapitalista gazdasági berendezkedés, a kapitalista vállalati etika csapdái). Sokszor az egyes morális elvárások a gyakorlatban egymásnak is ellentmondanak: például a diszkriminációmentesség vagy a méltányosság kritériumai.

E morális helyzeteknek a komolysága, súlyossága nem elhanyagolható: a napi kérdések mellett jelen vannak az ismétlődő, halmozódó konfliktusok, és az EEM-tevékenység hatása nagyon sokszor közvetlenül érinti a vállalatnál dolgozó embereket és családjaikat.

Az egyének védekezési mechanizmusokat fejleszhetnek ki: elfásulnak, elidegenednek a problémától, a szabályok és szerepek mögé bújva elhárítják egyéni felelősségüket, teljesen azonosulhatnak a szerep valós vagy (vélt) elvárásaival.

Az etikai problémahelyzetek megoldásában, a megbirkózásban egyéni és szervezeti szinten is segíthet a szakmai diskurzus: az esetleges jó gyakorlatok, megoldások egymásnak való átadása és elemzése, a morális pluralizmus és a szervezeten belüli kommunikáció.

Lábjegyzet

¹ A tanulmány elkészítését a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 program támogatta.

² Írásomban az emberierőforrás-menedzsment (EEM) és a magyar vállalati gyakorlatban meglehetősen elterjedt HRM (Human Resource Management) kifejezést szinonimaként használok, törekedve a magyar elnevezés használatára.

³ Storey (1987) alapozó terminológiáját használva beszélhetünk az EEM kemény (hard) és puha (soft) változatáról (amelyek természetesen a gyakorlatban nem feltétlenül különülnek el ilyen élesen). Legge (2005) értelmezésében a kemény változatban a hangsúly az erőforrás-menedzsmenten, az erőforrások maximális hasznosításán, az erőforrás-szemléleten van, a puha szemlélet fókuszba inkább emberi erőforrás, az emberi tényező fontosságát hangsúlyozza. A kemény és puha EEM, vagy a kettő kombinációja az emberekhez való eltérő hozzáállást tükrözi, a szervezeten belüli „használatuknak” különböző természetét, minőségét és mértékét jelenti.

A kemény EEM (szemléletében az utilitarista instrumentalizmus logikáját megjelenítve) teljesítményközpontú nézőpontot takar, amelyben az EEM-tevékenység olyan rendszerek, folyamatok, tevékenységek összessége, amelyek az üzleti stratégiával szoros integrációban, és ennek céljait szolgálva működnek. A meghatározó kemény modellek közül kiemelhető a Fombrun és munkatársai által alkotott Michigani iskola stratégiai illeszkedési modellje (Fombrun et al., 1984), illetve Schuler és Jackson New York modellje (Legge, 2005; Bratton – Gold, 2007). Ezekben a keretrendszerekben a munkavállaló egy azok közül az erőforrások közül (mint a termőföld, vagy a termelésben használt gépek), amelyet menedzselni kell a stratégia szolgálatában, a maximális megtérülés és haszon érdekében. Az emberek passzívnak kezelt termelési eszközök: velük kapcsolatosan alapvető fontosságú a mérhetőség, kalkulálhatóság és kontroll. Az EEM-rendszerek személytelenek és a költségghatékony működésre koncentrálnak: azaz a lehető legolcsóbban biztosítani az éppen megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerőt, a szervezet igényeinek megfelelően fejlesztve azt. Ebből a szempontból a munkavállalói viszony gazdasági tranzakcióként értelmezendő, amelyet megszüntethetnek, ha már nem kívánatos. A fókusz kimondottan az EEM stratégiai illeszkedésén, a racionalitáson, a kontrollon és a profitabilitáson van (Pinnington et al., 2007: p. 2.; Szóts-Kovács, 2006). A kemény EEM-gyakorlatra – főleg az amerikai szakirodalomban – elterjedt a teljesítményorientált munkavégzési rendszerek (*high performance work systems*) elnevezés is, amelyek alapvetően olyan EEM-gyakorlatokra koncentrálnak, amelyek közvetlenül (és igazoltan) kapcsolatba hozhatók a pénzügyi eredményességgel (pl. ösztönző bérezés, belső toborzás) (Legge, 2005: p.19.).

A puha EEM szemléletében a fejlesztői humanizmusra támaszkodik; az amerikai szakirodalom szóhasználatában elkötelezettség-orientált-menedzsment (*high commitment management*) elnevezéssel is találkozunk. A puha irányzatban az EEM-tevékenység arra koncentrálna, hogy a munkavállalók elkötelezettségére, lojalitására alapozva biztosítsa a vállalat számára tartós versenyelőnyt. A puha EEM is elkötelezett az üzleti célok teljesítése mellett, de a munkavállalókat nem passzív, hanem aktív, kreatív és fejlődés-orientált, a döntések meghozatalára képes és bizalomra érdemes egyéneknek tekinti, akiknek a szervezet iránti elkötelezettsége, a megfelelő motivációra és kommunikációra épülve, felvilágosult vezetés és leadership alkalmazásával fejleszhető és fenntartható. A szervezeti versenyelőny a munkavállalók kreatív energiájából és a döntésekbe való bevonásukból származik (Pinnington et al., 2007). A puha EEM fontos fókuszja a fejlesztés, egyéni szinten az egyéni fejlődési lehetőségek szervezeti kereteinek biztosítása (képzések, munkavégzési rendszer és munkakörülmények megfelelő kialakítása, munkavállalói részvétel), szervezeti szinten pedig a szervezeti kultúra fejlesztése. A puha modellek közül a szakirodalom kiemelni a Harvard többszörös érintett modelljét (Beer et al., 1985), illetve a részben rá épülő Warwick-modellt (Hendry – Pettigrew, 1990; Bratton – Gold, 2007).

⁴ Greenwood (2002) elemzésében elkülöníti a jelenlegi EEM-gondolkodás ún. mainstream, és az ettől eltérő, kritikai jellegű elméletét és kutatási irányzatát. A mainstream EEM-paradigma alapjai az Egyesült Államokból származnak (Legge, 1998; 2005), domináns irányzata gyakorlatorientált, alapvetően előfő jellegű, általában praktikus tanácsok és empirikus adatok bemutatására törekszik, és a legjobb, leghatékonyabb megoldások bemutatására koncentrálna. Alapfeltevéseiben racionálisan működő, saját stratégiai céljait követő szervezeteket feltételez, amelyek az egyensúlyi állapotra törekednek, és amelyekben a menedzsment alapvető feladata a munkavállalókat a hatékonyságra, és a szervezeti célok elérésére motiválni (Bratton – Gold, 2007). Ez a logika alapvetően a jelenlegi rendszer fenntartására törekszik és funkcionista megközelítést tükröz, ami úgy tekint az EEM-re, mint a szervezeti célok elérésének mechanizmusára, így a klaszszikus menedzsmentelméletek fejlődés- és hatékonyságközpontúságát tükrözi (Greenwood, 2002).

Az EEM kritikai iránya nagyrészt az Egyesült Királyságból származik, ahol az 1980-as évekre tehető a kritikai vizsgálódás kezdete (Legge, 2005; Guest, 2007). A kritikai irány főleg a hatalom, a kontroll, a konfliktusok, a legitimitás kérdéseit és hatását vizsgálja az EEM-tevékenységben. A kritikai álláspont az EEM-et retorikai fogásnak és manipulatívfnak tartja, a vezetőség alkalmazottak feletti kontrollja eszközének tekinti. Az EEM-et azzal vádolják, hogy újradefiniálja a munka jelentését és a szervezet-munkavállaló kapcsolatát, hogy elfogadtassa a létező és nem tolerálható gyakorlatokat (pl. az igazságtalan bérezést, a munkavállalók félrevezetését). A szerzők az EEM-re mint az egyéneket tárgyiasító gyakorlatok összességére (Towney, 1993), az ellenállás és a konfrontáció elnyomására (Sennett, 1998), azaz röviden a munkavállalók manipulálásának eszközére tekintenek, kevésbé leíró, sokkal inkább értékelő módon. Hart szélsőséges kritikát fogalmaz meg az EEM-ről: „Az EEM-et nemcsak amorálisnak és antiszociálisnak, de hozzá nem értőnek, reaktívnak, gazdaságtalannak és ökológiailag károsnak ítélem” (Hart in: Stayaert – Janssens, 1999: p. 185.). A mainstream szerzőkkel szemben a kritikai írók (akik szintén több irányzatba sorolhatóak) a munkahely természetének pluralizmusát (többfajta érintett és azok érdekeinek, céljainak legitím jelenléte) és kollektivistá

természetét helyezik a fókuszba. Úgy gondolják, hogy a munkahelyhez kapcsolódó különböző feleknek eltérő álláspontjaik lehetnek, ezért potenciálisan más célokkal rendelkeznek, amelyeket a szervezeteknek stratégiai és taktikai szinten egyaránt figyelembe kellene venni. A kritikai EEM-iskola elméleti alapjaiban egyértelműen támaszkodik olyan műhelyekre, mint a frankfurti iskola (Adorno, Habermas), Derrida, Foucault gondolatai, köztük továbbá a kritikai menedzsment (pl. Alvesson – Wilmott, 1996), kritikai pedagógia (pl. Freire, 1996) irányzatokhoz, és szembehelyezkedik a mainstream irányzatok pozitívista nézőpontjával. A kritikai EEM irányzata kapcsolódik majd az etika és EEM-diskurzushoz is.

⁵ A klasszikus utilitarizmus egyik atyja, Jeremy Bentham megfogalmazásában „A Természet az emberiséget „két szuverén úr, a fájdalom és az élvezet” kormányzata alá helyezte. Ők egyedül határozzák meg, hogy mit kell tennünk, és hogy mit fogunk tenni. Egyik oldalról a jó és a rossz meghatározása, másik oldalról az okok és okozatok láncza az ő trónusukhoz van erősítve” (Bentham, 1983). Bentham logikájában bármely tevékenység helyességét vagy helytelenségét, erkölcsöségét az határozza meg, hogy mennyiben hasznos, azaz mennyire hoz létre boldogságot, élvezetet, örömet. A közösség érdeke pedig nem más, mint hogy az adott közösség tagjai boldogságának összege maximális legyen. Bentham törekvése olyan racionális és logikus, átlátható rendszer létrehozása volt, amelynek célja – a korabeli angliai politikai elit tradíciókon és privilégiumokon alapuló, korrupt és átláthatatlan, kevesek érdekét szem előtt tartó irányítási rendszerével ellentétesen – a „legnagyobb boldogság elérése a lehető legtöbb ember számára” (persze ez nem jelenti azt, hogy mindenki egyenlő mértékben részesül belőle).

Arisztotelész erényetikai rendszerének középpontjában az emberi cselekvés mint valamilyen cél, eredmény érdekében végrehajtott cselekvés áll. Az emberi cselekvés végső célja a legfőbb jó, az eudaimónia elérése. Az erkölcsi jó emberi erényekben ölt testet, amelyek olyan képességek, amelyek által uralkodunk vágyainkon, és bizonyos helyzetekben ésszerűen, a leghelyesebb módon cselekszünk, azaz nem pusztán lelki alkat, de maga a cselekvés is. Az erény „középhatár két rossz között, melyek közül az egyik túlzásból, a másik a hiányosságból ered” (Arisztotelész, 1971: p.43.). Az erényeknek két osztálya különíthető el: észbeli és etikai erények. Fontos, hogy az erények olyan jellemvonások, amelyek (1) magukba foglalják az akaratot, így élesen elkülönülnek más személyes tulajdonságoktól, mint az intelligenciától vagy az egészségtől, (2) gyakorlással, céltudatos neveléssel fejleszthetők. „Tehát nem természetből, de nem is természet ellenére fejlődnek ki bennünk az erények, hanem természettől fogva úgy vagyunk megalkotva, hogy befogadjuk őket, viszont a szokás által lehetünk bennük tökéletesek” (Arisztotelész, 1971: p. 32.).

Kant (2004) rendszerében az erkölcsi cselekvést a vezérlő alapelv minősíti, azaz egy adott tett indítóoka sokkal fontosabb, mint a tett maga, vagy a következménye. Az egyén rendelkezik az emberi természetből adódó hajlamokkal, amelyek közül nem választhat. Választási lehetősége van azonban hajlamai, motivációi követése vagy kötelességei közül, illetve rendelkezik a racionális gondolkodás képességével. A köteleesség pedig olyan cselekedet, amelyet az egyén az erkölcsi törvénynek való önkéntes engedelmességből hajt végre, amely morális törvény (1) minden racionális lényre kötelező érvényű, azaz univerzális, (2) kategorikus, azaz nem korlátozza feltétellel, (3) az emberi gondolkodás produktuma, az észből ered (4) nem érzelmeken, érzéki tapasztalatokon vagy vágyon alapul. Kant kategorikus imperatívusza: „Cselekedj

ügy, hogy az emberségre, mind a saját személyedben, mind bárki másban mindenkor, mint célra, sohasem mint pusztán eszközre legyen szükséged” (idézi Hársing, 2001: p. 136.). Ezt a kategorikus, azaz morális imperatívuszt (azaz hogy az embert soha nem szabad eszközként kezelni) élesen meg kell különböztetni a sok hipotetikus imperatívusztól, amelyek konkrét utasítást fogalmaznak meg egyes állapotok elérésére vagy elkerülésére.

A feminista etika képviselőjeként Gilligan koncepciójában az alapvetően férfias vonásokon (mint igazság, racionalitás) alapuló moralitás mellett megkülönböztet inkább női vonásokon nyugvó gondoskodásalapú moralitást, amelynek középpontjában a konkrét emberi kapcsolat, a segítség és másokról való gondoskodás áll. A férfi és női moralitás más-más logikára épül, inkább kiegészíti, semmint kizárja egymást (Tong, 2005).

Felhasznált irodalom

- Ackers, P. (2009): Employment ethics. in: T. Redman – A. Wilkinson (eds): Contemporary Human Resource Management. London: Prentice Hall, p. 450–471.
- Alford, H.J. – Naughton, M.J. (2004): Menedzsment, ha számít a hit. Keresztény társadalmi elvek a modern korban. (Managing as if Faith Mattered: Christian Social Principles in the Modern Organisation). Budapest: Kairosz
- Alvesson, M. – Willmott, H. (1996): Making Sense of Management: a critical introduction. London: Sage
- Arisztotelész (1971): Nikhomakhoszi etika (Nicomachean Ethics). Budapest: Magyar Helikon Kiadó
- Bauman, Z. (1993): Postmodern ethics. Oxford: Wiley-Blackwell
- Bentham, J. (1983): Deontology; together with a table of the springs of action; and the article on utilitarianism. Oxford: Clarendon Press
- Bear, M. – Lawrence, P. – Mills, D. – Walton, R. (1985): Human Resource Management. New York: Free Press
- Bokor A. (2010): HR Tükör Kutatási eredmények (HR Mirror Research results). Budapest: (kézirat)
- Bokor A. – Bíró K. – Kovács G. – Takács S. – Toarniczky A. (2005): Humán tükör – körkép a hazai szervezetekben a HR-tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről I. (HR Mirror – picture of definitions and expectations towards HR activity in Hungary I.). Vezetéstudomány, 36(1), p. 33–47.
- Bokor A. – Bíró K. – Kovács G. – Takács S. – Toarniczky A. (2005): Humán tükör – körkép a hazai szervezetekben a HR-tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről II. (HR Mirror – picture of definitions and expectations towards HR activity in Hungary II.). Vezetéstudomány, 36(2), p. 16–31.
- Bokor A. – Szóts-Kovács K. – Csillag, S. – Bácsi K. – Szilas R. (2007): Emberierőforrás-menedzsment (Human resource management). Budapest: Aula
- Bolton, S. – Houlihan, M. (2007): Searching for the Human in Human Resource Management. Theory, practice and workplace context. New York: Palgrave Macmillan
- Boxall, P. – Purcell, J. (2007): Strategic Management and Human Resources: the pursuit of productivity, flexibility

and legitimacy. in: A. Pinnington – R. Macklin – T. Campbell (eds): Human Resource Management. Ethics and Employment. Oxford: Oxford University Press, p. 66–80.

- Bowie, N. (2002): The Blackwell Guide to Business Ethics. Oxford: Blackwell Publishing
- Bratton, J. – Gold, J. (2007): Human Resource Management Theory and Practice. London: MacMillan
- Cardy, R. – Selvarajan, T. (2006): Beyond rhetoric and bureaucracy. Using HRM to add Ethical Value. in: J. R. Deckop (ed): Human Resource Management Ethics. Connecticut: Information Age Publishing, p. 71–85.
- Cascio, W. (2009): Managing Human Resources. Productivity, quality of work life, profits. Singapore: McGraw-Hill
- Caldwell, R. (2003): The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties. Journal of Management Studies, 40(4), p. 983–1004.
- Cortright, S. – Naughton, M. (2002): Rethinking the purpose of business. Indiana: University of Notre Dame
- Crane, A. – Matten, D. (2007): Business Ethics. Oxford: Oxford University Press
- Dachler, H.P. – Enderle, G. (1989): Epistemological and ethical consideration in implementing and human resource management. Journal of Business Ethics, p. 597–606.
- De Cieri, H. – Kramar, R. (2005): Human Resource Management in Australia: Strategy, People, Performance. North Ryde, N.S.W: McGraw Hill
- Deckop, J. (2006): Human Resource Management ethics. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing
- Delbridge, R. – Keenoy, T. (2010): Beyond managerism? The International Journal of Human Resource Management, 21(6), p. 799–817.
- Fisher, C. (1999): Ethical stances: the perception of accountancy and HR specialists of ethical conundrums at work. Business Ethics: A European Review, 8(4), p. 236–248.
- Fombrun, C. – Tichy, N. – Devanna, M. (1984): Strategic Human Resource Management. New York: John Wiley
- Freeman, E. (1984): Strategic management, stakeholder approach. Oxford: Pitman Publishing
- Freire, P. (1982): Creating alternative research methods: Learning to do by doing it. in: B. Hall (ed): Creating knowledge: a monopoly? New Delhi: Society for Participatory Research in Asia, p. 29–37.
- Greenberg, J. (1993): The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. in: Cropanzano, R. (ed.): Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, p. 79–103.
- Greenwood, M.R. (2007): Ethics and Human Resource Management. in: H. De Cieri – R. Kramar (eds): Human Resource Management in Australia. Australia: McGraw-Hill Australia, p. 562–587.
- Greenwood, M.R. (2002): Ethics and HRM. A review and conceptual analysis. Journal of Business Ethics, 36(3), p. 261–278.

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Greenwood, M.R. – De Cieri, H. (2007): Stakeholder Theory and the Ethics of HRM. in: A. Pinnington – R. Macklin – T. Campbell (eds): Human Resource Management: Employment and Ethics. Oxford: Oxford University Press, p. 119–136.
- Guest, D. (2007): HRM and performance: can partnership address the ethical dilemmas? in: A. Pinnington – R. Macklin – T. Cambell (eds): Human Resource Management. Ethics and employment. Oxford: Oxford University Press, p. 52–65.
- Hársing L. (2001): Az európai etikai gondolkodás (The European Ethical Thought). Szeged: Bíbor Kiadó
- Hegedűs Z. (2010): A menedzser bibliája (The Bible of the manager). Budapest: Kairosz Kiadó
- Hendry, C. – Pettigrew, A. (1990): Human Resource Management: An agenda for the 1990s. International Journal of Human Resource Management, 1(1), p. 17–42.
- Jackall, R. (1988): Moral Mazes. Oxford: Oxford University Press
- Johnson, C. (2007): Ethics in the workplace. London: Sage
- Johnson, E. (1995): Shaping our economic future: dignity in the workplace. in: M. Stackhouse (ed): On moral business. Michigan: Wm. B. Erdmans Publishing, p. 649–653.
- Kant, I. (2004): A tiszta ész kritikája. Budapest: Atlantisz
- Knights, D. – Willmott, H. (1999): Management lives. London: Sage
- Koehn, D. (2002): Ethical Issues in Human Resources. in: N. Bowie (ed): The Blackwell Guide to Business Ethics. Oxford: Blackwell Publishing. p. 225–243.
- Kujala, J. – Pietilainen, T. (2007): Developing Moral Principles and Scenarios in the Light of Diversity: An Extension to the Multidimensional Ethics Scale. Journal of Business Ethics, 70(2), p. 141–150.
- Legge, K. (1998): Is HRM ethical? Can HRM be ethical? in: M. Parker (ed): Ethics and organisations. London: Sage, p. 150–172.
- Legge, K. (2005): Human Resource Management. Rhetorics and Realities. New York: Palgrave
- Lepak, D. – Colakoglu, S. (2006): Ethics and strategic human resource management. in: Deckop (ed): Human Resource Management Ethics. Greenwich, CT: Information Age Publishing, p. 27–45.
- Martin, G. – Woldring, K. (2001): Ready for the mantle? Australian HR managers as stewards of ethics. International Journal of Human Resource Management, 12(2), p. 243–255.
- Mathis, R. – Jackson, J. (2006): Human Resource Management. Boston: Thompson
- McIntyre, A. (1997): Az erény nyomában (After Virtue). Budapest: Osiris
- Montemayor, E. (2006): Fairness and reciprocity. in: J. Deckop (ed): Human Resource Management Ethics. Connecticut: Information Age Publishing, p. 195–216.

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Murphy, J. – Pyke, D. (2002): Humane work and the challenges of work design. in: S. Cortright – M. Naughton (eds): Rethinking the purpose of business. Indiana: University of Notre Dame, p. 289–310.
- O’Higgins, E. – Kelleher, B. (2005): Comparative Perspectives on the Ethical Orientations of Human Resources, Marketing, and Finance Functional Managers. Journal of Business Ethics, 56(3), p. 275–288.
- Orlitzky, M. – Swanson, D. (2006): Socially Responsible Human Resource Management. in: Deckop (ed): Human Resource Management Ethics. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing, p. 3–24.
- Pasmora, W. (1999): A hero for the underdogs: A review of Dave Ulrich’s Human Resource champions. Organization, 6(2), p. 361–369.
- Pinnington, A. – Macklin, R. – Cambell, T. (2007): Introduction. in: A. Pinnington – R. Macklin – T. Campbell (eds): Human Resource Management. Ethics and Employment. Oxford: Oxford University Press, p. 1–22.
- Schumann, P. (2001): A moral principles framework for human resource management ethics. Human Resource Management Review, 11(1-2), p. 93–111.
- Sennett, R. (1998): The corrosion of a character. New York: W.W. Norton & Company
- Steyaert, Ch. – Janssens, M. (1999): Human and Inhuman Resource Management: Saving the Subject of HRM. Organisation, 6(2), p. 181–198.
- Storey, J. (1987): Development in the management of human resources: an interim report. Warwick papers in IR. Coventry: University of Warwick
- Storey, J. (1992): Developments in the management of Human Resources. Oxford: Blackwell
- Szóts-Kovács K. (2006): Merre tart az emberi erőforrás menedzsment? (Where are you going, HRM?) Vezetéstudomány, 37(2. special issue), p. 46–55.
- Tong, R. (2005): Feminist Ethics. in: P. H. Werhane – R. E. Freeman (eds): The Blackwell Encyclopedia of Management. Business Ethics. Oxford: Blackwell Publishing, p. 191–196.
- Torrington, D. – Hall, L. (1998): Human Resource Management. London: Prentice Hall Europe
- Towney, B. (1993): Foucault, Power/Knowledge and Its Relevance for Human Resource Management. Academy of Management Review, 18(3), p. 518–545.
- Ulrich, D. (1997): Human Resource champions. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Ulrich, D. – Beatty, D. (2001): From partners to players: extending the HR playing field. Human Resource Management, 40(4), p. 293–307.
- Wasieliski, D.M. – Weber, J. (2009): Does Job Function Influence Ethical Reasoning? An Adapted Wason Task Application. Journal of Business Ethics, 85(Suppl. 1), p. 187–199.
- Weaver, G.R. – Trevino, L.K. (2001): The role of human resources in ethics/compliance management: a fairness

- perspective. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), p. 113–134.
- Werhane, P.H. – Radin, T. – Bowie, N.E. (2004): *Employment and Employee Rights*. Foundation of Business Ethics. UK.: Blackwell Publishing
- Wiley, C. (1998): Reexamining perceived ethics issues and ethics roles among employment managers. *Journal of Business Ethics*, 17(2), p. 147–161.

- Wooten, K. (2001): Ethical dilemmas in human resource management: an application of a multidimensional framework, a unifying taxonomy, and applicable codes. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), p. 159–175.
- Wray-Bliss, E. (2007): Ethics at work. in: D. Knights – H. Willmott (eds): *Introducing Organisational Behaviour management*. UK.: Thompson Learning, p. 506–533.

Szerzőinknek

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának havi, referált folyóirata. A lapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (robert.becsky@uni-corvinus.hu) elektronikus formában kéri az írásokat.

A cikkeket elektronikus levélben (*MS Word fájl formátumban*) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni. A Vezetéstudományban megjelent cikkek magyar és angol nyelvű összefoglalói elérhetőek a <http://www.vezetestudomany.hu> és a <http://vezetestudomany.hu> címeiken.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegek közötti forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelentet meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

- A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20–24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (*12-es betűméret, Times New Roman betűtípus*).
- A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét és beosztását, elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.
- A kézirathoz csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (*200 szót nem meghaladó terjedelemben*), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.
- Kiemeléshez **félkövér** és *dőlt betű* használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.
- A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása.
- Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

- A szövegek közötti bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad – Hamel, 1990: 85.).

- Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni.

- A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:

1. példa (könyv): Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*; New York: The Free Press

2. példa (folyóiratcik): Prahalad, C.K. – Hamel, G. (1990): *The Core Competence of the Corporation*; Harvard Business Review, május–június, 79–91. o.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (*más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerről*) részletes tájékoztatást nyújtanak az alábbi WEB-címeiken elérhető források.

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatot nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

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

2012 március 1.-től a Vezetéstudomány egyes cikkei elérhetőek a <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/500/> oldalon is.

Külön kívánságra 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit elektronikus változatban is elküldjük. Ha a szerző nem járul hozzá cikkének eseti kérésre, elektronikus úton való továbbadásához, kérjük, előre közölje ezt.

HARANGOZÓ Tamás

AZ ERŐFORRÁS-ALAPÚ MEGKÖZELÍTÉS A GYAKORLATBAN

– AZ INTELLEKTUÁLIS TŐKE
MINT AZ ALAPVETŐ KÉPESSÉG FORRÁSA?

A szerző tanulmányában az intellektuális tőke (mint kulcsfontosságú stratégiai erőforrás) és a stratégiai menedzsment-szakirodalom közötti kapcsolattal foglalkozik, mégpedig elsősorban a stratégiai menedzsment oldaláról közelítve a kérdést. Mindeközben nem feledkezik meg a stratégiaicél-elérés támogatását kiemelt célul tűző menedzsmentkontroll és a szervezeti magatartás szempontjairól sem. Elsősorban a stratégiai szakirodalomban jelentős szerepet játszó erőforrás-alapú megközelítések (RBV – resource based view of the firm) és az intellektuális tőke közötti kapcsolatra fókuszál, azt vizsgálja, hogy a nem tárgyiasult stratégiai erőforrások (vagy más szóval intellektuális tőke) egyre szembetűnőbb megjelenése az értékteremtést befolyásoló tényezőket elemző kutatásokban miként értelmezhető az erőforrás-alapú stratégiai elméletek szempontjából.

Kulcsszavak: stratégiai menedzsment, intellektuális tőke, erőforrás-alapú megközelítések

A stratégiai menedzsment sokat változott az elmúlt évtizedekben: a korábbi, a külső megfelelést, a struktúra, stratégia és környezet illeszkedését, vagy éppen a racionális tervezési logikát hangsúlyozó elméletek helyét először a szervezet versenyhelyzetét, majd az erőforrásokat és szervezeti képességeket, valamint ezek dinamikáját előtérbe helyező stratégiai menedzsment megközelítések vették és veszik át. Az egyre gyakoribb és nehezen kiszámítható külső és belső változások, a fokozódó verseny és az ezekből adódó rugalmassági követelmény az „egyetlen uralkodó” stratégiai menedzsment helyett mára inkább a sokszínűség fontosságát emeli ki¹. Ez egyrészt módszertani kérdés, másrészt tudatos választás is az elméleti és gyakorlati szakemberek részéről, hiszen a sokszínűség révén az új kihívásokra többféle válasz is adható. Másképp kifejezve: a korábban megjelent eltérő gyakorlatok és elméletek nem tűnnek el az „egyetlen uralkodó” megközelítés hatására, hanem egymás mellett élve szinergiát hoznak létre. Ez a szinergia és sokszínűség azonban – mint minden – még mindig fejleszthető. Ennek egyik módja, ha nemcsak a stratégiai menedzsment, hanem a menedzsmentkontroll, a

szervezeti magatartás vagy éppen az intellektuális-tőke-menedzsment területén megjelenő megközelítéseket is beemeljük a képbe.

Miért van erre szükség? Mert napjaink szervezeti gyakorlatában nemcsak a stratégiai módszerek sokszínűsége jelent változást, hanem az értékteremtés feltételrendszerének átalakulása is. Praktikusán a versenyelőny-szerzési források, a szervezeti kihívások alapjellemzői vagy éppen a stratégiai célelérés kulcs tényezői is megváltoztak. Számos kutatás bizonyítja (bővebben lásd későbbi részekben), hogy mára nem elsősorban a hagyományos erőforrások (mint például a gépek, eszközök, termelő berendezések vagy a pénzügyi erőforrások önmagukban) jelentik a legértékesebb termelési tényezőt, hanem – számos esetben – a gyakran intellektuális tőkének nevezett, nem tárgyiasult erőforrások (mint például az emberi erőforrás, a partnerkapcsolatok, a márka és a hatékony szervezeti struktúra) kerülnek előtérbe. Ez utóbbi, nem tárgyiasult tényezők tudatos menedzsmentje, azonban korántsem egyszerű feladat.

Ebből kiindulva ezért jelen tanulmányban az intellektuális tőke (mint kulcsfontosságú stratégiai erőforrás) és a stratégiai menedzsment-szakirodalom közötti kap-

csolattal szeretnék foglalkozni, mégpedig elsősorban a stratégiai menedzsment oldaláról közelítve a kérdést. Mindeközben nem megelégedve a stratégiai cél-elérés támogatását kiemelt célul tűző menedzsmentkontroll² és a szervezeti magatartás szempontjairól sem. Fő fókuszom elsősorban a stratégiai szakirodalomban jelentős szerepet játszó erőforrás-alapú megközelítések (RBV – resource based view of the firm) és az intellektuális tőke közötti kapcsolat, konkrétan pedig annak vizsgálata, hogy a nem tárgyasult stratégiai erőforrások (vagy más szóval intellektuális tőke) egyre szembevetőbb megjelenése az értékteremtést befolyásoló tényezőket vizsgáló kutatásokban miként értelmezhető az erőforrás-alapú stratégiai elméletek szempontjából³.

Írásomat az intellektuális tőke meghatározása után az erőforrás-alapú elmélet rövid felvázolásával és az intellektuális tőke egy lehetséges kapcsolódásának bemutatásával folytatom, végül kiemelek néhány olyan szervezeti szempontot, ami az alapvető képességekre épülő stratégia kialakítása és megvalósítása során a sikeres célélérés feltétele lehet.

Az intellektuális tőke fogalmi kerete – definíciós sokszínűség

Megállapítható, hogy a téma népszerűsége ellenére a gyakorlatban nem alakult ki egységes elnevezés és meghatározás az intellektuális tőkének is nevezett⁴ nem tárgyasult stratégiai erőforrásokra vonatkozóan. Sokan sokféleképpen nevezik és definiálják is a fogalmat. A teljességre való törekvés nélkül a legfontosabb definíciók mindazonáltal a következők:

- A menedzsment-szakirodalomban legtöbbször azokat az erőforrásokat értik intellektuális tőke alatt, amelyek *nem rendelkeznek materiális-fizikai, illetve pénzbeli megjelenési formával, azonban értékesek a vállalat számára* (Kaufmann – Schneider, 2004; Arbeitskreis IWR, 2001 alapján).
- Gu és Lev mindehhez – a kontextus szerepét hangsúlyozva – hozzáteszi, hogy a nem tárgyasult erőforrások önmagukban nem feltétlenül hordoznak értéket, hanem azáltal válnak azzá, hogy *részt vesznek a vállalat értékteremtő folyamataiban*. A szerzők a kutatás-fejlesztést (K+F), a marketing- és reklámtevékenységet, valamint a vállalat HR- és IT-gyakorlatát tekintik a nem tárgyasult értékek legfontosabb okozóinak (Gu – Lev, 2001).
- Egy másik meghatározás szerint az intellektuális tőkét *a vállalat azon eszközei jelentik, amelyek a tudásra épülnek*. Ez a megközelítés azokat a szer-

vezeti (belső) jellemzőket emeli ki, mint az alkalmazottak tudása és tapasztalata, a szervezeti folyamatok vagy az információs rendszer. A külső tényezők közül a márkaérték és a vevői bizalom kap hangsúlyt (Brennan – Connell, 2000).

- A fentihez hasonló definíciót ad Pfeil is, amikor az intellektuális tőkét – elsősorban Edvinsson és Sullivan munkáira építve – olyan *tudásként definiálja, amely értékékké konvertálható* (Pfeil, 2004).
- Az Európai Unió Bizottsága által támogatott RICARDIS nevű kutatás, amely a tudástőke szerepét kutatóorientált kis- és középvállalatokban vizsgálta, *az intellektuális tőkét a szervezet humán, szervezeti és kapcsolati tőkéjeként és az ezekkel kapcsolatos tevékenységek kombinációjaként definiálja* (RICARDIS, 2005: p. 4.).
- Végül, de nem utolsósorban Kaplan és Norton – a kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer két atyja – a nem tárgyasult erőforrásokat az alkalmazottak vevői szükségletek kielégítésére vonatkozó képességeinek összességékként határozzák meg. Megközelítésükben a szellemi tőkét *emberi* (képességek, tehetség), *információs* (információrendszerek, tudásalkalmazások, infrastruktúra) és *szervezeti tőkeelemek* (kultúra, vezetés, összehangolás, teammunka) formájában megjelenő tudásként értelmezhetjük, amely azért létezik a szervezetben, hogy a szervezet számára megkülönböztető (stratégiai) előnyt hozzon létre (Kaplan – Norton, 2005).

Mivel a fenti definíciók túl általánosak ahhoz, hogy a gyakorlati életben alkalmazzuk őket, több kutatás az intellektuális tőke tartalmi meghatározását összetevőinek felsorolása és leírása révén valósítja meg. Egyik legismertebb ilyen Sveiby kategorizálása, amelyben a szerző az intellektuális tőke alapvető elemeit a következő három csoportba sorolta (Sveiby, 2001a, 2001b):

Humán tőke. Az alkalmazottak tudását, képességeit és kompetenciáit tartalmazza. A humán tőke tehát szorosan kapcsolódik az emberhez: a munkatársak belépésével érkezik, távozásuk esetén pedig elveszik a szervezet számára.

- **Strukturális tőke (belső szerkezet).** Ide tartoznak pl. a szervezeti folyamatok, rutinok, működési modellek, informatikai és információrendszerek, de maga a vállalati kultúra is. E tényezőket szintén az alkalmazottak hozzák létre, és rendszerint a vállalatok birtokolják azokat. A belső szerkezet és az emberek együttesen alkotják a szervezetet.
- **Kapcsolati tőke (külső szerkezet).** A külső szerkezet az ügyfelekkel és a beszállítókkal kialakított

kapcsolatokat és azok minőségét ragadja meg, de magában foglalja a márkanévet, a védjegyeket, valamint a vállalat hírnevét és arculatát is.

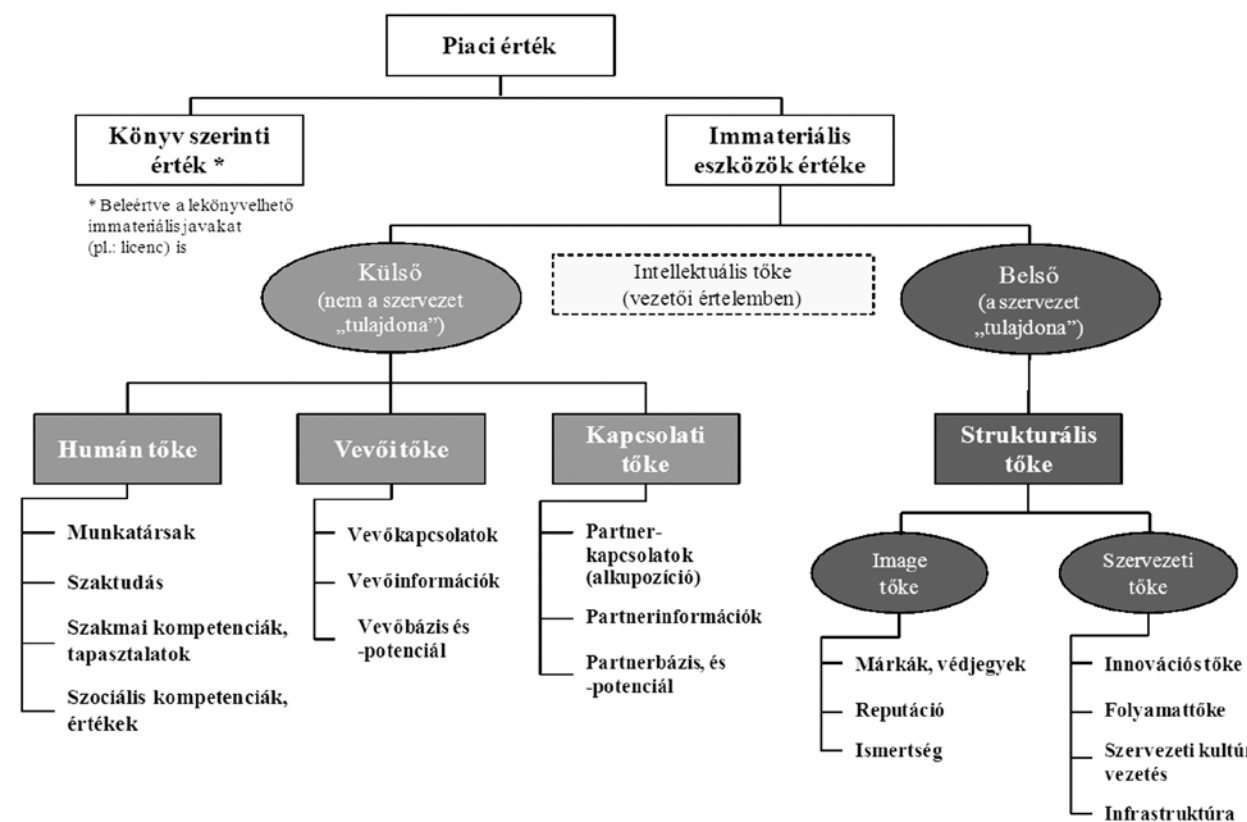
Noha a meghatározások sora még folytatható lenne, az alapvető képességek és az erőforrás-alapú elméletek szemszögéből vizsgálva intellektuális tőke alatt összességében a *szervezet materiális megjelenési formával nem rendelkező erőforrásait érthetjük, amelyek részt vesznek az értékteremtésben, és valamilyen módon kapcsolódnak a tudáshoz*. A szellemi tőkét tehát *értékékké* (vagy stratégiai szempontból alapvető képességgé) *konvertálható tudásnak* tekintem, amely szorosan kapcsolódik a szervezet alkalmazottaihoz (*humán tőke*), folyamataihoz és struktúrájához (*strukturális tőke*), valamint a vevői, illetve beszerzési piacokkal való kapcsolatához (*kapcsolati tőke*). Az intellektuális tőke gyakorlatban is alkalmazható értelmezését mutatja be az 1. ábra.

számvitel a legtöbb esetben információt nyújt a vezetőknél döntéseikhez, vagy éppen a stratégiaalkotáshoz. Mindazonáltal a stratégiai menedzsment és a menedzsmentkontroll az intellektuális tőkét máshogy, ennél tágabban értelmezi.

A tanulmányban ezért – elfogadva, hogy a számvitelileg megragadható könyv szerinti érték is tartalmaz egyes nem tárgyasult erőforrásokat – az 1. ábrán sötét-szürkével jelölt, a tulajdonjog szempontjából külső és belső erőforrásokat – például: humánerőforrás, vevők, szállítói kapcsolatok, folyamatok és struktúra – értem intellektuális tőke alatt. Választásom oka, hogy a nem tárgyasult erőforrások menedzsmentjével és mérésével kapcsolatos vezetői kérdések sokkal inkább ezekben az esetekben, mintsem a számvitelileg szabályozott, így jobban megragadható – számviteli értelemben könyv szerinti értéket jelentő – immateriális javak esetében merülnek fel.

1. ábra

Az érték és a nem tárgyasult stratégiai erőforrások legfontosabb összetevői (Stoi, R. alapján, in: Horváth – Möller, 2003)



Ahogy az 1. ábrán is látható, az intellektuális tőke számos eleme megjelenik, míg jóval több nem jelenik meg a számviteli kimutatásokban, azaz a könyv szerinti értékben. Az előbbieket a klasszikus értelemben vett immateriális jószágként tekintem, amelyekről a

Az erőforrás-alapú megközelítések megjelenése a stratégiai menedzsmentben

Annak ellenére, hogy a közgazdaságtan és a vezetéstudomány is már régóta foglalkozik az erőforrások kérdéskörével, az ún. erőforrás-alapú szervezet megközelí-

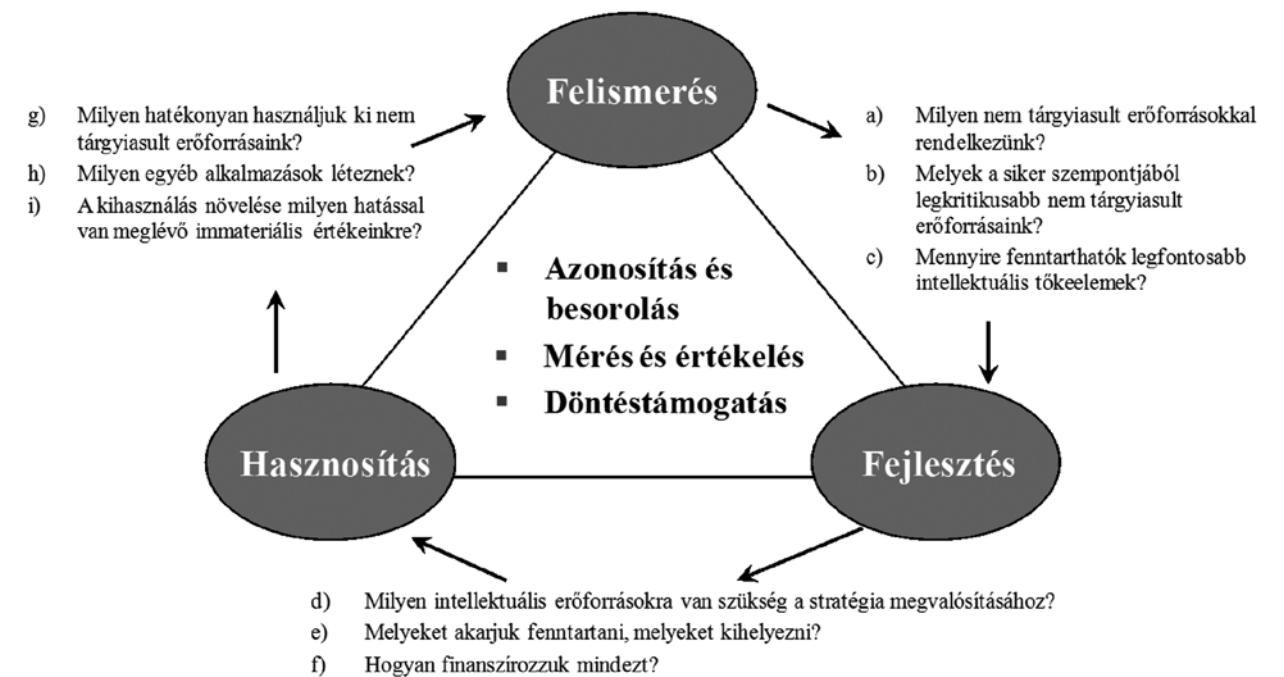
tés első strukturált megfogalmazása csupán az 1980-as évekre nyúlik vissza. Az évtized végén, 1990-ben jelent meg ugyanis Prahalad és Hamel szemléletváltó cikke (Prahalad – Hamel, 1990), amely felhívta a figyelmet az alapvető képességek fontosságára a stratégiai versenyelőny szempontjából. A korábbi porteri alapokon nyugvó versenypozíció- (és értéklánc) alapú megközelítés helyett a szerzők olyan stratégiai erőforrások vagy erőforrás-kombinációk (alapvető képességek) kiépítésében látták a stratégiai versenyelőny forrását, amelyek értékesek, ritkák, nehezen másolhatók és nem helyettesíthetők (lásd: VRIO/VRIN kritériumok⁵). Megközelítésük szerint a vállalat már nemcsak a meghatározott termék-piac kombinációkat jelentő stratégiai üzleti egységek (SÜE) összességéként értelmezhető, hanem felfogható erőforrásokból álló „kombinációnak” is. A stratégiai előny pedig éppen a szervezetben meglévő egyedi erőforrás- és kompetenciaportfólió (ún. alapvető képesség) következtében érhető el. A stratégiai menedzsment feladata így már nem elsősorban a külső környezet adottságainak folyamatos nyomon követése, és az erre épülő racionális, a környezeti feltételeknek leginkább megfelelő stratégiai terv és struktúra kialakítása, vagy éppen termék-piaci pozíció elérése, hanem sokkal inkább az erőforrások és belső képességek tudatos menedzsmentje, és olyan képesség-termék portfólió kialakítása, amely révén versenyelőny érhető el. Ahogyan Grant – az RBV-megközelítés szintén kiemelkedő szerzője – egy későbbi munkájában (Grant, 1996) fogalmaz, a versenyben maradás ma elsősorban a tudás – az alapvető képességek is ide érthetők – rugalmas szervezeti integrációjától függ. A legfontosabb feladat a rendelkezésre álló tudás szervezeti képességekké, illetve szervezeti tudássá alakítása, amely szervezeti tanulás (például: irányok kijelölése, szervezeti rutinok kialakítása) során megy végbe. Ki kell emelni azonban, hogy például a munkavállalók fejében meglévő egyéni (informális vagy tacit) tudás felismerése és explicit (látható vagy szervezeti) szintre emelése korántsem egyszerű feladat, ezzel vezetőként mindenképpen tisztában kell lennünk.

Az alapvető képességek menedzsmentje első körben a tudás azonosításával kezdődik, azaz az alapvető képességet jelentő erőforrás-kombinációk azonosítása és megragadása (felismerés) stratégiai szempontból is kiemelten fontos. Ezt követi a stratégia szempontjából kulcsfontosságú erőforrások megteremtése (fejlesztés), majd az alapvető képességek felhasználása következik a stratégia megvalósítása érdekében (hasznosítás). Ez az irányítási kör (amit a Horváth és Möller által szerkesztett kiadvány alapján a 2. ábra foglal össze) egyrészt a vezetői,

másrészt a vezetői munkát információval támogató, és az információáramlás koordinációját lehetővé tevő és a szükséges módszertannal rendelkező menedzsmentkontroll (vagy kontrolling) feladata lehet. A menedzsmentkontroll jelentőségét ismeri fel indirekt módon maga Grant is, amikor az alapvető képességek kapcsán azt állítja, hogy azok felett a tulajdonos és a vezetés kontrollja, a mai dinamikus, gyorsan változó és nehezen előre jelezhető környezeti feltételek között, nem lehet tökéletes (Grant, 1991). Mivel a menedzsmentkontroll a vezetői tevékenység egyik legfontosabb információforrása, az intellektuális tőke beépítése a menedzsmentkontroll-folyamatokba és információs rendszerekbe szervezeti-irányítási és stratégiai oldalról fontos megválaszolható kihívásként értelmezhető. Ezzel kapcsolatban minimumfeltételként érdemes kiemelni az együttműködés jelentőségét, hiszen a vezetés és a kontrolling – valamint olyan funkcionális területek, mint a HR vagy a marketing – tevékenysége sok szempontból kapcsolódik egymáshoz, ha az irányítási folyamatot az erőforrás-alapú elméletből kiindulva tekintjük. A humánerőforrás-menedzsment nehézségeivel és a kontroll hiányával kapcsolatos kockázatot emeli ki például Bögel György azon állítása is, miszerint „a vagyon estéknént hazamegy!” (Bögel, 1998). Nem szabad figyelmen kívül hagynunk tehát a funkcionális területek közötti együttműködés és a vezetői információk rendelkezésre állásának szükségességét, hiszen vezetőként kockázatot jelent az a tény, hogy még ha nálunk is dolgoznak például a legjobb emberek, vagy nekünk van a legértékesebb tudásunk az iparágban, ha nem „bánunk velük” megfelelően, értékteremtésről és stratégiai előnyről is kisebb eséllyel beszélhetünk. Hiszen: mi biztosítja, hogy a „vagyon” reggel vissza is jön? És hogy motivált lesz a stratégia megvalósítására? Mit tehetünk ezért vezetőként? Fontos kérdések, ha stratégiai előnyünket ritka, értékes, nem helyettesíthető és nem másolható erőforrásainkra építjük. Az alapvető képességek menedzsmentje nem egyszerű feladat, egyszerre dinamikus és statikus, valamint „hard” és „soft”, azaz egyszerre jár az alapvető képességek nyomon követésével, valamint a tudást nagyrészt hordozó munkatársak tudatos irányításával, ideértve a motivációt, a szervezeti kultúrát, a vezetési stílust, vagy éppen a kommunikációt is (2. ábra).

Az erőforrás-alapú stratégiai megközelítések megjelenése a stratégiai szakirodalomban és gyakorlatában is széles szervezeti bázisra épül, beleértve ebbe a stratégiai menedzsment külső és belső feltételrendszerének megváltozását, valamint az egyre növekvő dinamizmust, a szervezeti kontroll és a magatartási tényezők kiemelt szerepét, sőt az értékteremtés átalakulását is. Ez utóbbi

Az intellektuális tőke menedzselési kerete – alapvető képesség a stratégiai menedzsmentben
(Günther – Kirchner-Khairi – Zurwehme alapján, in: Horváth – Möller, 2003)



egyik megjelenési formája éppen az intellektuális tőke arányának mind jelentősebbé válása a szervezeti értékteremtésben (megjegyzés: értékteremtés vagy teljesítmény alatt érthetjük például a stratégiai célok elérését vagy a pénzügyi tényezőket is). Természetesen ez nem jelenti azt, hogy az intellektuális tőke egyben értéket és stratégiai erőforrást jelent. Csak abban az esetben válik azzá, ha a vezetés tudja, melyek a legfontosabb és valóban egyedi erőforrások – kik a kulcs tudáshordozók (key knowledge carrier) – a szervezetben, és képes is ezeket hatékonyan mozgósítani. Fontos vezetői kihívás az, amiről beszélünk.

Mielőtt rátérnék azonban a nem tárgyasult stratégiai erőforrások (vagy más szóval intellektuális tőke) szerepére és stratégiai jelentőségének tárgyalására, néhány fontos megállapítást szeretnék kiemelni az erőforrás-alapú megközelítésekkel kapcsolatban:

- Ahogyan az a bevezetőben is olvasható, megközelítem szerint az erőforrás-alapú (és a dinamikus erőforrás-alapú) megközelítések a korábbi, a piacra és a környezet más elemeire fókuszáló, külső szemléletű elméletekre adott válaszként értelmezhetők. A válasz lényege: a vezetés a külső környezet bizonytalansága, dinamizmusa és előre nem jelezhetősége miatt nem figyelhet kizárólag kifelé a stratégiaalkotás során, hanem befelé is figyelnie kell (lásd például Hagan, 1996).

- Azaz az erőforrás-alapú elmélet szerint a stratégiaalkotás nem a külső versenyelőny-forrásokra koncentrál (hiszen azokat nem is tudja átlátni), hanem a kiválóság forrását a rugalmas belső alkalmazkodásban, valamint a VRIO/VRIN képességek kiépítésében és birtoklásában látja. Mindez módszertani szempontból is változást jelent: a stratégiaalkotás folyamata a korábbi modellekkel ellentétben a belső szervezeti képességek elemzésével kezdődik, majd ezt követi azoknak a működési területeknek és környezeti szegmenseknek a kiválasztása és/vagy kiépítése, ahol a szervezet alapvető képességei potenciális versenyelőny-forrást jelentenek. Végül a stratégiaalkotási folyamat a stratégiák kiválasztásával és megvalósításával zárul. A külső környezet szerepe itt elsősorban a megfelelő stratégiai szegmensek kiválasztásakor (lásd a kapcsolódást például a stratégiai választás elméletéhez), valamint a stratégiai teljesítmény utólagos értékeléséből (lásd visszacsatolás a stratégiáról, stratégiai értékelés) tevődik össze (bővebben lásd például: Javidan, 1998).
- Végül ki kell emelnem, hogy írásomban eddig elsősorban Prahalad és Hamel nevéhez köthető, illetve a Barney- és Grant-féle erőforrás-alapú szervezeti és stratégiai menedzsment megközelítéseket tárgyaltam. Természetesen az erőfor-

rásokra épülő stratégiaalkotás tárgyalásakor nem szabad elfeledkezni a kapcsolódó és/vagy továbbfejlesztett modellekről, mint például a *stratégiai tanulás elmélete* (lásd például Kuwada, 1998) vagy a *dinamikus képességek elmélete* (DCV – dynamic capabilities view) sem (például Bowman – Ambrosini, 2003 és Helfat – Peteraf, 2003). Ezeket is figyelembe véve könnyen eljuthatunk addig a megállapításig, hogy az intellektuális tőke és annak megismerése, valamint tudatos kezelése és fejlesztése a stratégiai menedzsment ma oly népszerű RBV/DCV megközelítés, valamint az általában a vezetői tevékenység egyik legnagyobb kihívásaként is értelmezhető.

Összefoglalásként érdemes kiemelni tehát, hogy az RBV (és DCV) elméletek szerint a stratégiai kiválóság alapja nemcsak a rugalmas külső alkalmazkodás (lásd korábbi stratégiai elméletek) lehet, hanem olyan erőforrások és képességek birtoklása is, amelyek értékesek, ritkák, nehezen másolhatók és nem helyettesíthetők. Mivel az intellektuális tőke egyes elemei több szempontból is megfelelnek e követelményeknek⁶, a következőkben az intellektuális tőke kiemelt szerepének bemutatásával foglalkozom. Céлом azonban nem lehet az erőforrás-alapú elméletek „felsőbbrendűségének” bemutatása, hanem csupán példákat szeretnék mutatni azokra a változásokra, amelyek az egyedi, nem tárgyiasult stratégiai erőforrások mint alapvető képességforrások egyre kiemeltebb szerepére utalnak az értékteremtés során. Természetesen a szakirodalom sem egységes az intellektuális tőke értékteremtésben betöltött szerepével kapcsolatban, így az itt bemutatott tendenciákat alá nem támasztó kutatási eredményeket is olvashatunk.

Az intellektuális tőke szerepének növekedése mint az erőforrás-alapú elmélet gyakorlati megjelenésének egyik példája

Számos változás és tendencia utal arra, hogy napjaink gazdasági életében, illetve a szervezeti értékteremtésben egyre nagyobb szerep jut az intellektuális tőkének. Az alábbi tendenciák (példák) a stratégiai menedzsment figyelmét is felhívják az intellektuális tőke kezelésének fontosságára – azonban nemcsak az alapvető képességek felismerése vagy fejlesztése, hanem a hasznosítás szempontjából egyaránt:

- Az első fontos tendencia, ami az intellektuális tőke stratégiaerőforrás – alapvető képesség – jellegére utal, az a tény, hogy *a vállalatok szinte minden iparágban, minden eddiginél többet fe-*

tetnek nem tárgyiasult erőforrásokba: Nakamura az intellektuális tőke-befektetések hosszú távú egyensúlyi értékét az USA-ban működő magánvállalkozások esetében évi hattrillió dollárra becsüli (Nakamura, 2003, idézi: Lev, 2003).

- Az intellektuális tőke stratégiaerőforrás-jellegére utal emellett az a tendencia is, mely szerint *a vállalatok piaci és könyv szerinti értéke közötti különbség folyamatosan növekedett az elmúlt 20 évben:* míg 1978-ban a S&P 500 vállalatának átlagos könyv szerinti értéke átlagosan a piaci érték 95 százalékát tette ki, addig ez az arány mára alig éri el a 20 százalékot. Elismerve, hogy a könyvekben nem szereplő érték aránya eltér az egyes iparágak esetében (lásd 1. táblázat), annyi mégis bizonyos, hogy a nem tárgyiasult értékek aránya mindenhol jelentős (még a húsz százalék is óriási összeget jelent egy-egy óriási piaci értékű vállalatnál). Számos szerző a piaci és könyv szerinti érték ilyen nagymértékű eltérését – többek között – a nem tárgyiasult erőforrások szerepének növekedésével magyarázza (lásd többek között Bontis et al., 1999; Juhász, 2004; Daum, 2005).

1. táblázat

A nem tárgyiasult erőforrások jelentősége iparágak szerint

(Doyle, 2001 alapján, idézi: Juhász, 2004: p. 80.)

Arány (%)	Tárgyiasult javak	Nem tárgyiasult javak
Pénzügyi szolgáltatások	20	80
Luxuscikkek	25	75
Információtechnológia	30	70
Gyógyszergyártás	40	60
Élelmiszeripar	40	60
Gépjárművek	50	50
Közművek	30	70
Iparcikkek	30	70
Kiskereskedelem	30	70

A két alapvető és általános tendencia mellett számos konkrét elméleti és gyakorlati kutatás is alátámasztja az intellektuális tőke kiemelt szerepét:

- Egy 2004-ben megjelent írás például a képzett és gyakorlott munkaerőt, a szabadalmakat, a know-how-t, a szoftvereket, a vevőkapcsolatokat, a márkát, valamint a fejlett szervezeti folyamatokat és modelleket tekinti a vállalati növekedés és a tulajdonosi értékteremtés legfontosabb meghatározóinak (Lev, 2004). Ebből kifolyólag a növekvő értékteremtés a nem tárgyiasult erőforrások

tudatos menedzsmentje és fejlesztése nélkül nehezen elképzelhető.

- Ehhez kapcsolódóan Teece (2000) a piacok liberalizációját, a kereskedelmi expanziót, az intellektuális vagyoni védelmének erősödését, a hozamok növelésének fontosságát, az információáramlás és a termék-, illetve szolgáltatásáramlás szétválását, az új információs és kommunikációs technológiák elterjedését, valamint a termékfejlesztés és technológiai innovációk jelentőségét emeli ki, mint a nem tárgyiasult erőforrások értékteremtő szerepét erősítő indikátorokat. A szerző kutatási eredményei arra utalnak, hogy tartós versenyelőny csupán folyamatos innovációval érhető el, amiben a nem tárgyiasult erőforrások (pl. emberek, technológia, kapcsolatok stb.) szerepe vitathatatlan.
- A gyakorlati vélemények oldaláról kapcsolódik mindehhez az a 2001-es amerikai empirikus felmérés, amelynek során a megkérdezett vállalatvezetők 84 százaléka állította, hogy nemcsak nőtt az emberi erőforrás szerepe az értékteremtésben, hanem a trend további erősödése várható (Oliver, 2001, idézi: Juhász, 2004: p. 110.).
- Hasonló eredményt hozott az a 2005-ös, 130 szervezet részvételével lezajlott magyarországi kutatás is, ahol az intellektuális tőkét a megkérdezettek 77 százaléka kiemelten fontos erőforrásnak nevezte meg (KPMG-BME Akadémia – Pannon Egyetem, 2006).

Noha a számszerű kutatási példák sora tovább folytatható lenne, már a fentiek alapján is könnyen belátható a nem tárgyiasult kiemelt szerepe az értékteremtés során. A megváltozott értékteremtési keretrendszer (a tulajdonosi, illetve akár a teljes érintett kör számára értéket középpontba helyező folyamatot mutatja be a 3. ábra) új fajta vezetői szemléletet igényel, és feltételezi az intellektuális tőke tudatos menedzselését mind operatív, mind pedig stratégiai szempontból egyaránt.

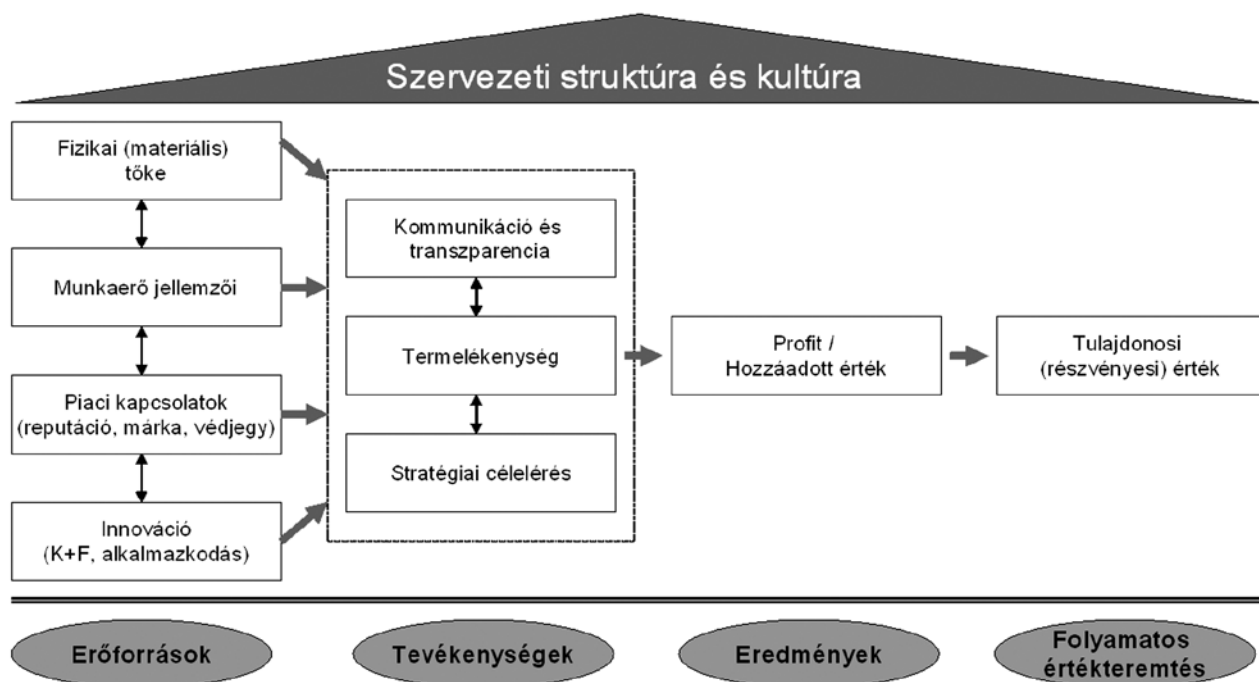
Természetesen a fenti tendenciákon jelentősen változtatható a gazdasági világválság. Annak érdekében azonban, hogy alátámasszuk, a válság ellenére számos szervezet foglalkozik tudatosan a nem tárgyiasult erőforrásaival, néhány későbbi kutatást is becsatornázok. Nem céлом a válság alatti és az utáni kapcsolódó kutatások tételes bemutatása, elsősorban olyan példák bemutatására és felvetésére törekszem, amelyek az intellektuális tőke stratégiai jelentőségét támasztják alá. Kiindulópontként kiemelném, hogy mivel a külső környezet az elmúlt években mind piaci, mind pedig a kormányzati intézkedések oldaláról is kiszámíthatatlanná vált, a külső tervezésre épülő stratégiai menedzs-

ment gyakorlati relevanciája is csökkent. Hogyan alakít ki stratégiát kifelé nézve, a trendeket fürkészve, ha a trendek nem láthatók előre, nem hogy a stratégiai időhorizontot jelentő 3-5 évre, hanem már gyakran 3-5 hónapra sem. Ez egyrészt várhatóan lecsökkenti a tervezés időhorizontját, másrészt arra motiválja a vállalatokat, hogy a külső helyett más fókuszot válasszanak, ha stratégiai előnyre szeretnének szert tenni. Logikusan adódik, hogy befelé, saját erőforrásaik felé forduljanak – ami a RBV/DCV megközelítések megközelítésmódja is egyben. Vajon az intellektuális tőke és annak mérése kapcsolatban van a vállalat stratégiai teljesítményével, illetve értékteremtésével a válság közben és után is? Néhány példa, ami alátámasztja ezt a feltevést⁷:

- Egy 2011-es kutatás még a válságtól egyik leginkább sújtott görög gazdaságban is pozitív kapcsolatot azonosított a humán erőforrás hatékonysága és a vállalat értéke, illetve piaci teljesítménye között (Maditinos et al., 2011). A szerzők 96 tőzsdéi céget vizsgáltak statisztikai módszerekkel a 2006–2008 közötti időszakra vonatkozóan.
- Hasonló következtetésre jutott Veltri és Silvestri is (2011), amikor az olasz pénzügyi szektort elemezték a humán tőke és strukturális tőke minősége és a piaci érték közötti kapcsolat szempontjából. Kutatásuk eredménye: mind a humán erőforrás eredményessége, mind a struktúra hatékonysága szignifikáns hatást gyakorol a szervezet értékére, ezáltal indirekt módon egyúttal annak és a benne dolgozóknak a teljesítményére is. Mindezek alapján válságban sem szabad elfeledkezni az intellektuális tőke méréséről és a bele történő befektetésről, hiszen a kutatásba bevont szervezetek, illetve pénzügyi szektor (mint ágazat) stratégiájának kialakítása során az intellektuális tőke-elemek fontos szerepet játszanak.
- Végül egy három évig tartó, esettanulmány módszerrel épülő kutatás (Harangozó et al., 2010) az egyik piacvezető pénzügyi szolgáltatót vizsgálva kimutatta, hogy az intellektuális tőke – azon belül itt a humán és a kapcsolati elemek – menedzsmentje még a válság közepén is a stratégiai gondolkodás kulcsfontosságú eleme maradt. A piacvezető hazai pénzügyi szolgáltató vezetése a jelentős költségsökkentési hullám közepette sem csökkentette a kulcsfontosságúnak ítélt humán erőforrás fejlesztésére szánt képzési, oktatási kereteit, vagy éppen a konferenciamegjelenések számát. Ugyanebben az időszakban a hagyományos erőforrás-felhasználások óriási lefaragási kényszere és célja jellemezte a szervezetet.

3. ábra

Az értékteremtés legfontosabb tényezői – avagy az értékteremtés háza – a 21. században
(Lev – Servatius alapján, in: Horváth – Möller, 2003)



Ahogy az a 3. ábrából és a kutatási eredményekből is látható, számos jel utal arra, hogy megváltozott a szervezeti értékteremtés feltételrendszere. Ma már nem elsősorban a fizikai vagy materiális tőke (például gépek, berendezések, ingatlanok), hanem a munkaerő jellemzői (lásd humán tőke), a piaci kapcsolatok (lásd kapcsolati tőke), valamint a folyamatos szervezeti alkalmazkodás (lásd strukturális tőke) és az innováció teremtenek értéket. Ezek jelentik a versenyelőny forrását is – szakmai meggyőződésem alapján feltéve, hogy a stratégiai menedzsment feladata szintén az értékteremtés támogatása. A stratégiai célok elérése szempontjából a támogató irányítási rendszerek és struktúra megléte, vagy a támogató szervezeti kultúra immár inkább minimumkövetelmények, mintsem versenyelőny-források.

A szervezeti tényezők szerepe: hogyan lesz az intellektuális tőkéből alapvető képesség?

Amennyiben az intellektuális tőke szerepének előtérbe kerülését a stratégiai menedzsment fent vázolt változásaihoz kapcsoljuk, az erőforrás-alapú megközelítések gyakorlati megjelenéseként is értelmezhető. Az eddigiek alapján és az alapvető képességek VRIO/VRIN kritériumait tekintve könnyen eljuthatunk addig az állításhoz, miszerint az intellektuális tőke könnyen alapvető képességgé válhat:

- A vállalati értékteremtésben tapasztalható számos tendencia (lásd korábban) alátámasztja, hogy az intellektuális tőke a szervezet számára értékes erőforrás: tudatos menedzsment és kezelés mellett szervezeti és/vagy piaci értéket teremt, sőt egyes iparágakban egyre nagyobb mértékben. Természetesen az értékteremtés mértéke és módja eltérő az egyes szervezetek, munkakörök vagy munkavállalók között (hogy csak humán tőke példát hozzak), de összességében elmondható: a humán erőforrás értéke a legtöbb – és még inkább a tudásorientált iparágakban működő – szervezet számára értéket jelent.
- Emellett az intellektuális tőke ritka erőforráskombinációt jelent: azaz az intellektuális erőforrás elemek adott konfigurációja a legtöbb esetben csak egyetlen szervezetre jellemző állapot, két ugyanolyan intellektuális tőke „palettával” rendelkező céget szinte minimális eséllyel találhatunk a gyakorlatban⁸.
- Az intellektuális tőke éppen egyedisége, valamint nem tárgyiasult jellege miatt nem, vagy nehezen másolható: nem materiális erőforrások megragadása nemcsak, hogy nehéz, de az értékteremtés is erősen az adott kontextushoz kötődik⁹ és közvetett ok-okozati láncokon keresztül valósul meg (ld. Kaplan – Norton, 2005).

- Egyes intellektuális tőkeelemek – pl. a tehetséges kutató – helyettesíthetősége számos esetben (pl. tudásintenzív iparágak) gyakorlatilag nem is merül fel, míg más esetekben kérdéses: a hagyományos iparágak tekinthető légiközlekedésben a jegyfoglaló rendszerből származik a bevételek legnagyobb része, míg például az acéliparban a technológia jelenti a legfontosabb stratégiai erőforrást. Ezek helyettesíthetősége az iparágak között biztosan nem, míg egy-egy iparágon belül is csak korlátozottan képzelhető el stratégiai szempontból.

Az intellektuális tőke alapvető képességgé válása azonban több szempont miatt sem triviális. Ez egyrészt olyan tényezőkkel magyarázható, amelyek a nem tárgyiasult erőforrások alapjellemezőihez kapcsolódnak (lásd mérési tényezők), másik részük pedig az intellektuális tőke menedzsmentjének esetenként nem megfelelő voltából adódik (lásd menedzsmentkihívások). A 2. táblázatban – a teljesség igénye nélkül – néhány példát olvashatunk az intellektuális tőkére épülő alapvető képességek kialakításával és menedzsmentjével kapcsolatos kihívásokra.

2. táblázat

Az intellektuális tőke menedzsmentjét korlátozó (megnehezítő) szervezeti tényezők – példák (saját kutatás alapján)

Alapjellemezőkből adódó mérési nehézségek	Menedzsmentkihívások
a nem tárgyiasult jelleg miatt a megfigyelhetőség korlátozott	a humán erőforrás mérése és menedzsmentje során magatartási kockázatok jelentkezhetnek
tacit (informális) tudás elemek túlsúlya	sok „elméleti”, de kevés a „gyakorlatban” is bevált menedzsmenteszköz létezik
indirekt, azaz ok-okozati láncokon keresztül történő értékteremtés	nem megfelelően kialakított mutatószámrendszerek (folyamat, tartalom)
az érték környezet- (és szituáció-) függő	a humán tőke értékének meghatározása etikai aggályokat vet fel
az értékesség a jövőbeli potenciáltól függ, nem pedig a bekerülési értéktől	a méréssel összefüggő pszichológiai hatások
a vállalatspecifikus tudás és szorosan összekapcsolódó tudástőkeelemek miatt az egyedi jellemzők és az érték nem meghatározható	szubjektivitás

Összegzés

A fentiekben az erőforrás-alapú (RBV) stratégia és szervezeti menedzsmentből kiindulva néhány szervezetekben lezajló változást vázoltam fel, amelyek az intellektuális tőke előtérbe kerülését mutatják. Céltom alapvetően az erőforrás-alapú megközelítés és az intellektuális tőke-menedzsment közötti kapcsolat rövid bemutatása volt, valamint olyan gyakorlati tendenciák és példák felsorakoztatása, amelyek alátámasztják az RBV-megközelítés gyakorlati szempontú létjogosultságát. Nem volt céltom azonban a vonatkozó kutatások teljes körű áttekintése, vagy a korábbi stratégiai menedzsment megközelítések háttérbe szorítása. Csupán illusztrálni szerettem volna azt a helyzetet, amellyel ma egy gyakorló vezetőnek szembe kell néznie, főként, ha egy úgynevezett tudásorientált szervezetben dolgozik, mint például a McKinsey, a Microsoft, vagy éppen az egyik legértékesebb márkát birtokló Coca-Cola. Mindazonáltal, ahogy a légi közlekedés vagy az acélipari példák is mutatják, az intellektuális tőkére épülő versenyelőny nemcsak az ún. tudásintenzív iparágakban, hanem számos hagyományosnak tartott ágazatban is jelentős lehet. A légi közlekedésben a jegyfoglalási rendszer, míg az acéliparban például a technológia költségsökkentő hatása lehet kiemelt stratégiai versenyelőnyforrás, de gondoljunk bele általában is például a vevőkapcsolatok fontosságára vagy egy-egy technológiai tudás (know-how) szerepére a stratégiaalkotás és stratégiamegvalósítás során. Vélhetően a legtöbb iparágban fontos értéket kapnának e tényezők, ha a vezetőket kérdeznénk, hogy „min múlik a siker”.

A jelen cikkben összegyűjtött kutatási eredmények akár a válság előtti, akár pedig az az utáni időszakot is nézzük, magukért beszélnek. Ez igaz annak ellenére is, hogy reális elemzés és kép bemutatása csak az ellenpólus vizsgálatával lehetne, hiszen a kutatások között nagy valószínűséggel találhatnánk például a tervezési, a stratégiai választást hangsúlyozó, vagy éppen a versenyközpontú (porteri) megközelítést alátámasztó adatokat is. Jelen munkámban nem volt céltom ezen eredmények összevetése, mindez azonban egy későbbi kutatás feladata lehet.

Az egyes megközelítések „uralmával” vagy „felsőbbrendűségével” kapcsolatban azonban ki kell emelnem, hogy meggyőződésem szerint a „sokszínűség gyönyörködött”. Más szóval, mivel a szervezetek, a szervezeti folyamatok annyira komplex és bonyolult entitások, hogy megértésük és stratégia irányába történő irányításuk kizárólag többdimenziós szemlélettel lehetséges. Azaz, ha éppen a környezet stabil vagy jelentős a működésre gyakorolt hatása (például nagy bü-

rokratikus szervezetek), ott a stratégiai menedzsmentnek is erre kell fókuszálnia, erre kell választ adnia. Ha azonban megváltozik a feltételrendszer, akkor – adott esetben még ugyanazon a szervezeten belül is – a megközelítés és módszertan módosítására van szükség. Ebből kifolyólag számomra nem egyértelmű a stratégiai menedzsmentben a szintézis iránti igény, legalábbis abból a szempontból, ha azt egyetlen uralkodó megközelítés elterjedése követi. Amennyiben az egymás mellett élő modellek egymásra épülnek, és ismerik egymás módszertani eszköztudományát, akkor a gyakorlati menedzsment számára adott egy tárház, ahová nyúlhatnak. Egyetlen modell sem (vagyis az RBV és az intellektuális tőke menedzsmentje sem!) tekinthető csodaszernek, hanem alkalmazhatósága éppen a kontextustól vagy a stratégiai menedzsment céljaitól és kihívásaitól függ.

Lábjegyzet

- ¹ Lásd többek között: Hitt – Tyler (1991) vagy Mintzberg (1998).
- ² „A menedzsmentkontroll az a folyamat, amelynek során a vezetők annak érdekében befolyásolják a szervezet tagjainak magatartását, hogy megvalósítsák a szervezet stratégiáját.” (Anthony – Govindarajan, 2009: p. 9.) A szakirodalomban a menedzsmentkontroll a tervezés, vezetői beszámolás mellett magába foglalja a vezetői számvitelt vagy a felelősségi egységek kérdését is.
- ³ Ez utóbbiak mélyebb áttekintése és eredményeik beemelése a kutatásba – ez az, amit leginkább meg szeretnék köszönni a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Programjának, és azon belül pedig elsősorban Balaton Károly tanár úrnak, a Stratégiai Menedzsment kurzus vezetőjének.
- ⁴ Olvashatunk még tudásról vagy tudástőkréről, nem tárgyiasult stratégiai erőforrásokról (intangible assets), szellemi tőkréről, vagy éppen immateriális javakról. Ehelyütt ezen elnevezéseket – tisztában lévén azzal, hogy ezek tartalma nem minden szempontból egyezik meg teljes mértékben – szinonimaként alkalmazom.
- ⁵ VRIO vagy VRIN kritériumok az alapvető képességek kritériumaira utalnak, és a fenti négy tényező – értékes (Valuable), ritka (Rare), nem másolható (In-imitable), nem helyettesíthető (Non-substitutable) – angol rövidítését jelentik. Bővebben lásd például Barney erőforrás-alapú megközelítéssel kapcsolatos írásait (például Barney, 1991).
- ⁶ Az intellektuális tőke alapvető képességgé válása természetesen függ az erőforrás jellemzőitől és a környezettől is. Míg Michael Jordan tudása sok éven át stratégiai előnyt jelentett a Chicago Bulls számára, később visszatérése után a Washington Wizardsban már nem feltétlenül. Megváltozott a környezet, megváltoztak a feltételek, de egyúttal a humán tényezők is változtak.
- ⁷ Mivel tanulmányomban az intellektuális tőke-menedzsmentet, mint az erőforrás-alapú elmélet egyik gyakorlati megvalósulását értelmezem, ezért elsősorban ezt alátámasztó kutatásokat említek. Természetesen tisztában vagyok kutatásom korlátosságával, hiszen valódi empirikus és integráló íráshoz az itt bemutatottnál jóval szélesebb szakirodalmi áttekintés lenne szükséges. Ez azonban mennyiségi korlátok miatt jelenleg nem megvalósítható.

⁸ Gondoljunk csak arra, hogy hány Federer, Djokovic vagy Nadal játszik egyszerre a tenispályán, s hány Los Angeles Lakers szintű csapat található egyszerre az NBA-ben? Ritkán jelenik meg egymáshoz nagyban hasonlító kompetenciahalmaz, noha a Boston vagy a Cleveland sem rossz csapat. Így van ez valahogy a szervezeti világban is – noha a Coca-Cola és a Pepsi is értékes cég, mégis eltérő kompetenciákkal rendelkeznek, ahogy a Microsoft és az IBM, vagy a MOL és az OMV is.

⁹ Az értékteremtés csak az adott szituációban, a stratégia és a képességek összehangolásának (alignment) figyelembevételével értelmezhető.

Felhasznált irodalom

- Anthony, R.A. – Govindarajan, V. (2009): Menedzsmentkontroll-rendszerek. Budapest: Panem
- Arbeitskreis IWR (2001): Kategorisierung und Bilanzielle Erfassung immaterieller Werte. Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen” der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V., Der Betrieb, Heft 19, Május 11, p. 989–995.
- Barney, J.B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, p. 99–120.
- Bontis, N. – Dragonetti, N.C. – Jacobsen, K. – Roos, G. (1999): The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, Vol. 17, No. 4, p. 391–401.
- Bowman, C. – Ambrosini, V. (2003): How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy. *British Journal of Management*, Vol. 14, p. 289–303.
- Bögel Gy. (1998): A vagyoni esténként hazamegy. *Vezetéstudomány*, 29. évf., 1. sz., p. 22–27.
- Brennan, N. – Connell, B. (2000): Intellectual Capital: current issues and policy implications. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 3, p. 206–240.
- Daum, J.H. (2005): Intangible Asset-Based Enterprise Management – A Practical Approach. http://www.intangibleassets.de/EVENTS/PMA_ICSymp2005_paper_JDaum.pdf#search=%22Lev-Daum%22 Letöltve: 2006-09-03. (Frissítve: 2009-06-28)
- Hitt, M.A. – Tyler, B.B. (1991): Strategic Decision Models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 327–331.
- Grant, R. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, No. 2, p. 114–135.
- Grant, R. (1996): Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, Vol. 7, No. 4, p. 375–387.
- Gu, F. – Lev, B. (2001): Intangible assets – measurement, drivers, usefulness. Boston University and New York University. <http://pages.stern.nyu.edu/~blev/intangible-assets.doc> Letöltve: 2006-09-06.

- Hagan, C.M. (1996): The core competence organization: implications for human resource practices. *Human Resource Management Review*, Vol. 6, No. 2, p. 147–164
- Harangozó T. – Bodnár V. – Szűcs N. – Dankó, D. (2010): Intellectual Capital Management in Crisis – The case of a Hungarian knowledge-intensive SME. *Proceedings of The 2nd European Conference on Intellectual Capital*. ICSTE Lisbon University Institute, Lisszabon, Portugália, Academic Conferences International (ACI), 2010. március 29–30. ISBN 978-1-906638-59-7, p. 289–300.
- Helfat, C.E. – Peteraf, M.A. (2003): The Dynamic Resource-based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, p. 997–1010.
- Horváth P. – Möller, K. (szerk.) (2004): Intangibles in der Unternehmenssteuerung. München: Verlag Franz Vahlen
- Javidan, M. (1998): Core Competence: What Does it Mean in Practice? *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 1, p. 60–71.
- Juhász P. (2004): Az üzleti és könyv szerinti érték eltéréseinek magyarázata – Vállalatok mérlegen kívüli tételeinek értékelési problémái. Doktori (PhD) értékezés, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (2005): Stratégiai térképek. Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredménnyé? Budapest: Panem Kiadó
- Kaufmann, L. – Schneider, Y. (2004): Intangibles – A synthesis of current research. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, No. 3, p. 52–63.
- KPMG-BME Akadémia – Pannon Egyetem (2006): Tudásmenedzsment Magyarországon 2005/2006. Budapest: KBA Oktatási Kft.
- Kuwada, K. (1998): Strategic Learning: The Continuous Side of Discontinuous Strategic Change. *Organization Science*, Vol. 9, November-December, p. 719–736.

- Lev, B. (2003): Accounting for intangibles. Előadás a New York University-n, 2003. április. [http://pages.stern.nyu.edu/~blev/teaching/Accounting%20for%20Intangibles.ppt#371,1,ACCOUNTING FOR INTANGIBLES](http://pages.stern.nyu.edu/~blev/teaching/Accounting%20for%20Intangibles.ppt#371,1,ACCOUNTING_FOR_INTANGIBLES) Letöltve: 2006-09-06.
- Lev, B. (2004): Az immateriális javakban rejlő versenyelőny fokozása. *Manager Magazin*, 2004. december, p. 39–47.
- Madritinos, D. – Chatzoudes, D. – Tsairidis, Ch. – Theriou, G. (2011): The impact of intellectual capital on firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 12, Iss. 1, p. 132–151
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (1998): *The Strategy Safari*. New York: The Free Press
- Pfeil, O. P. (2004): Earnings from Intellectual Capital as a Driver of Shareholder Value. Bern: Haupt Verlag AG
- Prahalad, C.K. – Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, p. 79–91.
- RICARDIS (2005): Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs. End-Report, Introduction & Part 1, Version July 15 th, 2005
- Sveiby, K.E. (2001a): A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, No. 4, p. 344–358.
- Sveiby, K.E. (2001b): Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás. Budapest: KJK-Kerszöv
- Teece, D.J. (2000): *Managing Intellectual Capital. Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*. Oxford: Oxford University Press
- Veltri, S. – Silvestri, A. (2011): Direct and indirect effects of human capital on firm value: evidence from Italian companies. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 15, Iss. 3, p. 232–254. Lábjegyzet

SZÓTS-KOVÁTS Klaudia

MIT NYÚJT A JELENTÉSADÁS PERSPEKTÍVÁJA A MUNKA JELENTÉSÉNEK KUTATÁSÁBAN?

A szerző tanulmányában áttekinti a jelentésadás témakörben a munka jelentése szempontjából általa relevánsnak tekintett szervezeti, illetve menedzsmentkutatásokat, és egy példával illusztrálja a jelentésadás folyamatát. Az eset segítségével megmutatja, hogy a jelentésadás vizsgálatával rávilágíthatunk a jelentés és a munkáról alkotott kép változására. Meggyőződése, hogy a jelentésadás vizsgálata a munka jelentése kutatásának egy új perspektíváját nyújtja, ami új vizsgálati eredményekkel gazdagíthatja a munka jelentésének szakirodalmát.¹

Kulcsszavak: jelentésadás, munka, fogalomalkotás

Ha jól utána számolunk, az életünk harmadát munkával töltjük. Tehát az egész életünkre hatással van az, hogy milyen jelentést tulajdonítunk a munkánknak, számunkra az milyen jelentést, értelmet hordoz. A munka lehet szolgálat, szakma, üzlet, hivatás, alkotás, gyártás, állás, karrier, és lehet megannyi más saját jelentése, saját története mindenkinek.

Mit is jelent a munka? A legtöbbünkben általában nem is tudatosul ez a kérdés. Mégis érdemes foglalkozni a témával, mert számos tényezőt befolyásol, amelyek a munkavállalók és a vállalatok vezetői számára is fontosak lehetnek. Hatással van arra, hogy az egyén milyen mértékben elégedett a munkájával, mekkora stressz éri munkavégzés közben, milyen a fizikai és pszichológiai egészsége, mekkora a motivációja, teljesítménye, és milyen mértékben kötődik a munkahelyéhez és a munkájához.

Ebben a tanulmányban bemutatom a munka jelentésével foglalkozó fontosabb irányzatokat, összekapcsolom a jelentésadás fogalmával és folyamatával, és mindezt egy gyakorlati példával is illusztrálom.

A munka jelentése kulturálisan meghatározott (erről bővebb áttekintés található: Brief – Nord, 1990a; Cartwright – Holmes, 2006 tanulmányában, magyarul nyelven a munkaparadigmákról írt Dalminé, 1994): hogy mit jelent a munka, az egyrészt nem szakítható ki abból a korból és abból a társadalomból, amikor az

adott meghatározás megszületett, másrészt maguk a meghatározások is változtak a történelem folyamán. Ezt a fogalmat a kutatók sokféleképpen definiálták: úgy, mint az egyének munkához fűződő hiedelmeit, értékeit és attitűdjeit (Brief – Nord, 1990a; Quintanilla, 1991; Morse – Weiss, 1955; Vecchio, 1980), értékeit (Fagermoen, 1997), a munkához fűződő motivációit (Hackman – Oldham, 1976; Roberson, 1990; Chalofsky, 2003), vagy mint az egyének megértését arról, hogy mit tesznek, és mi annak a jelentősége (Wrzesniewski et al., 2003). A munka jelentésétől érdemes megkülönböztetni az értelemgazdag munka fogalmát, amit a kutatók a következőképpen határoztak meg: az egyén úgy észleli, hogy fontos és jelentős a munkája és/vagy annak a kontextusa (Hackman – Oldham, 1976; Pratt – Ashforth, 2003; Chalofsky, 2003).

Három fő csoportra lehet osztani a témában született kutatásokat aszerint, hogy mit tekintettek a munka jelentését leginkább meghatározó tényezőnek: (1) a munkakörnyezetet (a munka kialakítását, az ösztönzési rendszert), ami befolyásolja, hogy az egyén miként értelmezi a munkáját, (2) az egyént magát, pszichés tulajdonságait, (3) a társas környezetet, a munkatársakat, vezetőket, akik az egyénre hatnak a visszajelzésükkel, véleményükkel. Attól függően, hogy az egyes kutatók hogyan definiálták a munka jelentésének fogalmát, kutatói megközelítésük is különbözött. A kutatók egy

csoportja szerint a munka jelentése, értelemgazdagsága szükségszerűen szubjektív, a munka jelentése belülről (az egyén felől) meghatározott (pl. Simon, 1997; Isaksen, 2000). Kutatók egy másik csoportja szerint a munka jelentése, a munka értelemgazdagsága egy objektív kritériumrendszer felállításával megállapítható, tehát objektív (pl. Morse – Weiss, 1955; Vecchio, 1980; MOW International Research Team, 1987). A kutatók harmadik csoportja az interszubjektivitást hangsúlyozza, vagyis szerintük a munka jelentésére hat az egyént körülvevő közösség, annak saját értelmezése, ami pedig befolyásolja az egyéni értelmezést (Salancik – Pfeffer, 1978; Wrzesniewski – Dutton, 2001; Pratt – Ashforth, 2003; Wrzesniewski et al., 2003). Ennek megfelelően a munka jelentését tekinthetjük egy adott időszakban statikusnak, állandónak (pl. Morse – Weiss, 1955; Vecchio, 1980; MOW International Research Team, 1987; Isaksen, 2000), vagy pedig változónak, dinamikusnak (Pratt – Ashforth, 2003; Wrzesniewski et al., 2003), amely folyamatszemszélletben is felfogható. A dinamikus folyamatszemszélletet képviselik a jelentésadással foglalkozó kutatások is.

A jelentésadás fogalma

A jelentésadás fogalmának meghatározásában a kutatók nem egységesek. Gioia és Chittipeddi (1991), Gioia (1986), Gioia és Thomas (1996), Lamertz (2002) az interpretációt használták a jelentésadás szinonimájaként. „A (jelentésadás) egy olyan folyamat, amelynek során az egyén értelmes magyarázatokat próbál létrehozni a szituációkra és az azokban szerzett tapasztalataira vonatkozóan” (Gioia, 1986: p. 61.).

Weick (1995) elfogadja, hogy az interpretáció része a jelentésadás folyamatának, ugyanakkor a folyamatot tágabban definiálja. A folyamat fontos részének tekinti, hogy az egyén hogyan figyel fel az ingerekre a folyamatos tapasztalatfolyam során, illetve hogy az ingerek interpretációi és jelentései hogyan változnak és válnak explicitté. Állítása szerint a problémák nem adottak, azokat az egyén maga konstruálja az adott helyzetekben, amelyek sokszor zavarosak, ellentmondásosak. Továbbá a folyamat fontos részének tekinti a helyzetre adott választ, a cselekvést is. Louis (1980a) meghatározása egybecseng a fenti kibővített felfogással, aki szerint a jelentésadás egy ciklus, a tapasztalat interpretációja, az új szituációkra adott válasz. A jelentésadás és a séma kapcsolatát leginkább megvilágító, és a kutatásomhoz leginkább illeszkedő meghatározás a következő: valamely célnak vagy ingernek (esetünkben a munkának) jelentőséget tulajdonítunk, oly módon, hogy a meglévő vagy létrejövő kognitív keretrendszerünkbe helyezzük

(Starbuck – Milliken, 1988; Pratt – Ashforth, 2003). Felfogásomban a fenti meghatározásnál tágabban tekintek a jelentésadásra Louis (1980a,b) és Weick (1995) szemléletéhez hasonlóan, azaz az inger észrevételét és a cselekedetet is a jelentésadás részeként tekintem.

A jelentésadás akkor jut szerephez, amikor az emberek a világukat megzavaró tényezővel találkoznak: eseményekkel, amelyek eltérnek a dolgok szokásos rendjétől, emberekkel, akik megkérdőjelezzik az előre kialakított elképzeléseiket, és váratlan, szokatlan cselekedetekkel. Amikor az emberek valami hasonló ok miatt megakadnak, akkor a meglévő világnézetük és gondolkodási keretük segítségével igyekeznek azt megmagyarázni. A jelentésadás ugyanakkor több mint a váratlan vagy félbeszakító események megmagyarázása, amint Weick megállapítja: „A jelentésadás könyvírás és olvasás egyben.” (Weick, 1995: p. 7.) Tehát a jelentésadás nem csupán az egyént körülvevő világ interpretációja, hanem a világ megalkotása azáltal, hogy az egyén elvárásaitól eltérő, és így őt megzavaró tényezőket észreveszi, és ezekre reagál.

A jelentésadás jellemzői

Weick (1995) a jelentésadás folyamatának hét fő jellemzőjét azonosította könyvében, amelyeket a következőkben foglalhatunk össze.

A jelentésadás identitáskonstrukción alapszik

Általánosságban a jelentésadás énközpontú (például Gray et al., 1985). „Mire kell figyelnem (*nekem*)?” „Ha már észrevettem, mit jelent *számomra* ez az inger?” „Mit várhatok (*én*), mi következik?” „Fontos, mások mit várnak el *tőlem*, mit tegyek?” „Mit kell tennem (*nekem*)?”

A jelentésadást – jóllehet nem a jelentésadás hivatalos elmélete – a kutatók gyakran összefüggésbe hozzák a szimbolikus interakcionizmussal, ennek oka, hogy a két elmélet kulcselemei, mint az én (self), cselekvés, interpretáció, jelentés és közös cselekvés (joint action) megegyeznek (Weick, 1995: p. 41.).

Énfogalom a szimbolikus interakcionizmusban
(symbolic interactionism)

A szimbolikus interakcionisták (Mead, 1934) szerint az énképünk a társas interakciók során fejlődik, mások reakciójától függ. Ez a megközelítés visszanyúl a „tükrözött én” fogalomhoz. A tükrözött én három elemből áll, ezek a következők: (1) „annak elképzelése, hogy a másik embernek milyennek jelenünk meg, (2) annak elképzelése, hogy ő milyen-

nek ítéli meg a megjelenésünket, és (3) valamiféle érzés, mint büszkeség vagy szégyen” (Cooley, 1902.; p. 184.). A szimbolikus interakcionista szerint minden helyzetben elképzeljük magunkat a másik perspektívájából, a másik helyébe képzelve magunkat. Az énünk két elemből tevődik össze: az én (I) és az engem (Me). Az engem képviseli az általános másikat (általános tükörkép), illetve a társas környezet elvárásait, tehát amit a mások reakcióinak tükrében látunk. Az én a személyiségen belüli „eredeti, megjósolhatatlan, szer-vezetlen” részünk (Griffin, 2000/2003.; p. 60.).

Az egyén identitása az interakciók során jön létre: az egyén mindegyik interakcióban más-más éndefinícióval van jelen, folyamatosan mindegyik szituációban újradefiniálja magát. Attól függően, hogy milyenek észleli a környezetét, változik a saját magáról alkotott képe. A jelentésadás az identitás fenntartására épül. Az egyént három alapvető önmagára vonatkozó igény vezérli ebben: „(1) az önmegegerősítés, ami a pozitív tudati és érzelmi állapot keresésében és fenntartásában tükröződik, (2) az önhatásosság, azaz a vágy, hogy magát kompetensnek és hatásosnak észlelje, és (3) az önkonzisztencia iránti igény, ami a koherencia és a folytonosság megtapasztalása és érzése iránti vágy” (Erez – Early, 1993: p. 28.).

A jelentésadást az öngazolás indítja el: a pozitív, konzisztens önkép fenntartását szolgálja, egy önmagunkra vonatkoztatott (self-referential) folyamat, melynek alapvető motívuma ez: „honnan tudom, hogy ki vagyok addig, amíg nem látom, hogy ők mit tesznek”. Bármilyen helyzetben vagyunk is, azt vizsgáljuk, hogy az a helyzet milyen következményekkel jár ránk nézve. A helyzet jelentését pedig mindig a helyzetben lévő aktuális identitásunk vezérli. Minél több énünkhöz férünk hozzá egy adott helyzetben, annál többféle jelentéssel bír számunkra az adott helyzet. Tovább folytatva a logikát, minél több énhez férünk hozzá egy adott helyzetben, annál kevésbé valószínű, hogy a helyzetben meglepő vagy megakasztó pillanattal találkozunk, és így kezelniük kell a bizonytalanságot vagy a kétértelműséget (Weick, 1995; Louis, 1980a, b; Reason, 1990).

A jelentésadás retrospektív

Weick (1995) felfogásában a jelentésadás egy tisztázó, retrospektív folyamat, amelynek célja, hogy az egyén megértse a helyzetet, és annak megfelelően tudjon cselekedni. Az eseményeket csak a bekövetkezésüket követően vehetjük észre. Az események jelen-

tésadási folyamatához az esemény következményét, eredményét vesszük figyelembe, és annak megfelelően jelentést tulajdonítunk a cselekedeteknek és a körülményeknek, amelyek azt megelőzőleg történtek. Weick (1995) szerint tehát az emberek, amikor jelentést adnak, akkor az eseményekről beszámolót vagy történetet készítenek, hogy megmagyarázzák őket, és beillesztik a saját érték- és hiedelemvilágukba.

A jelentésadás a környezetet érvényesíti

Az érvényesítés (enactment) szó használata a jogalkotók és a vezetők közötti párhuzamot hangsúlyozza: mindkét csoport a valóságot hozza létre irányadó cselekedeteivel, a környezetük pedig rá van kényszerítve, hogy a cselekedeteikre reagáljon. Ugyanakkor mindnyájan a környezetünk részei is vagyunk egyben. Weick (1995: p. 33.) az érvényesítésnek a környezet és az egyén általi kölcsönös meghatározottságát a következőképpen illusztrálja: „Sohasem rád reagálok, hanem rád-és-rám; vagyis hogy pontosítsunk, én-és-te reagálok rád-plusz-énrám. »Én« nem tudlak soha »téged« befolyásolni, mert te már befolyásoltál engem; vagyis a találkozó folyamatában, a találkozó folyamata által mi mindketten mások lettünk. Ez már a találkozó előtt elkezdődik, azáltal, hogy várjuk a találkozót” (Follett, 1924: p. 62–63.).

A jelentésadás társas

Bár a jelentésadás egyéni eljárásnak tűnhet, eleve társas. A jelentésadás feltételezi, hogy a tudás és a hiedelem a másokkal folytatott interakciók során jön létre és módosul, ahogyan azt az egyén megosztja másokkal. Ennek megfelelően a jelentésadás egy folyamatos, iteratív, reflexív folyamat. A jelentésadás társas jelenség, mert a viselkedésünk mások cselekedetének függvénye akár jelen vannak, akár elképzeljük őket. A szimbolikus interakciók fontos elemei a jelentésadás folyamatának. A jelentésadás sosem egyedüli, mert az egyén belülről függ másoktól. Még a monológok és az egyirányú kommunikáció is feltételez hallgatóságot, és a monológ is változik, ahogy változik a hallgatóság.

A jelentésadás folyamatos

A jelentésadásnak nincs egyértelműen meghatározható eleje és vége. A kommunikáció egy vég nélküli jelentésadási folyamat, amelynek során az egyének az őket körülvevő környezetnek és a rájuk ható ingereknek jelentést adnak (Weick – Sutcliffe – Obstfeld, 2005). A tapasztalatok összefüggő áramlása készíti az egyént arra, hogy a múltban gyűjtött tapasztalatokat a jelen alapján folyamatosan átértékelje. A magyarázat cselekvést indukál, amire válasz érkezik, ami ingert nyújt további jelentésadási tevékenységnek és cselek-

vésnek. Ahogyan az egyén előrehalad – a helyzet, az ingerek, az emberek és cselekedetek minél többszöri jelentéssel való felruházásában –, úgy a jelentés egyre kevésbé lesz kérdéses, kétértelmű.

A jelentésadás a kibocsátott ingerekre összpontosít

A jelentésadás több, mint az ingerek interpretációja. Ha az ingert nem érzékeljük, akkor nem tudunk annak jelentést adni. Az egyes ingereket az összefüggő ingeráramból vesszük észre, azaz kiszűrjük, csoportosítjuk és összehasonlítjuk. Függ a környezettől, a kontextustól, hogy mit is veszünk észre. Salancik és Pfeffer (1978: p. 233.) felhívta a figyelmet a társas környezetnek az ingerek észlelését befolyásoló hatására, miszerint a társas környezet összeköti az egyéneket azokkal a cselekedeteikkel, amelyek magyarázatot igényelnek, tehát hat arra, hogy mely információk tűnnek fel az egyéneknek, továbbá normákat és elvárásokat közvetít, amelyek befolyásolják a magyarázatokat.

A jelentésadást a hihetőség, és nem a pontosság vezérli

A jelentésadás egy retrospektív folyamat, tehát a teljes pontosság az események visszaidézése és interpretálása során nem lehetséges. A múltbeli tapasztalatok felidézése rekonstrukció, ami a pontosságot még elérhetlenebbé teszi, sosem úgy emlékszünk vissza eseményekre, ahogy azok pontosan megtörténtek (Weick, 1995; Weick – Sutcliffe – Obstfeld, 2005).

A jelentésadás az ingerek jelentésének kiszínezéséről szól: egyrészt az egyén hozzáilleszti azokat általánosabb kategóriákhoz, másrészt részletesebben kidolgozza a múltbeli tapasztalatai alapján (Weick, 1995). Bármely esemény kapcsán sok lehetséges ötlet és tapasztalat állhat az egyén rendelkezésére egy-egy inger kiszínezésére és részletezésére.

A jelentésadás folyamata

Eltérés az elvárásoktól. A jelentésadás folyamata akkor kezdődik, amikor az észlelt helyzet eltér az elvárt helyzettől. Vagyis az elvárásoknak megfelelés vagy attól való eltérés, az „ugyanaz vagy más” kérdése vezérli a jelentésadási folyamatot. A „más”-nak észlelt helyzetet a jelentésadással foglalkozó kutatók különbözőképpen fogalmazták meg (Weick – Sutcliffe – Obstfeld, 2005): ellentmondásnak, üzemzavarnak, meglepetésnek, megakadásnak, elbizonytalanodásnak, lehetőségnek vagy káosznak nevezik. A folyamat kezdetén még az sem világos, hogy mi a probléma, van-e egyáltalán megoldandó probléma, vagy csak egy pillanatnyi megakadásról, egy egyszeri és szokatlan eseményről van szó.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Ahogyan a helyzet kibontakozik, az egyén elkezd az eseményt olyan kis, kezelhető részecskébe rendezni, amelyek a meglévő mentális modelljeihez és tudás-, illetve tapasztalati kereteihez illeszkednek.

Észrevétel, megcímkezés és kategorizálás. Az egyén felfigyel a szokatlan, új esetekre, és azokat múltbeli tapasztalatához hasonlítja. Mentális modelljei – amelyeket a munkája és a képzések során, élettapasztalata révén épített fel – és a feltűnő ingerek bizonyos kombinációja vezérlik azt, hogy mire figyel fel (Weick – Sutcliffe – Obstfeld, 2005). A normál „ügymenethez” hasonlítva észreveszi és kiválasztja az új elemeket, majd a megkülönböztetés és az azonosítás érdekében megcímkezi azokat. Tehát nevet ad azoknak az ingereknek, amelyekre eddig még nem figyelt fel. Ezeket az új címkéket a releváns tapasztalataihoz kapcsolja.

Hihető magyarázatok létrehozása. Miután az egyén megkülönböztette és megcímkezte az adott eseményt, elkezd megmagyarázni. Több, akár egymásnak ellentmondó magyarázat születhet egy-egy esemény kapcsán, amelyből a leginkább hihető magyarázatot fogadja el. A jelentésadás során a hihető, és nem feltétlenül a pontos magyarázatra törekszik (Weick, 1995; Weick – Sutcliffe – Obstfeld, 2005): úgy ad jelentést a helyzetének, hogy a tevékenységét folytathassa, és a környezetét fenntartsa.

Cselekvés. Ha a jelentésadás során az első kérdés a „mi történik itt?”, a második hasonlóan fontos kérdés a „mit fogok tenni?” (Weick – Sutcliffe – Obstfeld, 2005). A folyamat során a cselekedet és a beszéd inkább ciklikusan, mint lineárisan követik egymást: mind beszéddel, mind cselekedettel kezdődhet és végződhet a folyamat, ami újrakezdődik, és így tovább. A cselekedet az ingertől elválaszthatatlan, míg az egyén a beszéd során kategorizálja és jelentéssel ruházza fel az ingert.

Louis jelentésadás-modellje

Külön kiemelem az egyéni jelentésadási folyamatot bemutató kutatások közül Louis (1980a) sokszor hivatkozott jelentésadás-modelljét. A modell a szocializációs kutatási irányzatba tartozik, amely fenomenológiai és társas interakcionista alapokra épít, és amely úgy tekint a jelentésre, mint amely interakciók során konstruálódik és helyzettől függő interpretációs sémákba ágyazódik (Mead, 1934; Berger – Luckman, 1966). Vizsgálatának tárgya, hogy az egyén hogyan boldogul a korai munkatapasztalataival, hogyan ad jelentést azoknak, miként azonosítja, diagnosztizálja, interpretálja őket, és hogyan válaszol ezekre.

A megszokott helyzetekben az egyének magatartásában a tudatosság szerepe minimális, általában for-

gatókönyvek vezérelnek bennünket (Abelson, 1976). A megszokottól eltérő helyzetekkel való megbirkózást viszont a tudatos gondolkodás vezérli, nem az automatikus forgatókönyvek. A forgatókönyv vezérelte működés során addig, amíg a várakozásoknak megfelelő eredmény születik, nem szükséges a gondolkodás. Ha nem a várakozásoknak megfelelő eredmény születik, akkor ez az egyén kognitív konzisztenciáját fenyegeti (Festinger et al., 1957; Abelson et al., 1968). Ez az elmentmondás feszültséget hoz létre, ami arra készíti az egyént, hogy megszüntesse azt. Tehát amikor a forgatókönyv nem működik, az egyénnek meg kell magyaráznia, hogy miért ez a kimenetele a helyzetnek, és miért nem az, amit várt. Így születnek retrospektív magyarázatok a jelentésadási folyamat során.

Louis a jelentésadást egy visszatérő ciklusnak tekinti, amiben meghatározott események követik egymást. A ciklus az egyén várakozásaival kezdődik, amelyek tudatosak vagy nem tudatosak, amelyek a következő események előrejelzőiként szolgálnak. Ezt követően az egyén megtapasztalja azokat az eseményeket, amelyek eltérhetnek a várakozásaitól. Eltérő események vagy meglepetések kiváltják a magyarázat iránti igényt, és ezzel párhuzamosan kiváltják az eltérést interpretáló folyamatot is. Az egyén annak megfelelően, hogy minek tulajdonítja a váratlan esemény bekövetkezését, dönt a magartatási válaszról, illetve módosítja tudását a helyzetben résztvevőkről és a helyzetről, valamint a jövőbeni helyzetek kimeneteivel kapcsolatos várakozásait. A módosított várakozások és a feltételezések megfelelnek a forgatókönyv módosításának.

Az egyén sok inputra hagyatkozik annak függvényében, hogy a meglepetésnek milyen jelentést tulajdonít, azt hogyan interpretálja. A hasonló szituációkban előzőleg szerzett tapasztalatai segítenek megbirkózni a jelenlegi helyzetekkel. Az egyéneket befolyásolják személyes tulajdonságaik, mint például hajlamuk, hogy általában kit okolnak egy helyzetben (magukat vagy másokat), vagy az adott helyzetben, illetve általában a szándékaik. A folyamatra hatással vannak az egyének kulturális alapfeltevései, azaz a helyi kontextus specifikus jelentésszótárai, interpretatív sémái. A másoktól származó információ és interpretáció szintén hozzájárul a jelentésadás folyamatához.

Louis jelentésadás-modellje a jelentésadás folyamatát mutatja be, az egyéni kognitív folyamatokra fókuszálva, szervezeti közegben, s mint ilyen, az egyik leginkább népszerű, hivatkozott megközelítés. Újdonságot jelent a szocializációs szakirodalomban annak a folyamatnak a feltárása, amit az újoncok megtapasztalnak, miközben a számukra ismeretlen helyzetekkel megbirkóznak.

Meglátásom szerint a modell a szocializációs folyamatot új szempontból tárgyalja, ugyanakkor leszűkíti a jelentésadás folyamatát az újoncok körére. Ez egy folyamatos, és bármilyen karrierszakaszban felmerülő folyamat (Weick, 1995), ami új munkahelyi szituációban kétségtelenül gyakrabban fordul elő. A modell, véleményem szerint, kiterjeszhető bármilyen meglepő, illetve váratlan munkahelyi szituációra.

Séma vezérelte jelentésadási folyamat

Gioia (1986) állítása szerint a legtöbb jelentésadási folyamat sematizált tudás használatával zajlik. Az emberek a strukturált tudásukra és az ahhoz kapcsolódó tapasztalataikra hagyatkoznak, akár tudatosan, akár tudattalanul bonyolítják le a kognitív információfeldolgozást és az azt követő akciót.

A sémák egy típusa a forgatókönyv, amelyben az eseményekre vonatkozó tapasztalat rögzül, így a cselekvés alapjaként szolgál, támogatja a jelentéskonstrukciót és a jelentésadási folyamatokat (Gioia, 1986). A létrehozott jelentés befolyásolja, hogy az egyén ezt követően hogyan cselekszik, a cselekedet pedig befolyásolja a jelentésadást (Weick, 1979). Valamely esemény bekövetkezése aktivizálja a forgatókönyvek alkalmazását, a forgatókönyvek pedig átkapcsolásokon keresztül támogatják a jelentésadást. Mindezek kölcsönösen támogatják egymást: a forgatókönyvek a jövőben bekövetkező események iránt várakozásokat keltenek, önbeteljesítő jóslatként működnek (az egyén úgy cselekszik, hogy bekövetkezzen a várakozásoknak megfelelő esemény, vagy a bekövetkezett eseményt a várakozásokkal összhangban interpretálja). A retrospektív jelentésadás hozzájárul a forgatókönyvek változásához, növekedéséhez, az így létrejövő forgatókönyvek pedig támogatják a jövőorientált jelentésadást (Gioia, 1986).

A sémák a szervezeti jelentésadás minden szakaszát érintik (Bogner – Barr, 2000). Befolyásolják, hogy mi az, amit az egyén észrevesz azáltal, hogy egyes ingerek feltűnőbbé válnak, mint mások (Gioia, 1986; Bogner – Barr, 2000). Majd szabályokat és kapcsolatokat nyújtanak, amelyek befolyásolják az *interpretációt* („Ki és mi ez?” lásd Taylor – Crocker, 1981), segítik azonosítani és kategorizálni az ingert (ez egy ügyfél, ez egy teljesítményértékelési beszélgetés stb.). A kategorizációt követően segítik meghatározni, hogy mit jelent az inger, és ennek alapján milyen választ kell az egyénnek adnia.

Az információfeldolgozás tudatosan, kontrolláltan és relatíve tudattalanul, automatikusan is történhet (Gioia – Poole, 1984; Louis – Sutton, 1991; Lord – Foti, 1986; Csanádi et al., 2009). Tudattalanul, mintegy automatikus feldolgozás során a sémák vezérlik az ész-

lelést, kevés a tudatos beavatkozás, válasz vagy séma-összeegyeztetés (több séma aktivizálása esetén), egy időben több párhuzamos tevékenységet tud végezni az egyén. A tudatos feldolgozás során több tudatos irányítás, reflexió és összeegyeztetés szükséges, egy időben egy tevékenységet tud végezni az egyén. A kontrollált feldolgozás nagyobb mértékben veszi igénybe az egyén kognitív kapacitását, mint az automatikus feldolgozás. A tudatos beavatkozás mértéke függ az inger területén szerzett tapasztalattól, a megszerzett tapasztalat több tudattalan, tacit feldolgozást tesz lehetővé. A tudatos, kontrollált feldolgozás általában az új ingerek vagy az ismerős ingerek új jellemzője, vagy a sémával nem egyező információ esetén szükséges (Louis – Sutton, 1991). Idővel a tudatos, reflektív jelentésadás teszi lehetővé a tudattalan, automatikus jelentésadást.

Louis és Sutton (1991) az automatikusból a tudatos információfeldolgozásba váltás feltételeit vizsgálta, példákon keresztül, egyéni, csoportos, illetve szervezeti szinten egyaránt. A következőkben röviden felvázolom azokat a helyzeteket, amelyek a sémának és az információfeldolgozás módjának a változását is igényelték, egyéni szinten (a csoportos/szervezeti szintű helyzetek részletes leírása cikkben megtalálható). Az első csoportba az *újdonsággal* bíró helyzetek tartoznak. Egyéneket vizsgálva ezek a szerepváltás, belépés, áthelyezés, előléptetés. A második csoportba azok a helyzetek tartoznak, amelyeket valamilyen *ellentmondás*, diszkrepancia jellemez. A vizsgált ellentmondások közös sajátossága, hogy jelentős, de nem elsöprő mértékűek, és az egyéntől választ kívánnak. Egyéneket vizsgálva a szerzők erre a következő példákat találták: teljesítményértékelő megbeszélés (vezető és egyén eltérő észlelése), szerepváltás vagy a munkahely elvesztése. A harmadik csoportba azok a helyzetek tartoznak, amelyek szándékolt, tudatos információfeldolgozással járnak, mint a karriertervezés vagy az AC (assessment center). A szerzők arra is felhívják a figyelmet, hogy az egyének különböznek abban a tekintetben, hogy milyen könnyen tudnak váltani automatikusból tudatos információfeldolgozásba, attól függően, hogy mennyire gyakorlottak benne.

A munka jelentése a HR-vezetők szemszögéből

A munka jelentése természetesen egyénenként változó, hiszen az egyéntől függ, hogy ki, mit tekint munkának, és annak milyen jelentést tulajdonít. Nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy az egyénnek a munkáról alkotott jelentését befolyásolja a társadalmilag, szervezeti- és az adott közösségben elfogadott jelentés (Pratt – Ashforth, 2003). Ezért célszerűnek tartom a munka

jelentését egyéni szinten vizsgálni, figyelembe véve az adott közösség hatását az egyén értelmezésére. Célom az egyéni értelmezéseken túlmutató mintázatok, jellemző struktúrák, illetve az átfogó, mögöttes tényezők feltárása és megértése/magyarázata. A kvantitatív nagymintás kutatások hátrányának tartom, hogy a jelentést a kutatók definiálják, és az egyének saját megértése emiatt nem érvényesül. Ezt kiküszöbölendő kvalitatív kutatási módszerrel azokat a jelentéseket vizsgálom, amelyeket az egyének adnak a munkájuknak.

Kutatási kérdésem a következő: Mit jelent a vizsgált egyének számára a munkájuk, és ez hogyan változik? Milyen kép (séma) él az egyénekben a munkájukról? Hogyan változik meglepő helyzetekben, fordulópontokban?

Kutatásom során a jelentésadás keretrendszerében olyan munkahelyi szituációkról szóló történeteket gyűjtöttem, amelyek megváltoztatták az egyének munkáról alkotott képét (kognitív sémáját), a munkához fűződő viszonyát. Kutatásomat narratív módszerrel végeztem, HR-vezetőket kérdeztem meg a munkatapasztalataikról, munkájukhoz fűződő viszonyokról, annak változásáról.

A narratívák nemcsak tükrözik a tapasztalatot, hanem jelentést is adnak neki. Miközben az egyének az életpasztaik részleteit egy történet formájában rakják össze, rákényszerülnek, hogy reflektáljanak azokra, kiválasszák a szembetűnő aspektusokat, és egy koherens egészévé rendezzék. Ez a reflexiós folyamat teszi a történetmesélést jelentésadási tevékenységgé (Elliot, 2007: p. 24.). A narratíváknak ez az értékelő, értelemadó dimenziója nagy előny a kvalitatív kutató számára.

Perspektívámban a jelentésalkotás középpontjában az egyén kognitív folyamata, és az ezt befolyásoló normák/társas hatás állnak, ami a *társas konstruktivista* (social constructivism)² kutatások alapkérdése. A társas konstruktivista (social constructivism) kutatások fókuszában elsősorban az áll, hogy *az egyének mentálisan hogyan konstruálják meg a világukat* a társas kapcsolataik által nyújtott kategóriákkal, ebben Vygotsky (1981) és Bruner (1990) munkáit követik (Fletcher, 2006; Young – Collin, 2004). Elsődlegesen az egyén szubjektív tudását, a kognitív folyamatokat és gondolatokat vizsgálják, illetve azt a társas közeget, környezetet, amiben a vizsgált egyének tevékenykednek (Fletcher, 2006).

Az általam követett megközelítés tehát annyiban eltér a szervezet ún. interpretatív megközelítésétől (Gelei, 1996; Glózer – Gelei, 2011), hogy míg ez utóbbi a nyelvileg és közösségileg konstruálódó, azaz *interszjektív* jelentéseket helyezi a középpontba, addig az általam választott felfogás az egyéni jelentésadást, és ezen belül a kognitív mechanizmusokat³.

Fontos kérdése ennek a közelítésmódnak, hogy hogyan szerezzük meg a tudást, hogyan hozzuk létre a jelentést. A vizsgált folyamatok elsődlegesen az egyéneken belül zajlanak le, aki a már meglévő sémákba integrálja a tudást, vagy megváltoztatja a sémákat (Young – Collin, 2004).

Kutatásom társas konstruktivista, szervezettelmeleti alapállásom egyben pozitivistá és interpretatív, azaz Burrell és Morgan (1979) felfogásától eltérően – értelmezési keretüket elfogadva, de az interpretatív szociológia/funkcionalista szociológia határt áthatónak tekintve – feltételezem az összemérhetőséget. Kieser (2002) a konstruktivizmusról írt tanulmányában a szervezettelmeletben három alapvető megközelítést különített el: társadalmi konstruktivista, kognitív és a rendszerelméleti irányvonalat. A kognitív konstruktivizmus „bizonyos értelemben megpróbálja összebékíteni a pozitivistá és az interpretatív felfogást” – ebbe a kategóriába sorolható kutatásom. Központi tétele szerint „az egyének magatartását nagymértékben szubjektív elméletek, azaz az oksági viszonyokról alkotott szubjektív feltételezések, valamint az emlékezetben tárolt egyszerű szabályok irányítják” (Kieser, 2002: p. 17.). Chell (2000) írta, hogy ez egyben egy paradoxon is: egyrészt az egyéni tapasztalat egyszerű, szubjektív és egyben társasan konstruált, másrészt pedig az egyének címkéket, kategóriákat alkotnak a gondolataik, érzéseik, tapasztalataik feldolgozásokor. Az egyén szubjektív világa is reflektíven címkézett: jelek, szimbólumok, nyelv útján. Ez a konstruktivisták által vallott „ontológiai rezgés”, ami lehetővé teszi ezt az ellentmondást. Pitt (1998) szerint ez a megközelítés a Morgan – Smircich (1980) modelljében az objektív-szubjektív tengely közepén helyezkedik el: strukturális-interpretatívnek nevezhető.

Egy HR-vezető esete

A következőkben a kutatásomból vett példán keresztül szeretném megvilágítani a jelentés változását egy HR-vezető szemszögéből. Egy olyan példát választottam, amely jól illusztrálja, hogy hogyan változik az egyén munkáról alkotott képe a környezete hatására. Norbert⁴ körülbelül egy éve kapott egy számára kedvezőtlen teljesítményértékelést:

„...hát a negatív élmény az az éves értékelés, amikor olyan rossz jegyet kaptam. Az nagyon negatívan hatott.” ... „elmondta őszintén, hogyha így folytatom, akkor lehet, gyorsan el kell hagynom a céget.” „Elég erős vizsziatükrözés volt.”

Száma meglepetés volt, erre nem számított. Louis és Sutton (1991) ellentmondásként kategorizálta az ilyen

típusú helyzeteket: ellentmondás van az egyén és a vezetője észlelése között, az egyén mást várt attól a helyzettől, ennek hatására az automatikusból a tudatos információfeldolgozásba váltott át. Érdekes megvizsgálni, hogy hozott-e változást számára ez a váratlan helyzet.

„Ennek hatására is sokat változtattam. De még mindig, sajnos, bekerültem egy olyan spirálba, hogy még mindig változtatni kell. Még mindig az vagyok, ott vagyok, hogy táncolok azon, hogy most megtartsanak, ne tartsanak meg. De már elindult egy tendencia felfele.”

Ennek hatására Norbert⁵ sok mindenben *változtatott*. Megváltoztatta a *gondolkodásmódját* a munkájáról.

„Nem a túlélésre törekszem. Előtte az volt, hogy csak a túlélésre. Igen, ez megfelel nekik. Jó. Tegyek le a munkát, oszt mehetek haza.” „Tehát ott elhatároztam, hogy minőségi munkát fogok ezentúl csak kiadni a kezemből. Vagy nem adom ki. Elhatároztam, hogy többször leellenőrzöm, amit kiadok, és elhatároztam, hogy akkor... Bosszantott. Az bosszantott, hogy képes vagyok rá, hogy megcsináljam, de mégsem csináltam meg, és ez másnak is feltűnt. Én addig azt hittem, hogy elsunnyoghatom.” „Az volt a fő célom, a kommitmentemet, elkötelezettségemet, hogy javítsam.” „Hát, hozzáállásom, jobban odafigyelek.”

Elhatározásokat tett, ami arra enged következtetni, hogy előtérbe került a munkája, tudatosabban kezelte azt. Fontosabbá is vált számára, hiszen az eddigiekhez képest több energiát volt hajlandó befektetni, például vállalta, hogy jobban figyel, leellenőrzi azt, amit csinált. Máshogy viszonyult a vezetőkhez is, megváltozott az *érzelmi viszonyulása* a vezető munkatársaihoz, már nem sajnálta őket, mint régebben.

„Illetve sokszor sajnáltam a vezetőket, hogy túl vannak terhelve, és nem megyek hozzájuk, de így is sok munkája van. Most már nem sajnálom. Ők választották. Kénytelen vagyok, mert tudom, hogy ők választották, és nekik is meg kell felelni ezeknek a kihívásoknak.”

Vajon miért nem sajnálja őket, mi az, ami változott az értékelés hatására? Talán az, hogy ő maga is meg kell, hogy feleljen az elvárásoknak, hiszen a munkahelye forog kockán, így a „külső nyomás” hatására már ő sem tud tapintatos lenni a vezetők felé. A változás megjelent a *magatartásában* is:

„Nagyon sok mindent kiadok már vezetőknek, jobban irányítok, irányítom, jobban együtt dolgozok velük. Sokkal több időt töltök velük. Eleinte kicsit visszahúzódtam az irodába, és ott dolgoztam. Átküldtem az e-maileket, és vártam a választ, most kicsit aktívabb lettem.” „Csak nem félttem őket annyira, mert úgyis annyit csinálnak, amennyit bírnak. Ez is nagy változás volt. Ezzel én is sok mindent átvállaltam tőlük, hogy én megcsinálom majd a táblázatot, hagyjad, majd én bemutatom. Most leginkább

azt mondom, jó, akkor csináljátok meg a jövő hétre, most nem vállalom el tőlük a munkát.”

Megváltoztatta munkavégzésének a módját, ahogy irányítja őket és együtt dolgozik velük, hogy mennyit vállal át tőlük, illetve mennyi feladatot delegál nekik. Mindezzel együtt megváltoztatta azt, ahogyan a *HR-szerepéről* gondolkodik. Ehhez azonban a cégen belüli változások is hozzájárultak, nem csak az értékelés.

„Mert úgy éreztem, hogy HR-vezetőnek segítenie kell a vezetőket. Most már ez megfordult, most meg úgy érzem, hogy inkább, nem tudom, eredményeket kell elérnie a vezetőkkel. Ez nagy változás, igen. Az elején én is segítő voltam, segíteni, támogatni. (Jó ez a beszélgetés, rájöttem, milyen változások voltak.) Lényeg, az elején inkább támogatásra gondoltam, hogy meg kell hallgatni, támogatni kell őket, segíteni, coachingra gondoltam, számomra olyan volt a HR-vezető az elején. Ez nem változott meg, most is úgy érzem, hogy coaching, de most már eredményorientált. Az eredmény a fontosabb. Az, hogy ő tudjon panaszkodni, meg tudod, mert az is fontos, mert elmondják. De jobban koncentrálok az eredményre. És úgy érzem, most már egy ilyen business partner, egy HR-vezető, az inkább már vezető. Az elején támogatóra gondoltam, így képzeltem az XY³-nál, és én úgy is dolgoztam. Most meg mint vezetőt képzelem el. Leteszi az eredményt, végigviszi. Ez nagy változás volt így az én hozzáállásomban, HR-vezetői munkában.”

A segítő, támogató HR-vezető képét – aki időnként tehermentesíti a többi vezetőt – felváltja az üzleti partner HR-vezető képe, aki delegál és eredményeket ér el.

Felmerülhet az a kérdés, hogy egy teljesítményértékelés miért váltott ki ekkora változást Norbert munkájában, hiszen már régebben is kapott rossz értékelést. Az értékelés hatására előtérbe került a munkájának esetleges elvesztése.

„Félek azért, mert hosszú távon szeretnék, családom van, (...) legyen megélhetésünk, (...) hitelünk van, de annyira nem vagyok elkeseredve, mint ahogy meg lettem volna ijedve két vagy három évvel ezelőtt, hogyha elbocsátanak. Érdekes, az elbocsátás mindig ott lebeg ennél a cégnél most. Mindenki elkezdett dolgozni, mert mindenki megijedt.”

Tehát a változás hajtóereje a félelem, hogy miből tartja el a családját, talál-e másik munkát ennyi idősen. Ugyanakkor az elbeszéléséből kitűnik, hogy ez a menedzsmenteszköz, a megfélemlítés az egész szervezetben általános. A külső „nyomással”, elvárással szembeni ellenállás is megjelenik az interjúban, ami egyrészt a szervezettel szemben, másrészt az egész értékrenddel kapcsolatban megjelenik.

„Az egy kicsit elborzaszt, hogy még többet kell dolgoznom.” „A szekrényben is rendet kell tartanom. Egy kicsit furcsának tartom.” „Tehát egyre jobban beszabályozunk mindent (...) Tehát ez borzasztó.”

Továbbá megkérdőjelezi azt, hogy ő maga beleil-lik-e ebbe a kultúrába.

„Tehát állandó teljesítmény kell, állandó magas teljesítmény kellene. Ezért néha úgy érzem, hogy nem vagyok multi-konform. Igen, ez most nagy problémát jelent számomra.”

Hogy összességében hogyan változott a munkája jelentése, talán a következő idézet mutatja meg legjobban:

„Tehát akkor inkább a terhet éreztem. Azt, hogy elég sokáig a terhet éreztem. Az elmúlt egy évben kezdtem úgy érezni, hogy ez most tényleg ad is energiát. Addig inkább megélhetési forrás, vagy nincs más alapon, állandóan mindig kerestem, pályáztam különböző pozíciókra. De egyé váltam már ezzel. Akkor inkább a megfelelés volt bennem, hogy megfeleljek az elvárásoknak. Most már vegyesen, megfelelni és megtalálni azt, amit szeretek. Volt a köztes időszak, amikor csak magamnak akartam megfelelni, de az nem volt megfelelő. Tehát vezető visszatükrözte, kaptam értékelést, hogy ha így folytatom, akkor, az nem lesz sokáig, hosszú életű a karrierem. Most van egy új igazgató, egy új lehetőség, és megpróbálom összehozni a kettőt. Megfeleljek és ugyanakkor azt is, amit szeretek, azt hangsúlyosabban is meg tudjam csinálni.”

A munkáról alkotott képe az értékelés előtt a teherrel, a megélhetési forrással, az elvárásoknak való megfeleléssel jellemezhető. Az értékelést követően változott a kép: továbbra is megélhetési forrás és teher a munka, ugyanakkor megjelent a „megfelelés, és megtalálni azt, amit szeretek”, továbbá az interjú során azt is említette, hogy már kevésbé fárad el, és a munka energiát ad neki.

A folyamatot összefoglalva azt látjuk, hogy a vizsgált HR-vezető váratlanul kapott egy számára nagyon kedvezőtlen teljesítményértékelést, ami elindított benne egy változási folyamatot. Ennek hatására megváltoztatta a gondolkodását a munkájáról, az érzelmi viszonyulását és magatartását a vezetőtársai felé. Megváltozott a HR-vezető szerepéről és a munkájáról alkotott képe is: „megfelelés, és megtalálni azt, amit szeretek” – ebben már megtalálhatjuk a munkát mint örömforrást, ami energiát ad, ami az értékelésig nem jellemezte a munkáról alkotott képet. Megvizsgáltuk, hogy mi lehetett az oka annak, hogy ekkora változást hozott ez az egy értékelés. Azt láttuk, hogy a változás hajtóereje a munka elvesztésének a félelme: családfenntartóként úgy vélte, hogy nem tudna könnyen elhelyezkedni. Továbbá láttuk, hogy a külső nyomással szembeni ellenállás, és az illeszkedésének a megkérdőjelezése is megjelent az interjúban. Ez az eset is rávilágít arra, hogy a munka jelentése egy dinamikus jelenség, ami alakulhat, változhat a társas környezet hatására.

Tanulmányomban áttekintettem a jelentésadás témakörben a munka jelentése szempontjából általam relevánsnak tekintett szervezetelméleti, illetve menedzsmentkutatásokat, és egy példával illusztráltam a jelentésadás folyamatát. A fenti eset segítségével megmutattam, hogy a jelentésadás vizsgálatával rávilágíthatunk a jelentés és a munkáról alkotott kép változására. Meggyőződésem, hogy a jelentésadás vizsgálata a munka jelentése kutatásának egy új perspektíváját nyújtja, ami új vizsgálati eredményekkel gazdagíthatja a munka jelentésének szakirodalmát.

Lábjegyzet

¹ A cikk egy előző változata megjelent a következő tanulmánykötetben: Glózer R. – Gelei A. (2011): Valóság-konstrukciók. A szervezeti jelentésvilág interpretatív megközelítései. Digitális tananyag, Gondolat Kiadó – PTE, Budapest-Pécs, www.tankonyvtar.hu.

² A társas konstruktivista és társas konstrukcionista megközelítések megkülönböztetése a magyar fordításokban nem jelenik meg (lásd pl. Bodor, 2002), angolul megkülönböztetik a social constructivism és a constructionism megközelítéseket, ennek megfelelően a különbséget magyarul is érzékeltetni szeretném: a konstrukcionizmus, illetve konstruktivizmus elnevezésekkel.

³ Ez a különbségtétel elsősorban a Burrell-Morgan-modell vízszintes tengelyét (objektivistá-szubjektivistá alapállás) érinti, ahol is a kognitívizmus – a valóság mint értelmezési séma vagy kognitív térkép (Morgan – Smircich, 1980) – objektivistább ontológiai alapállást tükröz, mint az interpretatívizmus. Ez utóbbinál a valóság mint társas konstrukció értelmeződik (lásd ugyanott).

⁴ Fantázianév

⁵ Fantázianév

Felhasznált irodalom

- Abelson, R.P. – Aronson, E. – McGuire, W.J. – Newcomb, T.M. – Rosenberg, M.J. – Tannenbaum, P.H. (1968): Theories of cognitive consistency: a sourcebook. Chicago: Rand McNally
- Abelson, R.P. (1976): Script processing in attitude formation and decision making. in: John S. Carroll, J.S. – Payne, J.W. (eds.): Cognition and Social Behavior. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum, p. 33–46.
- Berger, P.L. – Luckman, T. (1966): The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge. New York: Doubleday
- Bodor P. (2002): Konstruktivizmus a pszichológiában. Budapesti Könyvszemle – BUKSZ, 1, p. 67–74.
- Bogner, W.C. – Barr, P.S. (2000): Making sense in hypercompetitive environments: a cognitive explanation for the persistence of high velocity competition. Organization Science, 11(2), p. 212–226.
- Brief, A.P. – Nord, W.R. (1990a): Work and meaning: definitions and interpretations. in: Brief, A.P. – Nord, W.R. (Eds) (1990): Meanings of occupational work: A collection of essays. Lexington, MA: Lexington Books

- Brief, A.P. – Nord, W.R. (Eds) (1990b): Meanings of occupational work: A collection of essays. Lexington, MA: Lexington Books
- Bruner, J. (1990): Acts of Meaning. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Cartwright, S. – Holmes, N. (2006): The meaning of work: The challenge of regaining engagement and reducing cynicism. Human Resource Management Review, 16, p. 199–208.
- Chalofsky, N. (2003): An emerging construct of meaningful work. Human Resources Development International, 6(1), p. 69–83.
- Cooley, C.H. (1902). Human nature and the social order. New York: Scribner's Sons
- Csanádi A. – Harsányi Sz.G. – Németh D. (2009): Társas megismerés és munkamemória. Pszichológia, 29 (2), p. 145–163.
- Dalminé Kiss G. (1994): Munka és szabadidő. Szociológiai Szemle, 3, p. 65–79.
- Elliott, J. (2007): Using narrative in social research. Qualitative and quantitative approaches. Thousand Oaks: Sage
- Erez, M. – Earley, P. C. (1993): Culture, self-identity, and work. New York: Oxford University Press
- Fagermoen, M.S. (1995): The meaning of nurses' work: A descriptive study of values fundamental to professional identity in nursing. Ph.D. dissertation, University of Rhode Island
- Festinger, L. – Riecken, H.W. – Schachter, S. (1956): When prophecy fails. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press
- Fletcher, D. (2006): Entrepreneurial processes and the social construction of opportunity. Entrepreneurship and Regional Development, 18, September, p. 421–440.
- Follett, M.P. (1924): Creative experience. New York: Longmans, Green
- Gelei A. (2006): A szervezet interpretatív megközelítése. Vezetéstudomány, 37/2006 különszám, p. 79–97.
- Gioia, D. A. – Thomas, J.B. (1996): Identity, image, and issue interpretation: sensemaking during strategic change in Academia. Administrative Science Quarterly, 41(3), p. 370–403.
- Gioia, D.A. – Chittipeddi, K. (1991): Sensemaking and sensegiving in strategic change. Strategic Management Journal, 12 (6), p. 433–448.
- Gioia, D.A. – Poole, P.P. (1984): Scripts in Organizational Behavior. Academy of Management Review, 9, p. 449–459.
- Gioia, D.A. (1986): Symbols, scripts, and sensemaking. Creating meaning in the organizational experience. in: Sims, H. P. Jr. – Gioia, D. A. (Eds.): The thinking organization: dynamics of organizational social cognition. San Francisco: Jossey-Bass, p. 49–74.
- Glózer R. – Gelei A. (2011): Valóság-konstrukciók. A szervezeti jelentésvilág interpretatív megközelítései. Digitális tananyag. Budapest, Pécs: Gondolat Kiadó – PTE, www.tankonyvtar.hu

- Gray, B. – Bougon, M.G. – Donnellon, A. (1985): Organizations as constructions and destructions of meaning. Journal of Management, 11, p. 83–98.
- Griffin, E. (2000/2003): Bevezetés a kommunikációelméletbe (2. kiadás). Budapest: Harmat. Forrás: (2000) The first look at communication theory. McGraw-Hill
- Hackman, J.R. – Oldham, G.R. (1976): Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16, p. 250–279.
- Harris, S.G. (1994): Organizational culture and individual sensemaking: a schema-based perspective. Organization Science, 5 (3), p. 309–321.
- Isaksen, J. (2000): Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work. Journal of Humanistic Psychology, 40, p. 84–107.
- Lamertz, K. (2002): The social construction of fairness: social influence and sense making in organizations. Journal of Organizational Behavior, 23(1), p. 19–37.
- Lord, R.G. – Foti R.J. (1986): Schema theories, information processing, and organizational behavior. in: Sims, H. P. Jr. – Gioia, D. A. (Eds.): The thinking organization: dynamics of organizational social cognition. San Francisco: Jossey-Bass, p. 20–48.
- Louis, M.R. – Sutton, R.I. (1991): Switching cognitive gears: from habits of mind to active thinking. Human Relations, 44, p. 55–76.
- Louis, M.R. (1980a). Surprise and sensemaking: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. Administrative Science Quarterly, 25, p. 226–251.
- Louis, M.R. (1980b): Career transitions: varieties and commonalities. The Academy of Management Review, 5(3), p. 329–340.
- Mead, G.H. (1934): Mind, self, and society from the standpoint of a social behaviorist. Chicago: University of Chicago Press
- Morse, N.C. – Weiss, R.S. (1955): The function and meaning of work and the job. American Sociological Review, 20(2), p. 191–198.
- MOW International Research Team (1987): The meaning of working. London, New York: Academic Press
- Pratt, M.G. – Ashforth, B.E. (2003): Fostering meaningfulness in working and at work. in: Cameron, K. S. et al. (Eds.): Positive organizational scholarship. Foundations of a new discipline. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, p. 309–327.
- Quintanilla, S.A.R. (1991): Introduction: the meaning of work. European Work and Organizational Psychologist, 1991, 1 (2/3), p. 8–89.
- Reason, J. (1990): Human Error. Cambridge: Cambridge University Press

- Roberson, L. (1990): Functions of work meanings in organizations: work meanings and work motivation. in: Brief, A.P. – Nord, W.R. (Eds): Meanings of occupational work: A collection of essays. Lexington, MA: Lexington Books
- Salancik, G.R. – Pfeffer, J. (1978): A social information processing approach to job attitudes and task design. Administrative Science Quarterly, 23, p. 224–253.
- Schneider, D.J. (1991): Social Cognition. Annual Review of Psychology, 42, p. 527–561.
- Schutz, A. (1964): Collected papers II: studies in social theory. in: Arvid Brodersen (ed.). The Hague: Martinus Nijhoff
- Simon, R.W. (1997): The meanings individuals attach to role identities and their implications for mental health. Journal of Health and Social Behavior, 38(3), p. 256–274.
- Taylor, S.E. – J. Crocker (1981): Schematic bases of social information processing. in: Higgins, E.T. – Harman, C.A. – Zanna M.P. (eds.): Social cognition: the Ontario symposium on personality and social psychology. Hillsdale, NJ: Erlbaum, p. 89–134.
- Thomas, J.B. – Clark, S.M. – Gioia, D.A. (1993): Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action and outcomes. Academy of Management Journal, 36(2), p. 239–270.
- Van Maanen, J. (1977): Experiencing organization: Notes on the meaning of careers and socialization. in: Van Maanen, J. (ed.): Organizational careers: some new perspectives. New York: Wiley, p. 5–45.
- Vecchio, R.P. (1980): The function and meaning of work and the job: Morse and Weiss (1955) revisited. Academy of Management Journal, 23, p. 361–367.
- Vygotsky, L. (1981): The genesis of higher mental functions. in Wertsch, J. V. (ed.): The concept of activity in Soviet psychology. Amronk, NY: M.W. Sharpe
- Weick, K.E. – Sutcliffe, K.E. – Obstfeld, D. (2005): Organizing and the process of sensemaking. Organization Science, 16(4), p. 409–421.
- Weick, K.E. (1979): Cognitive processes in organizations. in: Staw, B.M. (Ed.): Research in organizational behavior. Vol. 1, Greenwich, CT: JAI, p. 41–74.
- Weick, K.E. (1995): Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage
- Wrzesniewski, A. – Dutton, J.E. – Debebe, G. (2003): Interpersonal sensemaking and the meaning of work. Research in Organizational Behavior, 25, p. 93–135.
- Wrzesniewski, A. – Dutton, J.E. (2001): Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. Academy of Management Review, 26, p. 179–201.
- Young, R.A. – Collin, A. (2004): Introduction: Constructivism and social constructionism in the career field. Journal of Vocational Behavior, 64, p. 373–388.

TIRNITZ Tamás

STRATÉGIAI LEHETŐSÉGEK KÖZÖTTI VÁLASZTÁS RACIONALITÁSÁNAK BIZTOSÍTÁSA

– AZ ADÓPARADOXON ESETE

A controller döntéstámogató számításokkal segíti a vezetők munkáját. Az együttműködés során tekintettel kell lennie a vezető gondolkodásmódjára és korlátozott racionalitására is. A szerző az adóparadoxon példáján keresztül mutatja be, hogy a jelenérték-számítás módszertanának alkalmazásakor több ponton is mérlegelnie kell a controllernek, hogy milyen információkkal tudja érdemben segíteni a vezető munkáját anélkül, hogy az utóbbit felesleges, érdektelen adatokkal terhelje.

Kulcsszavak: nettó jelenérték számítása, controller, korlátozott racionalitás, adóparadoxon

A controllerek nemzetközi szervezete, az International Group of Controlling meghatározása szerint a controllerek „gondoskodnak a stratégia, az eredmény, a pénzügyek és a folyamatok átláthatóságáról” (IGC, 2004: p. 11.). Információszoftáruk címettel a döntéshozó vezető, az ő számára próbálják áttekinthetővé tenni a döntési helyzetet és/vagy a szervezet működését. Egyes szerzők ezt úgy fogalmazzák meg, hogy a controlling gondoskodik arról, hogy a szervezetek irányítása racionális legyen (lásd például Weber – Schäffer, 2001).

A stratégiai menedzsment kapcsán legalább két ponton tetten érhető a controllernek (mint a controlling-eszköztárat működtető letéteményesnek) törekvése arra, hogy a stratégiai irányítás átlátható, nyomon követhető (s ebben az értelemben racionális) legyen. Elsőként a külső környezet és a belső adottságok elemzésének elkészítését és a stratégiaalkotó vezető számára való rendelkezésre bocsátását említem. Ezzel a controller megalapozza a stratégiaalkotás racionális útját, amely utóbbit Balaton Károly dolgozta fel tankönyvi alapos-sággal és igényességgel (Balaton, 1997: p. 53.).

A controller másik közreműködése a stratégiai célok megvalósítását szolgáló akciók, programok és projektek értékeléséhez és kiválasztásához kapcsolódik – ez az ún. stratégiai tervezés része. Ekkor a controller

az akciók, programok, projektek elemzésével és értékelésével ad objektív, vagy legalábbis objektivitásra törekvő döntéstámogató segítséget a vezető részére. E jövőbeli stratégiai választási lehetőségek megítéléséhez gyakran használjuk fel – döntési paraméterként – a nettó jelenértéket, amelyet a jövőbeli cash flow-k alapján számolunk ki, vagyis tervadatokról van szó. Jelen dolgozatban ezt a nettó jelenértéket veszem alaposabban szemügyre.

Fent említett munkájában Balaton Károly bemutatja a racionális (stratégiai) tervezés korlátait is (Balaton, 1997: p. 90.): a magatartástudományi döntésemélet alapján tárgyalja a korlátozott racionalitást. Eszerint a döntéshozó tudása nem teljes, tökéletlenek a jövőre vonatkozó ismeretei. Kieser professzort, a Budapesti Corvinus Egyetem díszdoktorát idézi Balaton (1997: p. 90.): „A különböző döntési változatok értékelése... túlmutat a döntéshozó kognitív képességein.” De a korlátozott racionalitás miatt az összes döntési változat számbavétele sem várható el a vezetőtől.

A fent leírt jellemzést a stratégiaalkotás racionális folyamatával kapcsolatban adja Balaton Károly. De ugyanez a korlátozott racionalitás jellemzi a stratégiai akciók, programok és projektek közül választó vezetőket is. Munkájukat, döntésüket próbálja – saját elemzései és értékelései révén – racionálisabbá tenni

a controller. A következőkben annak szemléltetésére teszünk kísérletet egy konkrét példán, a nettó jelenérték-számításán keresztül, hogy milyen dilemmát vet fel mindez a controller szemszögéből.

A nettó jelenérték mint döntési kritérium

A nettó jelenértéket a vizsgált vagyonelem (beruházás, vállalat, üzletág, technológia, képzési program stb.) jövőbeli hozamaiból kiindulva határozzák meg. A közgazdaságtudomány alapvetése szerint minden vagyonelem annyit ér, amennyi jövőbeli fogyasztást a tulajdonosa számára lehetővé tesz (Samuelson – Nordhaus, 1990: p. 921.). Az érték tehát a jövőben megszerzhető cash flow-(k)ból származik, hiszen ez(eke)t költhetik el, vagyis ez(eke)t fordíthatják fogyasztásra a vagyonelem tulajdonosai. Jövőbeli hozam alatt éppen ezért a jövőben megszerzhető pénzáramok sorozatát értjük.

Ezeket a jövőbeli, különböző időszakokban elérhető cash flow-adatokat azonban nem összegezzük közvetlenül, hiszen – a pénz időértéke miatt – eltérő időszakok pénzáramlái eltérő értéket képviselnek. A két év múlva elfogyasztható 1000 Ft nem ugyanannyit ér, mint a három év múlva elfogyasztható 1000 Ft.

A különböző időszakok – a nettó jelenérték-számításnál rendszerint az egyes évek – közötti átjárását az a kamattényező teszi lehetővé, amely megadja, hogy mekkora (éves) hozamra fektethető be a rendelkezésre álló szabad pénzeszköz. Példánkban a hozam mértéke legyen 5%, s így a második időszakbeli 1000 Ft-ot megszorozva 100%+5%-kal (ahol 100% a nominális érték megőrzést, 5% pedig az elérhető hozamot jelenti) jutunk el a harmadik időszakbeli 1050 Ft-hoz. A 105%-ot rendszerint 1,05-ös szorzótényezőként adjuk meg. A jövőbeli pénzáramokat pedig úgy számoljuk át a jelenre, vagyis a döntés időpontjára, hogy elosztjuk azokat ezzel a kamattényezővel. A második időszakbeli 1000 Ft eszerint $1000 \text{ Ft} / 1,05 = 952,38 \text{ Ft}$ -ot ér mához képest egy év múlva, és $952,38 \text{ Ft} / 1,05 = 907,03 \text{ Ft}$ -ot a jelenben. (A jelenlegi értéket persze közvetlenül is megkaphatjuk a két év múlva esedékes 1000 Ft cash flow-ból, mégpedig úgy, hogy – a kamatoskamat-számítás logikáját alkalmazva – 1,05²-nel osztjuk el azt: $1000 \text{ Ft} / 1,05^2 = 907,03 \text{ Ft}$. Ezt az időben visszafelé történő számítást nevezzük diszkontálásnak, a felhasznált 1,05-ös osztót pedig diszkonttényezőnek.

A nettó jelenérték-számítás a vizsgált vagyonelem valamennyi, a döntés időpontjához képest jövőbeli cash flow-ját figyelembe veszi. Ezeket a cash flow-kat minden esetben diszkontálja, vagyis átszámítja a döntéshozatal időpontjára, egyszerűbben szólva a jelenre. A jövőbeli cash flow-k diszkontált értékeinek összege

a vagyonelem jelenértéke. Ezt a jelenértéket kell szembeállítani azzal a pénzzel (szintén cash flow-val), amit a megszerzése érdekében a jelenben ki kell fizetni. A jelenérték és a megszerzésére fordítandó összeg különbsége a nettó jelenérték, s ez az az információ, amelyet a döntéshozónak figyelembe kell vennie.

A nettó jelenértékhez kapcsolódó döntési szabály a következő:

- minden beruházásba, befektetésbe érdemes beleválni, amelynek nettó jelenértéke nagyobb nullánál,
- nulla nettó jelenérték esetén közömbös, hogy a tervet megvalósítjuk vagy sem,
- a negatív nettó jelenértékű beruházások, befektetések pedig kerülendőek.

Ehhez kapcsolódva szokták azt is említeni, hogy minél nagyobb a nettó jelenérték, annál jobb, vagyis a nagyobb (pozitív) nettó jelenértékű beruházás, befektetés többet ér, értékesebb a kisebb (de szintén pozitív) nettó jelenértékűnél. Ez utóbbi mérlegelésre elsősorban akkor van szükség, ha több, egymást kizáró lehetőség közül kell kiválasztani a legjobbat.

Példa

A vizsgálandó tárgyi eszköz beszerzéséért ma 4.000.000 Ft-ot kell kifizetni. Az eszközt három évig tudjuk használni, utána leselejtezzük. (Az eladása után kapott ellenérték és a lebontásához kapcsolódó terhek már benne szerepelnek az alább megadott cash flow-idősor utolsó tagjában.) A tárgyi eszköz a működésének első és második évében évente 1.600.000 Ft cash flow-t hoz, míg a harmadik, utolsó évben 1.640.000 Ft-ot. A figyelembe veendő diszkonttényező (amely a kockázatarányos hozamvárását fejezi ki) 10%. Nézzük meg, hogy érdemes-e megvásárolni a tárgyi eszközt!

A döntési kritérium legyen a nettó jelenérték. Kiszámolva tehát:

$$-4.000.000 + \frac{1.600.000}{1,1} + \frac{1.600.000}{1,1^2} + \frac{1.640.000}{1,1^3} = 9.016 \text{ Ft}$$

A tárgyi eszköz nettó jelenértéke pozitív, ezért érdemes azt megvásárolni, hiszen a következő három évben várható cash flow-k (mint fogyasztási lehetőségek, tehát „érték adó” tényezők) összességében meghaladják a ma érte kifizetendő négymillió forintot. A nettó jelenérték nagysága a döntés szempontjából nem érdekes, elegendő az előjelét tudnunk.

Nézzük meg, hogy mi változik akkor, ha figyelembe vesszük azt is (erről eddig nagyvonalúan hallgattam), hogy a működést 20%-os nyereségadó terheli. Míg a

fenti számításunk egy adók nélküli világra vonatkozik, most egy lépéssel közelebb jövünk a mindennapok realitásához.

Az adófizetés megváltoztatja a cash flow-kat, hiszen az adót ténylegesen ki kell fizetni, az tehát elhagyja a vállalatot. Mivel az adót a nyereség – nem pedig az (adófizetés nélkül számolt) cash flow – után kell megfizetni, ezért a számítás az 1. táblázatban látható adatokkal a következőképpen történhet meg.

1. táblázat

Éves cash flow-k kiszámítása az adózás hatásának figyelembevételével

	1. év	2. év	3. év
Cash flow az adófizetés előtt	1.600.000	1.600.000	1.640.000
– Értékcsökkenés	1.333.000	1.333.000	1.334.000
= Eredmény (adóalap)	267.000	267.000	306.000
Fizetendő adó	53.400	53.400	61.200
Cash flow az adófizetés után	1.546.600	1.546.600	1.578.800

Ugyanekkor változik a diszkonttényező is, hiszen az abban szereplő hozamot szintén terheli az adó (Haase, 2008: p. 200.). Az eredeti 10%-os hozam 8%-ra csökken, maga a diszkonttényező tehát 1,08 lesz. Az adózás hatását is figyelembe vevő nettó jelenérték a következőképpen alakul:

$$-4.000.000 + \frac{1.546.600}{1,08} + \frac{1.546.600}{1,08^2} + \frac{1.578.800}{1,08^3} = 11.300 \text{ Ft}$$

A döntési javaslat nem változik, vagyis ebben az esetben is érdemes belevágni a tárgyi eszköz megvásárlásába. Történt azonban egy érdekes dolog: az adózás hatását figyelembe véve megnőtt a nettó jelenérték, vagyis „többet ér” a tárgyi eszköz, mint abban az esetben, amikor nem kell a nyereség után adóznunk. Ez paradox megállapítás, hiszen az adóztatás elvonást jelent, vagyis kevesebb marad az eszköz tulajdonosának zsebében (amint ezt világosan láttuk a diszkonttényező megváltozásán), s így nehezen érthető, hogy mitől is nőtt meg a tárgyi eszköz (nettó jelen)értéke. Azt a jelenséget, amikor az adózás hatásának figyelembevétele révén megnő a vizsgált vagyontárgy kimutatott értéke, adóparadoxonnak nevezzük (Haase, 2008: p. 204.).

Az adóparadoxon megfejtése

Az adóparadoxon jelensége előfordulhat a nettójelenérték-számítás kapcsán. Mielőtt megvizsgáljuk azt, hogy létezése miként befolyásolja a controller racionalitást biztosító munkáját, érdemes feltárni, hogy mi áll a paradoxon mögött.

Először vizsgáljuk meg azt, hogy miként értelmezhető az adóhatás nélkül számolt 9.016 Ft-os nettó jelenérték! Ez a szám nem a tárgyi eszköz belső, immanens értékét adja meg (ez utóbbi négymillió forint környékére tehető). Sőt, nem is valamilyen önállóan számítható és önmagában értelmezhető értékről van itt szó, hanem egy relatív, viszonylagos értékességről. A kapott 9.016 Ft-os érték tehát úgy írható le, hogy valamihez képest (egy másik befektetési lehetőséghez képest) ér a tárgyi eszköz 9.016 Ft-ot. S ehhez a másik befektetéshez képest igaz az a megállapítás, hogy érdemesebb inkább a tárgyi eszközt megvenni, mint ezt a másik (általunk eddig még alaposan körül nem járt) befektetési lehetőséget választani.

De mi is ez a másik befektetési lehetőség? Minden egyes nettójelenérték-számítás háttérében meghúzódik egy sajátos, csak erre a számításra jellemző ún. alternatív befektetés, és ez utóbbihoz képest kapunk pozitív vagy negatív nettó jelenértéket. Ez az alternatív befektetés a hagyományos kötvény cash flow-sorát követi, vagyis olyan kötvényt képez le a számok nyelvére, amely a futamidő alatt csak kamatot fizet, majd a befektetett összeget a végén egy összegben törleszti.

A vizsgált tárgyi eszköz négymilliósi beszerzési értékéhez eszerint az az alternatív befektetés tartozik, amely az első és a második évben csak kamatot (10%-kal számolva: 400.000-400.000 forintot), míg az utolsó évben kamatot és tőketörlesztést (összesen 4.400.000 forintot) fizet. Ennek a kötvénybefektetésnek a nettó jelenértéke nulla:

$$-4.000.000 + \frac{400.000}{1,1} + \frac{400.000}{1,1^2} + \frac{4.400.000}{1,1^3} = 0 \text{ Ft}$$

Márpedig a nulla forintos nettó jelenérték jelenti azt, hogy a döntéshozó szempontjából mindegy, hogy megvalósítja a vizsgált beruházást, befektetést vagy sem. Ez a pénzáramsor (-4.000.000 Ft; 400.000 Ft; 400.000 Ft; 4.400.000 Ft) pontosan kifejezi tehát azt a megtérülést, amit az 1,1-es diszkonttényező számszerűsít. A tárgyi eszköz 9.016 forintos nettó jelenértéke ennek megfelelően azt jelenti, hogy ennyivel több haszon érhető el akkor, ha a rendelkezésre álló 4.000.000 forintot nem a fent leírt, 10%-os hozamú kötvénybe fektetjük, hanem ehelyett a vizsgált tárgyi eszközt vesszük meg. A nettó jelenérték ezt a viszonylagos értékességet számszerűsíti, amennyivel a tárgyi eszközbe való befektetés többet ér a kötvényvásárlásnál.

S mi változott az adózás figyelembevételekor? A módszertan, és így a kapott eredmény értelmezése szempontjából minden változatlan maradt! A számláló módosítását (az adófizetés figyelembevétele) korábban már bemutattam. A nevezőhöz azonban még egy megjegyzést kell fűznöm. Az alternatív befektetési le-

hetőség adózás előtti 10%-os hozamát (ezt fejezi ki az 1,1-es diszkonttényező) szintén terheli az adófizetési kötelezettség. Ez azt jelenti, hogy a kötvénybefektetés után kapott kamat után szintén adót kell fizetni (és az egyszerűség kedvéért feltételeztük, hogy a kamatadó mértéke megegyezik a nyereségadóéval).

Mindezek alapján az alternatív befektetés adózott hozama 8% lesz (10% adózás előtti hozam – ebből 20 százaléknyi, azaz 2 százalékpontnyi adó), vagyis az alternatív befektetés cash flow-időszora a következőképpen alakul az adózás hatásának figyelembevételével: -4.000.000 Ft; 320.000 Ft; 320.000 Ft; 4.320.000 Ft. Érdemes megnézni ezen cash flow-időszor nettó jelenértékét:

$$-4.000.000 + \frac{320.000}{1,08} + \frac{320.000}{1,08^2} + \frac{4.320.000}{1,08^3} = 0 \text{ Ft}$$

Tehát az adófizetés hatását figyelembe vevő diszkonttényező (1,08) pontosan az itt kiszámolt cash flow-sort (vagyis egy adózás után 8%-os hozamot adó hagyományos kötvénybefektetést) reprezentálja. E kötvény cash flow-időszor nettó jelenértéke 0 forint, a vizsgált tárgyi eszköz 11.300 forintos nettó jelenértéke pedig ehhez a kötvénybefektetéshez képest hordoz „többértéket”.

Mindezek alapján már meg tudjuk fogalmazni, hogy mi áll a bemutatott paradox helyzet háttérében. Számításaink eredménye alapján azt láttuk, hogy az adózás figyelembevételével megnő a tárgyi eszköz nettó jelenértéke. Ugyanakkor maga az adóztatás biztosan leértékeli a beruházást, annak értéke tehát szükségszerűen csökken a vállalat számára (miként a kötvény vonzerejét is csökkentti, ha kamatai után adóznunk kell). A nettó jelenérték növekedésének háttérében ezért az áll, hogy megnőtt a tárgyi eszköz cash flow-sorának relatív előnyössége az alternatív befektetésével szemben. Fogalmazhatunk úgy, hogy az adózás „jobban sújtja” az alternatív (kötvény)befektetés hozamait, mint a tárgyi eszközét.

Természetesen a fent ismertetett módszerrel kiszámolhatjuk a tárgyi eszköz nettó jelenértékét abban az esetben is, ha az alternatív befektetés kamata után nem kell adót fizetni. Ekkor

$$-4.000.000 + \frac{1.546.600}{1,1} + \frac{1.546.600}{1,1^2} + \frac{1.578.800}{1,1^3} = -129.642 \text{ Ft}$$

Az alternatív befektetés hozamának adómentessége (és a tárgyi eszköz hozamának adókötelessége) esetén az adózás figyelembevétele hatására romlik a tárgyi eszköz cash flow-sorának relatív előnyössége. A romlás mértéke 138.658 Ft, ami oda vezet, hogy a nettó jelenérték negatívra változik, és ezért már nem érdemes megvalósítani a vizsgált beruházást, hanem jobban járunk, ha ehelyett a kötvényt (vagyis az alternatív befektetést) választjuk.

A számítás testre szabottsága és a korlátozott racionalitás

A nettójelenérték-számítást (és általában a controlleri döntéstámogató anyagokat) számos szempont szerint testre kell szabni. Erre több példával szolgál a fent bemutatott nettójelenérték-számítás. A tárgyi eszközöz kapcsolódó jövőbeli cash flow-adatok testre szabottak, hiszen azt fejezik ki, hogy mekkora jövőbeli cash flow-k származnak a vizsgált eszköz adott szervezetbeli használatából. A cash flow-időszor tehát az adott szervezeten belüli hasznosításhoz kapcsolódik, és lényegesen eltérhet attól a hozamsortól, amely ugyanennek az eszköznek máshol való használatához kötődik, illetve kötődne.

Ugyanígy tükröz vállalati sajátosságokat a helyesen megválasztott diszkonttényező is. Az utóbbi által reprezentált alternatív befektetésnek ugyanakkora kockázatot kell kifejeznie, mint amekkora a tárgyi eszköz használatához (vagy ha ez nem felmérhető, akkor a tárgyi eszközt használó szervezet tevékenységéhez általában) kapcsolódik (Brealey – Myers, 1998). Csak ebben az esetben szolgálhat ugyanis a diszkonttényezőben kifejeződő alternatív befektetés valódi alternatívaként a tervezett tárgyeszköz-beszerzéshez. S csak ekkor választhatjuk azt zsinórmértékül a tervezett beruházás (most már tudjuk: relatív) értékeléséhez.

A vállalati gyakorlatban sokszor a szervezet egészének ún. súlyozott átlagos tőke költségét használják diszkonttényezőként. A súlyozott átlagos tőke költség a finanszírozáshoz felhasznált saját és idegen tőke költségének (értsd: használati díjának) az átlagolásával adódik. Az átlagoláshoz használt súlyokat a tőkeszerkezet adja: a saját tőke és az idegen tőke részaránya a teljes forrásállományon belül. Teljesen természetes, hogy ez az adott cégre jellemző érték. (Sőt, a részarányoknak nem minden jövőbeli időszakban kell azonosnak lenniük, vagyis használhatunk az egyes évekre jellemző, évspecifikus arányokat is – feltéve, hogy ilyen tervszámokkal rendelkezünk. Ez tovább erősíti a számítás testreszabottságát.)

A szervezet idegen és saját forrásainak használati díját kell a fent leírt módon átlagolni. Mindkét forrásköltség maga is testre szabott abban az értelemben, hogy a két forrástípus sajátos, az adott szervezethez kötődő kockázatait kell tükröznie. Az idegen tőke esetén ezt a Bazel II. elvárásrendszer is megköveteli; míg a saját tőkéhez kapcsolódóan leggyakrabban használt ún. CAPM-modell nagyon fontos eleme a bétatényező, amely szintén a kockázatot, a szervezet működésének sajátos (relatív) kockázatoságát fejezi ki. Miként az átlagoláshoz használt súlyok is eltérhetnek évről évre, úgy a kétfajta átlagolandó forrásköltség is változhat a különböző jövőbeli időszakokban.

Az adókulcs mértéke szintén testre szabható. A számítás eredményének erejét jelentősen megnöveli, ha nem automatikusan a törvény szerinti adókulcsot emeljük át, hanem figyelembe vesszük az adóalap és az adómérték tekintetében érvényesíthető kedvezményeket. Vagyis a számítást a vállalatot ténylegesen terhelő – „effektív” – átlagos adókulccsal kell elvégezni. (Ezt is a jövőre vonatkozóan kell előre jelezni, ami ugyanakkor nem feltétlenül jelent nehezebb feladatot, mint a törvényben előírt adómérték várható alakulásának „megálmodása”).

Ezek a testre szabások a szervezetek nagy részében magától értetődnek, elvégzésük pedig rendszerint nem a controller feladata. A várható cash flow-kat annak a szervezeti egységnek (üzletágnak, divízióknak, funkcióknak stb.) kell megterveznie, amelyik a tárgyi eszközt használni fogja, a diszkonttényező meghatározását pedig a központi pénzügyi részlegről kell kérni. Valószínűleg tőle kérhető be (vagy külső szakértővel becsülhető fel) a jövőbeli névleges vagy tényleges adóterhelés mértéke. E tekintetben a controllernek arról kell gondoskodnia, hogy mindezek az inputadatok rendelkezésre álljanak, és így a döntéstámogató számítás abban az értelemben megbízható legyen, hogy tükrözi az összes rendelkezésre álló információt.

A bemutatott testre szabások mindegyikét befolyásolja a korlátozott racionalitás. A vizsgált vagyonelem jövőbeli cash flow-inak előrejelzése, a jövőben várható súlyozott átlagos tőkeköltés, az adóterhelés mértékének prognosztizálása mind-mind tökéletlen lesz, hiszen a benne részt vevő munkatársak racionalitása korlátozott. A controller maga átveszi a kapott adatokat, s ezek alapján végzi el a nettó jelenérték kiszámítását: az adatszolgáltatók korlátozott racionalitása átkerül a döntéstámogató anyagba.

A döntéshozó vezető korlátozott racionalitásának figyelembevétele

A nettójelenérték-számítást – a fent leírtak mellett – a döntéshozó vezető igényei és elvárásai szerint is testre kell szabni. Ez utóbbi mérlegelés egyértelműen a controller feladata, hiszen ő gondoskodik arról, hogy a vezetőnek megfelelő időben és részletezettségben rendelkezésére álljanak a döntéshozó számára szükséges, számszaki információk. A bemutatott nettójelenérték-számítás kapcsán több kérdést is megfogalmazhatunk ezzel kapcsolatban:

- Milyen részletesen mutassa be a controller a döntéshozó vezetőnek az elvégzett diszkontálást?
- A számítás vegye figyelembe az adóztatás hatását is? Ha igen, akkor ezt milyen formában kell közölni a döntéshozóval?

Azt gondolom, hogy egyik kérdésre sem lehet általános érvényű és egyszerű választ adni. A nettójelenérték-számítás módszere ma már viszonylag széles körben ismert a vezetők körében. Hiszen több évtizede a vezetőképző kurzusok anyagát képezi, és a gyakorlatban is ezt a nyelvet beszéljük az üzleti döntéshozók.

Mégis mindig vannak – és valószínűleg lesznek is – olyan döntéshozók, akik nem kedvelik ezt az értékszámítási metódust. Számukra a döntéstámogató anyagban csak a legszűkebb értelemben vett információkat kell rendelkezésre bocsátani (a kapott nettó jelenértéket és a számítás során figyelembe vett premisszákat), amelyekhez viszonyulniuk kell a döntéshozatalkor. A számítás részletes menete nem fogja őket érdekelni, s ezért nem is látják szívesen azt a dokumentumokban.

A módszertant jól ismerő és kedvelő vezető számára a fentiek túlmenően érdekesek lehetnek a részadatok, az adatszolgáltatásba bevontak köre, az elvégzett érzékenységvizsgálatok stb. is. Ők igénylik és hasznosítják ezeket a többletinformációkat. Feltételezhetjük róluk, hogy ismerik és értik a módszertan lényegét.

A nettójelenérték-számítást nem (vagy csak felületesen) ismerő vezető részére a controllernek – a számítás végeredményén kívül – bőséges magyarázatot is kell adnia azért, hogy előbbi megértse, megérthesse a kapott információkat. Le kell írni számára a követett módszertant, annak előnyeit és hátrányait, továbbá a kapott információk jelentéstartalmát. Mindazon többletinformációval el kell tehát látni őt, amelyek együttesen képesek arról gondoskodni, hogy a vezető ugyanazt értse a számára készült beszámoló számain, amit a számításokat összeállító controller a számára mondani, üzeni akart. A nettójelenérték-számítás bőséges szöveges kiegészítése arra is szolgál, hogy kiküszöböljük a kommunikációs csatornában lévő zajt.

A második kérdésre adandó válasz egyrészt nem független az előzőekben leírtaktól, másrészt további szakmai megfontolásokat is igényel. Kezdjük ez utóbbiakkal!

Milyen következmény, milyen hiba forrása lehet az, ha figyelmen kívül hagyjuk az adóztatás hatását? A fent bemutatott számpéldában mindez a javasolt döntést nem érinti, hiszen mind adózás nélkül számolva, mind pedig az adóztatás hatásával együtt érdemesnek látszik megvásárolni a vizsgált tárgyi eszközt. A megvalósítási javaslat tehát nem függ a számítás pontosságától, hanem ez utóbbi csak a nettó jelenérték nagyságát befolyásolta.

Más lenne azonban a helyzet, ha a tárgyi eszközért 10.000 forinttal többet kellett volna fizetni. Ekkor az adózás nélkül számított nettó jelenértéke – amint azt a fenti számolás módosításával könnyen leellenőriz-

hetjük – negatív lenne (984 Ft), míg az adózást is figyelembe vevő jelenértéke pozitív (+1.300 Ft). Vagyis az adózás figyelembevétele tenné vonzóvá (értsd: az alternatív befektetésnél vonzóbbá) a tárgyi eszközt. Adó nélkül számolva nem vásárolnánk meg azt, míg az adóztatás hatását is figyelembe véve ezt megtennénk.

Az kétségtelenül igaz, hogy az adóztatás hatását is tükröző számítás közelebb áll a valósághoz, mint az adók nélküli világ feltételezése. Ez mindenképpen arra ösztönzi a controllert, hogy a számításkor és az erről készült döntéstámogató anyagban figyelembe vegye az adóztatás hatását. Ez azért fontos, mert az előző bekezdésben láttuk, hogy a döntés érdemben megváltozhat az adózás hatásának figyelembevétele miatt. Márpedig a döntéstámogató számításokat célszerű minél inkább hozzáigazítani a valós peremfeltételekhez. A nettójelenérték-számítást ismerő és szerető vezető ezt meg is fogja követelni. Esetében az ily módon pontosabbá tett számítás támogatja a döntéshozatal racionálisabbá tételét, vagyis a vezető racionalitása kevésbé korlátozottá tehető.

Ezzel szemben a módszertant nem (vagy alig) ismerő, illetve az azt nem szerető vezető esetében érdemben lehet és kell mérlegelni a controllernek, hogy felvállalja-e a korábban bemutatott paradox helyzet bemutatását és értelmezését (beleértve az alternatív befektetéshez viszonyított értékadást is), vagy inkább egyszerűbb számítást végez és ad át a vezetőnek – az adóhatás figyelmen kívül hagyásával. Hiszen ekkor a nagyobb pontosság, valóságűség a vezetői munkát érdemben nem segíti, mert a döntéshozó valószínűleg nem fog elmerülni a részletes magyarázatokban. Ellenben kedvezőtlen hatással lehet a vezető és controller együttműködésére, ha utóbbi felesleges(nek gondolt) adatokkal „nehezíti meg” a vezető munkáját.

Összefoglalás

A vezető korlátozott racionalitása nemcsak a Balaton Károly által feldolgozott stratégiaalkotáskor, hanem az elfogadott stratégia lebontásakor is érvényesül. A nettójelenérték-számítás példáján keresztül azt mutatam be, hogy a controller által készített döntéstámogató anyag több összetevője is tükrözi a korlátozott racionalitást, amit a controller maga nem tud orvosolni. S a döntéshozó vezetőnek is csak korlátozott – vagy talán helyesebb így fogalmazni: esetleges – lehetősége van erre.

Magát ezt a lehetőséget azzal teremti meg a controller, hogy részletesen bemutatja a nettójelenérték-számítás háttérét. Vannak azonban döntéshozók, akik a nettó jelenérték kiszámítását nem értik vagy magát a nettójelenérték-mutatót nem kedvelik; őket inkább za-

varja, hátráltatja az, ha az eléjük letett döntéstámogató anyag olyan számítást tartalmaz, amelynek megértéséhez hosszadalmas magyarázatokon kell(ene) átrágniuk magukat. (Erre mutattam be azt a példát, amikor az adóztatás hatására megnőtt a vizsgált tárgyi eszköz nettó jelenértéke – ami persze csak a relatív értékességet és így relatív értéknövekedést fejez ki.) Ilyenkor érdemes lehet a controllernek úgy döntenie, hogy egyszerűbb, könnyebben érthető döntéstámogató számítást készít, amelyet a vezető elfogad és érdemben felhasznál (az egyszerűsítésekre persze utalnia kell a vezető részére átadott anyagban). Ez megkíméli kettejük viszonyát egy nem produktív konfliktustól, miközben tudjuk, hogy a vezető nem kizárólag a controllertől kapott adatok alapján – sőt, nem is csak számszerű adatok alapján – hozza meg a döntését. A controllertől kapott nettó jelenérték számára csak egy a felhasználható számos döntéshozatali input közül.

Éppen ezért a controllernek mérlegelni kell, hogy az adott vezető számára milyen tartalommal (az adózás hatását figyelembe véve vagy elhanyagolva) és milyen részletezettségben mutatja be a nettó jelenérték kiszámítását. Tudja, hogy mind a számítás alapadatait szolgáltató munkatársakat, mind a számítás eredményét felhasználó vezetőt korlátozott racionalitás jellemzi. Ez vonatkozik az adózás hatásának figyelembevételeire, de a többi alapadatra is. Az említett mérlegelést ugyanakkor a controllernek azt szem előtt tartva kell megtennie, hogy a döntéshozó vezetővel együtt osztozik a célok elérésének felelősségében (IGC, 2004: p. 11.).

Felhasznált irodalom

- Anthony, R.N. – Govindarajan, V. (2009): Menedzsment-kontroll-rendszerek. Budapest: Panem
- Balaton K. (1997): A stratégiai vezetés folyamata. in: Antal-Mokos Z. – Balaton K. – Drótos Gy. – Tari E.: Stratégia és Szervezet. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó, p. 53–112.
- Brealey, R.A. – Myers, S.C. (1998): Modern vállalati pénzügyek. Budapest: Panem – McGraw-Hill
- IGC (2004): Controlling értelmező szótára. Budapest: IFUA Horváth & Partners
- Haase, K.D. (2008): Betriebliche Steuerplanung. Passau: Books on Demand GmbH
- Samuelson, P.A. – Nordhaus, W.D. (1990): Közgazdaságtan I-III. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Späth, T. (2009): Betriebliche Steuerplanung, Kapitel IV bis VI. Entscheidungswirkung der Besteuerung. kiadatlan kézirat, Passau
- Weber, J. – Schäffer, U. (szerk.) (2001): Rationalitätssicherung der Führung – Beiträge zu einer Theorie des Controlling. Wiesbaden: Grin Verlag

Bruno DALLAGO

SME POLICY AND COMPETITIVENESS IN HUNGARY

Small and medium-sized (SMEs) enterprises in Hungary account for 99.9% of all enterprises and for more than two thirds of employment. Since transformation started in 1989 they have been the only net makers of employment. In spite of such remarkable importance, results have been modest compared to the amount of Hungarian and foreign, mostly EU resources poured into the sector. Less than a sixth of SMEs are fast-growing and only a tiny minority of SMEs make use of bank credit. According to various indicators and in spite of bright spots, the SMEs context is problematic and SMEs features are often unfavourable and hardly competitive. In recent years the goal of upgrading SMEs and strengthening their contribution to the economy has acquired central position among policy goals and activity. Although progress has been made, the results are weak and in some cases drawbacks have happened. The paper starts from analysing the SMEs situation, reviews the main features of the recently implemented policy strategies, assesses whether these strategies are appropriate to address the situation, including the effects of the domestic and international crises, and considers whether the targets pursued are realistic and important, and the instruments considered in line with the targets¹.

Keywords: Hungary, SMEs, Transformation, Entrepreneurship, Competitiveness, Policies, Crisis, Strategy

Transformation is about creative destruction: dismantling the old economic, political and social system and fostering a new one. A similar observation holds for economic, political and social actors. The issue of creative destruction has been considered during transformation in Central and Eastern European Countries (CEECs) (Murrell, 1992). Within it the importance of bottom-up processes in general and that of the creation of small and medium-sized enterprises (SMEs) have been debated since the beginning (Kornai, 1990; Dallago, 1991). However, policies have been dominated by the need to stabilise, liberalise, and privatise quickly and on large scale (Sachs, 1993; Frydman – Rapaczynski, 1994) according to the teaching of the Washington Consensus (Williamson, 1994; Rodrik, 2007).

Large scale privatisation has led to remarkable formal success: by the end of the Nineties the economy was dominated by privately owned enterprises in nearly all former socialist countries. In spite of this formal success and improvement in restructuring (Fabrizio et al., 2009),² CEEC economies have remained vulnerable and their enterprises hardly competitive. There are important reasons to maintain that SMEs are a fun-

damental component of the economies competitiveness both in general (Audretsch, 2006; Erixon, 2009a; Gries – Naudé, 2010; Schmitz, 2004) and in the case of transformation economies (MacIntyre – Dallago, 2003; Aidis – Welter, 2008; Dallago – Guglielmetti, 2010). Along with the advantages of diffused entrepreneurship and the favourable consequences for innovation, in transformation economies SMEs can embody market institutions and support their evolution much faster and at lower cost than more bureaucratic and conservative large companies. The latter have anyway to go through costly and lengthy privatisation and restructuring before strengthening their competitiveness.

Enterprises competitiveness is of great importance for modern economies and their management. This importance has increased with the deepening of the transformation process amidst growing integration of world economies (“globalisation”). The global openness and integration of economies have led in fact to deeper coordination of macro-policies, which can now be used by national governments only amidst many limits. Consequently, the differential push to competitiveness has been coming primarily from the institutional and micro-

economic components of the economy. Entrepreneurship and SMEs foundation and upgrading feature prominently among the latter. In view of these developments, international and specialised organisations have tried to assess the factors supporting the innovative and competitive effect of entrepreneurship and SMEs (Doing Business, 2009a; Kauffman Foundation, 2007; OECD, 2008b). For countries in transformation, diffused entrepreneurship, enterprise foundation and upgrading have a particular importance for growth and competitiveness both for the requests of the transformation process and the structural features of those economies. However, policies have been dealing with SMEs as a size category more than for their critical role in the economy.

Among transformation countries Hungary presents perhaps the greatest puzzle. Thanks to the important attempts at reforming her economy since 1968 and again during the Eighties (Kornai, 1986), Hungary was considered to be the frontrunner in transformation. However, since 1989 the country suffered various policy and transformation setbacks that increased the economic, social and political vulnerability and led to spread dissatisfaction.³ Enterprises entered transformation with important advantages: fundamental laws for large companies were approved in the second part of the Eighties and SMEs boomed since early Eighties (Dallago, 1989). During the Nineties there was a massive inflow of foreign capital and the number of SMEs witnessed an incredible expansion. During this decade one Hungarian out of ten was registered as a businessman. In spite of this success, the Hungarian economy lacked momentum and large part of the enterprises was not competitive and aimed at survival or only existed on statistical paper (Szirmai, 2003). Problems continued through the following decade. Indeed, Hungary’s performance is below average among CEECs according to various competitiveness ranking and SMEs are the least efficient by international standards (MNDE, 2009).

It is in this perspective that in recent years the Hungarian government has considered the disappointing situation with entrepreneurship and SMEs as one of the causes of the unsatisfactory performance of the economy. This conviction has but accelerated since the dramatic effects of the international crisis. This paper considers what went wrong with SMEs, which constitutes an important part of the Hungarian transformational drawback. The next sections consider some data and information (Section 1) that depict the unsatisfactory situation of Hungarian SMEs, particularly concerning competitiveness (Section 2). Section 3 deals with the main individual factors that are behind the strategy to foster SMEs and Section 4 examines the effects of the

international crisis and the new policy strategy. Section 5 concludes.

Overview of the SME sector

Although large state owned firms dominated the economy during the socialist period, small and medium-sized enterprises (SMEs) were remarkably important particularly since the 1968 economic reform (Dallago, 1989). In the process of transformation many new SMEs were founded, through genuine greenfield investment, spin-offs, foreign direct investments and “spontaneous” privatisation (Dallago, 2003; Laki, 1998). The overwhelming majority (99.9%) of enterprises in Hungary are presently small and medium-sized and they provide more than two thirds of employment (*table 1*) and 80% of GDP (Estrin et al., 2009). Consequently, their competitiveness fundamentally influences the performance of the whole economy. However, a clear dualism appeared between the modern foreign-owned sector and the less dynamic domestic sector. The latter includes most SMEs which do not perform substantial investments and make use of underground economic practices (such as tax evasion) (Szirmai, 2003).

SMEs have been defined in Act XXXIV of 2004, which has confirmed the Hungarian definition and practice to the European Commission recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003. Starting from 1 January 2005, SMEs definition became more refined on financial and ownership issues. These concerned particularly the use of consolidated budget and the exclusion from the SME category of those enterprises whose capital is owned for more than 25% by the state, municipalities or large companies, separately or jointly. This criterion does not apply to institutional investors.

Table 1
Size distribution of Hungarian registered SMEs
(2005, in percent of all enterprises
according to workforce size categories)

	0-1	2-9	10-49	50-249	SME total
Number of enterprises*	75.6	20.2	3.6	0.6	99.9
Employees*	6.0	21.9	21.6	19.5	68.9
Sales revenues	7.4	14.4	19.7	18.1	59.6
Export	5.9	5.5	10.3	13.5	35.3
Value added	6.0	10.9	16.4	18.7	52.0
Equity	8.9	11.9	14.6	15.8	51.2

Notes: * including the financial sector.

Source: HCSO in the case of sales revenues and value added figures, MoET calculations for the rest

The Hungarian Central Statistical Office (HCSO) adopted the new European method in 2005 thus decreasing substantially the number of operating enterprises. An enterprise is now considered to be operating in a given year if it had sales revenues or had at least one employee. In 2004 the number of operating enterprises was 871,956 and 708,307 according respectively to the old and the new methodology (MoET, 2007a: p.129-131.; Strategy, 2007; Völfinger, 2005).

While microenterprises (with less than 10 employees) employ a higher share than in other transformation countries, except Poland, and EU-15 countries, the employment share of small (20-49 employees) and medium sized enterprises (50-249 employees) is lower than in other countries. Overall, the number of SMEs compared to the inhabitants and the employment share of SMEs remains higher in Hungary and other transformation countries (with the relevant exception of Slovakia and Romania) than in EU-27 on average and is similar to the structure in the Southern EU member countries (Eurostat, 2008; OECD, 2008c).⁴

Both sales revenue per enterprise and value added per employee are a fraction of the EU average in both relative (Table 2) and absolute terms (Table 3), with somewhat better performance only for small enterprises in sales revenue. Therefore, it is inevitable that labour cost per value added is higher in Hungary, except in the case of microenterprises. However, the spread of the underground economy may influence the explanatory value of these data.

Enterprises in Hungary (2005) compared to the EU-19 (2003) (EU-19=100)

		Micro	Small	Medium-sized	SME together	Large	Total
Average size	HU/EU-19	59	107	102	61	83	58
Sales revenue per enterprise	HU/EU-19	17	47	31	21	30	19
Value added per employee	HU/EU-19	17	19	15	17	20	17
Labour cost per added value	HU/EU-19	71	111	135	103	119	109
Proportion of export in sales revenues (%)	HU/EU-19	122	92	106	108	178	135

Note: EU-19: 15 Member States + Iceland, Liechtenstein, Norway and Switzerland

Source: SMEs in Europe, 2003, Observatory of European SMEs, No. 7, calculations based on data provided by APEH

More than looking at comparisons with richer market economies, for countries still undergoing some relevant transformation it may be important to look at developments. The data show that a substantial part of Hungarian SMEs is weak also under this heading.

Hungarian enterprises compared to EU-25 (absolute values, EU=100)

	Micro	Small	Medium	SME total	Large
Number of enterprises	1,03	0,60	0,64	1,00	1,00
Number of employees	1,20	0,89	0,98	1,05	0,89
Sales revenues	1,09	0,98	0,97	1,01	0,98
Added value	0,84	0,85	1,03	0,90	1,13

Source: SMEs and Entrepreneurship in the EU, Statistics in focus 24/2006 (Strategy, 2007)

A MoET (2007a) survey distinguishes three different groups of SMEs in terms of performance and this pattern has been stable since the late 1990s: a) *fast-growing enterprises*: this group includes some 15% of SMEs whose yearly growth exceeds 20%, are often part of groups or value chains and networks, produce intermediate goods or business services, are active in public procurement tenders and innovative and active in foreign markets, are endowed with important human and intellectual capital, make intensive use of specialized professional services, and of bank credit for their investments; b) *stable enterprises*: they represent 65-70% of the SME population, have low but positive performance and low qualification of their

entrepreneurs/managers and employees, and produce mainly for the retail market without using bank credit, except microcredit and mutual guarantees; c) *laggard enterprises* include the 15-20% of isolated small enterprises and enterprises run by marginal businessmen (elderly, social and minority businessmen) with negative and declining performance, selling their products to the final consumers and making no use of external finance and services.

Problematic issues

Policies outcomes have been modest so far due to various reasons. First, programmes are usually episodic and uncoordinated. Second, they have failed in fostering the entrepreneurs' interest (particularly young and educated ones) to specialise, modernise and promote the growth of their enterprise. Third, nearly all programmes show time inconsistency and they are discontinued after relatively short time. Fourth, many programmes depend upon donors and do not involve the beneficiaries' responsibility, e.g. by means of co-financing. Fifth, the donor typically is not involved in following the outcome of the investment after the support is over: the relation between the donor and the beneficiary is usually formal and short-lived.

A sixth general problem is the lack of evaluation culture. Evaluation of policy programmes is important in order to assess their efficacy and adjust them to goals and possibilities. Evaluation should follow a standardised approach in order to provide policy-makers, experts and the public with technically grounded and comparable data (OECD, 2008a) and should avoid the well-known self-selection and committee selection problems⁵. Evaluation in Hungary is only moving through the first steps, an evaluation culture is still lacking, and the insufficient continuity of the programmes prevents assessing themselves: time is not enough for seeing the impact of the programmes on the beneficiaries. Evaluation at the level of policy makers is still more formal than substantial, and only few programmes have been evaluated. Existing evaluation is more an assessment done in terms of number of interventions (typically: how many enterprises – possibly distinguished by size class – applied to and received funds from individual programs), jobs created and funds spent (possibly broken down by size class of enterprises and aim of the application). Typically the results of the programmes are not analysed against what would have happened without the programme.

To address this situation the government approved, on 10 October 2007, *the Strategy for the Development of Small and Medium-sized Enterprises (2007-2013)* (Strategy, 2007) to pursue “the improvement of the economic performance of small and medium-sized enterprises” as part of the implementation of the National Strategic Reference Framework of Hungary for the period 2007-2013. Another important milestone in the development of a national SME strategy has been the approval by the European Commission of the *Economic Development Operational Programme 2007-2013* (MoET, 2008), a programme under the Convergence

Objective providing for important financial support (€2.9 billion, of which some €2.5 billion are contributed by the EU) among other things to upgrade the SMEs competitiveness. The main objective of the Programme is to increase the value added and the jobs created by SMEs and their productivity by, among other things, facilitating SMEs access to finance and promoting the development of the business environment.

SME policy and programmes are designed with a long term perspective, aimed at ensuring entrepreneurs a more stable and predictable regulatory and policy framework. However, while the *Strategy* pays attention to the supply side, i.e. actions and services provided to SMEs, it devotes less effort to the demand side, where many of SME's problems originate and subsist. For instance, emphasis is put on the various instruments to ease SMEs' financing constraints, but much less so to the critical issue of how to increase the willingness and opportunities of entrepreneurs to ask for and use efficiently financial resources. Regional differences in SME characteristics and constraints are also a crucial component that should be considered when assessing the proper policy design. With the exception of EU funded projects, SME policy remains centralised in Hungary.

The 2007 SMEs Strategy promises to initiate a new phase of evaluation in SME policies in Hungary: it includes monitoring and takes commitment for an interim assessment of the outcome of the Strategy (Strategy, 2007) by quantifying a set of targets and distinguishing them according to their nature and relevance (strategic targets, comprehensive objectives, horizontal targets). However, objectives are not always clearly and precisely specified. For instance, the strategic target “increasing the economic performance of small and medium-sized enterprises” is expressed as the increase of the ratio of gross value added produced by SMEs from the current 52% to 55% by 2013, without specifying the conditions, e.g. whether this will be the outcome of growing numbers of SMEs or growth of individual SMEs. This incompleteness makes it impossible to assess whether a certain outcome (or failure) may be attributed to the policy or some other unobserved event. Further, the Strategy may lack time continuity due to the implementation of new policy priorities and instruments since late 2008.

Fostering SME Competitiveness

Many SMEs policy programmes focus on the size of enterprises, thus failing to consider whether their activity has the potential to increase the competitiveness of enterprises and consequently generate economic

growth. Hungarian policy-makers are apparently aware of this problem and have become attentive to policies supporting SMEs competitiveness. However, various flaws still remain in policies. I shall consider the following critical aspects: a) the business environment; b) human resources; c) access to financing; d) barriers to SMEs access to international markets.

a. *The business environment.* Entrepreneurs in Hungary continue to identify high tax and social security burdens as the single most important factor impeding firms operations (Table 5, MoET, 2007a), although this rating has declined between 1997 and 2007 as the tax system has been repeatedly reformed. Considerable improvements include lowering corporate tax to 16%, with additional easing for lower tax base, and the introduction of the simplified entrepreneurial tax. Social security payments⁶ remain particularly high for labour-intensive SMEs, which find it more difficult than large firms to make use of tax allowance. The fiscal burden represents 38.6% of Hungary's GDP, a rate lower than the EU-25 average (40.9%), but significantly higher than in Visegrád countries. The tax system compares with low tax moral, which places Hungary at a low 111th in the overall ranking of World Bank – Doing Business (WB-DB) 2009 and 11th in EECA region (Table 4).

Table 4.

**The Hungarian economy
in the World Bank Doing Business Rankings, 2009
(2008 in parenthesis)**

Ease of...	Doing Business 2009 (2008), total rank*	Doing Business 2009 EECA rank**
Doing Business	41 (50)	7
Starting a Business	27 (72)	6
Dealing with Construction Permits	89 (90)	12
Employing Workers	84 (83)	12
Registering Property	57 (98)	13
Getting Credit	28 (25)	10
Protecting Investors	113 (110)	23
Paying Taxes	111 (109)	11
Trading Across Borders	68 (49)	10
Enforcing Contracts	12 (13)	2
Closing a Business	55 (56)	6

Note: Doing Business 2008 rankings have been recalculated to reflect changes to the methodology and the addition of three new countries.

* 181 countries

** Eastern Europe & Central Asia, 27 countries

Source: The World Bank Group, Doing Business

Variability and unpredictability of economic regulation are perceived to be the second main obstacle to the operation of enterprises. They are particularly problematic for small enterprises, which lack internal capacities to deal with it and may have to use costly external support services. Change of regulation has been in part the result of compliance with the *acquis communautaire*, in that regulation regarding the SME sector was harmonised following EU membership. However, unpredictability has been primarily the outcome of domestic changes.

According to the European Commission, in the EU-25 administrative burdens of entrepreneurs make up on average 3.5% of GDP (Strategy, 2007). MoET estimates that direct burdens to Hungarian entrepreneurs (comprising data provision to the public administration and other burdens related to public administration procedures) may amount to 4.5–6.7% of the GDP. About 1.5% of these stem from EU obligations, while a larger part is generated by the Hungarian regulatory and public administration environment.

According to WB-DB (2009) rankings, Hungary scores 41st-out of 181 countries as concerns “ease of doing business”, and 7th in Eastern Europe & Central Asia (EECA) (Table 2). However, while starting a business witnessed an impressive improvement in 2009, dealing with construction permits remains a serious obstacle to SME formation. Closing a business is somewhat less problematic although not satisfactory. Efficient bankruptcy laws and procedures are important factors for a conducive business environment. Although according to WB-DB Hungary ranks 12th in enforcing contracts and 2nd in the EECA region, bankruptcy procedure is harsh for both debtors and creditors, and does not facilitate recovery particularly for small enterprises. Companies in trouble have maximum 150 days to negotiate with their creditors and recover. As a consequence, only 8 enterprises restructured in 2006 out of 14 933 enterprises which went through bankruptcy procedures, and 9439 came under liquidation. This outcome can be ascribed to various factors including: increasing defaults on payments from clients and contractors, limited use of credit insurance, lack of professional management and evaluation culture in domestic SMEs. The new Bankruptcy Act should unify to one procedure the presently separate bankruptcy and liquidation procedures and shorten the time needed for liquidation (Strategy, 2007; FBD, 2007; Simon – Turóczy, 2007).⁷

Although property rights are in general well-defined and protected, other aspects related to this issue need to be clearly set. Registering property has been substantially improving but is still problematic (WB-DB scores

are 57 on 181 and 13 on 27 respectively in the overall and the EECA indexes), and even more problematic is the protection of investors (scores are respectively 113 and 23). Only 65% of Hungarian enterprises are aware of industrial property rights protection issues and 40% are involved in their protection through means such as trademarks, patents, and licences.

Over the last decade, information and communication technologies (ICTs) have opened up ever increasing opportunities for SMEs, allowing the advantages of small scale to be combined with economies of scale and scope through networking among firms and with other actors such as universities and research institutions. In recent years the use of ICTs increased considerably among Hungarian SMEs, but remains at relatively low levels of technical sophistication (i.e. using a computer and holding an internet connection). Hungary falls behind the European average with respect to: i) the use of more sophisticated technologies (broadband access), although not behind most new EU member countries; ii) the weight of security in business decisions; iii) the share of companies using digital signatures; and iv) the use of electronic commerce by Hungarian enterprises (less than half the EU average, the last position in the EU). Even worse is the gap in the use of more sophisticated IT and e-business solutions, in which Hungary ranks very low in the EU, at a considerable distance from the best performers. The performance is very weak in the share of enterprises having internal company processes and external integrated company processes. In all these aspects SMEs fare considerably worse than large firms (e.g. in broadband internet penetration, the gap is close to 50% – MoET, 2007a), with the partial exception of medium-sized companies.

Further development of E-government is important because it can substantially improve the productivity of the public administration, significantly decrease transaction costs of enterprises, and reduce the discretionality of public administrations, thus improving the quality of compliance with rules and accountability. This contributes to create a more predictable environment for enterprises. E-government services completely accessible electronically for the general public (50%) are higher than the EU average (36%), due to the substantial improvement during the past few years. However, in the case of enterprises, Hungary ranks only 21st, significantly behind the European average (MoET, 2007a; UN, 2005).

b. *Human resources, motivation, and networking.* Managerial weaknesses are a key cause of (small) business failure and a shortage of skilled workers is a barrier to innovation. Together with regulation, human resources

are apparently and important weakness of Hungarian SMEs. Traditional formal education is good, but the country ranks below European average concerning life-long learning and the share of students in the technical and natural sciences. Most non-corporate R&D personnel is employed in higher education institutions. Training, education to entrepreneurship, e-learning and distance learning and R&D human resources are all at rather low levels in SMEs. Along with being at low level, R&D also has excessive concentration at (mostly large) enterprises with foreign ownership: these concentrate nearly 80% of corporate research, while only 2-3% of SMEs are innovative pioneers and 20-22% are imitators (Strategy, 2007).

The willingness to start-up companies has significantly deteriorated in the population (CSO, 2006; GEM, 2008).⁸ There may be different reasons for this trend, including that the post-transition years of enthusiasm and great opportunities are over. However, this could also be related to the fact that the best motivated, skilled and educated people are attracted by the working conditions and salaries offered by multinational subsidiaries operating in Hungary. Existing SMEs show high concentration in more traditional branches, in particular real estate trading and renting, traditional business support services, trade, construction industry. Although this may be an answer to market demand, Hungarian entrepreneurs apparently tend to avoid high risk, knowledge and technology-based competitive industries and prefer those that require lower capital intensity, guarantee rapid returns and do not require particular technical skills.

As in many OECD countries, there is also an increasing trend in SMEs to specialise in their core business and subcontract some operating functions (accounting, marketing, legal, technical, IT and other services) to other specialised SMEs. This trend may be associated to the labour market regulation and lack of flexibility, which can have the detrimental effect of raising the risk associated with increasing employment: according to WB-DB employing workers is ranked a low 84 and 12 overall and in EECA respectively.

There is also an increasing trend to networking that by now involves more than half of SMEs, (MoET, 2007a). About 57% of all enterprises participated in 2005 in some form of formal or informal cooperation with other enterprises (counselling, borrowing tools, machines or money, acquiring business, etc.). Of these 17% are engaged in formal cooperation (joint purchase, sales, production). However, most of these are soft forms of networking and production networking is scarce. A promising although limited development is

the increase of ownership cross-holding, which is pulling cross-investment. This is leading to greater corporate concentration and may strengthen the enterprises resource base and performance.

A considerable effort was performed in the past years to set up a network of industrial parks and other infrastructural devices such as regional university knowledge centres, which by now have a fair situation. Although they may be important tools for solving the enterprises location problems and facilitate business cooperation, their effect is modest: there have been few spin-offs and the infrastructure supporting innovation has remained weak in general (Strategy, 2007).

c. Access to financing. Although Hungarian SMEs have been the only net job creators over the past 15 years, their performance has been modest in relation with the growing amount of resources, including foreign and EU resources, spent to support this sector. Moreover, less than 4% of SMEs benefited from development programmes, with the lowest rate in the smallest size classes. Before the 2008 crisis financial needs were ranked low among the impediments to the growth

some firms, parent companies. However, the inability or unwillingness to access external finance is critical for the development of these SMEs (McIntyre – Dal-lago, 2003). Since 1999 financing issues have become increasingly less problematic, reflecting the fact that commercial banks and savings cooperatives increasingly served SMEs with new loan products and services. In the WB-DB ranking Hungary gets a fair 28 in the overall ranking and 10 in that referring to EECA for getting credit. The EBRD index of banking sector reform is in fact 4.0 in 2008, as it was in 2001, and that of non-bank financial institutions improved in the same period from 3.7 to 4.0. This puts Hungary on top of other central European new member countries. Domestic credit to the private sector compared to GDP improved from 30.9% to 54.6% leaving the other central European countries at distance. Also, the government took positive steps to ease the traditional SME aversion of large banks, particularly with the multi-pillar special credit system set up in 2003 and jointly operated by various credit institutions and organisations.⁹

Table 5

Factors impeding enterprise growth in Hungary

	1997	1998	1999	2003	2005	2007
High tax and social contribution liabilities	84	78	73	74	72	77
Unpredictability of economic regulation	62	58	53	58	55	63
Strong competition	53	57	61	61	61	56
Shortage of orders	48	45	52	45	48	45
Unfair competition	46	44	44	47	48	45
Delayed payments of customers	30	31	30	32	34	35
Shortage of capital	40	37	37	34	32	31
Other inhibiting factors	19	20	17	16	13	19
Procurement difficulties	14	16	16	17	16	13
Obsolescence of existing capacities	17	19	17	17	13	12
Shortage of loans	27	26	26	20	15	12
Shortage of labour	9	9	9	12	8	9

Source: MNDE (2008), p. 159.

of enterprises (Table 5). This may be due to both credit aversion by entrepreneurs and to banks targeting more developed clients, together with the absence of significant programmes for potential entrepreneurs (JEREMIE, 2007).

The Hungarian experience – similar to that of other former transformation countries – is that lack of financing is not an important obstacle to the creation of small firms, which rely on informal sources or, for

The limited financial penetration is due to different factors: ignorance or worry of many entrepreneurs of the existing possibilities and their features and fear or inability of growing; insufficiently developed guarantee and insurance system; weak reputation and trust preventing the matching of demand and supply; fear to weaken or jeopardise the owners' control over the enterprise. These problems require a broad spectrum of financing solutions and education of entrepreneurs.

Other financing instruments show a similar pattern: rapid development, inability to attract the most enterprises, and overall modest effect (JEREMIE, 2007; MoET, 2007b). The importance of microfinance has been rapidly decreasing, while banks have preferred to target stronger clients. There is currently no significant programme targeting potential entrepreneurs. Perhaps the most successful among financial instruments has been leasing, whose amount has increased threefold between 2000 and 2005 reaching 5.4% of GDP. However, 80% of transactions are related to vehicles. Factoring is still highly underdeveloped, similarly to business angels and venture capital: the latter concentrates on expanding businesses and is nearly absent in the seed stage and weak in the start-up stage. Credit guarantee for SMEs is improving but still insufficient and the majority of guarantee operations relate to loans extended to microenterprises.

d. Access to international markets. Although nearly two thirds of exports come from large enterprises (table 1), primarily from the subsidiaries of multinational companies, the propensity to international trade of Hungarian SMEs is generally high in international comparison, particularly in the case of microenterprises (Table 2). In most countries barriers involve critical SMEs aspects: capabilities, finance and access (OECD, 2007). Increasing export is prominent among the Strategy objectives, which foresees a 2% increase over 2005 of the SMEs export participation, although other forms of internationalisation do not receive attention. Increasing SMEs international activity will be possible only if Hungary is able to remove part of the barriers to foreign trade that for the time being rank the country only 68th in the WB-DB general index of trading across borders and 10th in the EECA index.

Top barriers include inadequate quantity of, and untrained personnel for internationalisation, and limited or problematic access to foreign markets. The latter includes limited information to locate and analyse markets, and identifying foreign business opportunities and barriers belonging in the business environment, like unfamiliar exporting procedures and paperwork. Working capital to finance exports is apparently sufficient for high-growth SMEs, but is an important barrier for more traditional enterprises.

It is interesting to notice that in addition to the advantages deriving from EU integration, Hungary has an information, knowledge and relational advantage in the neighbouring countries in regions inhabited by Hungarians. This is apparently a factor easing also capabilities barriers, particularly those related to the inability to contact potential foreign costumers.

The international crisis: A watershed?

SMEs are found to be important in cyclical downturns and recessions (Erixon, 2009a, 2009b; Vandenberg, 2009). In fact and while crises are usually caused by the financial sector or large enterprises, SMEs are more resilient since they are more flexible, more oriented toward the domestic economy and to services, more family based and less prone to downsize employment. However, this greater dependence upon domestic demand and the limited amount of internal resources make SMEs more sensitive to the events in the domestic economy in both downturns and recovery. Since countercyclical measures tend to support domestic demand, these have a disproportionate effect on SMEs.

The international financial crisis is rooted in a combination of factors common to previous financial crises and some new factors, including deficiencies in financial regulation and architecture. Of relevance is the fact that financially integrated markets, while offering many benefits, can also pose significant risks, with large real economic consequences (Claessens, 2010). The crisis, which has had important direct budgetary costs, has been particularly aggressive in Hungary: the country was the first EU member country to request an urgent loan package to the IMF, the European Union and the World Bank to avoid sovereign default and currency collapse in October 2008. Reasons for this vulnerability include irresponsible and inconsistent fiscal policy stance in particular since 2001, high debt, domestic monetary policy and the nature of the country integration into the international financial system (Andor, 2009).

Poor fiscal policy quality (Staehr, 2010; Winkler, 2010), policy mistakes and the lack of structural reform in Hungary led to a record deficit, rapidly increasing debt¹⁰ and a serious drop in competitiveness by 2006. The 2006 reform programme, including the Strategy discussed herewith, reached some success and avoided the immediate crisis, but could not solve most of the structural problems. Particularly problematic are the structural features and weaknesses of the economy: considerable foreign trade exposure, weak export structure and performance, particularly by the domestic sector, significant external debt. Foreign ownership of banks, that was found to contribute to financial vulnerability (Popov – Udell, 2010), represents a slight advantage for Hungary, thanks to the stronger position and higher capitalisation of domestic banks (particularly OTP). However, the tendency of foreign banks to lend in foreign currency (Stein, 2010) has been particularly great in Hungary, which increased financial instability of consumers and local SMEs in the wake of the forint rapid devaluation (by 40% against the Euro between August 2008 and March 2009).

Even more important have been the crisis indirect effects on the real economy through depressed revenues and spending, lower economic growth and increased unemployment (Staehr, 2010). Consequences for SMEs have been consequently important. The international crisis has thus been particularly severe, as reflected in the depressed mood of the business community that continues through 2010.¹¹ The crisis has put a stop to a growth process that was based on flow of external funds and internal consumption largely funded through loans. The drop of the value of real estate, by far the most important asset in households' portfolio (Horváth – Körmendi, 2009) has significantly weakened the value of the most typical collateral that SMEs use, thus adding a further debilitating effect.¹²

The effect of the crisis on SMEs has been generally harsh (Hodorogel, 2009). In most of the 29 countries reviewed by the OECD, including Hungary (OECD, 2009; OECD-Intesa, 2009) SMEs report a severe decline in demand for their goods and services, although the magnitude of the shock differs from country to country. Increase in reported defaults, insolvencies and bankruptcies and increased payment delays – which add to the endemic shortage of SMEs' working capital and their decreased liquidity – further strengthen fall in sales. SMEs adaptation to the crisis has been apparently contrasted by the banks' policy. Indeed, the conditions on access to bank credit have generally and significantly worsened, thus exposing SMEs to two mutually reinforcing shocks: a demand slump and a financial shock. In fact, evidence suggests that credit has decreased as a source for financing SMEs investment projects and SMEs' demand for working capital and short-term loans has been reduced, although not as dramatically as for investment purposes. Banks have tightened lending policies in terms of guarantees, collateral and amounts, although not exclusively towards SMEs, and in some countries have substantially increased the cost (and spreads) of credit to all their clients.

SMEs response include: a. cost-cutting, particularly of the wage bill, to restore profitability and adjust production to lower demand; b. search for additional sources of liquidity (e.g. extending own payment delays and reducing or suppressing dividends); and c. postponing investment and expansion plans. The governments' anti-crisis packages have tried to ease SMEs' financing problems. These packages include: a. supporting sales and working capital through export credit and insurance, tax reductions and deferrals, better payment discipline by governments; b. enhancing SME's access to liquidity through bank recapitalisation

and most often expansion of existing loan and credit guarantee schemes; and c. helping SMEs investments by means of grants and credits, accelerated depreciation, and R&D financing.

In Hungary, the oversized state and internal consumption generated sustained external financing needs and demand for credit. Growing exposure and increasing real interest rates in the domestic market led the majority of companies and households to incur their debts in foreign currencies: retail loans in foreign currencies increased from 0% in 1997 to 18% in 2003 and 70% in 2008. In a 2009 World Bank cross-country survey, in Hungary 52.4 percent of firms – mostly domestic oriented – were found to have an average of 67.3% of foreign-currency denominated debt (Correa – Iooty, 2010). In spite of marked improvement of the financial situation since 2006, the external vulnerability of the economy remained acute and the crisis further exacerbated it (MEH, 2009; MNB, 2009).

The crisis has impacted on a country in difficult situation, including low employment rates and prolonged recession, high dependence on exports and high external debt, being a substantial part of the latter in foreign currencies. In the effort of adjusting to the crisis the government implemented a set of crisis management measures at the end of 2008. These measures eased the pressure upon the economy and laid the ground for implementing a new comprehensive and long-term strategy pursuing short term mitigation of the crisis, including assuring budget equilibrium and supporting employment, and long term reforms (MEH, 2009; OECD-Intesa, 2009). This new strategy addresses four mutually reinforcing structural problems, which reduce significantly the growth potential. These are: a) the obsolete state with high expenditures, and excessive level and inadequate structure of redistribution; b) low employment; c) the weak structure of the real economy; and d) high financing needs.

The government took determined policy measures in April 2009 to decrease the economy's vulnerability and restore the country's credibility (CEC, 2009). These included export-guarantee and -insurance to firms as well as state-backed and subsidised loans plus a set of measures for fiscal stabilization (including shortened maternity leave, increased pension age, changes in the tax system and social security contribution, public works programmes, job protection measures and reform of unemployment benefits). However, in spite of determined action and the success in reaching greater stability of the domestic banking sector (MNB), "Hungarian economic recovery is likely to lag behind that of developed countries and the economies of Central and

Eastern Europe on account of persistently weak domestic demand" (MNB, 2010a).

The 2009 economic strategy (MEH, 2009) is implemented in two phases: a) managing the consequences of the world economic crisis and preserving a balanced budget on the short term together with increasing the level of employment and creating the basis for economic growth; and b) restructuring public finances, improving the supply of and access to public services and various structural measures in the longer term. The first phase comprises five aims, including the support to developing the economy and infrastructure, which is highly relevant for SMEs. An important aim is establishing a work friendly tax regime by substantially decreasing taxes and social security contributions on wages (by 7% in two years). Fiscal balance is pursued through transferring taxation to other items, including increasing value added taxes, excise taxes, property taxes and fighting tax evasion and avoidance. Other aims include developing a targeted social net encouraging work; a stable and predictable pension system; and establishing a cheaper state and a new policy making.

International action, the international financial support package to Hungary, and the measures taken by the Hungarian authorities have reduced the country's vulnerability (IMF, 2009, MNB, 2009). However, the economy is in serious recession (MNDE, 2010a), and this jeopardises the financial stability and solvency of the economy (Barrell – Holland, 2010). In fact, banks liquidity and solvency risks are still high. Measures supporting bank lending have therefore received attention and authorities' and parent banks' interventions have reduced liquidity risks.

The deteriorating macroeconomic environment and the increasing risk aversion of banks are diminishing credit demand from and supply to the corporate and household sector. The reduction is more pronounced for SMEs than for large corporations and SMEs situation is particularly fragile, since they have a higher-than-average proportion of short-term loans. However, SMEs benefit the most from domestic and European refinancing programmes.

Taxation of enterprises changed and became more favourable to SMEs that invest and increase employment and less favourable to larger enterprises (APEH, 2010). Indeed, while corporate (profit) tax rate increased to 19% effective from January 2010 and foreign associations have a corporate tax rate of 30%, up from the previous reduction to 16%, most credits and allowances reducing the corporate tax base were cancelled, except investment benefits (development reserve, investment

benefit for SMEs, accelerated depreciation). Contributions payable by employers were reduced from 32% to 27%. The government foresees that taxation of enterprises will decrease overall by some HUF 40 billion (approximately €135 million).

The government has introduced four new programmes since November 2008 and has eased the conditions of some existing ones in order to mitigate the funding problems faced by SMEs (MNB, 2009). The new support is in two forms: three new programmes supporting the banking system in refinancing corporate loans, financed mainly from EU sources (Új Magyarország Working Capital Credit Program, SME Credit Program, Venture Capital Program), and measures providing subsidies on interest or guarantee scheme through the state budget. The overall short-term support is HUF 140 billion (€480 million) corresponding to 10% of the total volume of SME loans maturing within a year. The overall provision of new funds amounts to HUF 225 billion (€780 million).¹³

The new economic policy aims also at introducing some important structural measures aimed at strengthening the Hungarian economy so to support post-crisis development. Among these structural measures the development of SMEs is prominent. The main aim is upgrading the large part of SMEs that is presently stagnant and serving primarily the domestic market. The objective is not new in that it consists of making these SMEs competitive players also in the international market, particularly in the branches where Hungary has a comparative advantage and where jobs can be created.

To this end, the government intends to use two main sets of instruments: assisting financially the enterprises' market entry and reducing administrative burdens. Instruments span from action aimed at improving the context (e.g. international diplomatic effort to promote exports, cutting bureaucracy and regulation, faster procedures in lawsuits, electronic payment of orders, support to research and development, security of energy supply, development of infrastructure) through financial support (credit programmes, state-backed export credit insurance) to real services (public procurement programme, export promotion, electronic registration of companies in one hour, simplification of site authorisation). Noteworthy are public procurement programmes and reduction of administrative burdens. As to the former and in compliance with the EU Small Business Act, SMEs with less than net HUF 1 billion revenues a year (€3,4 million) use a simplified procedure supported by the contracting authority starting from 1 July 2009. The government also decided to re-

duce the administrative burden of the enterprises arising from national regulation by at least 25% by 2012. The Government also worked out and is implementing programmes aimed at fostering both vertical and horizontal integration of SMEs. A programme supporting SMEs suppliers to large companies in the processing industry has started in February 2008 with EU funds. A competitiveness pole programme encouraging networking and cluster formation and development has also been launched.

Firms in general and SMEs in particular have responded fairly to these measures. Indeed, according to a World Bank cross-country business survey in Eastern Europe¹⁴ released at the end of 2009 Hungarian firms appear to be among the least affected by the financial crisis (Fodor – Poór, 2009; Ramalho et al., 2009; WB, 2009; Correa – Iooty, 2010). The survey found that the major effect of the crisis is a drop in demand (lower in Hungary than elsewhere) which has caused a drop in employment¹⁵ affecting mostly permanent employees and has pushed firms to use more internal funds to finance their working capital and postpone investments. The latter effect has been important particularly in Hungary (+4%), evenly spread across all firm sizes and industries. Supply-side effects, and particularly so access to credit, have appeared to be generally less relevant than during previous crises, but less so for a larger number of companies in Hungary (29.1 percent). Also household and corporate debt – particularly the former including SMEs debt – has fallen back to 2008 level up to mid-2009 and then stagnated thanks to the significant appreciation of the forint (MNDE, 2010b).

Although in general the percentage change in sales is inversely related with the size of the firm, in Hungary medium-size firms has shown a slightly smaller drop in sales than large firms and also capacity utilisation has witnessed little change (–5%). An important idiosyncrasy also exists in employment: while large firms significantly reduced permanent employment (particularly so firms in domestic ownership), SMEs increased their permanent employment although frozen wages. Overall, fewer firms are really in financial distress compared to the other countries.

Conclusions

SMEs have great potential in Hungary and have reached fair results. Their importance in the economy, their job creation and innovation potential justify special attention and care. The perspectives of the Hungarian economy depend to large extent upon the competitiveness of SMEs, which account for much of employment

and important parts of production and exports. In spite of internal and external constraints, progress has been made in recent years in policy-making and achievements related to SMEs. The goal of upgrading SMEs and strengthening their contribution to the economy has acquired important position in the government agenda and policy goals. While progress took place, there are also problematic areas and in some cases drawbacks have happened. The international crisis has exacerbated drawbacks.

SME policies have been neither cost-effective nor sufficiently stable in time or appropriate to foster Hungarian SMEs' competitiveness in the globalised economy. Policies have been so far more targeted to existing SMEs and are lacking the full entrepreneurial dimension necessary to foster innovative and internationally competitive SMEs. Important issues such as awareness and capacity building, opportunity recognition and utilization have been overlooked. As a consequence, most SMEs have created jobs but hardly innovated and become competitive. This is the challenge for the years to come.

The pre-crisis Strategy denotes a serious effort in overcoming the main problems afflicting the sector. It affords a detailed and realistic situation analysis and builds upon it the detailed formulation of a new strategy for the development of small and medium-sized enterprises. Yet it fails to tackle the critical issue of entrepreneurship satisfactorily. Through the Strategy the government placed SMEs policies in a perspective that is broader, more detailed, better defined and better coordinated both internally and with other policy areas. It also avoided in its design the danger of interfering with the market by pursuing healthier cooperation between the public and private sectors. However, problems remain open and questions remain unanswered or the answer is short to the reality.

The new post-crisis development strategy is apparently wise in that it does not concentrate exclusively on crisis management and advances further in a balanced direction. Indeed, it aims at making the establishment and management of new enterprises easier and cheaper, thus hopefully reviving Hungarian entrepreneurial attitudes and making existing SMEs stronger and more competitive. However, two caveats are worth stressing.

First, although the strategy includes several wise and sound aspects, it still requires more precise priorities. It includes too many goals, although these are desirable in themselves. Second, the danger is still up that the new strategy can be a new chapter in the old problem of policy instability and unpredictability: although motivated by sharable and desirable aims, it also in-

cluded components (e.g. in taxation policy) that invert previous goals. Whether it will actually result in an important step forward will depend upon the long-run consistency of its implementation, the careful definition of priorities and the effective cooperation between government and the business sector.

The international crisis has made the heavy indebtedness in foreign currencies and the budget deficit difficult to manage. Therefore, macroeconomic policies have taken the lead in the government's concern and priorities. However, the forint depreciation – particularly until raw materials remained relatively cheap, had some advantage primarily for SMEs, supporting their export. This period was short, and was followed soon by substantial forint appreciation, that has had the merit of decreasing the burden of debt in foreign currencies.

The country has been recovering from a serious financial crisis with fair results, including the comparatively fair resilience of SMEs, overcoming a potentially very risky situation, and is now confronting the real effect of the crisis. The government has been inevitably led to pay absolute priority to the macro-stabilisation of the economy. Amidst these urgent and pressing goals the SME strategy implementation and even the issue of weak SMEs competitiveness has been lost of sight. This is understandable, although it may have negative long-run consequences. It is to be seen whether this neglect has been a short-term price paid to more urgent needs that will be overcome soon with stronger determination. The country serious vulnerability, that the crisis revealed beyond doubt, requires that the issue of SMEs competitiveness is placed again and with stronger determination at the centre of the policy stage.

Footnote

¹ This research was funded by the Autonomous Province of Trento, as the sponsor of the OPENLOC research project under the call for proposals "Major Projects 2006". I thank Jacopo Sforzi for support in the research.

² The share of high-tech and medium-high-tech exports increased remarkably in various countries, including Hungary. However, this was primarily the effect of foreign investment.

³ Presently Hungarians are the most dissatisfied among Central and Eastern Europeans (Pew Research Center, quoted in HVG, 26 December 2009: p. 7.).

⁴ <http://www.simondyda.net/2009/05/sme-week.html> (May 7, 2009)

⁵ In case of self-selection, programmes seeking, e.g., to provide support for rapidly growing businesses may see greater participation by growth-propense businesses than by growth-averse or unambitious businesses and this is only partly reflected in "observable" factors. Committee selection refers to programmes where the committee is effective in selecting those firms likely to perform superiorly. Even if the programme did not exist, the selected

firms would be expected to have outperformed the other firms and observed differences in performance between programme participants and matched firms cannot be attributed solely to programme participation.

⁶ The overall rate of burdens on wages (including social security, vocational training and employer's contributions) was planned to decrease from 33.5% in 2006 to 28.5% in 2007 (Strategy, 2007).

⁷ See also: http://ec.europa.eu/youreurope/business/deciding-to-stop/handling-bankruptcy-and-starting-afresh/hungary/index_en.htm, http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/LAWANDJUSTICE/GILD/GILDCOUNTRIES/GILDHUNGARY/0,,contentMDK:20113725~menuPK:262473~pagePK:157658~piPK:157731~theSitePK:262467,00.html#_Toc40673749

⁸ Hungary is among the countries in which the perceived opportunities to start a business have witnessed a sharp decline in 2008 (GEM, 2008).

⁹ The programme included a Micro Credit Programme, a Midi Credit, the Europe Technological Catching-up Investment Credit Programme and the Széchenyi Card, by far the most successful program offering access to a maximum of EUR 40 000 credit (increased to EUR 100 000 in Q1 2006) for unlimited use, to manage liquidity problems, subject to a simplified procedure, with the state budget providing a 50% guarantee fee subsidy for every card issued and with a state interest subsidy of 2%.

¹⁰ Government gross consolidated debt, which was 87.4% in 1995 went down to 52.1% by 2001. It increased again to 65.9% in 2007 and 72.9% in 2008, by far the highest among the new EU member countries (Staehr, 2010) (Eurostat data).

¹¹ The Economic Sentiment Indicator (ESI) is the lowest in Hungary among the EU-27. ESI is a composite indicator made up of five sectoral confidence indicators with different weights: Industrial confidence indicator, Services confidence indicator, Consumer confidence indicator, Construction confidence indicator, Retail trade confidence indicator. Source: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/printTable.do?tab=table&plugin=0&language=en&pcode=teibs010&printPreview=true#> (22 March 2010). On the current situation and prospects of the Hungarian economy see MNDE 2010a.

¹² Home prices are expected to drop 9% in 2010 after adjusting for inflation, according to mortgage bank FHB. Prices fell an inflation-adjusted 7.5% in 2009. http://www.xpatloop.com/news/home_values_in_hungary_to_decline_this_year (22 March 2010). According to the Hungarian Central Bank (MNB), inflation-adjusted house prices fell by an average of 4.2% in 2008, 5.7% in 2007, 5.3% in 2006 and 2.7% in 2005.

¹³ Financial (credit and capital programmes) and support schemes for enterprises have been increased as a result of the crisis. Their overall amount will be approximately HUF 1,400 billion (approximately €4.8 billion) in 2009 and 2010 (approximately 5% of the GDP and 35% of the total banking SME credit portfolio). To this HUF 900 billion (€3.1 billion) loans guarantee should be added (MEH 2009).

¹⁴ The Financial Crisis Survey, implemented in June and July 2009, measures the effects of this crisis on 1,686 firms in six countries in Eastern Europe and Central Asia: Bulgaria, Hungary, Latvia, Lithuania, Romania, and Turkey.

¹⁵ Registered unemployment is considerably higher than before the crisis and rising (particularly among foreign workers, less educated workers and minorities), although not as high as at the

decade beginning. A significant part of the adjustment has come in the form of a shorter workweek, short-term contracts and increased regional labor mobility: employment has consequently contracted less than aggregate economic activity but underemployment has risen. Higher labour mobility and greater willingness to accept offered position can also be observed. (Svejnár – Semerák, 2009).

References

- Aidis, R. – Welter, F.* (2008) (eds.): *Innovation and Entrepreneurship. Successful Start-ups and Businesses in Emerging Economies*. Cheltenham: Edward Elgar
- Andor, L.* (2009): *Hungary in the Financial Crisis: A (Basket) Case Study*. *Debatte*, Vol. 17, N° 3, December, p. 285–296.
- APEH* (2010): *Short Summary on the Taxation of Companies*. Budapest: Tax and Financial Control Administration (http://en.apeh.hu/taxation/summary_companies.html downloaded on 29 March 2010)
- Audretsch, D.B.* (2006): *Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*. Cheltenham: Edward Elgar
- Barrell – Holland* (2010): *Fiscal and Financial Responses to the Economic Downturn*. No. National Institute Economic Review, N° 211, p. R51-R62. (<http://ner.sagepub.com/cgi/reprint/211/1/115> downloaded on 26 March 2010)
- CEC* (2009): *Long-term Sustainability of Public Finances for a Recovering Economy*, Communication from the Commission to the European Parliament and the Council. Brussels: Commission of the European Communities, COM(2009) 545/3 (http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication15996_en.pdf downloaded on 29 March 2009)
- Correa – Iooty* (2010): *The Impact of the Global Economic Crisis on the Corporate Sector in Europe and Central Asia: Evidence from a Firm-Level Survey*. *Enterprise Note* N° 10 (<http://www.enterprisesurveys.org/documents/ECA-Note.pdf> downloaded on 29 March 2010)
- CSO* (2006): *Small and medium-sized enterprises and Entrepreneurship*. Budapest: Central Statistical Office
- Dallago, B.* (1989): *The Non-Socialized Sector in Hungary: An Attempt at Estimation of its Importance*. *Jahrbuch der Wirtschaft Osteuropas/Yearbook of East-European Economics*, Vol. 13, No. 2, 1989, p. 67–92.
- Dallago, B.* (1991): *Hungary and Poland: The Non-Socialized Sector and Privatization*. *Osteuropa-Wirtschaft*, Vol. 36, no. 2, June 1991, p. 130–153.
- Dallago, B.* (2003): *Sme Development in Hungary: Legacy, Transition and Policy*. in: Robert J. McIntyre and Bruno Dallago (eds.): *Small and Medium Enterprises in Transitional Economies*. London, Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan, p. 78–97.
- Dallago, B. – Guglielmetti, C.* (2010): *Local Economies and Global Competitiveness*. Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan

- EBRD* (2007): *Transition Report 2007*. London: European Bank for Reconstruction and Development
- Erixon, F.* (2009a): *SMEs in Europe: Taking Stock and Looking Forward*. *European View*, Vol. 8, p. 293–300.
- Erixon, F.* (2009b): *Powerhouses of Recovery: Small and Medium Enterprises During and After the Financial and Economic Crisis*. Brussels: Centre for European Studies, October
- Estrin, S. – Hanousek, J. – Kočenda, E. – Svejnár, J.* (2009): *The Effects of Privatization and Ownership in Transition Economies*. *Journal of Economic Literature*, Vol. 47, N° 3, p. 699–728.
- Eurostat* (2008): *Enterprises by size class – overview of SMEs in the EU*. *Statistics in focus*, 31/2008
- Fabrizio, S. – Leigh, D. – Mody, A.* (2009): *The Second Transition: Eastern Europe in Perspective*. IMF Working Paper WP/09/43, March
- FBD* (2007): *Hungarian bankruptcy and corporate legislation revised*. Freshfields Bruckhaus Deringer, March (<http://www.freshfields.com/publications/pdfs/2007/mar07/17710.pdf>)
- Fodor, P. – J. Poór* (2009): *The Impact of the Economic and Financial Crisis on HRM and Knowledge-Management in Hungary and Slovakia – Empirical Research 2008-2009*. *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 6, N° 3, p. 69–91.
- Frydman, R. – Rapaczynski, A.* (1994): *Privatization in Eastern Europe: Is the State Withering Away?*, Budapest: Central European University Press
- GEM* (2008): *Global Entrepreneurship Monitor. 2008 Executive Report* (http://www.gemconsortium.org/download/1243443355808/GEM_Global_08.pdf)
- Gries, T. – Naudé, W.* (2010): *Entrepreneurship and structural economic transformation*. *Small Business Economics*, Vol. 34, N° 1, January, p. 13–29.
- Hodorogel, R.G.* (2009): *The Economic Crisis and its Effects on SMEs*. *Theoretical and Applied Economics*, <http://www.ectap.ro/articole/389.pdf> (downloaded on 29 March 2010)
- Horváth, Á. – Gy. Körmendi* (2009): *Change in Domestic Housing Prices*. Hungarian Central Bank, Report on Financial Stability, Update, November
- IMF* (2009): *Hungary: First Review Under the Stand-By Arrangement and Request for Modification of Performance Criteria*. IMF Country Report No. 09/105
- Claessens, S. – Dell’Ariccia, G. – Igan, D. – Laeven, L.* (2010): *Lessons and Policy Implications from the Global Financial Crisis*. IMF Working Paper WP/10/44 (<http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2010/wp1044.pdf> downloaded on 29 March 2010)
- JEREMIE* (2007): *SME Access to Finance in Hungary*, Joint European Resources for Micro-to-Medium Enterprises Evaluation Study, European Investment Fund
- Kauffman Foundation* (2007): *On the Road to an Entrepreneurial Economy: A Research and Policy Guide*, Version 2.0 (www.kauffman.org)

- Kornai, J.* (1986): *The Hungarian Reform Process: Visions, Hopes and Reality*. *Journal of Economic Literature*, Vol. 24, N° 4, p. 1687–1737.
- Kornai, J.* (1990): *Road to a Free Economy*. New York: W.W. Norton
- Laki, M.* (1998): *Kisvállalkozás a szocializmus után (Small Entrepreneurship after Socialism)*. Budapest: Közgazdasági Szemle Alapítvány
- McIntyre, R. J. – Dallago, B.* (2003) (eds.): *Small and Medium Enterprises in Transitional Economies*. Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan
- MEH* (2009): *Crisis and Growth. Strategy for a Strong Hungary*, Prime Minister’s Office, Budapest, 5 March 2009 http://www.meh.hu/misc/letoltheto/Valsag_es_novekedes_ENG.pdf
- MNB* (2009): *Report on Financial Stability*. Central Bank of Hungary, April (http://english.mnb.hu/Engine.aspx?page=mnben_stabil&ContentID=12307)
- MNB* (2010a): *Press release on the Monetary Council’s meeting of 25 January 2010*. (http://english.mnb.hu/Engine.aspx?page=mnben_monet_kozlem&ContentID=13649 downloaded on 29 March 2009)
- MNB* (2010b): *Minutes of the Monetary Council Meeting on 22 February 2010*. (http://english.mnb.hu/engine.aspx?page=mnben_mt_jegyzokonyv downloaded on 29 March 2009)
- MNDE* (2008): *State of Small and Medium-Sized Business in Hungary 2007*. Budapest: Ministry for National Development and Economy
- MNDE* (2009): *Overview of the Competitiveness of the Hungarian Economy*. Budapest: Ministry for National Development and Economy, Strategy Department, 31 December (http://www.nfgm.gov.hu/data/cms752852/competitiveness_200912_overview.pdf downloaded on 29 March 2010)
- MNDE* (2010a): *Overview of the Current Situation and Prospects of the Hungarian Economy*. Budapest: Ministry for National Development and Economy, Economic Policy and Analysis Department, 16 March (http://www.nfgm.gov.hu/data/cms684788/macro_100315_ENG.pdf downloaded on 29 March 2010)
- MNDE* (2010b): *Overview of the Domestic Lending Rates*. Budapest: Ministry for National Development and Economy, Economic Policy and Analysis Department, 16 February (http://www.nfgm.gov.hu/data/cms2018298/lending_2009q4_ENG.pdf downloaded on 29 March 2010)
- MoET* (2007a): *State of Small and Medium-Sized Business in Hungary 2005–2006*. Budapest: Ministry of Economy and Transport
- MoET* (2007b): *SMEs Access to Finance, Analysis of Market Failures*. Budapest: Ministry of Economy and Transport, May
- MoET* (2008): *Hungary – Operational Programme 2007–2013: Economic Development*. Ministry of Economy and Transport, 16 October (<http://www.europa.eu/rapid/>

- [pressReleasesAction.do?reference=MEMO/08/628&format=PDF&aged=0&language=EN&guiLanguage=en](http://www.europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/08/628&format=PDF&aged=0&language=EN&guiLanguage=en))
- Murrell, P.* (1992): *Evolutionary and Radical Approaches to Economic Reform*. *Economics of Planning*, Vol. 25, N° 1, p. 79–96.
- OECD* (2007): *Removing Barriers to SME Access to International Markets*. Paris: OECD
- OECD* (2008a): *OECD Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes*. Paris: OECD
- OECD* (2008b): *Measuring Entrepreneurship. A Digest of Indicators*. OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators Programme. Paris: OECD
- OECD* (2008c): *Reforms for Stability and Sustainable Growth: An OECD Perspective on Hungary*. Paris: OECD
- OECD* (2009): *The Impact of the Global Crisis on SME and Entrepreneurship Financing and Policy Responses*. Paris: OECD (<http://www.oecd.org/dataoecd/40/34/43183090.pdf> downloaded on 29 March 2010)
- OECD-Intesa* (2009): *Turin Round Table on the Impact of the Global Crisis on SME & Entrepreneurship Financing and Policy Responses*. Issues Paper, Turin: OECD and Intesa Sanpaolo, 26–27 March, <http://www.oecd.org/dataoecd/37/4/42514259.pdf> downloaded on 29 March 2010
- Popov, A.A. – Udell, G.F.* (2010): *Cross-Border Banking and the International Transmission of Financial Distress during the Financial Crisis of 2007–2008*. January, http://www.sed.manchester.ac.uk/research/events/conferences/developmenteconomics/papers/Popov_Udell.pdf, downloaded on 29 March 2010
- Ramallo, R. – Rodríguez-Meza, J. – Yang, J.* (2009): *How are Firms in Eastern and Central Europe reacting to the Financial Crisis? Enterprise Note* N° 8, Washington, D.C.: The World Bank (<http://www.enterprisesurveys.org/documents/EnterpriseNotes/Note8.pdf> downloaded on 29 March 2009)
- Rodrik, D.* (2007): *One Economics, Many Recipes*. Princeton and Oxford: Princeton University Press
- Sachs, J.* (1993): *Poland’s Jump to the Market Economy*. Cambridge, Mass.: MIT Press
- Schmitz, H.* (2004): *Local Enterprises in the Global Economy*. Cheltenham: Edward Elgar
- Simon, T. – P. Turóczy* (2007): *Insolvency: Bankruptcy Law. Overview of Changes to Hungarian Bankruptcy Law*. *Journal of International Banking Law and Regulation*, Vol. 22, N° 1
- Staeher, K.* (2010): *The Global Financial Crisis and Public Finances in the New EU Countries from Central and Eastern Europe*. Bank of Estonia, Working Paper Series 2/2010
- Stein, H.* (2010): *Financial Liberalisation, Institutional Transformation and Credit Allocation in Developing Countries: The World Bank and the Internationalisation of Banking*. *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 34, p. 257–273.

- Strategy* (2007): Strategy for the Development of Small and Medium-sized Enterprises (2007-2013). Budapest: Ministry of Economy and Transport, (http://www.nfgm.gov.hu/data/cms1553600/SMEs_Strategy_2007_2013.pdf), 15 April 2009
- Svejnár, J. – Semerák, V.* (2009): New Member Countries' Labour Markets during the Crisis. University of Michigan, 4 November, (<http://www.internationalpolicy.umich.edu/policy%20briefs/svejnar-semerak-new-member-countries-labour-markets-during-the-crisis.pdf> downloaded on 29 March 2010)
- Szirmai, P.* (2003): The Capital-less Capitalism: Review of Hungarian Small Enterprises. in: I. Lengyel (ed.): Knowledge Transfer, Small and Medium-Sized Enterprises, and Regional Development in Hungary. Szeged: JATEPress, p. 122–129.
- Vandenberg, P.* (2009): Micro, Small and Medium-sized Enterprises and the Global Economic Crisis Impacts and Policy Responses. Geneva ILO
- WB* (2009): Financial Crisis (<http://www.enterprisesurveys.org/financialcrisis/> downloaded on 29 March 2010)
- Williamson, J.* (1994) (ed.): The Political Economy of Policy Reform. Washington, D.C.: The Institute of International Economics
- Winkler, A.* (2010): The Financial Crisis: A Wake-Up Call for Strengthening Regional Monitoring of Financial Markets and Regional Coordination of Financial Sector Policies? Asian Development Bank Institute, ADBI Working Paper Series, N° 199, February
- World Bank* (2009a): Doing Business 2009. Washington D.C.: World Bank
- World Bank* (2009b): Doing Business 2009: Hungary. Washington D.C.: World Bank
- UN* (2005): UN Global E-government Readiness Report 2005 From E-government to E-inclusion. New York: Department of Economic and Social Affairs Division for Public Administration and Development Management, United Nations
- Völfinger Zs.* (2005): Coverage of the Hungarian Business Register. Joint UNECE/Eurostat Seminar on Business Registers, Luxembourg, 21-22 June 2005, Working Paper No 3, 26 May 2005 (<http://www.unece.org/stats/documents/ces/sem.53/wp.3.e.pdf> (15 April 2009))

Article provided: 2011. 10.

Article accepted: 2012. 3.



50. KÖZGAZDÁSZ-VÁNDORGYŰLÉS

Fontos és kerek évfordulóhoz érkezett 2012-ben a Magyar Közgazdasági Társaság:

Átalakulás és konszolidáció a magyar gazdaságban és gazdaságirányításban

címmel immár az 50. Közgazdász-vándorgyűlést rendezzük meg 2012. szeptember 27. és 29. között Egerben. A jubileumi közgazdász-vándorgyűlés programtervezete és jelentkezési lapja már letölthető a honlapunkon, és várhatóan augusztus első napjaiban elindul az on-line regisztráció is (<http://www.mkt.hu/hirek.php?w=368>).

A közgazdász-vándorgyűlések a hazai közgazdász szakma legrangosabb és legnagyobb éves összejövetelei: a háromnapos tanácskozások plenáris és szekcióülésein vezető gazdaságpolitikusok – jelenlegi és volt kormánytagok, szakpolitikusok –, a pénzügyi és üzleti élet kulcsszereplői, gazdaságkutatók, akadémikusok és egyetemi tanárok tartanak előadásokat a mintegy 400–700 fős, hazai és határainkon túli magyar közgazdászokból álló hallgatóság előtt. A vándorgyűlés szeptember 27-én, csütörtökön délután – hagyományainkhoz híven – *egy plenáris üléssel veszi kezdetét*. A rendezvény második napja a *szekcióüléseké lesz*: délelőtt öt szekcióban (tervezés és államháztartás; vállalati gazdálkodás; bankok és finanszírozás; külkereskedelem és tőkekapcsolatok; informatika) vitathatják meg az egyes területek kérdéseit a résztvevők. Pénteken délután *gazdaságpolitikai plenáris üléssel folytatódik* a program. A zárónapon, szombaton délelőtt pedig a *Költségvetési Tanács tart* majd „rendkívüli nyílt ülést” a plenáris ülés hallgatósága előtt.

Meggyőződésünk, hogy a jubileumi, **50. Közgazdász-vándorgyűlés** méltó helyszínen, az **egri Park Hotelben**, a Magyar Közgazdasági Társaság hagyományaihoz híven tartalmas vitákkal járul majd hozzá ahhoz, hogy minél szélesebb körű szakmai párbeszéd övezze a magyar gazdaságpolitika alakítását.

WIMMER Ágnes – CSESZNÁK Anita

VÁLLALATI TELJESÍTMÉNYMÉRÉS A DÖNTÉSTÁMOGATÁS TÜKRÉBEN

A hazai vállalatok teljesítménymérési és teljesítménymenedzsment-gyakorlatát vizsgálja a cikk a „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felméréseinek adatait felhasználva. A szerzők célja a döntéstámogatás háttérének elemzése: a teljesítménymérés gyakorlatának, következetességének, támogató jellegének az értékelése, vizsgálva a korábbi (1996., 1999. és 2004. évi) hasonló kutatások során megfigyelt tendenciák alakulását is, az információs rendszer szerepének az értékelésekor a különböző területekért felelős vezetők véleményét is összeveti, s különböző vállalati jellemzők (vállalatméret, tulajdonosok típusa, reagálóképesség, teljesítmény stb.) alapján kialakított csoportok sajátosságait is értékeli.¹

Kulcsszavak: üzleti teljesítmény, teljesítménymérés, döntéstámogatás

A vállalati döntéshozóknak – legyen szó felső vezetőkről vagy a szervezeti hierarchia bármely szintjén, a folyamatok bármely részén tevékenykedő munkatársakról – releváns információkra van szükségük. Cikkünk célja a döntéstámogatás háttérének vizsgálata, kiemelten a döntéseket támogató információk, a döntéseket segítő teljesítménymenedzsment-megközelítések és -eszközök szempontjából. A vállalatok teljesítménymérési és teljesítménymenedzsment-gyakorlatának jellemzése, konzisztenciájának, s döntéstámogató szerepének értékelése során a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központja „Versenyben a világgal” kutatási programja (a továbbiakban: Versenyképesség-kutatás) legutóbbi, 2009. évi eredményei mellett röviden kitérünk a három korábbi (az 1996., az 1999. és a 2004. évi) hasonló felmérés elemzésekor megfigyelt tendenciák alakulására is. A vállalatvezetők által fontosnak/hasznosnak tartott, illetve rendszeresen használt információforrások, teljesítménymutatók, elemzési eszközök értékelése a korábbi kutatásaink során kialakított elemzési keret alapján történt, melyben a teljesítménymérési gyakorlat orientációját, kiegyensúlyozottságát, konzisztenciáját és támogató szerepét emeltük ki (l. Wimmer, 2000, 2004, 2005).

A döntéstámogatás háttérének értékeléséhez fontos információt nyújt a vállalatvezetők észlelése: hogyan látják, milyen mértékben támogat különböző – a vállalat vezetése, a teljesítmény fejlesztése szempontjából

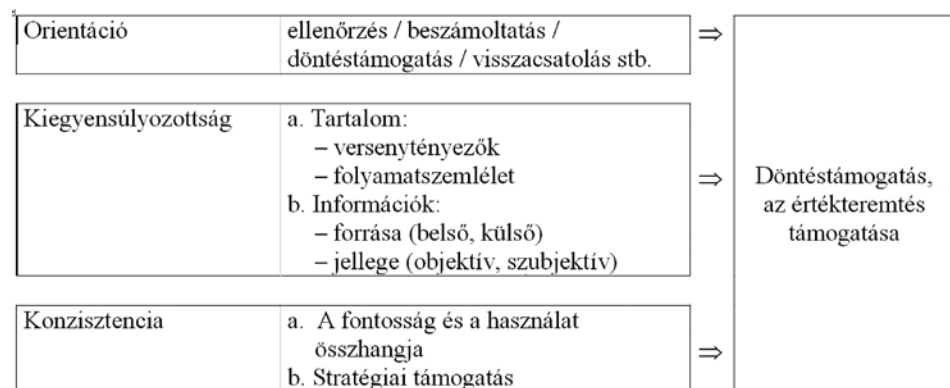
fontos – tevékenységeket vállalatuk információs rendszere? Az információs rendszer által nyújtott támogatás észlelt mértékének vizsgálatakor összevetettük különböző területekért felelős vezetők véleményét (a felső vezető, a marketing/kereskedelmi, a pénzügyi és a termelési vezetők által adott válaszok alapján) is.

A cikk első részében a teljesítménymérés döntéstámogatásban játszott szerepével foglalkozunk, majd röviden áttekintjük a kutatás háttérét, módszereit. Ezt követően a vizsgálati modell alapján értékeljük a vállalati gyakorlatot, majd kiemelt vállalatcsoportok (így például a különböző méretű vagy különböző teljesítményt nyújtó vállalatok) gyakorlatának különbségeire térünk ki.²

A teljesítménymérés szerepe a döntéstámogatásban, a teljesítménymenedzsment

Az üzleti célok eléréséhez, az üzleti teljesítmény javításához fontos (bár önmagában nem elégséges) feltétel, hogy a döntéshozóknak, érintetteknek releváns információi legyenek a vállalati teljesítmény eddigi alakulásáról s a teljesítményt befolyásoló tényezőkről. A megfelelően megválasztott teljesítménymutatók, teljesítménymérési és teljesítménymenedzsment-eszközök, a döntéshozatal és a teljesítmény menedzselését³ és fejlesztését támogató információs háttér fontos értéktéremtő tényező lehet. Ennek fordítottja is érvényes:

A teljesítménymérési gyakorlat jellemzői – elemzési keret



Forrás: Wimmer (2000, 2004), módosítva

1. ábra is nagyobb szerepet kap (l. pl. Neely és munkatársai [2004] teljesítményprizma megközelítését).⁴

Az elemzési keret

Cikkünkben – folytatva a Versenyképesség-kutatás keretében több mint tizenöt éve folyó kutatásainkat – e szemléletmód és tendenciák hazai érvényesülését is vizsgáljuk. Elemzésünkhöz felhasználtuk a vállalatvezetők értékelését (például mi-

lyennek tartják a rendelkezésükre álló információkat), másrészt az általuk megadott információk alapján jellemeztük a teljesítménymérési gyakorlatot, s vizsgáltuk a szakirodalomban megfogalmazott elvárások (például a teljesítménymérési gyakorlat konzisztenciájának, hasznosságának) teljesülését. Az elemzési keret elemeit az 1. ábra foglalja össze.⁵

A teljesítménymérési gyakorlat értékelése során a korábbi kutatásaink folyamán kialakított, a nemzetközi szakirodalmi tapasztalatokra is építő elemzési keret (Wimmer, 2000, 2004) felhasználásával a következő tényezőket vizsgáljuk:

1. *A teljesítménymérés orientációja* a teljesítménymérés fő célját, szerepét fejezi ki. Ilyen lehetséges cél például az ellenőrzés, a beszámoltatás, a visszacsatolások biztosítása, a döntések támogatása, a tervezés segítése. Az üzleti döntések és az értéktérítés támogatása szempontjából a döntések (a működési szint döntései) támogatását szolgáló információk nyújtása, a visszacsatolások kiemelt tényezők.

2. *A kiegyensúlyozottság* elvárása azt jelzi, hogy a teljesítménymérési rendszer több szempontú legyen mind az alkalmazott eszközök tartalmi jellemzői, mind az információk forrása és jellege tekintetében. Ezen belül a tartalmi jellemző azt fejezi ki, hogy milyen típusú, mire vonatkozó információkat gyűjt és használ rendszeresen a vállalat. Kiemelt elemek a különböző versenyelőnyforrások, versenytényezők (költség, minőség, idő, rugalmasság stb.) figyelemmel kísérése, valamint a folyamatszemplélet jelenléte (a folyamatok különböző elemeinek követése, illetve a vevői és a beszállítói kapcsolatok figyelemmel kísérése, a célok kommunikálása az üzleti partnerek felé). A felhasznált információkat az információ forrása (külső és belső információ, különböző érintettek véleményének becslésének) s az információ jellege (objektív és szubjektív információk felhasználása) alapján is csoportosíthatjuk.

A sokféle módszer, mutató, információforrás alkalmazása önmagában nem jelent értéket. A hangsúly a kiegyensúlyozottságon, a különböző elemzési eszközök, teljesítménymutatók összhangján van. A több szempontúság nem jelenti automatikusan az integrált szemléletet, a különböző tényezők kapcsolatának, egymásra hatásának figyelembevételét. E szempontot a következő vizsgált jellemző, a konzisztencia képviseli.

3. *A konzisztencia* a következetesség a teljesítménymérési gyakorlat egyik legfontosabb jellemzője, mely az alkalmazott módszerek hasznosságára, támogató jellegére utal. A konzisztenciával kapcsolatban két fő szempontot vesz figyelembe az értékelési keret: a használat és az észlelt fontosság összhangját (azt használják-e, s használják-e azt, amit fontosnak/hasznosnak tartanak), valamint a stratégiához, illetve a kitűzött célokhoz való kapcsolódást (leképezik-e a célokat a használt eszközök, s van-e visszacsatolás).

Az észlelt fontosság (hasznosság) és a használat összhangja a nemzetközi irodalomból ismert „túlmérés”, illetve „alulmérés” fogalmak alapján értékelhető. A fontosnak tartott, de nem mért jellemzők esetében alulmérésről vagy mérési „résről”, míg a kevésbé fontosnak tartott, de figyelemmel kísért mutatók esetében túlmérésről vagy „hamis jelzésről” szokás beszélni (Dixon et al., 1990; Schmenner – Vollman, 1994; Schmenner, 1997).⁵

A stratégiához, illetve a kitűzött célokhoz való kapcsolódást tekintve a megfogalmazott célok és a rendszeresen figyelt mutatók összhangjára érdemes figyelni. (Például a fogyasztói elégedettség növelését célul kitűző vállalatok használják-e a fogyasztói elégedettség mutatószámait, figyelik-e a reklamációk számát, a hibátlan rendelésteljesítés arányát, illetve más ehhez kapcsolódó mutatót?)

4. *A döntéstámogatás, az értéktérítés támogatása:* Az előbbi jellemzők figyelembevételével az értéktérítő folyamatokat támogató teljesítménymérési gyakorlat (1) döntéstámogatás-orientált, (2) mind tartalom, mind a felhasznált információkban több szempontú, kiegyensúlyozott, s (3) konzisztens, vagyis a vállalat számára fontos (s a döntéshozók számára hasznos), a stratégiai célokat támogató információkat tartalmaz.

A kutatás háttere és a minta jellemzői

Az elemzések a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézete által vezetett „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésének adataira – illetve, ahol ez a lehetőség adott, a kutatás három korábbi (1996., 1999. és 2004. évi) felmérésének eredményeire – épülnek. Hasonlóan a Versenyképesség-kutatás előző három felméréséhez, 2009-ben a vá-

laszadó 300 vállalat egy-egy felső vezetője, pénzügyi, kereskedelmi/marketing és termelési területen dolgozó vezetője töltött ki egy-egy terjedelmes (összességében több száz oldalas) kérdőívet, mely a vállalati működés és a gazdasági környezet számos területét átfogja.

A Versenyképesség-kutatások sorozatában először a 2004. évi felméréshez kapcsolódóan fogalmaztunk meg néhány vállalati jellemzőt, melyek alapján csoportokat képeztünk azzal a céllal, hogy ezeket minden kutató egységes, a közösen elfogadott értelmezés szerint használhasson az elemzése során (erről lásd Wimmer – Csesznák, 2005.). A vizsgált jellemzők egy része objektív, mérhető vagy egyértelműen besorolható szempontokra épül (pl. vállalatméret, domináns tulajdonos, ágazati hovatartozás, tevékenység diverzifikáltsága), míg mások a vállalatvezetők céljaihoz kapcsolódnak (piaci célok), illetve véleményükön alapulnak (pl. a változásokhoz való viszony, a vállalati teljesítmény megítélése a versenytársakhoz képest). A következőkben e kiválasztott jellemzők alapján a minta néhány fő jellemzőjét foglaljuk össze.

A 2009. évi versenyképességi felmérésben szereplő vállalatok többsége – a létszám és az árbevétel, illetve az eszközérték figyelembevételével – a kisvállalatok közé sorolható (70%), közel egynegyede (23%) a középvállalatok közé tartozik, s relatíve kisebb súllyal (de a sokasághoz képest így is felülreprezentált mértékben) szerepeltek a nagyvállalatok. A domináns tulajdonlasi forma a cégek több mint kétharmada esetében a hazai magántulajdon, míg a válaszadók valamivel több mint 15%-a nagyjából külföldi, 10%-a döntően magyar állami tulajdonban van. A tulajdonosi kör és a méret kapcsolatát figyelembe véve a legnagyobb súlyt (70%) a döntően hazai magántulajdonban lévő kis- és középvállalatok képviselik. A fő tevékenységi kört tekintve a cégek több mint 40%-a a feldolgozóiparban működik, a teljes mintában 23%-ot képvisel a szolgáltatás és a közösségi szolgáltatás, 19%-ot a kereskedelem. (A részletes megoszlást lásd Csesznák – Wimmer, 2011. A minta ágazati reprezentativitásáról lásd Matyusz, 2011 tanulmányát.)

Az elemzéshez a versenyképesség-kutatás kérdőíves felmérésének a felsővezetői, a pénzügyi, a termelési és a kereskedelmi vezetők számára készült kérdőívei szolgáltak alapul. A vizsgált kérdések között egyszerű eldöntendő kérdések (például használnak-e bizonyos eszközöket, illetve információkat) és értékelést, véleményt kérő kérdések (például a hasznosság vagy a fontosság megítélése) is szerepelnek. Utóbbiak a jellemző szemléletmód megismeréséhez szolgáltattak fontos adalékokat, s lehetővé tették a vallott és követett értékek összevetését.

A teljesítménymérési gyakorlat jellemzői a döntéstámogatás szempontjából

A következőkben az 1. ábrán bemutatott elemzési keret logikáját követve összefoglaljuk a vizsgálat főbb eredményeit.

A teljesítménymérés orientációja, avagy a támogatott tevékenységek

Az ellenőrzés és a beszámoltatás a domináns, a vállalatvezetők véleménye szerint a vállalati információs rendszerek által leginkább támogatott terület. A „hagyományos” tervezési és ellenőrzési funkciók mellett az üzleti döntések támogatása, s a különböző vállalati tevékenységek értékelése némileg háttérbe szorul. E területeken a vállalati szakemberek többsége nem tartja hatékonynak vállalata információs rendszerét, s e tekintetben nem történt lényeges változás a Versenyképesség-kutatás korábbi felmérései óta.

1. táblázat

A vállalati információs rendszer támogatása a pénzügyi vezetők véleménye szerint (2009)

Támogatott területek	Támogatottság átlagos értékelése
Ellenőrzés, beszámoltatás	3,89
Készletgazdálkodás	3,80
Termékek/termékcsoportok jövedelmezőségének számítása	3,65
Árképzési döntések (belső elszámoló árak kialakítása)	3,64
Beruházási döntések	3,54
Tervezés, tervtől való eltérések elemzése	3,51
Tulajdonosiérték-alapú vállalatvezetés	3,35
A vevőkiszolgálás költségeinek értékelése	3,29
Az egyes vevők jövedelmezőségének értékelése	3,29
Egyes értékesítési formák jövedelmezőségének értékelése	3,27
A beszállítók teljesítményének értékelése	3,26
A kiszolgálási színvonal változásának nyomon követése	3,20
Elosztási csatornák kgt- és jövedelmezőség-számítása	3,17
Termékösszetételre vonatkozó döntések meghozatala	3,14
Termékfejlesztési döntések	3,11
Társadalmilag felelős vállalati döntéshozatal	3,07
Tudásmenedzsment	2,99
Tevékenységhelyezési döntések meghozatala	2,96
Venni vagy gyártani döntések meghozatala	2,89

Az 1. táblázat a vállalati információs rendszer által leginkább, illetve legkevésbé támogatott tevékenységeket mutatja a pénzügyi területért felelős vezetők véleménye szerint. (A válaszadó pénzügyi vezetők 1–5 skálán értékelték az információs rendszert aszerint, hogy az 1 – egyáltalán nem segíti az adott tevékenységet, 2 – éppen használható, 3 – elégséges, 4 – segíti a tevékenységet, 5 – igen hatékony. A táblázatban az értékelések átlaga szerepel.) Látható, hogy az átlagos értékelést tekintve az inkább támogatott tevékenységek esetében sem beszélhetünk erős, hatékony támogatásról.

Hasonló képet mutattak a Versenyképesség-kutatás korábbi felméréseinek eredményei is (lásd 2. táblázat). Közvetlen összehasonlítás nem végezhető az eltérő mintaösszetétel miatt, de az eredmények így is érdekes képet mutatnak, ha a négy, különböző időpontban készült, hasonló nagyságú (300 vállalat 4-4 felső vezetője), de eltérő összetételű mintán végzett hazai felmérés eredményeként tekintünk rájuk.

Noha a minták eltérései óvatosságra intenek a közvetlen összehasonlítások terén, látható, hogy mindhárom felmérésben úgy ítélték meg a pénzügyi vezetők, hogy az az ellenőrzést és a beszámoltatást támogatja leginkább a vállalati információs rendszer a felsorolt feladatok közül. Egyértelműnek látszik az információs rendszer döntéstámogató szerepének a növekedése szinte minden területen, különösen a piaci, működési információk terén. Egyetlen tevékenység, a tervezés támogatottsága csökkent némileg 1999 óta. A lehetséges magyarázatokat keresve a tervezéssel kapcsolatos attitűd változása éppúgy szerepet játszhat, mint (a 2009-es felmérésnél) a válság kapcsán megjelenő bizonytalanság, ami csökkentheti a tervezhetőséget, illetve rontja lehetőségének megítélését.

A különböző funkcionális területekért felelős vezetők véleményét is összevetettük az információs rendszer támogató szerepével kapcsolatban (lásd 3. táblázat). 2004-ben azt tapasztaltuk, hogy egy-egy terület felelős vezetői esetenként hatékonyabbnak, jobban használhatónak tartják a vállalati információs rendszert az általuk menedzselte területeken, mint kollégáik. A 2009-es felmérésben már nem tapasztaltunk jelentős eltéréseket a különböző vezetők értékelése között. Ennek oka lehet a kiegyensúlyozottabb működés, az információs rendszerek támogatásának javulása, használatának egyszerűsödése, de a megkérdezettek körének változása is: a legutóbbi felmérésben nagyobb volt a kis- és középvállalatok aránya, s esetükben lehetséges, hogy kevésbé különülnek el a funkciók, illetve a kisebb szervezetekben egyszerűbb az együttműködés és a szükséges információk megosztása a szervezeten belül. (Hasonlóképpen: a tervezés kisebb támogatottsága is összefügghet a vállalatmérettel.)

VEZETÉSTUDOMÁNY

2. táblázat

A vállalati információs rendszer támogatása a pénzügyi vezetők véleménye szerint (1999. 2004. és 2009. évi felmérések eredményei)

	1999	2004	2009	Támogatottság változása
Ellenőrzés, beszámoltatás	3,91	3,79	3,89	hasonló
Termékek/termékcsoportok jövedelmezőségének számítása (1999-ben és 2004-ben: jövedelmezőség számítása)	3,79	3,66	3,65	hasonló
Árképzési döntések (belső elszámoló árak kialakítása)		3,44	3,64	hasonló
Beruházási döntések		3,28	3,54	hasonló
Tervezés, tervtől való eltérések elemzése	3,70	3,58	3,51	kisebb
A vevőkiszolgálás költségeinek értékelése	n. a.	2,74	3,29	nagyobb
Az egyes vevők jövedelmezőségének értékelése (2004-ben: vevők jövedelmezőségének értékelése)	n. a.	2,85	3,29	nagyobb
Az egyes értékesítési formák jövedelmezőségének értékelése (2004-ben: értékesítési formák jövedelmezőségének értékelése)	n. a.	2,93	3,27	nagyobb
A beszállítók teljesítményének értékelése (2004-ben: beszállítókkal kapcsolatos döntések)	2,98	3,00	3,26	nagyobb
A kiszolgálási színvonal változásának nyomon követése	2,75	2,54	3,20	változó, nagyobb
Elosztási csatornák költség- és jövedelmezőségének számítása	2,41	2,44	3,17	nagyobb
Termékösszetételre vonatkozó döntések meghozatala	2,98	2,91	3,14	nagyobb
Termékfejlesztési döntések	n. a.	2,62	3,11	nagyobb
Tevékenységhelyezési döntések meghozatala	2,69	2,57	2,96	nagyobb
Venni vagy gyártani döntések meghozatala	2,56	2,46	2,89	nagyobb

3. táblázat

A vállalati információs rendszer támogató szerepe a különböző vezetők véleménye szerint (2009)

	Felső-vezető	Pénzügyi vezető	Kereskedelmi vezető	Termelési vezető	Értékelések átlaga
A vállalat egésze teljesítményének értékelése	3,85	3,92	3,79	3,81	3,84
Ellenőrzés, beszámoltatás	3,71	3,88	3,77	3,64	3,75
Üzleti döntések meghozatala	3,79	3,68	3,78	3,66	3,73
Kommunikáció, információ megosztása a szervezeti egységek között	3,71	3,61	3,76	3,69	3,69
Az egyes funkcionális területek teljesítményének értékelése	3,67	3,69	3,59	3,65	3,65
Költségcsökkentési lehetőségek feltárása	3,64	3,63	3,69	3,60	3,64
Tervezés	3,73	3,49	3,67	3,55	3,61
Kommunikáció, információ megosztása az üzleti partnerekkel	3,53	3,41	3,64	3,40	3,50
A belső vállalati folyamatok fejlesztése	3,49	3,34	3,56	3,31	3,43
A munkatársak teljesítményének értékelése	3,46	3,34	3,47	3,33	3,40
A vevői elégedettség változásának nyomon követése	3,41	3,31	3,45	3,23	3,35
Az üzleti partnerek teljesítményének értékelése	3,31	3,31	3,39	3,31	3,33
Az egyes stratégiai partnerekkel való együttműködés fejlesztése	3,33	3,25	3,46	3,23	3,32
A munkatársak elégedettségének nyomon követése	3,13	3,02	3,17	2,95	3,07

VEZETÉSTUDOMÁNY

2009-ben gyakorlatilag minden vizsgált tevékenység támogatottságának megítélése jobb, mint 2004-ben volt. A tevékenységek támogatottságának a sorrendje nem sokat változott: a listavezetők a vállalati szintű teljesítményértékelés és az ellenőrzés, beszámoltatás, míg a kevésbé támogatott területek között az érintettekkel kapcsolatos információk találhatók. A sorrendben leginkább a tervezés támogatottsága szorult hátrébb (noha az értékelés itt is jobb, mint az öt évvel korábbi felmérésben). A leginkább támogatott tevékenységek értékelését tekintve nincs jelentős változás a megítélésben, míg a lista második felében szereplő tevékenységek esetében a frissebb felmérésben jelentősen jobbnak ítélték a támogatottságot a vezetők (például a munkatársakkal, vevőkkel, üzleti partnerekkel kapcsolatos információkat tekintve). Szembetűnő, hogy a leginkább támogatott tevékenységeknél sem éri el az értékelések átlaga a négyes átlagot az ötös skálán: a listavezető tevékenységek értékelése átlagosan 3,7-3,8 körüli. A legkevésbé támogatottnak észlelt tevékenységeknél jelentősen javult a megítélés: 2004-ben hat esetben nem érte el a hármas átlagot, míg a legújabb felmérésben minden esetben meghaladja azt.

Kiegyensúlyozottság az információforrások és a teljesítménymutatók használatában

A döntéstámogatás szempontjából fontos, hogy milyen jellegű, mennyire sokoldalú információk állnak

a döntéshozók rendelkezésére. A különböző típusú teljesítményjellemzők figyelembevétele, s különböző forrásokból származó információk felhasználása kiegyensúlyozottabb, átfogóbb képet nyújt, s segítheti a döntéshozókat a kritikus tényezők megtalálásában. Kutatásunkban a pénzügyi vezetőket és a termelési vezetőket is megkértük, hogy értékeljenek egy-egy teljesítménymutatókat és elemzési eszközöket tartalmazó listát: egyrészt nyilatkozzanak, hogy használják-e a felsorolt eszközöket, másrészt értékeljék azokat hasznosságuk, illetve fontosságuk szerint. A válaszok alapján nemcsak a legelterjedtebb, illetve leginkább (vagy legkevésbé) hasznosnak tartott eszközökről kaphatunk képet, hanem megvizsgálhatjuk a vállalati gyakorlat következetességét, konzisztenciáját is.

A 4. táblázat a legtöbb válaszadó által használt eszközöket tartalmazza, az elterjedtség szerinti csökkenő sorrendben. A táblázat utolsó oszlopa a mutatók/módszerek jellegére utal (pénzügyi, finanszírozási, működési stb.). Az 5. táblázat a korábbi felmérések eredményeit is felhasználva készült (ismét hangsúlyozva, hogy a minták nem azonosak).

A 4. táblázatból látható, hogy a pénzügyi kimutatásokhoz kapcsolódó módszerek a leginkább elterjedtek: a 2009. évi adatok szerint a válaszadók közelítőleg negyötöde elemez pénzügyi mutatószámokat s készíti cash flow-kimutatást. A piaci és a működési jellemzők

4. táblázat

A legelterjedtebb módszerek (2009)

	Használat	Fontosság átl. értékelése	Terület
Cash flow-kimutatás	82,9%	3,91	pénzügy
Pénzügyi mutatószámok elemzése	79,5%	4,04	pénzügy
Fix/változó költségek elkülönítése	73,5%	4,00	pénzügy, költségek
Vevői reklamációk száma	72,9%	4,21	működés, vevőkiszolgálás
Vásárlói elégedettség	65,2%	4,40	működés, vevőkiszolgálás
Vevők forgási idejének elemzése	64,7%	3,91	pénzügy, finanszírozás
Termék/szolgáltatás minősége	64,7%	4,29	működés, minőség
Készletforgási mutatók elemzése	62,0%	3,71	működés, finanszírozás
Rendelésteljesítés pontossága	61,8%	4,22	működés, vevőkiszolgálás
Termelékenység	60,1%	4,24	működés, gazdaságosság
Reklamációkezelés gyorsasága	56,0%	4,12	működés, vevőkiszolgálás
Tevékenységalapú költségszámítás	55,4%	3,82	pénzügy, költségek
Szállítók forgási idejének elemzése	54,9%	3,79	pénzügy, finanszírozás
Cash flow-alapú mutatók elemzése	54,1%	3,83	pénzügy
Fedezetipont-számítás	52,9%	3,86	pénzügy, költségek
Rendelésteljesítés időtartama (gyorsaság)	52,4%	4,00	működés, vevőkiszolgálás
Költségérzékenységi vizsgálatok	52,1%	3,85	pénzügy, költségek

közül a vevői reklamációk számának mérése a leginkább elterjedt, a válaszadók több mint 70%-a figyel, míg a vevői elégedettség és a termékek/szolgáltatások minőségének mérése valamivel elmarad a kétharmados említettségétől. A korábbi felmérések szerint is meghatározó volt a pénzügyi teljesítménymérési eszközök használata, s elterjedtségük nem mutat jelentős eltéréseket a különböző felmérések szerint. Ennél változatosabb a működéshez és a piaci jellemzőkhöz kapcsolódó mutatók használatáról kapott kép (l. 5. táblázat).

Néhány mutató használatának változása (1996, 1999, 2004, 2009)

	1996	1999	2004	2009
Cash flow-kimutatás	76,9%	79,7%	85,8%	82,9%
Pénzügyi mutatószámok elemzése			88,1%	79,5%
Fix/változó költségek elkülönítése	72,6%	74,0%	74,5%	73,5%
Vevői reklamációk száma		73,9%	77,9%	72,9%
Vásárlói elégedettség	31,7%	48,7%	65,2%	65,2%
Termék/szolgáltatás minősége	52,0%	81,7%	77,2%	64,7%
Készletforgási mutatók elemzése	76,9%	66,3%	66,8%	62,0%
Rendelésteljesítés pontossága		67,7%	61,2%	61,8%
Termelékenység	52,6%	72,3%	77,7%	60,1%

Az 1996 óta folytatott felmérésorozat eredményeit vizsgálva a következő tendenciák figyelhetők meg: az első felmérés idején a pénzügyi, főleg a finanszírozáshoz kapcsolódó mutatók, módszerek használata jellemezte a vállalati gyakorlatot, s a működéshez kapcsolódó teljesítménymutatók közül csak a készletmutatók, -elemzési módszerek szerepelnek a legelterjedtebb módszerek listáján. A hagyományos, pénzügyi és költség-alapú mutatók korábbi dominanciájában vélhetően nagy szerepe volt a vállalatokra nehezedő finanszírozási nyomásnak. Az sem elhanyagolható, hogy ezek az információk könnyebben elérhetőek, előállíthatóak a – törvényi előírások, illetve a tulajdonosok elvárásai miatt – kötelező kimutatások felhasználásával. A három évvel későbbi eredmények már jelezték, hogy a minőség is kiemelt versenytényezővé vált. A késztermék minőségének mérését tartották a legfontosabbnak a válaszadók (átlagos értékelés 4,8), s több mint 80 százalékuk használt is erre valamilyen mérőszámot, ami az első felmérés során tapasztalt 50 százalékot alig meghaladó arányhoz képest jelentős előrelépést jelentett. A 2004. évi felmérés eredményei a korábbi tapasztalatokat is figyelembe véve sokkal kiegyensúlyozottabb képet mutattak a vállalati gyakorlatról, melyben – a továbbra is meghatározó pénzügyi teljesítményjel-

lemzők követése mellett – a minőség és a vevőkiszolgálás elemei is egyre hangsúlyosabban jelentek meg. A 2009-es felmérés is azt jelzi, hogy a minőség és a vevői elégedettség mutatói stabil helyet vívtak ki maguknak a legelterjedtebb teljesítménymutatók között. Ugyanakkor figyelemfelkeltő, hogy a legújabb felmérésben a használók aránya általában kisebb: felmerül a kérdés, hogy ez mennyiben a válaszadók körének (kisvállalatok nagyobb súlya) következménye, vagy a nem pénzügyi teljesítménymutatókra irányuló figyelem csökkenésére utal a pénzügyi nehézségek között.

5. táblázat

A mérhetőség, az információhoz jutás nehézsége is fontos befolyásoló tényező a teljesítménymérés gyakorlatát tekintve. Ezt láthattuk már a 2004. évi adatokból is, miszerint a könnyebben gyűjthető vevői reklamációk száma mutatót bár kevésbé értékelték fontosnak, mint a vásárlók elégedettségét (4,15 vs 4,5), de többen használták (78% vs. 65%). A 2009. évi válaszadónál is hasonló a kép: a reklamációk számának fontosságát átlagosan 4,21, a vásárlói elégedettségét 4,4-re értékelték, míg a használók köre 72,9%, illetve 65,2%.

Az információk felhasználását, megjelenítési módját jellemzi, hogy a kontrollingjelentések (lásd 6. táblázat) továbbra is a számviteli kimutatások adataira összpontosítanak, s főként belső forrásból származó információkat tartalmaznak. Az értékesítés mennyiségi adatai mellett a költség- és jövedelmezőségi elemzések szerepeltetése is elterjedt. Előrelépés észlelhető a külső információk becsatornázásában, például a vevőkkel és a beszállítókkal kapcsolatos információk használatáról jelentősen nagyobb arányban számoltak be, mint korábban.

A korábbi felmérések tapasztalataival összevetve hasonló a kép, mint az információk rendszer által nyújtott támogatásnál: a tervhez viszonyított teljesítmény alakulása, valamint a termelékenység alakulása a 2009-es felmérés szerint kevésbé jelenik meg a kontrollingjelentésekben, mint az öt évvel korábbi (akkor több nagyobb vállalatot tartalmazó mintára épülő) felmérés válaszadói szerint, noha a fontosságuk megítélése csak kismértékben csökkent. A kontrollingjelentésekben kevésbé megjelenő területek között növekszenek a vevőkiszolgálás költségei, valamint jövedelmezősége fontosságának és hasznosságának megítélése.

A kontrollingjelentések legfőbb információforrását továbbra is a belső vállalati információk jelentik, elsősorban a pénzügyi adatok, ugyanakkor a válaszadók

6. táblázat

A kontrollingjelentések tartalma (2009)

	Használat	Átlagos értékelés
A számviteli kimutatásokból származó adatok	97,2%	4,45
Pénzügyi mutatószámok	91,7%	4,36
Költségelemzések (pl. fedezetelemzés)	86,9%	4,35
Az értékesítés alakulására vonatkozó mennyiségi információk	80,4%	4,39
A termékek jövedelmezőségére vonatkozó információk	75,0%	4,30
A tervhez (normához) viszonyított teljesítmény alakulása	71,4%	4,07
Az alkalmazottak teljesítményére vonatkozó információk	63,0%	3,97
A vevők elégedettségének alakulása	58,2%	4,00
A vállalat termékeinek (szolgáltatásainak) minőségére vonatkozó információk	55,0%	4,01
A rendelésteljesítés pontossága	51,4%	3,81
Az értékesítési csatornák költségeire vonatkozó információk	50,9%	3,82
Az értékesítési csatornák jövedelmezőségére vonatkozó információk	50,2%	3,89
Az erőforrások kihasználtságának alakulása	49,5%	3,83
A beszállítók teljesítményére vonatkozó információk	49,3%	3,70
A vevőkiszolgálás költségeire vonatkozó információk	48,4%	3,92
A versenytársak helyzetére vonatkozó információk	43,4%	3,70
Előrejelzés a külső környezet várható alakulásáról	41,4%	3,76
A rendelésteljesítés rugalmassága	38,4%	3,65
Az egyes vevők kiszolgálásának jövedelmezőségére vonatkozó információk	38,4%	3,67
A termelékenység alakulása, az input és az output viszonya	38,3%	3,74
A kiszolgálási idő alakulása	36,0%	3,61
A külső környezet tényleges és tervezett alakulásának eltérése	34,4%	3,66
A vállalati tudásvagyon részeinek változása	22,9%	3,40

közel háromnegyede esetében a vállalati információs rendszer nem pénzügyi adatai is megjelennek. A külső információforrások, illetve a (szubjektív) vélemények becsatornázása e jelentésekbe visszafogottabb, bár három érintett csoport (vevők, beszállítók, munkatársak) esetében is a válaszadók fele-kétharmada nyilatkozott úgy, hogy használ ilyen információforrásokat a jelentésekhez.

Konzisztencia, avagy megfelelés a belső elvárásoknak

A következőkben a teljesítménymérési gyakorlat konzisztenciáját értékeljük, annak alapján, hogy mennyire felel meg a vállalatok által képviselt értékeknek (különböző tényezők fontosságának, hasznosságának megítélése) és a megfogalmazott céloknak.

A 7. táblázat a leghasznosabbnak ítélt teljesítménymérési módszereket, mutatókat tartalmazza. A legelterjedtebb módszerek élmezőnyét tartalmazó 4. táblázattal összevetve látható, hogy a leginkább fontosnak,

hasznosnak tartott eszközök sorrendje nem feltétlenül azonos a legelterjedtebbekével. A versenyképességi felméréseink tendenciáját tekintve ugyanakkor növekvő összhangot jeleznek: 2004-re jelentősen csökkent a korábban (főként az 1996-os felmérésünkénél) tapasztalható ellentmondás, miszerint a működéshez kapcsolódó mutatókat fontosabbnak tartották, míg a pénzügyi elemzési eszközöket jóval szélesebb körben használták a vállalatok.

Összességében az elterjedtebb módszereket általában hasznosabbnak tartják a vállalatvezetők, mint a kevésbé elterjedteket (másként fogalmazva: a hasznosabbnak ítélteteket többen használják), viszonylagos konzisztencia uralkodik tehát.

Megvizsgáltuk, hogy azonosítható-e a szakirodalomban „alulmérés” (vagy mérési rés), illetve „túlmérés” (vagy hamis jelzés) néven ismert jelenségek: fontosnak tartott, de nem mért jellemzők esetében alulmérésről, míg a kevésbé fontosnak tartott, de figyelemmel kísért mutatók esetében túlmérésről beszélhetünk (Dixon et

al., 1990; Schmenner – Vollman, 1994; Schmenner, 1997). A Versenyképesség-kutatás korábbi felmérései során a klasszikus pénzügyi információk (pl. pénzügyi mutatószámok, cash flow) esetében inkább túlmérést, míg a működési folyamatokhoz, vevőkiszolgáláshoz, vevői elégedettséghez kapcsolódóan inkább alulmérést azonosítottunk (Wimmer, 2000, 2004). A tendenciákat tekintve az alulmérés csökkent, a leginkább fontosnak tartott mutatók (pl. termék/szolgáltatás minősége, vevői elégedettség) mérésének növekvő elterjedtségét tapasztalhattuk a kutatások sorában.

Az alulmérés/túlmérés relatív fogalom, meghatározhatjuk a vállalati gyakorlatban (a vizsgált mintában) megjelenő szokások alapján, az általános „trendhez”

képest. Relatív túlmérésről, illetve alulmérésről beszélhetünk azon módszerek esetében, melyek kívül esnek a mintában tapasztalt használat-hasznosság kapcsolatok sávján: más, hasonlóan fontosnak tartott módszerekhez képest jóval elterjedtebbek, illetve éppen fordítva, sokkal kevesebben használják őket. Másik oldalról az előzetes (kutatói) elvárások, szakmai tapasztalatok alapján (némileg szubjektív módon) is minősíthető az alulmérés vagy túlmérés (pl. bizonyos átlagos értékelés felett egy meghatározott elterjedtségnél kisebb használat alulmérésként definiálható). A két közelítés eltérő következtetésekkel is járhat, lehetséges, hogy egy vállalati körben „általános” az alulmérés, s így ami a (kutatói) elvárás alapján alulmérésként lenne értékelhető,

7. táblázat

A leghasznosabbnak ítélt módszerek (2009)

	Használat	Fontosság átlagos értékelése	Terület
Vásárlói elégedettség	65,2%	4,40	működés, vevőkiszolgálás
Termék/szolgáltatás minősége	64,7%	4,29	működés, minőség
Termelékenység	60,1%	4,24	működés, gazdaságosság
Rendelésteljesítés pontossága	61,8%	4,22	működés, vevőkiszolgálás
Vevői reklamációk száma	72,9%	4,21	működés, vevőkiszolgálás
Reklamációkezelés gyorsasága	56,0%	4,12	működés, vevőkiszolgálás
Pénzügyi mutatószámok elemzése	79,5%	4,04	pénzügy
Rendelésteljesítés időtartama (gyorsaság)	52,4%	4,00	működés, vevőkiszolgálás
Fix/változó költségek elkülönítése	73,5%	4,00	pénzügy, költségek
Vevők forgási idejének elemzése	64,7%	3,91	pénzügy, finanszírozás
Cash flow-kimutatás	82,9%	3,91	pénzügy
Vásárlói lojalitás	35,9%	3,87	működés, vevőkiszolgálás
Fedezetipont-számítás	52,9%	3,86	pénzügy, költségek
Költségérzékenységi vizsgálatok	52,1%	3,85	pénzügy, költségek
Cash flow-alapú mutatók elemzése	54,1%	3,83	pénzügy
Vállalati tőkeköltség elemzése beruházási döntéseknél	48,0%	3,82	pénzügy, befektetés
Tevékenység-alapú költségszámítás	55,4%	3,82	pénzügy, költségek
Szállítók forgási idejének elemzése	54,9%	3,79	pénzügy, finanszírozás
Alkalmazottak elégedettsége	45,0%	3,78	Működés, munkatársak
Készletforgási mutatók elemzése	62,0%	3,71	működés, finanszírozás
Alkalmazotti javaslatok száma	41,7%	3,68	Működés, munkatársak
A vállalat piaci értékére vonatkozó mutatók elemzése	39,3%	3,64	pénzügy, befektetés
Célköltségszámítás	39,3%	3,58	pénzügy, költségek
Gazdasági hozzáadott érték (EVA) mutató, vagy más maradványjellegű mutató elemzése	28,0%	3,40	pénzügy, befektetés
Költség-alapú szállítóértékelési módszerek	29,0%	3,38	pénzügy, költségek
Pénzkonverziós ciklus elemzése	29,8%	3,35	pénzügy, finanszírozás
Balanced Scorecard mutatószám rendszer	22,1%	3,24	több szempontú teljesítmény

8. táblázat

Észlelt fontosságukhoz viszonyítva relatív alulméréssel vagy túlméréssel jellemezhető mutatók/módszerek (példák, 2009) (használók aránya, hasznosság értékelése)

Relatív alulmérés	Relatív túlmérés
Vásárlói lojalitás (35,9%, 3,87)	Készletforgási mutató (62%; 3,71)
Rendelésteljesítés időtartama, gyorsasága (52,4%; 4,00)	Cash flow-kimutatás (82,9%; 3,91)
Vásárlói elégedettség (65,2%; 4,4)	
Termék/szolgáltatás minősége (64,7%; 4,29)	

az adott mintában a válaszokból következő gyakorlatot tekintve viszonyítási alapnak, már (relatív) túlmérés-ként értékelődik.

A 8. táblázatban néhány olyan mutatót emeltünk ki, melyek a fontosság alapján elfoglalt helyükhöz képest kevésbé mérnek (relatív alulmérés), illetve viszonylag elterjedtek (relatív túlmérés).

A legszélesebb körben használt tíz eszköz (60–83% között a felhasználók aránya) közül a készletforgási mutatók elemzése, a cash flow-kimutatás és a vevők forgási idejének elemzése elterjedtségéhez képest viszonylag hátrébb került a hasznossági rangsorban. Érdekes a hasonlóan elterjedt módszerek értékelése is: a válaszadók valamivel több mint fele (50–55%-a) nyilatkozott úgy, hogy méri a reklamációkezelés gyorsaságát (a fontosság átlagos értékelése: 4,12), a rendelésteljesítés időtartamát (4,00), elemez cash flow-alapú mutatókat (3,83). Nagyjából hasonló körben elterjedt (73% körüli) a vevői reklamációk számának követése és a fix/változó költségek elemzése, előbbi hasznosságának értékelése azonban jobb (4,21 vs. 4,00). A közvetlen értékelést ugyanakkor nehezíti, hogy a módszerek két csoportját nem ugyanazok a személyek (pénzügyi, illetve termelési vezetők) értékelték.

Az egyes módszerek hasznosságának, fontosságának a felismerése is fontos értékeremtő tényező lehet, mely befolyásolja a vállalati szemléletmódot, döntéseket, akkor is, ha nem minden esetben kapcsolódik hozzá formális mérés. Ez különösen érvényes lehet a 2009-es felmérés eredményeire, ahol nagyobb a kis- és középvállalatok aránya, mint korábban, így elképzelhető, hogy egyes kiemelt teljesítményjellemzők értékelése nem formalizált, sokkal inkább intuitív módon épül be a döntéshozatalba (ami nagyobb szervezetek esetében már nehezebben megvalósítható.)

A teljesítménymérés konzisztenciáját tekintve a tendenciák egyértelműen a következetesség tényerését jelzik a 15 évvel ezelőtti első felmérés óta. Ugyanakkor az is látható, hogy a fontosság felismerése egy-egy tényező esetében nem mindig jár a használat elterjedésével, aminek módszertani, illetve költségbeli okai

is lehetnek. Az 1996. évi első felmérés idején a legnagyobb ellentmondás a használat és az értékelés között a vásárlói elégedettség, a késztermékminőség és a termelékenység esetében volt megfigyelhető: bár a vállalatok közel fele (a vásárlói elégedettség esetében kétharmada) nem alkalmazta ezeket a teljesítménymutatókat, a nem használók is igen fontosnak tartották ezeket, s 85–90 százalékuk 4 vagy 5 pontra értékelte fontosságukat. A minőség esetében már 1999-re megszűnt ez a rés, s jelentősen nőtt a késztermék minőségét rendszeresen figyelő vállalatok aránya. Továbbra is kritikus pontnak számított azonban a vevői elégedettség mérése. Az 1999. évi felmérésben az alulmérés főként a vevőkiszolgáláshoz kapcsolódó mutatókat jellemezte. A legnagyobb rés a vásárlói elégedettség esetében volt tapasztalható, melyet a válaszadók kevesebb mint fele mért, de a mutatót nem használók is igen fontosnak tartották (átlagos értékelés a teljes mintára 4,5). A 2004. évi felmérésben válaszadók már jóval nagyobb része (közel kétharmada) nyilatkozott úgy, hogy rendszeresen figyeli a vevői elégedettséget, ami jelentős előrelépést jelent, bár az észlelt fontossághoz képest (4,5) továbbra sem tekinthető túlzottan magas aránynak. Mindenesetre 1996 óta nőtt a konzisztencia a már akkor is fontosnak tartott minőséghez kapcsolódó jellemzők követése, s 1999 óta a vásárlói elégedettség követése tekintetében. Az újabb „rések” a teljesítménymérési gyakorlatban, az alulmérés az eddig kevésbé figyelemmel kísért versenytényezőhöz, az időhöz kapcsolódnak. A rendelésteljesítés pontosságát, illetve időtartamát fontosnak tartják a válaszadók, de mérésük nem általános. További viszonylag elhanyagolt, de fontosnak értékelt tényezőcsoport a különböző érintettek (vevők, alkalmazottak, beszállítók) elégedettségének, illetve teljesítményének követése.

A különböző mutatók és eszközök észlelt hasznossága és használata közötti inkonzisztencia több okkal is magyarázható: A túlmérés, a szélesebb körű elterjedtség következhet a hagyományokból, a megszokásból, illetve az információk viszonylag egyszerű elérhetőségéből, a mérés alacsony költségéből is a vállalati ve-

zetők számára viszonylag kevésbé fontos módszerek esetében. (Ezt láthattuk a vevői elégedettség mérése és a reklamációk számának a rögzítése esetében is.) A kevésbé értékelt fontosság/hasznosság azt is jelezheti, hogy a válaszadók nem tudják megfelelően hasznosítani az adott eszközöket, nem használják ki az információs rendszerben lévő lehetőségeket, nem értik és értékelik az egyes módszerek hasznosságát. Mind az előző, mind a legfrissebb felmérés szerint viszonylagos túlmérés jellemzi a cash flow-kimutatás, illetve a készletforgási mutatók (korábban a készletszintek) vizsgálatát, melyek viszonylag széles körben elterjedtek, ugyanakkor a vezetők egy része viszonylag kevésbé tartja hasznosnak ezeket. Mindez vélhetően nem ezen eszközök alkalmatlanságát jelzi, hanem sokkal inkább a felhasználás, a döntéstámogató hasznosítás nehézségeit, mely tartalmi és formai problémákra, értelmezési és kommunikációs nehézségekre egyaránt utalhat.

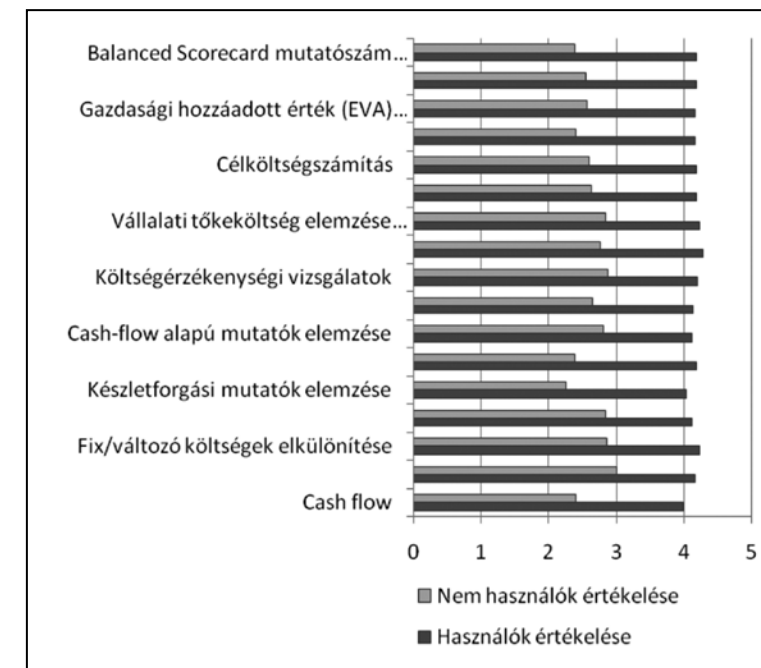
Az alulmérés, illetve túlmérés értékeléséhez érdemes arra is figyelemmel lennünk, hogy az egyes eszközöket használó és nem használó vállalatok értékelése az adott eszköz hasznosságáról mennyiben különbözik. A termelési vezetők által értékelt működési teljesítménymutatók/eszközök esetében jóval kisebb a használó és nem használó vállalatvezetők értékelése közötti különbség, mint a pénzügyi vezetők által értékelt, jellemzően pénzügyi/számvitel/költségelemzési eszközök esetében. Az átlagos eltérés ebben a körben 0,86 az 1–5 skálán, míg a pénzügyi vezetők által értékelt pénzügyi eszközök esetében ennek csaknem kétszerese, 1,54. Az egyes módszereket használók mindkét csoportban átlagosan 4 pont feletti értékelést adtak a különböző eszközök hasznosságáról: a pénzügyi vezetők 17, döntően pénzügyi és költség-alapú módszert értékelték, átlagosan 4,14 pontra, míg a termelési vezetők 10 működési, piaci teljesítménymutatót minősítettek, átlagosan 4,41 pontra értékelve hasznosságukat. Az egyes módszereket nem használók értékelése a termelési vezetők esetében 3,54 pont, míg a pénzügyi módszereknél csak 2,62 volt (lásd 2. és 3. ábra).

Kétféle próbák segítségével vizsgáltunk különböző módszereket: attól függően, hogy használják-e vagy sem, mennyire tartották hasznosnak a vállalatvezetők. Valamennyi

módszer, mutatószám esetében a megfelelő kétféle próbát használva szignifikáns különbséget találtunk: az egyes módszereket használók hasznosabbnak is értékelik azokat (4. ábra).

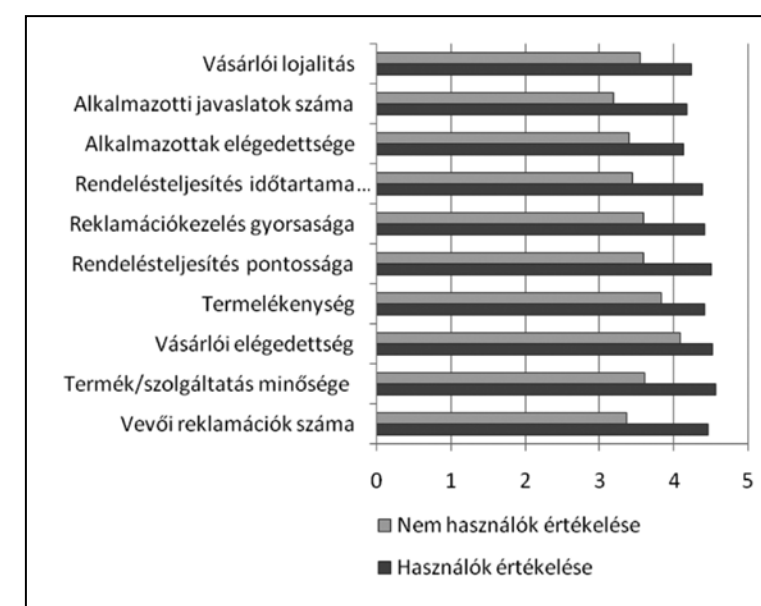
2. ábra

A módszerek hasznosságának értékelése az azokat használók és nem használók körében (pénzügyi vezetők, 2009)



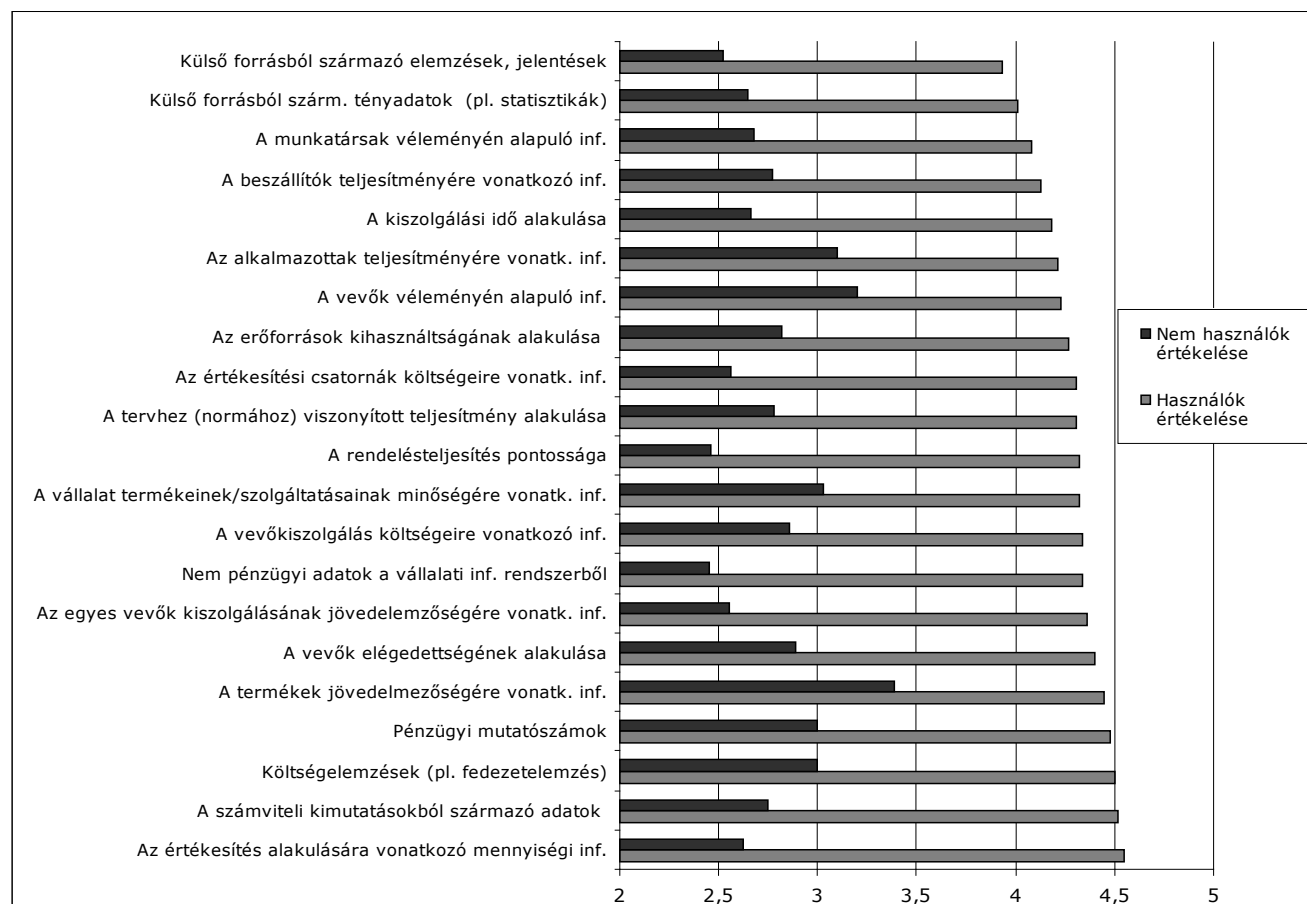
3. ábra

A módszerek hasznosságának értékelése az azokat használók és nem használók körében (termelési vezetők, 2009)



4. ábra

A módszerek hasznosságának értékelése az azokat használók és nem használók körében
(termelési vezetők, 2009)



A teljesítménymérés konzisztenciájának további fontos szempontja a stratégiai célok való megfelelés. Elemzéseink során azt is értékeltük, hogy akik célként jelölték meg bizonyos tényezőket (független változók), inkább használják-e a kapcsolódó módszereket, mutatókat (függő változók).

Vizsgáltuk például az egyes vállalatok válasza a „Milyen prioritást kap az Ön vállalatánál a ... ?” kérdésre (a pénzügyi vezetők által kitöltött kérdőív kérdése): az egyik csoportba azokat a vállalatokat soroltuk, amelyek legfeljebb hármas értékelést adtak az 1–5 skálán, míg a másik csoportba azokat, amelyeknél ez a tényező fontos (4 vagy 5 a prioritás értékelése). A válaszok alapján szignifikáns különbség mutatható ki például a cash flow-kimutatás értékelésében a két csoport között: azoknál a vállalatoknál, ahol a likviditás megőrzése, javítása kevésbé fontos, a cash flow hasznosságának átlagos értékelése 3,38, míg a másik csoportban ez 4,00.

A fizetési ígéretek betartásának fontossága alapján képzett csoportokban is ki tudunk mutatni szignifikánsan különbözőképpen értékelt módszereket (lásd 9. táblázat).

9. táblázat

A célok és a kapcsolódó teljesítménymutatók kapcsolata: a fizetési ígéretek betartása

Mutató (módszer)	A módszer értékelése, ha a fizetési ígéretek betartása		Szignifikancia (p-érték)
	kevésbé fontos (1, 2, 3)	fontos (4, 5)	
Cash flow-kimutatás	3,56	4,00	0,035
Fix/változó költségek elkülönítése	3,63	4,07	0,034
Fedezetipont-számítás	3,41	3,91	0,015
Vevők forgási idejének elemzése	3,60	3,98	0,033
Pénzügyi mutatószámok elemzése	3,50	4,15	0,002
Cash flow-alapú mutatók elemzése	3,45	3,88	0,037

10. táblázat

A célok és a kapcsolódó teljesítménymutatók kapcsolata: a fogyasztók kiszolgálása

Tényező	Értékelés azoknál, akik „a fogyasztók jobb kiszolgálása” céljával		Szignifikancia (p-érték)
	kevésbé értékelt egyet	inkább egyetértettek	
Vásárlói elégedettség	3,83	4,43	0,002
Vevői reklamációk száma	3,71	4,24	0,011
Reklamációkezelés gyorsasága	3,58	4,15	0,056

11. táblázat

A célok és a kapcsolódó teljesítménymutatók kapcsolata: a vevők elégedettsége

Tényező	Értékelés azoknál, akik „a vevők elégedettek” céljával		Szignifikancia (p-érték)
	kevésbé értékelt egyet	inkább egyetértettek	
Vásárlói elégedettség	4,13	4,45	0,033
Vevői reklamációk száma	3,92	4,27	0,036
Reklamációkezelés gyorsasága	3,72	4,18	0,011

Valamennyi módszer esetében szignifikánsan hasznosabbnak értékelték ezeket a mutatószámokat azok a vállalatok, ahol prioritást élvez a fizetési ígéretek betartása.

A felső vezetők válasza alapján képeztünk két vállalati csoportot aszerint, hogy mennyire értenek egyet azzal, hogy: „Vállalatunk célja a fogyasztók minél jobb kiszolgálása”. A két vállalati csoport (1-3, illetve 4-5 pontos értékelés) között szignifikáns különbség mutatható ki több teljesítménymutató fontosságának értékelésében, mint ez a 10. táblázatban látható (10. táblázat).

Ha a vállalatokat a pénzügyi vezetők által megválasztott kérdés (Vállalatunk teljesítménye pénzügyi szempontból akkor megfelelő, ha a vállalat vevői elégedettek) alapján osztjuk két csoportra, akkor is szignifikáns különbséget találunk az előző három módszer értékelésében (lásd 11. táblázat.).

A termelési vezető által adott válaszok alapján is csoportosítottuk vállalatunkat. A terméktervezés és a minőség változását vizsgáló változó alapján képzett két vállalati csoport esetében szignifikáns különbséget találtunk a termék/szolgáltatás minősége és a rendelésteljesítés pontossága mutatóknál. Mindkét módszerrel nagyobb az értékelés átlaga azoknál, ahol pozitív irányban változott a terméktervezés. Abban a vállalati csoportban, ahol a rendelésteljesítés pontossága javult az utóbbi időben, ott szignifikánsan magasabb a rendelésteljesítésre vonatkozó módszerek értékelése (3,87 vs. 4,13).

Össességében a vizsgálatok a versenyképességi felmérések sorozatának eredményeit is tekintve növekvő konzisztenciát jeleznek a teljesítménymérési eszközök használatában, mind a hasznosság megítélése, mind a célokhoz való kapcsolódás tekintetében.

Döntéstámogatás, értékteremtés

Az értékteremtés, a hatékony döntéshozatal támogatásához tartalmi szempontból kiegyensúlyozott információkra van szükség, melyek figyelembe veszik a különböző versenytényezőket, figyelemmel kísérik a folyamatokat, s többoldalú, többféle forrásból származó, egymást kiegészítő információkat képesek nyújtani. Ebben láthatóan fejlődött a hazai vállalati gyakorlat, s a mindig is fontos pénzügyi információk mellett egyre nagyobb hangsúlyt kap a minőség, s a működéshez, a vevőkiszolgáláshoz kapcsolódó teljesítményelemek. A támogatottság, a kiegyensúlyozottság nem teljes: a legnagyobb elmaradás a partnerekkel, az érintettekkel való kommunikáció támogatásában figyelhető meg továbbra is.

Mind az érintettek véleményének becsatornázását, mind a feléjük való kommunikációt egyre inkább fontosnak tartják a vállalatvezetők, ugyanakkor információs rendszereik – a fejlődés ellenére – kevésbé képesek ezt támogatni.

A kontrollinggyakorlatban a hagyományos, belső forrásból származó, s főleg pénzügyi információk felhasználása a meghatározó, ugyanakkor növekszik a szubjektív véleményen alapuló illetve a külső informá-

cióforrások felhasználása is, ami mindenképpen a több szempontúságot, a teljesebb kép kialakítását segítheti a döntéshozatalban.

A tizenöt éve folytatott versenyképességi felmérések tendenciáját tekintve növekvő következetesség és tudatosság jellemzi a teljesítménymérési gyakorlatot. A pénzügyi és a belső információk korábbi egyértelmű dominanciája mellett ma már sokkal inkább kihasználják a vállalatok a lehetőségeket, s megjelenítenek különböző versenytényezőkhöz, folyamatokhoz, érintettekhez kapcsolódó szempontokat, információkat is. Elgondolkodtató ugyanakkor, hogy az információs rendszer támogató szerepével kapcsolatban – a jelentős előrelépés ellenére – nem túlságosan elégedetten nyilatkoznak a válaszadók, még a klasszikus feladatokat tekintve sem. Tekinthejtük ezt persze az előrelépést ösztönző felismerésnek is, mely segítheti a fejlesztést a jövőben.

A teljesítménymérési gyakorlat sajátosságai néhány vállalati jellemző tükrében

Elemzéseinkben néhány kiválasztott vállalati jellemző alapján azt is vizsgáltuk, hogy van-e szignifikáns különbség az információs rendszer által nyújtott támogatásban a vezetők véleménye szerint, illetve eltér-e a vállalatok szemléletmódja a teljesítménymenedzsment tekintetében a vizsgált vállalatcsoportok között. A kiválasztott vállalati jellemzők a vállalatméret, a domináns tulajdonos típusa, a fő tevékenység (iparág), az exportorientáció, a reagálóképesség, a teljesítmény és a piac koncentráltasága.⁶

A következőkben néhány olyan tényezőt emelünk ki, melyeknél statisztikailag szignifikáns különbség mutatható ki a vállalatcsoportok között abban a tekintetben, hogy milyenek értékelik a vezetők az információs rendszer támogató szerepét:

Vállalatméret szerinti különbségek:

- A pénzügyi vezetők szerint az ellenőrzést, beszámoltatást a nagyvállalatoknál támogatja leginkább az információs rendszer (4,24 vs. a kisvállalatok által észlelt 3,8, illetve a középvállalatok 4,04-es értékelése).
- A felső vezetők a középvállalatoknál jobbnak értékelik a szervezeti egységek közötti kommunikációt, információmegosztás támogatását (átlagos értékelés: 4,05), mint a kisvállalatoknál (3,64), illetve a nagyvállalatoknál (3,56). A nagyvállalatoknál a gyengébb támogatás észlelése a feladat összetettségéből, illetve a nagyobb rendszerek rosszabb hatékonyságából is eredhet.

A domináns tulajdonos típusa szerinti különbségek:

- A többségi állami tulajdonban lévő vállalatoknál több esetben szignifikánsan gyengébb különböző piaci, üzleti kapcsolatokhoz kötődő tevékenységek információs támogatottsága. A tervezést és a beruházási döntéseket viszont jobban támogatja az információs rendszerük.
- Az egyes vevők jövedelmezőségének az értékelését kevésbé támogatja vállalataik információs rendszere a többségi állami tulajdonban lévő vállalatok vezetői észlelése szerint (2,79 az átlagos értékelés). A támogatás a többségi külföldi tulajdonban lévő cégeknél a legnagyobb (3,65), de a nem állami belföldi tulajdonban lévőknél is magasabb (3,26).
- A beruházási döntéseket a dominánsan hazai tulajdonban lévő cégeknél támogatja inkább a vállalati információs rendszer (3,72 a többségében állami, 3,6 a nem állami tulajdonban lévő cégeknél). A külföldi tulajdonban lévő vállalatoknál kisebbnek észlelték a támogatást a vezetők (3,03), ami abból is következhet, hogy a külföldi tulajdonosok mellett a nagyobb beruházási döntéseket nem itt hozzák.
- A tervezést mind a többségi állami (4,04), mind a többségi külföldi tulajdonban (4,0) lévőknél jobban támogatja az információs rendszer, mint a hazai (nem állami) tulajdonú vállalatoknál (3,66).
- Az üzleti partnerek teljesítményének értékelését a többségi állami tulajdonban lévő cégek információs rendszere nem támogatja megfelelően (2,57), míg a magántulajdonban lévő cégeknél a támogatottság jobb (3,41 a hazai, 3,33 a külföldi tulajdonban lévőknél).
- Hasonló a helyzet a vevői elégedettséggel: a többségi állami tulajdonban lévő cégek információs rendszere nem támogatja (2,7) a nyomon követését, míg a magántulajdonban lévő cégeknél a támogatottság jobb (3,43 a hazai, 3,14 a külföldi tulajdonban lévőknél).

Piaci koncentráció szerinti különbségek:

- A koncentrált piacon működőknél jobban támogatja az üzleti partnerek teljesítményének értékelését az információs rendszer (3,64), mint a mérsékelt koncentrált (3,03) vagy megosztott piacon (2,88) működőknél. A megosztott piacon jellemző nagyobb verseny következménye is lehet, hogy nagyobb figyelem irányul az üzleti partnerek teljesítményére is.

A teljesítménymérési eszközök, módszerek megítélésében a következő szignifikáns eltérések azonosíthatók:

- A nagyvállalatok vezetői hasznosabbnak tartanak bizonyos költségelemzési módszereket, így a fedezetipont-számítást (4,47 pontos átlagos értékelés, szemben a kisvállalatok 3,72-es átlagával) és a költségérzékenységi vizsgálatok használatát (4,44 pontos átlagos értékelés, a kis- és középvállalatok 3,84-es és 3,66-os átlagával szemben).
- A vállalatok fő tevékenysége szerint is megfigyelhetők szignifikáns különbségek: a mezőgazdaságban működők tartják a legkevésbé hasznosnak pl. a cash flow-kimutatást (3,0), a pénzügyi mutatószámok elemzését (3,17), a készletforgás vizsgálatát (2,75). Ez jelentősen elmarad az átlagos értékeléstől (3,91; 4,04; 3,71), s még inkább az adott mutatókat leginkább hasznosnak tartóktól (vegyipar: 4,6; kitermelőipar és energiaszolgáltatás: 4,75; kereskedelem: 4,47).
- A teljesítménymutatók hasznosságának megítélését nemcsak a szemléletmód, hanem az iparági sajátosságok is befolyásolják: a készletforgási mutatókat a kereskedelemben tartják a legfontosabbnak (4,47), s nem meglepő módon kevésbé ítélik hasznosnak a szolgáltató-szektorban (3,18)

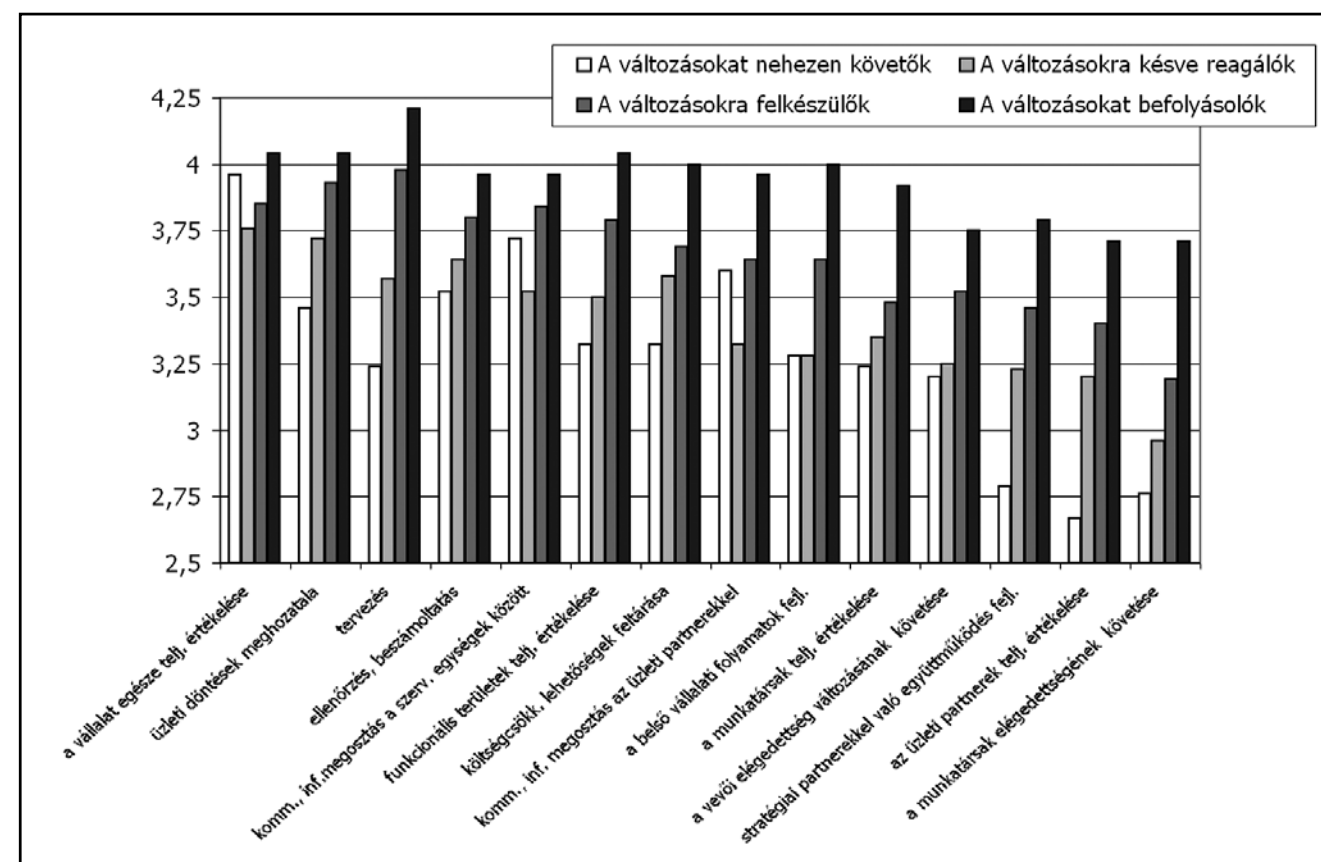
működők (bár így is jelentősen megelőzik a mezőgazdasági cégeket: 2,75).

Leginkább a vállalati teljesítmény szubjektív (vállalatvezetők általi) megítélése, a változásokhoz való viszonyulás (reagálóképesség), illetve a versenytársakhoz viszonyított teljesítmény alapján képzett vállalatcsoportok esetén tapasztaltunk szignifikáns különbséget az információs rendszer támogató szerepének megítélésében, ezért ezeket a csoportokat részletesebben is bemutatjuk.

Aváltozásokhoz való viszonyulást, reagálóképességet a felsővezetői kérdőív egyik kérdésére adott válaszok alapján létrehozott kategóriák szerint értékeltük, melyben a vezetők értékelték saját vállalatukat aszerint, hogy vállalatuk milyen módon szállt szembe a környezeti változásokkal a 2005–2008 közötti időszakban. A válaszadók legnagyobb része, közel 40%-a a változásokra késve reagálók csoportjába került, egyharmada a változásokra felkészülők közé tartozik. Közel 15% a változásokat befolyásolók, s valamivel kevesebb mint egytizedük a változásokat nehezen követők csoportjába sorolható.

5. ábra

Az információsrendszer támogatása a különböző reagálóképességgel jellemzett vállalatcsoportokban (2009)



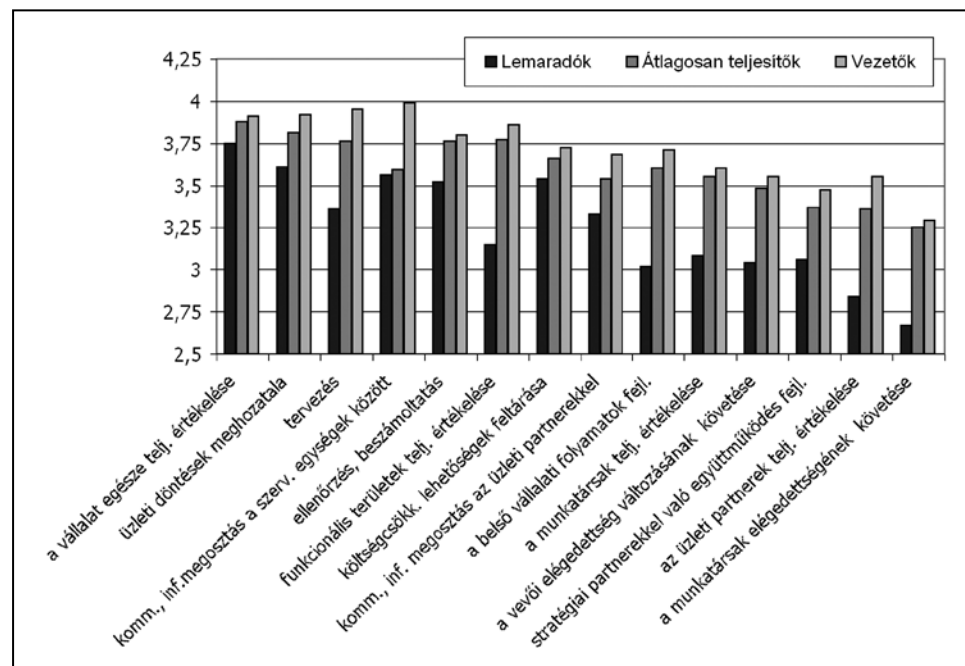
Szembeötlő, ahogyan ez az 5. ábrán is látható, hogy a jobb reagáló képességgel rendelkezőknél szinte minden területen jobb a támogatás – legalábbis a vezetők észlelése szerint. Két kivételt láthatunk: az egész vállalat teljesítményének az értékelése, illetve a szervezeten belüli, egységek közötti kommunikáció támogatását a változásokra késve reagálók valamivel jobbnak értékelték, mint a változásokra felkészülők, azonban az aktívabb, jobb reagálóképességgel rendelkezők csoportjaiban is magasabb az átlag.

A vállalati teljesítmény szerinti csoportképzés a felső vezetők által adott önértékelés alapján történt.⁷ Arra kértük a felső vezetőket, hogy az iparági átlaghoz viszonyítva értékeljék vállalatuk – illetve (több üzletág esetén) annak kiemelt üzletágának – teljesítményét belföldi összehasonlításban: 1 – mélyen az iparági átlagszínvonal alatti, 2 – az iparági átlagszínvonalnál némileg elmaradó, 3 – az iparági átlagszínvonalhoz hasonló, 4 – az iparági átlagszínvonalat némileg meghaladó, 5 – az iparágban élenjáró színvonalat jelentő. A következő szempontok szerint: árbevétel-arányos nyereség, tőkejöveldmezőség, piaci részesedés (az ár-

- A „Lemaradók” csoportjába került a válaszadók csaknem egynegyede. A belföldi iparági átlagnál jobbnak tartott termékminőség és menedzsment mellett az átlagosnál valamivel gyengébbnek tartott technológiai színvonal és átlag alatti értékelt piaci részesedés és pénzügyi teljesítmény jellemzi ezt a csoportot.
- A legnépesebb csoport (41,5%) az „Átlagosan teljesítők” klasztere. Az átlagot meghaladó termékminőség, menedzsment és technológiai színvonal jellemzi ezt a csoportot, átlag körüli piaci részesedéssel, s valamivel jobb jöveldmezőséggel.
- A „Vezetők” csoportjába tartozik a válaszadók csaknem 35%-a. Valamennyi vizsgált teljesítményjellemben az iparági átlagot meghaladó teljesítmény jellemzi az ide sorolt vállalatokat. Leginkább a termékminőség, a menedzsment és a technológiai színvonal emelkedik ki az iparági átlagból a vállalatvezetők véleménye szerint. A piaci részesedést tekintve ennél kevésbé, s a jöveldmezőségi mutatók esetében még kisebb mértékben érzékelik az előnyt.

6. ábra

Az információrendszer támogatása a különböző teljesítménnyel jellemzett vállalatcsoportokban (2009)



bevétel alapján), technológiai színvonal, menedzsment, termék/szolgáltatás minősége. A válaszok alapján a minta vállalatainak több mint 90%-a volt besorolható, klaszterelemzéssel három jól elkülöníthető csoport rajzolódott ki:

vizsgáltuk a Versenyképesség-kutatás kérdőíves felméréseinek eredményei alapján. Bemutattuk, hogy a vállalati információs rendszerek az ellenőrzést és a beszámoltatást támogatják leginkább, a vállalatvezetők véleménye szerint, míg az üzleti döntések támogatása,

A 6. ábrán látható, hogy a jobb teljesítményt nyújtó Vezetők csoportjában jobbnak értékelték a vezetők az információs rendszer támogatását szinte minden területen. Szignifikáns különbség a tervezés és a szervezeti egységek közötti kommunikáció, információmegosztás területén volt kimutatható. A vezetők csoportjában ez utóbbi terület, melynél a legjobbnak értékelték a válaszadók az információs rendszer támogatását, hajszálnyira elmaradva a négyes átlagtól.

Összegzés

Cikünkben a vállalati teljesítménymérési gyakorlat döntéstámogató szerepét

s a különböző tevékenységek értékelése változatlanul némileg háttérbe szorul. Fontos kiemelni, hogy az inkább támogatottnak értékelt tevékenységek esetében sem beszélhetünk erős, hatékony támogatásról az átlagos értékelések alapján.

A korábbi hasonló – de eltérő mintán végzett – felmérések eredményeihez képest egyértelműnek látszik az információs rendszer döntéstámogató szerepének a növekedése, szinte minden területen, különösen a piaci, működési információk terén. A kontrolljelentések továbbra is a számvetési kimutatások adataira összpontosítanak, s főként belső forrásból információkat tartalmaznak. Előrelépés érzékelhető a külső információk becsatornázásában, például a vevőkkel és a beszállítókkal kapcsolatos információk használatáról jelentősen nagyobb arányban számoltak be, mint korábban.

A vállalati teljesítménymérés eszköztárát vizsgálva továbbra is a pénzügyi kimutatásokhoz kapcsolódó módszerek a leginkább elterjedtek. A leginkább fontosnak tartott mutatók, a vevői elégedettség és a termékek/szolgáltatások minőségének mérése használata terjed, de fontosságának megítélését is figyelembe véve még mindig relatív alulméréssel jellemezhetők.

Összességében az elterjedtebb módszereket általában hasznosabbnak tartják a vállalatvezetők, mint a kevésbé elterjedteket (másként fogalmazva: a hasznosabbnak ítélteteket többen használják), viszonylagos konzisztencia uralkodik tehát. A teljesítménymutatók (észlelt) hasznosságának és használatának vizsgálata alapján relatív túlmérés jellemzi a cashflow-kimutatás és a készletforgási mutatók használatát. Viszonylagos alulmérés észlelhető a vásárlói elégedettség és a termék/szolgáltatás minősége mellett a vásárlói lojalitás és a rendelésteljesítés időtartama mérése terén. A 15 éve folytatott felméréssorozatunk eredményeit vizsgálva (hangsúlyozva, hogy a felmért vállalati kör nem azonos, azonban a hasonló módszertan és a mintanagyság lehetőséget ad a tendenciák vizsgálatára) növekvő összhang és következetesség s a döntéstámogató szerep erősödése érzékelhető a válaszok alapján.

Elemzéseinkben néhány kiválasztott vállalati jellemző alapján azt is vizsgáltuk, hogy van-e szignifikáns különbség az információs rendszer által nyújtott támogatásban a vezetők véleménye szerint, illetve eltér-e a vállalatok szemléletmódja a teljesítménymenedzsment tekintetében a vizsgált vállalatcsoportok között. Néhány esetben volt kimutatható statisztikailag szignifikáns különbség, például a pénzügyi vezetők szerint az ellenőrzést, beszámoltatást a nagyvállalatoknál támogatja leginkább az információs rendszer. A többségi állami tulajdonban lévő vállalatoknál több esetben szignifikánsan gyengébb különböző piaci, üz-

leti kapcsolatokhoz kötődő tevékenységek információs támogatottsága. A tervezést és a beruházási döntéseket viszont jobban támogatja az információs rendszerük. A vállalati teljesítmény önértékelése alapján kialakított csoportokat vizsgálva a legjobb teljesítményt nyújtó vállalatoknál az információs rendszer szignifikánsan jobban támogatja a tervezést és a szervezeten belüli kommunikációt és információáramlást.

Az értékteremtés, a hatékony döntéshozatal támogatásához tartalmi szempontból kiegyensúlyozott információkra van szükség, melyek figyelembe veszik a különböző versenytényezőket, figyelemmel kísérik a folyamatokat, s többoldalú, többféle forrásból származó, egymást kiegészítő információkat képesek nyújtani. Ebben láthatóan fejlődött a hazai vállalati gyakorlat, s a mindig is fontos pénzügyi információk mellett egyre nagyobb hangsúlyt kap a minőség, s a működéshez, a vevőkiszolgáláshoz kapcsolódó teljesítményelemek. A támogatottság, a kiegyensúlyozottság nem teljes: a legnagyobb elmaradás a partnerekkel, az érintettekkel való kommunikáció támogatásában figyelhető meg továbbra is.

Mind az érintettek véleményének becsatornázását, mind a feléjük való kommunikációt egyre inkább fontosnak tartják a vállalatvezetők, ugyanakkor információs rendszereik ezt – a fejlődés ellenére – kevésbé támogatják. Összességében és tendenciájában azonban a döntéstámogató képesség, az értékteremtő szerep erősödése figyelhető meg a Versenyképesség-kutatás kapcsolódó felméréseiben mind a szemléletmódot, mind az alkalmazott eszközöket tekintve, a használt eszközök több szempontúsága s a hasznosság és a stratégiai kapcsolódás alapján értékelt konzisztenciát egyaránt figyelembe véve.

Lábjegyzet

¹ A cikk a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

² Az üzleti teljesítmény mérése, értékelése kapcsán egyre nagyobb hangsúlyt kap az összegyűjtött és rendszerezett információk aktív felhasználásának, s ezáltal a teljesítmény befolyásolásának és fejlesztésének célja. Ezt a fogalomhasználatban megfigyelhető hangsúlyeltolódás is jelzi a szakirodalomban: a kezdeti használt teljesítménymérés (performance measurement) kifejezés mellett nagyobb hangsúlyt kap a teljesítményfejlesztés (performance improvement) és a teljesítménymenedzsment (performance management) fogalma. Ez is utal arra, hogy a mérés nem öncél, hanem eszköz: a döntéstámogatás, a kommunikáció, a teljesítmény „menedzselése”, a fejlesztés fontos eszköze. Ennek tudatosítása már csak azért is szükséges, mert a korszerűen kialakított teljesítménymérési rendszerek esetében is előforduló probléma, hogy az eredmények tényleges hasznosítás nélkül végzik koráb-

ban az irattárban, manapság a vállalati információs rendszerben, nyomtatott vagy csak elektronikus formában összeállított és szétküldött jelentésekben.

³ Részletesebben tárgyalják a témát a szerzők üzleti teljesítménymérés és -menedzsment módszereinek és szemléletmódjával foglalkozó tanulmányai, pl. Wimmer (2000, 2004, 2005, 2009), Wimmer – Szántó (2006), Wimmer – Csesznák (2011).

⁴ A hasonló elemzési keret alapján készült korábbi kutatások eredményei, többek között, a Vezetéstudomány 2004. évi 9. számában jelentek meg (Wimmer, 2004).

⁵ A Versenyképesség-kutatás korábbi felmérései során a klasszikus pénzügyi információk (pl. pénzügyi mutatószámok, cash flow) esetében inkább túlmérést, míg a működési folyamatokhoz, bevőkiszolgáláshoz, vevői elégedettséghez kapcsolódóan inkább alulmérést azonosítottunk (Wimmer, 2000, 2004). Láthatjuk majd, hogy – a tendenciákat tekintve – az alulmérés csökkent, a leginkább fontosnak tartott mutatók (pl. termék/szolgáltatás minősége, vevői elégedettség) mérésének növekvő elterjedtségét tapasztalhattuk a kutatások sorában.

⁶ A vállalatcsoportok kialakításának módszerét s a vizsgált vállalati jellemzők kapcsolatát korábbi műhelytanulmányunk tárgyalja (Csesznák – Wimmer, 2011).

⁷ A teljesítményklaszterekről részletesebben lásd: Csesznák – Wimmer (2011). A teljesítményklaszterek jellemzőit más vizsgálatokban is elemeztük, lásd pl. Mandják – Wimmer – Juhász (2012).

Felhasznált irodalom

- Csesznák A. – Wimmer Á. (2011): Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében részt vevő vállalatok jellemzése. Műhelytanulmány. Versenyképesség műhelytanulmány-sorozat. 2011. Budapest: BCE Vállalat-gazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ
- Chikán A. – Czákó E. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben. Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalat-gazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ
- Dixon, J.R. – Nanni, A.J. – Vollmann, T.E. (1990): The New Performance Challenge – Measuring Operations for World Class Competition. Homewood: Dow Jones – Irwin
- Johnson, H.T. – Kaplan, R.S. (1987): Relevance Lost – The Rise and Fall of Management Accounting. Boston: Harvard Business School Press
- Mandják T. – Wimmer Á. – Juhász P. (2012): Hálózati pozíció és versenyképesség az üzleti hálózatokban. Vezetéstudomány, XLII. évf. 2. különszám, p. 14–23.
- Matyusz Zsolt (2011): A 2009-es versenyképességi adatfelvétel vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. Műhelytanulmány. Versenyképesség műhelytanulmány-sorozat. 2011. március. Budapest: BCE Vállalat-gazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ
- Neely, A. – Kennerley, M. – Adams, Ch. (2004): Teljesítményprizma – Az üzleti siker mérése és menedzselése. Budapest: Alinea Kiadó

Schmenner, R.W. – Vollmann, T.E. (1994): Performance Measures: Gaps, False Alarms and „Usual Suspects”. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 14. No. 12, p. 58–69.

Schmenner, R. W. (1997): Some Measures of Concern. in: Dickson, T. (szerk.) (1997): Mastering Management. Pitman Publishing, IMD International – London Business School – The Wharton School of the University of Pennsylvania, p. 302–306.

Szántó R. – Wimmer Á. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2011): Döntéseink csapdájában – Viselkedéstudományi megközelítés a döntéshozatalban. Budapest: Alinea Kiadó

Wimmer Á. (2000): A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgáltatásban – a pénzügyi és a működési teljesítmény kapcsolatának vizsgálata, PhD-értekezés, Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar

Wimmer Á. (2004): Üzleti teljesítménymérés az értékteremtés szolgáltatásban. Vezetéstudomány, XXXV. évf. 9. szám, p. 2–11.

Wimmer Á. (2005): Teljesítménymérés és döntéstámogatás az üzleti szférában. Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból c. kutatás 10. sz. műhelytanulmánya, Budapest: BCE Vállalat-gazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ

Wimmer Á. – Csesznák A. (2005): Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején – A „Versenyben a világgal” kutatási programban részt vevő vállalatok jellemzése. 3. sz. műhelytanulmány, Budapest: BCE Versenyképesség Kutató Központ

Wimmer Á. (2009): Teljesítménymenedzsment. in: Demeter Krisztina: Az értékteremtés folyamatai – Termelés, szolgáltatás, logisztika. Budapest: BCE Vállalat-gazdaságtan Intézet, p. 294–322.

Wimmer Á. – Szántó R. (2006): Teljesítménymenedzsment és értékteremtés az érintettekkel való kapcsolatok kezelése tükrében. Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból c. kutatás 46. sz. műhelytanulmánya, Budapest: BCE Vállalat-gazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ

Wimmer Á. (2010): Információk a döntéshozatalban. in: Könczey Kinga – Szántó Richárd – Wimmer Ágnes – Zoltayné Paprika Zita (szerk.): Döntési technikák. Harmadik, bővített kiadás, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Döntéshozatal Tanszék

Wimmer Á. – Csesznák A. (2011): Mit mérünk és hogyan? – A vállalati teljesítménymérés szemléletmódja és eszköztára a döntéstámogatás tükrében. Műhelytanulmány. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalat-gazdaságtan Intézet. Versenyképesség Kutató Központ

Cikk beérkezett: 2012. 1. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2012. 5. hó

TÖRÖK László

ÁLLAMADÓSSÁG ÉS PRIVATIZÁCIÓ

A tanulmány arra keresi a választ, hogy az európai adósságválságban leginkább érintett PIIGS-országok (*Portugália, Írország, Olaszország, Görögország és Spanyolország*, valamennyien a *Gazdasági és Monetáris Unió [GMU]* tagjai) államadósság-csökkentésében milyen súlyt és szerepet tud betölteni a privatizáció. Ennek megválaszolásakor a tanulmány bemutatja a nevezett országok 2010-re kialakult adósságkrízis-állapotát, az IMF előrejelzése alapján azok 2016-ra prognosztizált államadósság-rátáit, az ismertté vált privatizálandó vagyonelemeket, ezek bevételének az államadósság csökkentésében betöltendő szerepét, valamint a magánosítás nem kvantifikálható, egyéb pozitív következményeit. Nem része a tanulmánynak az adósságsapda kialakulását determináló tényezők bemutatása, továbbá az államadósság-csökkentés privatizáción kívüli elemeinek (költségvetés kiadásainak csökkentése, privatizáción kívüli bevételeinek növelése, adósságkönnyítés-adósságrendezés, gazdasági növekedés dinamizálása stb.) vizsgálata.

Kulcsszavak: államadósság, adósságkrízis, privatizáció, adósságráta, vagyonelemek

A közgazdaság-tudományban nincs egzakt szabály arra vonatkozóan, hogy mi az optimális mérték egy adott nemzetgazdaság adósságrátájára. Az IMF szerint 50 százalék feletti arány már veszélyes mértéknek számít, ez azonban empirikus kutatással nincs alátámasztva. A maastrichti szerződésben foglalt 60 százalékos numerikus arány egy konvencionális megállapodás terméke, egyfajta igazodási pont. Több példát lehet arra felhozni, hogy jóval az előbb említett mérték feletti adósságrátával rendelkező ország kiegyensúlyozott gazdasági növekedést realizál, és államadósságának piaci finanszírozása gond nélküli, ezáltal gazdaságpolitikáját más prioritások vezérlik, például *Németország*. Ennek ellenkezőjére is hozható példa, ilyen *Spanyolország* esete, melynek 2010. évi GDP-arányos államadóssága pontosan 60 százalék volt, de már ekkor elkezdődtek finanszírozási gondjai, melyek azóta tovább súlyosbodtak. A 60 százalékos mérték semmiképpen nem az optimum. A 90 százalékot meghaladó értékek ellenben aggasztóak, ugyanis egy modellszámításon nyugvó alapos elemzés szerint, ha egy fejlett ország államadóssága meghaladja ezt a mértéket, akkor a gazdasági növekedése lelassul, ami mérsékli az adósságszolgálathoz nélkülözhetetlen adóbevételeket, ezáltal növelve az államcsőd veszélyét. A felzárkózó országok esetében a további adósságnövekedésnek ez az önpusztító mechanizmusa már 60 százalékos GDP-arányos államadós-

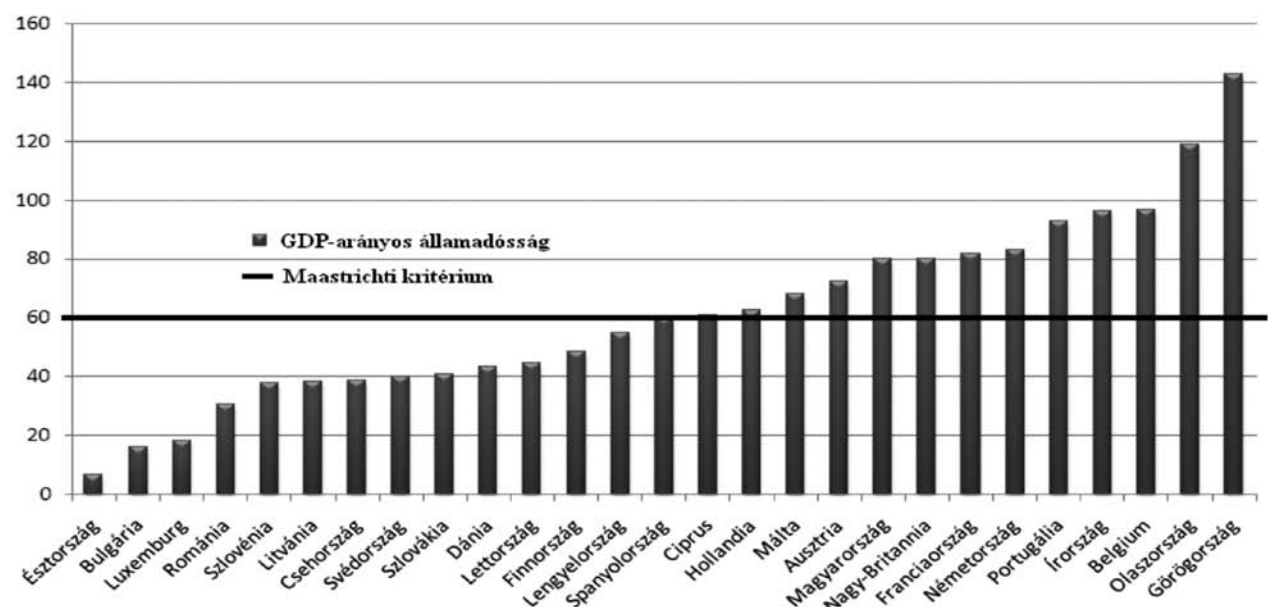
ságnál beindulhat (Reinhart – Rogoff, 2009). A fejlett ország államadósság-krízisére *Olaszország* hozható példaként, míg *Portugália, Írország, Görögország és Spanyolország* inkább a felzárkózóak csoportjába tartozik. Ezen országok államadósság-pályái részleteiben jelentősen eltérnek egymástól. Általánosítva az azonban kijelenthető, hogy államadósságkrízis-állapotuk kialakulását döntően fegyelmetlen fiskális politikájuk idézte elő. Ez abban nyilvánult meg, hogy ezen országok gazdaságpolitikai gyakorlata letért a saját maguk által előállított forrásokra alapozott növekedési pályáról, és gazdaságuk működésének fenntartásához egyre nagyobb mértékben külső forrásokat vettek igénybe. A csoport tagjainak strukturális problémáiból következően gazdasági növekedésük alacsony szintje prognosztizálható, melyet alapvetően szigorodó fiskális politikájuk, a lanyha lakossági fogyasztás és a gyenge vállalati beruházási hajlandóság determinál.

Ez az állapot még jó ideig fenntartja az államcsőd veszélyét, holott ennek elkerülésére megfogalmazott euróövezeti fenyegetettség kimondja, hogy bekövetkezésekor, no exit (nincs kilépés), no default (nincs átütemezés) és no bail out (nincs központi banki kiigazítás).

Az *Európai Unió* tagországai bruttó államadósságának GDP-hez és a maastrichti kritériumhoz mért arányát szemlélteti az 1. ábra.

Az EU-tagok államadóssága
(2010-es GDP-arányos adatok)

1. ábra



Forrás: Eurstat, 2011

A diagramból az alábbi két megállapítás következik: Az első, hogy az adósságkritériumnak legkevésbé az eurozóna-tagok felelnek meg, a 17 tagállamból 11-nek magasabb az államadóssága a 60 százalékos küszöbértéknél, továbbá – *Spanyolország* kivételével – a PIIGS-csoport tagjai számítanak a legeladósodottabb uniós országoknak. Olybá tűnik, hogy a valutauniós csatlakozás után a maastrichti kritériumok mintegy varázsütésre elveszítik jelentőségüket és korlátozó szerepüket, és megnyílik az út az államháztartási hiány, és ezzel szoros összefüggésben az állami eladósodás növekedése előtt. A fiskális szabályozásban vannak ugyan ellenőrzési mechanizmusok és szankcionálási lehetőségek is, azonban az elmúlt évek tapasztalatai azt mutatják, hogy a nemzeti törvényhozásoknak aláren-

delt tagországonkénti költségvetéseket az *unió* szintjén nem lehetett befolyásolni. A második megállapítás pedig az, hogy a kritikus finanszírozású, most elemzett öt ország között egyaránt van olyan, amelyik komoly versenyhátránnyal küzd (*Görögország*), és olyan is, amelyik alapvetően versenyképes gazdasággal rendelkezik (*Írország*) (WEF, 2011: p. 15–16.). A bruttó és nettó államadósság országonkénti összegeit és arányait mutatja a GDP-hez az 1. táblázat.

Az egyes országok eladósodottságát mutató indikátorok adataiból kitűnik, hogy sorrendben *Írország*, *Görögország*, *Portugália*, *Spanyolország*, *Olaszország* produkálta a legdrasztikusabb bruttó adósságráta-növekedést. *Írország* esetében ehhez jelentősen hozzájárult az a tény is, hogy nemcsak bruttó államadóssága növekedett, de – egyedüli kivételként – GDP-je is visz-

1. táblázat

A PIIGS-országok államadósság-adatai
(2005, 2010.)

Indikátorok	Portugália		Írország		Olaszország		Görögország		Spanyolország	
	2005	2010	2005	2010	2005	2010	2005	2010	2005	2010
Bruttó államadósság	96	144	44	148	1.514	1.843	195	327	391	639
GDP összege	154	173	162	154	1.429	1.549	195	230	909	1.063
Bruttó adósságráta	62	83	27	96	106	119	100	142	43	60
Nettó államadósság	89	137	26	107	1.277	1.476	195	327	315	518
Nettó adósságráta	58	79	16	69	89	95	100	142	35	49

Adatok: milliárd euró, forrás: datamarket.com, IMF, 2006, 2011, saját számítás

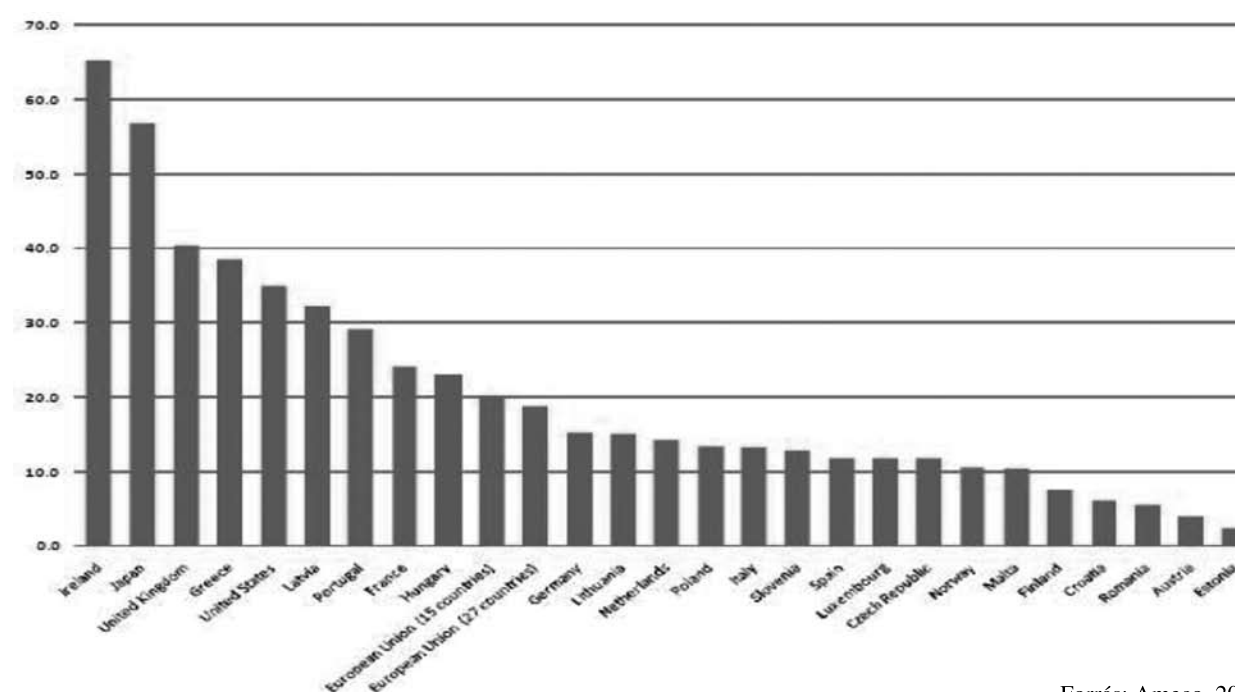
száesett. Az egyes országok adósságának jellemzőiben jelentős eltérések vannak. Abban hasonlóak, hogy adósságfinanszírozási gondjaikat külső, nem pedig szuverén adósságaik okozzák (kivéve *Írországot*, de még inkább *Olaszországot*). A külső adósságok fontosságát *Portugália* esete jól példázza: államadósságának és költségvetési hiányának aránya *Franciaországgal* egyezik meg, államadóssága utáni kockázati felára (CDS, *Credit Default Swaps*) azonban folyamatos emelkedést mutat, míg a franciáké nem változik.

Ez az eltérés azért van, mert *Portugália* finanszírozási gondjait alapvetően nem a fiskális politikája, hanem magánszektorának (háztartások, bankok és vállalatok) felhalmozott nagymértékű külső tartozása okozza. *Olaszország* esete is kiváló példa az előző állításra, mivel államadósság/GDP-mutatója (lásd 1. táblázat) nagyságrenddel magasabb a portugálokéétól, mégis alacsonyabb mértékű kockázati felarat fizetnek adósságuk után. Ennek magyarázata az, hogy relatíve alacsony a külső tartozásuk, és ezzel párhuzamosan magas a szuverén (belső) tartozásuk aránya. Ilyen finanszírozási környezetben, amikor is az államadósság döntő hányada belföldi jövedelemtulajdonosok birtokában van, az állam – elvileg és gyakorlatilag egyaránt – bármikor kivethet extra adót az államadósságot finanszírozó kötvényekre, annak érdekében, hogy adósságszolgálati kötelezettségét teljesíteni tudja. A magas arányú belföldi tulajdonú finanszírozási hányad miatt

van tehát jelentősen kedvezőbb helyzetben *Olaszország*. *Görögország* esete ettől eltérő, ott szükség van az állami költségvetés kiigazítására, egyensúlyközeli helyzetbe hozására, mert államadóssága döntően külföldiekkel szemben áll fenn, ezek előbb említett módon történő megadóztatására nincs módja az államnak. *Írország* esete viszonylag kedvezőbb képet mutat, mivel arányaiban kisebb mértékű a külső államadósság, és amennyiben az állam mobilizálni tudja belföldi jövedelemtulajdonosainak megtakarításait adósságfinanszírozó államkötvényeinek megvásárlására, úgy alacsony arányú külső finanszírozásra lesz a közeljövőben szüksége. Végül *Spanyolország* adósságfinanszírozó helyzetét említve azt kell kiemelni, hogy külső adóssága az elmúlt egy évtizedben folyamatosan emelkedett, és csak 2010-ben csökkent valamelyest. A 2010-ben mért bruttó államadósságának fele volt külföldi befektetők tulajdonában, finanszírozási stratégiáját ebből következően a költségvetési kiigazítás és a belföldi megtakarítások államkötvény-vásárlásokra történő felhasználásának ösztönzésére kellene alapoznia. Összegezve a PIIGS-országok bruttó államadósság-finanszírozásának közeljövőben megvalósítandó stratégiájáról kijelenthető, hogy „fontos a belföldi megtakarítások bátorítása és az állampolgárok rávevete arra, hogy pénzüket ne külföldön tartsák, hanem saját kormányuk kötvényeit vegyék meg” (Gros, 2011). (2. ábra).

2. ábra

Az adósságráta változása az Európai Unióban 2002–2009



Forrás: Ameco, 2010

Az adósságráta mérséklődéséhez – növekvő gazdaságban – nincs szükség arra, hogy az államadósság nominálisan csökkenjen. Ehhez elegendő, hogy az adósság lassabban növekedjen, mint a megtermelt jövedelem (a GDP). Ha eltekintünk az árfolyamváltozás miatti adósságváltozástól, akkor az adósság növekedési üteme megegyezik a költségvetési deficitnek az előző év végi adóssághoz viszonyított arányával. Ennek alapján az adósságráta csökkenésének feltétele az államháztartás egyenlegére nézve is meghatározható: ehhez az szükséges, hogy a deficit/GDP-ráta kisebb legyen, mint az előző évi adósságrátának és a nominális gazdasági növekedésnek a szorzata (Neményi – Oblath, 2011).

Az államadósság-ráta változását több tényező befolyásolja: az államadósság abszolút összege, a GDP, a költségvetési deficit, ennek elsődleges egyenlege, az infláció, a GDP-volumen növekedése, a reálkamat, az ártértékelési különbözet és az egyéb adósságok aránya a GDP-ben. Az előző kilenc tényező között meghatározott ökonometriai összefüggés áll fenn (Czeti – Hoffmann, 2006). A felsorolt kilenc endogén változó közül az államháztartási deficit bír a legnagyobb súlyal az államadósság-ráta változásában, ennek hatását szemlélteti az uniós tagországokra egyenként és összességükre a 3. ábra.

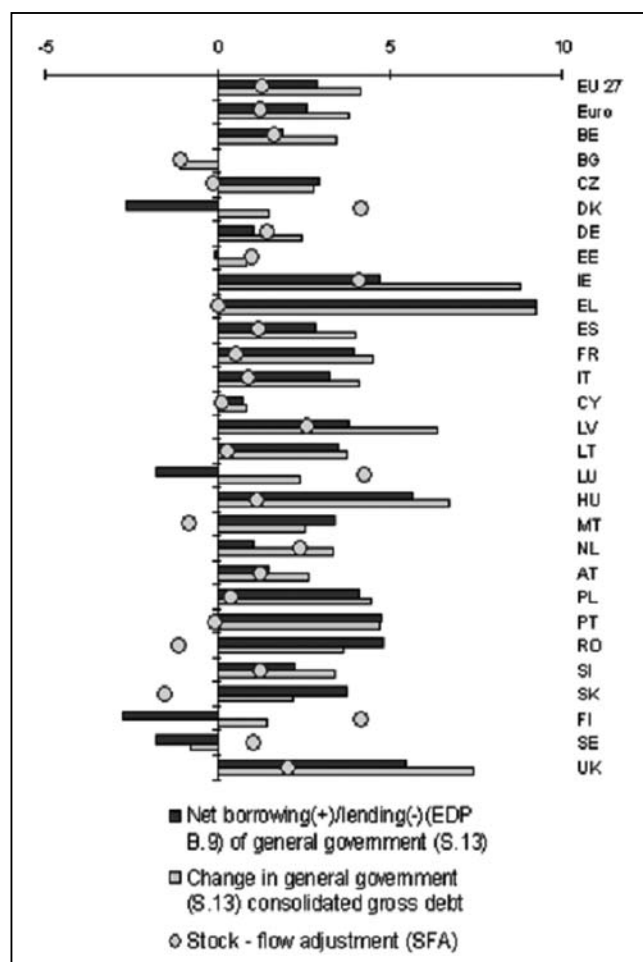
Az államadósság finanszírozási krízisének kialakulásában az említett kilenc endogén változón kívül más tényezők is szerepet játszottak, kiváltképpen *Görögország* vonatkozásában. A görög kormány által szolgáltatott adatokról több esetben utólag az derült ki, hogy azok nem valósak. „Megfigyelhető volt olyan törekvés is, hogy miközben a hiányt „aluljelentik”, az egyéb kötelezettségvállalások között számolnak el bizonyos tételeket. Az *Eurostat* ezek kiszűrését fontos feladatnak tekinti, de a trükközések megakadályozása nem járt eddig sikerrel. Többek között ennek a következménye a görög adósságválság, aminek tovagyrúzó hatása az eurót is megingatja. A pénzügyi válság elősegítette a rejtett hiányok felszínre kerülését.” (Neményi, 2011: p. 10.)

A PIIGS-országok 2016-ra várható államadósság-adatai

Indikátorok	Portugália	Írország	Olaszország	Görögország	Spanyolország
Bruttó államadósság	208	232	2.226	383	981
GDP összege	195	191	1.886	264	1.291
Bruttó adósságráta	107	121	118	145	76
Nettó államadósság	199	198	1.865	383	834
Nettó adósságráta	102	104	99	145	65

Adatok: milliárd euró, forrás: IMF, 2011, saját számítás

3. ábra
Az államháztartási deficit (fordított előjellel), az államadósság-ráta változása és az egyéb tételek (stock flow adjustment): 2006–2009 átlag



Forrás: Eurstat, EDP notification, 2010

Államadósság-pályák a közeljövőben

A PIIGS-országokban napjainkra kialakult államadósság krízise mellett az IMF elkészítette az *Európai Unió* tagállamainak (köztük a most elemzett öt országnak is) államadósság-pályáját, amelyek az érintett országok

2. táblázat

bruttó tartozásainak növekedését vetítik előre, amennyiben nem történnek konzisztens és koherens beavatkozások az államadósság mérséklésére (2. táblázat).

Az IMF 2016-ra prognosztizált adatainak a 2010. évi tényadatokhoz való hasonlításával az alábbi megállapítások adódnak:

- az elemzett országok bruttó adósságrátája várhatóan 13 százalékkal fog növekedni a jelzett időszakban, az éves átlagos dinamika 2,1 százalék,
- a nettó adósságráta az előzőnél sokkal erőteljesebben, 16 százalékkal nő, az emelkedés gyorsasága 2,6 százalék évente,
- a GDP-növekedés – mely a legrelevánsabb tényező az államadósság csökkentésében – önmagában nem lesz elégséges fundamentuma az eladósodottság mérséklődésének, ahhoz – egyéb tényezők kedvező irányú változása mellett – szükség lenne a stabil nemzetközi pénzpiacra alacsony kamatokkal (Muraközy, 2010).

A privatizáció jelentősége az adósságválság rendezésében

Napjainkra a világ globális recesszióba süllyedt, az eladósodottság és annak finanszírozási igénye a korábban elképzelhetetlennek tartott magas szintre nőtt. Egyes kormányok finanszírozási plafonba ütköztek (Reinhart – Rogoff, 2011), mint például *Görögország*, *Írország* és *Portugália*, valamint ennek az állapotnak közelébe ért *Spanyolország* és *Olaszország*. A magas államháztartási hiány és eladósodottság miatt ezekben az országokban fel kellett adni a korábbi fiskális élénkítést, és szigorú költségvetési megszorítások mellett keresni kénytelenek a bevételek növelésének lehetőségeit. Ebben a helyzetben (ha nem is elsődleges, de) jelentős szerepet kap az érintett államok tulajdonában lévő vállalkozói vagyonelemek rendszer immánens privatizációja (Sárközy, 2009). Fundamentálisan azért nem meghatározó a közösségi vagyon magánosítása az államadósság nominális összegének csökkentésében, mert ez egyszeri tételként jelenik meg az állami költségvetésben (a maastrichti hiánymutatásban ezen ok miatt nem szerepel a privatizációs bevétel).

Ezzel ellenkezőleg, ha olyan közösségi vagyonelemet privatizálnak, amely tartósan költségvetési dotációra szorul, akkor az egyszeri államadósság-csökkentéssel együtt fog járni annak tartós mérséklődése is, mivel a támogatás megszüntetése arra a fundamentális alapfolyamatra is hat, amely az adósságráta magasabb szintjét előidézte. A tulajdonjogok magánkézbe adásából származó bevételek a költségvetési egyensúly

konzolidálásában, és ezáltal a gazdasági növekedés dinamizálásában töltenek be szerepet (Hoós, 2011). A privatizációból származó állami bevételek adósságállomány-csökkentéséből kamatmegtakarítás következik, ezért nagy adósságteher esetén ez a leghatékonyabb befektetés (Kornai, 1996), függetlenül attól, hogy az egyszeri bevétel mely adósságelem csökkentésére (államkötvény-visszavásárlás, devizahitel törlesztése stb.) használják fel. Ezzel párhuzamosan az ily módon végrehajtott adósságtörlesztés nem gerjeszti az inflációt, és nem rontja a külső egyensúlyt sem. Releváns pozitív államháztartási következményei vannak a privatizációnak abban az esetben, ha olyan vállalatot adnak magánkézbe, melyet az állam dotálni volt kénytelen tevékenysége és/vagy veszteséges gazdálkodása okán.

Az értékesítést követően a költségvetés mentesül a támogatás folyósításától, végleg megszabadulva attól. Az ilyen típusú privatizációt jellemzően reorganizáció előzi meg, amely tartalmában a magánosítani tervezett társaság felhalmozott adósságának konszolidációjával jár. Ez is jelentős összegű kamatmegtakarítást eredményez, mivel az állam alacsonyabb kamatokkal tudja finanszírozni az átvállalt adósságállományt, mintha azt a vállalatok tennék piaci alapú és kamatozású hitelekkel. Fontos annak a ténynek rögzítése, hogy a privatizáció előtti konszolidáció növeli az államadósságot, mivel összege az állami költségvetés kiadásai között jelenik meg, egyszeri ráfordításként. Az állami vállalat adósságrendezése utáni értékesítési árának meghatározásakor az egyszeri privatizációs bevétel nem a legrelevánsabb tényező, ennél fontosabb az, hogy a magánosítással mekkora összegű olyan várható jövőbeni kiadástól mentesül a költségvetés, amely növelné a hiányt, általa az államadósságot.

Amennyiben olyan állami vállalat privatizációjáról kell dönteni, melynek ellátási kötelezettsége van, kiemelt jelentőséggel bír a magánosítást követően érvényesíthető ár mértéke. Ilyen helyzetben a piaci koordinációjú gazdaságokban az a gyakorlat honosodott meg, hogy hatósági árat állapítanak meg az adott szolgáltatásra nézve, figyelemmel a befektető investíciójának megtérülésére garantált tőkearányos nyereséggel. Számításba kell továbbá venni a magánosítás által indukált hatékonyságnövekedés okozta munkavállalói létszámcsökkentések költségvetésre, ezáltal államadósságra gyakorolt direkt és indirekt hatásait is. Végül nem elhanyagolható gazdaságpolitikai szempont a privatizációval kapcsolatban az, hogy az új (többnyire tőkeerős) magántulajdonosok birtokba kerülése és fejlesztéseik önmagukban is pótlólagos növekedési forrást jelentenek (Voszka, 2009).

A privatizációs programok és hatásaik az egyes országok államadosságára

Az ún. PIIGS-országcsoporthoz tartozó országok nagy összegű privatizációs programok kimunkálására kényszerültek a közelmúltban, és azok végrehajtását ígértek a köz-eljövőben. Az országonként eltérő összegű és mértékű magánosítási tervek várható bevételei a 2010. évi GDP-jükhöz viszonyítva 3,2 és 22 százalék között mozognak. Az országonkénti magánosítási tervek az alábbiak:

Görögország privatizációs terve

Legtöbb információ a görög magánosítási tervről ismert. A programot 2011-ben kellett elkezdenie a görög kormányának, és 2015 végéig összesen 50 milliárd euró értékben kell magánkézbe adni állami vagyoneszközöket (IMF, 2011). Az összeg közel 22 százaléka a 2010-es GDP-nek, ehhez hasonló nagyságrendű magánosítás a gazdaságtörténetben két alkalommal volt. *Észtország* 1992 és 1998 között a GDP 20,3 százalékaival megegyező összegben, míg *Magyarország* 1991–1998 között a GDP 32 százalékaival megfelelő értékben hajtott végre privatizációt. A magánosításra tervezett vagyonelemek: a sportfogadások szervezésének monopoljogát birtokló *OPAP* cég 34 százalékos tulajdonrésze, az állami lottó és az állami lóversenyszervező társaság, az athéni nemzetközi repülőtér 55 százalékos tulajdonrésze, a régi athéni reptér (*Hellinikon*) területe, négy darab *Airbus A340* utasszállító repülőgép, több ezer ingatlan: épületek, földterületek, hotelek, strandok, termálfürdők, kikötők, kaszinók és a 2004-es nyári olimpia egyes létesítményei. Továbbá a *DEPA* gázipari vállalat 65 százalékos tulajdonrésze, a veszteséges *EAS* és *ELVO* fegyvergyárak, az évente egymilliárd eurós mínuszt termelő *OSE* vasúttársaság 49 százalékos tulajdonrésze (számos veszteséges vonal bezárása után), a (megalapítás alatt lévő) egységes állami autópálya-kezelő még nem pontosan számszerűsített tulajdonrésze, a kavalai gáztároló.

A magánhitelezők hosszú tárgyalások után rábólintottak, hogy elengedik a görög államkötvényekből származó adósság nominális értékének 53,5 százalékát. Az ismertté vált adatok szerint a márciusban esedékes kötvényváltáskor a görög adósság 107 milliárd euróval fog csökkenni ennek nyomán. Jean-Claude Juncker elmondása alapján az újonnan kibocsátandó kötvények kamata 2014-ig 2, 2015-2020 között 3, utána pedig 4,3 százalékos lesz. Az elkezdődő kötvénycsere, más néven swap folyamat márciusban ér véget, amikor a magánbefektetők a 100 eurót érő régi államkötvényekért cserébe 31,5 eurót érő hosszú lejáratú új kötvényt és 15 eurónyi

rövid lejáratú EFSF által kibocsátott kötvényt kapnának a görög államtól. A 2014-ig kifizetendő 130 milliárd eurós mentőcsomag, valamint a magánhitelezők engedelménye lehetővé teszi Görögország számára, hogy az államadósság szintje 2020-ra 120,5 százalékra csökkenjen (*The Guardian*, 2012). Az adósságkönnyítés azonban nem érinti Görögország jóváhagyott privatizációs tervét, azt változtatás nélkül végre kell hajtaniuk.

Portugália magánosítási programja

Lényegesen szerényebb privatizációt céloz meg *Portugália*. Részletes terve jelenleg kidolgozás alatt van, az érintett ágazatok azonban már kijelölésre kerültek. Az eddig ismertté vált privatizációs bevételi terv 6 milliárd euróról szól (IMF, 2011), és érinteni fogja az *Energias de Portugal*, a *RFN* hálózatüzemeltetőt, a vízművek 49 százalékát, a *LANA* nemzeti hírügynökség, a *TAP* állami légitársaság, az *ANA* repülőtér-üzemeltető vállalat, valamint a *CGO Bank* teljes vagy részbeni magánosítását, valamint kormányzati ingatlanok eladását 2013 végéig. Különös egybeesésként a magyarországi gyakorlattal, a többségi állami tulajdonú *Portugal Telecom* nyugdíjalapjának összegét egyszeri átutalással a költségvetésbe „államosítják” (Éltető, 2011). A privatizációs bevételi terv értéke a 2010. évi GDP 3,5 százaléka.

Olaszország privatizációs terve

Az IMF *Olaszországról* 2011-ben készült országjelentése nem fogalmazott meg az országnak privatizációs teendőket, de mivel az államadósság finanszírozásával kapcsolatban rövid idő alatt merültek fel problémák (a tízéves lejáratú állampapírok hozama néhány hónap alatt ért a kritikusan tekinthető 7,0 százalék közelébe), rövidesen megjelentek a privatizációs tervek is. (*Olaszországban* népszavazást tartottak a vízszolgáltatás privatizációjáról, de azt a választók 95 százaléka elutasította). Jelenleg mindössze a rádiófrekvenciák koncesszióba adása és a távközlési társaság privatizációs terveze ismert 2,4 milliárd euró, valamint az áramszolgáltató *ENEL* társaság 5,2 milliárd eurós részvénycsomagjának értékesítése. A kidolgozás alatt álló részletes privatizációs program azonban az előzőeknél nagyságrendekkel nagyobb, az elkövetkező négy évre 60 milliárd euró értékű állami vagyon eladását tartalmazza (Quaestor, 2011), amely a 2010. évi olasz GDP 3,9 százaléka.

Spanyolország magánosítási programja

A *spanyolországról* 2010-ben készült IMF-országjelentés még megkerülte a privatizáció szerepét az adósságcsökkentésben, amikor viszont az államkötvények kamatai a 7 százalékot kezdték közelíteni, kimun-

kálásra került egy privatizációs program. Ez a terv az állami szerencsejáték-társaság, az *AFNA*, a madridi és barcelonai repterek üzemeltetési jogának koncesszióba adását irányozza elő, összesen 38,77 milliárd euró értékben (Guardian, 2011), mely a spanyol GDP 2010. évi értékének 3,6 százaléka.

Írország privatizációs terve

Írország parlamentje jelenleg ellenzi az állami tulajdon magánosítását, mivel kormányának megítélése szerint a pénzügyi válság közepette nincsenek megfelelő piaci feltételek a privatizáció végrehajtására. Ezzel párhuzamosan kidolgoztak egy privatizációs csomagot, amely a nemzeti légitársaság, energiaszolgáltatók, közlekedési és sporttársaságok, valamint a főváros busz-közlekedésének későbbi magánosítását foglalja magába, mintegy 5,0 milliárd euró értékben (Guardian, 2011), mely a 2010. évi GDP 3,2 százaléka (3. táblázat).

elkövetkezendő öt évben. Szignifikánsan ez állami vagyonelemek számának jelentős csökkenésében és ezzel államadósságuk közel 160 milliárd euróval történő mérséklődésében fog megnyilvánulni.

A vizsgált országok magánosítási tervei nemzeti és nemzetközi (IMF és Európai Unió) szinten elfogadottak, megvalósításuknak érdemi politikai akadályai tehát nem lesznek. Ezzel párhuzamosan releváns a privatizálandó vagyonelemek keresletének vizsgálata is. A részletes magánosítási tervekben döntően piacukon monopolpozícióban és/vagy piacvezető státusban lévő, jellemzően magas hozzáadott értéket előállító közszolgáltató vállalkozások szerepelnek (reptér-üzemeltetők, energiaszolgáltatók, szerencsejáték-szervezők stb.).

Megítélésem szerint a nemzetgazdasági jövedelmezőségi átlagot meghaladó nyereségszinten tevékenykedő társaságok privatizációjának így nem lesz keresleti korlátja. Az elemzett országok közül többnek is tartal-

3. táblázat

PIIGS országok privatizációs bevételeinek hatása

Indikátorok	Portugália	Írország	Olaszország	Görögország	Spanyolország	Összesen
Bruttó államadósság (2010)	144	148	1.843	327	639	3.101
Privatizációs bevétel: -összege, -aránya	6,0 4,2	5,0 3,5	60,0 3,3	50,0 15,3	38,7 76,1	159,7 75,2
GDP összege (2010)	173	154	1.549	230	1.063	3.169
Privatizációs bevétel aránya a GDP-hez	3,5	3,2	3,9	21,7	3,6	5,0

Adatok: milliárd euró, forrás: IMF, 2011, saját számítás

A privatizáció paradoxona, a magánosítással szemben támasztott elvárások

Az állami beavatkozás privatizáció általi csökkentése a gazdaságban az elemzés alá vont PIIGS csoport országaiban is – mint minden más nemzetgazdaságban – megjeleníti a magánkézbe adás ellentmondásos hatásainak legfontosabb magyarázó tényezőjét, melyet a privatizáció paradoxonának nevez a szakirodalom, és röviden a következőképpen foglalható össze: A privatizáció állami feladat, arról maguk a politikusok döntenek, sokkal inkább a maguk hasznára, mint a közérdekre tekintettel. A privatizáció célja lehet a politikusok beavatkozásának korlátozása a gazdaságba, a paradoxon abban nyilvánul meg, hogy erről az (ön)korlátozásról éppen a politikusoknak kell döntést hozni. (Yarrow – Jasinski, 1996). A paradoxon feltételezett érvényesülése ellenére az állam privatizáció általi kivonulása a gazdaságból a PIIGS-csoport országaiban várhatóan hathatós eredményeket fog produkálni az

mazza privatizációs terve a nemzeti sportfogadás- és szerencsejáték-szervező, valamint hálózatos közszolgáltatók (gáz és áram stb.) többnyire kisebbségi tulajdoni hányadának magánkézbe adását. Ezek értékesítésével e magas jövedelmezőségi társaságok jelentős közteher befizetéseitől esnek el az érintett nemzetgazdaságok. Ennek ellenére az egyes nemzeti államadósságok csökkentésének kényszere fölülírja az említett vagyonelemek állami kézben tartását.

Amint az a fentiekben kitértek, a privatizáció érdemben hozzájárulhat a gazdasági stabilizációhoz, konszolidációhoz, különösen azért, mert viszonylag jelentős értékesíthető állami vagyon áll rendelkezésre, és annak magánosítása révén hasznosításuk hatékonysága érdemben javul. Az állami költségvetés számára ez kétszeres előnyt, kedvező hatást jelent: egyfelől a privatizációs bevételt felhasználhatja a bruttó államadósság csökkentésére közvetlenül és/vagy a költségvetés hiányának csökkentésével közvetetten, másfelől a magánosított állami vagyon hatékonyabb működéséből származó többletnyereség és/vagy elmaradt

veszteség többlet-adóbevétel eredményez. Természetesen mindennek alapfeltétele, hogy a privatizáció racionális alapon, a magánosítással szemben elvárt jogi, etikai és közgazdasági hatékonysági követelmények kielégítése mellett történjék: mindenekelőtt kellő versenyztetés mellett reális piaci értéken, továbbá a privatizált vagyont a nemzeti érdekekkel egybeesően jobban hasznosuljon, mint az a korábbi állami tulajdonlás esetén történt.

Az elemzett országok fejlett piacgazdasági intézményrendszere garantálja a privatizációs terveik előző elvárások szerinti realizálását a feltételeken megfogalmazódó kételyek ellenére is. „Mindezek gyakorlati megvalósításának azonban, amint az egyes országok példái mutatják, számos akadály adódik. Rendkívül nehéz, szinte lehetetlen a korrupció kiiktatása; amikor az adott ország a konszolidáció, stabilizáció időszakát éli, a sürgető költségvetési extraforrások megszerzésének az igénye a tényleges értéken aluli kényszereladásokhoz, privatizációhoz vezethet és/vagy annak lemondásáról, hogy a nemzeti érdekeket, azok védelmét hosszabb távon is szolgáló megoldások, értékesítések történjenek” (Hoós, 2011: p. 5.).

Az esetlegesen felmerülő kockázatok és veszélyek ellenére a PIIGS-országcsoporthoz tartozó országok nem tekinthetnek el attól, hogy a privatizáció által adott lehetőségeket ne használják ki államadósságuk csökkentésére, melyek összességében a 2010. évi összesített tartozásukat 5,0 százalékkal fogja mérsékelni (lásd 3. táblázat adatai).

A privatizáció nem kvantifikált, egyéb pozitív hatásai

Az előző pontban számszerűsített adósságmérséklő eredmények mellett a privatizációnak több más gazdaságélénkítő hatása várható az elemzett PIIGS-országokban. A költségvetési bevételeken túl a magánosítás miatt csökken az állam beavatkozása a gazdaságba, amire ezt megelőzően többnyire a vállalatok keresztül került sor. A magánosítással azonban a beavatkozás tere szűkül, mert az államnak megszűnik a lehetősége a rövid távú hatalmi érdekeket követő politika közvetlen gyakorlására.

A közösségi tulajdon magánosításával (amennyiben az az állami tulajdonú részvénytársaságok részleges vagy teljes privatizációjában nyilvánul meg) kiterjed a részvénytulajdon, s ezzel a kapitalista intézményrendszer egyik legfontosabb eleme, a magántulajdonosi struktúra szerkezete szélesedik és polarizálódik. A privatizáció releváns szempontja, hogy az állami tulajdonú társaságok magánosítása lehetőséget biztosít a verseny meghonosodására, ugyanis a versenyfeltételek

hiánya dezorientálja az állami vállalatokat. „Az állami cégek, Stiglitz szerint, éppen e két fontos ponton különböznek a magánvállalatoktól: egyfelől nem kell tartaniuk a pénzügyi csőd lehetőségétől, úgynevezett puha költségvetési korláttal működnek, másfelől rendszerint nem kell aggódniuk a versenyfeltételeket illetően. Ha konkurenciával sem a tulajdonlás, sem a kibocsátás piacán nem kell számolni, és sem a privatizáció, sem a felszámolás nem reális lehetőség, akkor az megszeméni következményekkel jár a cég teljesítményére és a vállalatirányítási rendszer működésére.” (Voszka, 2005: p. 12.).

Az elemzett országokban végrehajtásra kerülő privatizációs programokkal szemben jogos társadalmi elvárás az, hogy az ösztönözze a gazdasági hatékonyságot. Az állami vállalatok magánosítása utáni hatékonyság változását több tanulmány is vizsgálta, közülük egyesek csak átmenetinek ítélték azt (Birdsall – Nellis, 2003), ellenben egy széles körű, több mint 40 ország privatizáción átesett vállalatainak vizsgálata azt mutatta, hogy valamennyi fontosabb hatékonysági mutató értéke javult (Bortolotti – Milella, 2006). Végül nem elhanyagolható hatást fejt ki az állami tulajdon privatizációja a nemzeti tőkepiac fejlődésére. A társaságok tőkepiacra történő bevezetése nemcsak az átalakuló országok megalapozott piaci rendjének kiépülésében fontosak (Csaba, 1999), hanem a már fejlett gazdasággal rendelkező nemzetgazdaságok piaci intézményeinek megerősödésében is.

A PIIGS-országcsoporthoz tartozó országok nemzeti tőkepiacra közösségi tulajdonuk magánosításából beáramló 159,77 milliárd euró hozzá fog járulni azok fejlődéséhez és strukturálódásához. Nem kizárólag a tőkepiac állami vagyont magánosításából eredő forgalomemelkedéséről van szó. A privatizációs programok közvetlen és közvetett elemei érinteni, és ezáltal ösztönözni fogják az egyes nemzeti tőkepiacok vállalatértékelési, vagyonekezelési, portfóliómenedzselési, piacarázsi, deviza- és állampapír-piaci stb. tevékenységét, a monetáris és fiskális politika intézményeinek működését.

Megítélésem szerint az elemzés alá vont nemzetgazdaságok tervbe vett privatizációjának prognosztizált bevételei bár jelentősen hozzá fognak járulni államadósságuk mérsékléséhez, azonban érdemi és hosszú távú megoldást nem fognak biztosítani. Ahhoz, hogy az adósságkrízis megszűnjön a vizsgált országok esetében, releváns gazdaságpolitikai fordulatra, mégpedig egymástól eltérő strukturális reformok végrehajtására lenne szükség. Ezek részleteinek bemutatása önálló tanulmányt igényelne, lásd erre vonatkozóan többek közt (ECOSTAT, 2010).

Felhasznált irodalom

- Birdsall, N. – Nellis, J. (2003): *Winners and Losers: Assessing the Distributional Impact of Privatization*. World Development, Volume 31, Issue 10, Oct. 2003, p. 1617–1633.
- Bortolotti, B. – Milella, V. (2006): *Privatization in Western Europe, Stylized Facts, Outcomes and Open Issues*. Social Science Research Network, 2006. Oct
- Czeti T. – Hoffman M. (2006): *A magyar államadósság dinamikája: elemzés és szimulációk*. Budapest: MNB-tanulmányok
- Csaba L. (1999): *A rendszerváltás elmélete és/vagy a közgazdaságtan kudarca? Közgazdasági Szemle, XLVI. évf., 1999. január, p. 1–19.*
- ECOSTAT *Gazdaság- és Társadalomkutató Intézet* (2010): *Az eurózóna válságkezelésének legújabb fejleményei* http://www.ecostat.hu/archiv/download/muhely/ECOSTAT_muhely_100721.pdf (letöltés ideje: 2012-01-12)
- Gross, D. (2011): *Debt and Taxes in the Eurozone*, Project – Syndicate. 2011. 05. 10., www.project-syndicate.org/commentary/gross22/English (letöltés ideje: 2011-07-26)
- Guardian (2011): *Sell, sell, sell: everything must go in great fire sale*. <http://www.guardian.co.uk/business/2011/jul/01/indebted-european-countries-privatisation-assets> (letöltés ideje: 2011-07-11)
- Guardian (2012): *Eurozone crisis live: Deal reached on Greece after all-night talks- as it happened*. <http://www.guardian.co.uk/business/2012/feb/20/debt-crisis-euro> (letöltés ideje: 2012-04-20).
- Éltető A. (2011): *Megromlik-e a portói? Portugália válságban*. Európai Tükör, a Külügyminisztérium folyóirata, XVI. évf., 2. szám, 2011. február, p. 102–109.
- Hoós J. (2011): *Az EU dél-európai országai (Görögország, Portugália, valamint Írország) gazdaságának stabilizációs, konszolidációs igénye és ebből a Magyarországra adódó következtetések*. Magyar Közgazdasági Társaság vitaülésén elhangzott előadás (2011. 06. 07)

- IMF (2011): *IMF Country Report (Portugal)*. No. 11/127, Washington, D.C., 2011 June
- IMF (2011): *IMF Country Report (Greece)* No. 11/175, Washington, D.C., 2011 July
- Kornai J. (1996): *Kiigazítás recesszió nélkül*. Közgazdasági Szemle, XLIII. évf. 1996. július-augusztus, 585–613.
- Neményi J. (2011): *Amit nem árt tudni az államadósságról*. Pénzügykutató Zrt., előadás, Budapest, 2011. 06. 08.
- Neményi J. – Oblath G. (2011): *Az alkotmánytervezet államadósság-szabályairól*. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, 2011. április 11.
- Quaestor (2011): *Pénz- és tőkepiaci elemzések*, 2011.11.09. Devizapiaci kommentár. <http://www.quaestor.hu/penzuegyek/tozsde/elemzesek/archivum/15799> (letöltés ideje: 2012-01-12)
- Reinhart, C. – Rogoff, K. (2009): *This time is different. Eight countries of financial folly*. Princeton and Oxford: Princeton University Press, <http://www.nber.org/~wbuiter/crl.pdf> (letöltés ideje: 2011-03-30)
- Reinhart, C. – Rogoff, K. (2011): *Warn Rising Government Debt Levels Threaten Global Economy*. Bloomberg, 2011-07-04
- Sárközy T. (2009): *A korai privatizációtól a késői vagyontörvényig*. Budapest: HVG-Orac
- Voszka É. (2005): *Állami tulajdonlás – elvi indokok és gyakorlati dilemmák*. Közgazdasági Szemle, LII. évf., 2005. január, 20. p. 1–23.
- Voszka É. (2009): *Az állami vagyont privatizálásának lehetőségei 2009-től*. Kopint-Tárki Zrt. Tanulmány, 3. sz. melléklet, p. 18–30.
- World Economic Forum (2010): *The Global Competitiveness Report 2010–2011*. Geneva http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf (letöltés ideje: 2012-01-12)
- Yarrow, G. – Jasinski, P. (1996): *Privatization, Critical Perspective on the World Economy*. London and N.Y.: Routledge, p. 1–47.

Cikk beérkezett: 2011. 9. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2012. 1. hó

KÖNYVISMERTETŐ

Az államok kora

Muraközy László:

Államok kora

(Az európai modell)

Akadémiai Kiadó, 2012. 368 p.

Muraközy Lászlónak nincsenek illúziói a közgazdasági elmélet történelemalakító szerepével kapcsolatban. Könyvének egyik fő üzenete ugyanis éppen az, hogy a gazdasági folyamatok nem a divatos elméletek, de még csak nem is a szűk értelemben vett közgazdasági megfontolások szerint alakulnak, ezek csak többé vagy éppen kevésbé fontos tényezők a sokféle egyéb politikai vagy éppen pszichológiai szempont között. Miközben a közgazdasági összefüggéseket gyakran csak megkésve ismerjük fel, a már megállapított törvények sem tértől és időtől függetlenek. Ugyanakkor nagyon is léteznek, s figyelmen kívül hagyásuk egyáltalán nem következmények nélküli.

A szerző idézi Irving Fishert, a kor egyik legjelentősebb közgazdászát, aki mindössze néhány nappal az 1929. októberi tőzsdepánik, s ezzel a XX. század legnagyobb gazdasági válsága kitörése előtt úgy nyilatkozott, hogy „a részvényárak olyan szintre értek, ami egy tartósan magas érték állandósulását jelenti”. De nemcsak a folyamatok előrelátásában, hanem azokra gyakorolt hatásában sem szabad eltúlozni a közgazdászok képességeit. Hiszen például Keynes fő műve csak 1936-ban jelent meg, de „a kor szelleme” ennek ismerete nélkül is megihlette az Atlanti-óceán

mindkét szélén tevékenykedő politikusokat. Az állami kiadások növelésének receptjét békés úton az amerikai New Deal már korábban elkezdte alkalmazni, háborús változatát pedig Németország és Japán, méghozzá igen végzetes módon. Ez is jelzi, hogy önmagában semmiképpen sem egy mégoly jelentős közgazdász eszméinek tudható be az állam kiterjedése, mivel az összetett és bonyolult folyamatok következményeként, fokozatosan ment végbe. Keynes és a szerteágazó keynesi elméleti iskola ugyanannak a világnak a termékei, nem pedig előidézői voltak.

Az elmélet és a gyakorlat sajátos viszonyát jelzi a merkantilizmus, az első valódi állami gazdaságpolitika is. Az e mögött álló közgazdasági elmélet ugyanis, amint azt már Adam Smith kimutatta, valójában helytelen volt, miközben az adott kor szükségleteihez igazodó, eredményes gazdaságpolitika épült rá. A helyes irányú, mértékű és eszközrendszerű állami szerepvállalás ugyanis – amint azt a szerző megállapítja – számtalan tényezőtől függ, térben és időben változó dimenziókkal, s az esetleges bukás nem a tudományosság mércéjén múlik. Végülis – mint írja –, sok hajó célba ért az ősi időkben is, amikor még azt gondolták, hogy a föld lapos.

Muraközy László államról szóló könyvének fő újdonsága a rendszer- szemléletben rejlik, illetve ebből a megközelítésből következik. A szerző ugyanis az államot a gazdaság, a társadalom és a politikai rendszer egészébe ágyazva, a világgazdasági összefüggésekre is tekintettel, s természetesen a piaccal együttesen szemlélve tárgyalja.

A rendszerszemléletből következően a könyv elméleti hátterét az intézményi közgazdaságtan adja, Eszerint az államot irányító politikusok, az őket választó állampolgárok vagy a bürokrácia tevékenysége nem egyének véletlenszerű döntéseinek, hanem a formális és informális intézmények hálójában mozgó és azok által sokban meghatározott szereplők tevékenységén alapul. A szerző azonban ennek kapcsán is komplexitásra törekszik.

Vagyis egyrészt az egyén teljes racionalitását feltételező közgazdasági hipotézisektől eltérően az emberek döntéseit más tudományterületek bekapcsolásával igyekszik realisabbá tenni. Másrészt az új politikai gazdaságtannak megfelelően az intézményi és közösségi döntések elemzését se szűkíti le közgazdasági megközelítésre, hanem azt politikai intézményi tényezőkkel egészíti ki. (Vö.: 16. old.)

A komplexitást jelzi, hogy a szerző egyidejűleg alkalmazza a gazdaságtörténeti, statisztikai és elmélet-történeti megközelítést. A vizsgált időszak a II. világháború után kezdődik, de valójában a korábbi évtizedekkel – sőt elmélettörténetileg a korábbi évszázadokkal kezdődik. Az elemzés a 2007/2009-es válságig tart, maga a válság már csak néhány tanulság erejéig szerepel a kötetben. A vizsgálat nem Magyarországról szól, hazánk csak az őt megillető helyeken, példaként szerepel, de mint látni fogjuk, ezek sem tanulság nélküliek.

A szerző saját megfogalmazása szerint három szinten és hat fő kérdésre fókuszálva halad az állam működésével kapcsolatos vizsgálódásai során.

A három szint a következő:

1. Mi történt az elmúlt hat évtizedben, melyek a valós tények és tendenciák? Ezen belül elsősorban az állami kiadásokkal, s ezzel összefüggésben az államháztartás egyenlegének és az államadóságnak az elemzésére kerül sor, méghozzá széles európai összehasonlításban.
2. Az előző pontban jelzett tények milyen gazdaságpolitika következményei, ez a gyakorlatban követett irányvonal hogyan viszonyul a deklarált gazdaságpolitikához?
3. Milyen a kapcsolat a gazdaságelmélet és a gazdaságpolitika között, hogyan hat ez a két szféra egymásra?

A hat, a kötet által megválasolni kívánt kérdés, pontosabban az arra adott válasz, állítás a következő:

1. A formális intézmények legfontosabb elemét jelentő állam milyensége, szerepe, annak alakulása számtalan szálon függ az adott ország informális intézményeitől, vagyis a hagyományoktól, a tradícióktól, az értékektől, a kultúrától, a szokásoktól, stb. Igen fontos a lakosság - jelentős részben ezek által meghatározott - preferenciáinak, értékeinek a milyensége, mivel a politikusoknak, hogy megválasszák őket, valamilyen módon ezt kell tükrözniük, miközben maguk is a társadalom termékei. A bürokráciát is a nyertes politikai erő irányítja, miközben maga is rászorul a bürokrácia szakértelmére.
2. Az állam és a piac két szervezőn összekapcsolódó intézmény. A vegyes gazdaságokban nehezen képzelhető el egy tökéletesen működő állam, miközben a piac többnyire rosszul funkcionál. A modern piac számtalan alko-

tóleme a formális intézmények által meghatározott, s ezen belül döntő az állami szabályozás jellege és minősége.

3. Az állam fejlődését illetően igen jellegzetes különbségek állnak fenn az egyes országok és országcsoportok között. Nemcsak az európai modell mutat sok eltérést a világgazdaság más területeihez képest, de Európán belül is nagyok a különbségek. Ezek a történelmi fejlődéssel összefonódó módon szorosan összefüggnek az első pontban említett informális intézményekkel. Abból pedig, hogy az állami szerepvállalásban markáns különbségek figyelhetők meg, az is következik, hogy a generális elméleteknek nem lehet általános és közvetlen hatása a tényleges gazdaságpolitikák alakulására. Ami persze – amint azt a szerző is megállapítja – nem zárja ki, sőt még izgalmasabbá teszi azon kérdések elemzését, hogy ha azonosíthatunk elméletileg „helyes” és ezt a gyakorlatban tükröző gazdaságpolitikai gyakorlatot, akkor ez hol és milyen eredményre vezethet, és miért.
4. Az egyes országok államának elemzésénél nem lehet eltekinteni a külső feltételektől, a tágabb és szűkebb világgazdasági környezettől, intézményrendszertől. Más volt a helyzet a Bretton Woods-i rendszer fénykorában, mint az ezredfordulóra kiteljesedett pénzügyi globalizáció időszakában, más a helyzet egy EU-tagország és egy azon kívüli esetében. Az állam működésének megítélésakor tehát fontos szempont, hogy az mennyiben felel meg a világgazdaság kihívásainak.
5. Hatalmas különbség lehet egy elméleti vagy gazdaságpolitikai összefüggés, illetve állítás megítélésében attól függően, hogy mely időszakban és mely országra vonatkozik. Nem lehet általánosan

válaszolni arra a kérdésre, hogy a nagy vagy a kis állam-e a jó. A szerző szerint a válasz csak az lehet, hogy attól függ...

6. Az állam szerepének alakulása, a ténylegesen követett gazdaságpolitika nem írható le viszonylag steril elméleti irányzatokkal és modellekkel. Az éppen uralkodó gazdaságelmélet hatása pedig, ha egyáltalán van is, nagyon közvetett és csekély.

A szerző a könyv fejezeteiben időrendben halad az állami szerepvállalás változásának bemutatásakor. Az első megkülönböztetett szakasz – a II. világháború előtti előzmények után – a II. világháborút követő „virágzó” bő negyedszázad egészen az 1973-74-es világgazdasági válságig, a világgazdasági korszakváltás kezdetéig. Ez után mintegy két „válságos évtized” következett a kilencvenes évek elejéig. Majd beköszöntött a Great Moderation visszafogottabb és szabálykövetésre törekvő állami szerepvállalással, kiegyensúlyozottabb növekedéssel jellemezhető aranykorának mintegy 15 éve, egészen 2007-ig. Az időrendi elemzésen belül a szerző külön is vizsgálja az állami szerepvállalás négyféle európai típusát, a kontinentálist, az északit, a délit és a liberálist, majd a kilencvenes évektől kezdve már a volt szocialista államok – ezen belül a balti és visegrádi országok – jellegzetességeit is.

Muraközy bemutatja, hogy az ötvenes-hatvanas évek virágzó növekedése során kiterjedő állami szerepvállalás nem egyszerűen a keynesi elmélet, hanem számos más ok és érdek eredője. Sőt, valójában a keynesista elméletnek ebben az időszakban egy anticiklikus, a fellendülésben visszahúzó gazdaságpolitika felelt volna meg. Ahogy Scumpeter figyelmeztetett, Keynes hatott a tudományos közgazdasági gondolkodás peremén tevékenykedő írókra és szónokokra is, akik semmi mást nem jeyeztek

meg művéből, mint a költségek új gazdaságtanát. Ugyanakkor, miközben a hetvenes évek végétől és a nyolcvanas években uralkodóvá váltak az állam visszaszorítását hirdető közgazdasági nézetek, az állam szerepe tovább nőtt, az állami kiadásokban az igazi robbanás ekkor következett be. A válságra adott első válasz inkább bezárkózás és a fokozott állami szabályozási védelem volt, s csak később indult meg egyfajta nyitás, szabadabb gazdasági mozgás. A kilencvenes évekre viszont az alacsony infláció megtartása érdekében előbb a monetáris politikát sikerült kivonni a tömegdemokráciák nyomása alól, majd a kormányzati politikák mozgásterét bizonyos keretek közé szorító fiskális szabályok, intézményi korlátok is előtérbe kerültek. Ennek hatásossága, az állam működésének minősége és hatékonysága azonban jelentős mértékben attól függött, hogy mennyire illeszkedett az informális intézmények, beleértve a piacot is, működésébe.

A könyvben bemutatott folyamatok szerint a XX. század végére a fejlett országokban az államok váltak a legnagyobb szervezetté. A piaci viszonyok között működő vállalatokkal ellentétben azonban az állam célja „elvileg” nem önmaga növekedése, hanem közvetlenül a társadalmi hasznon. Szétválás a döntés és következménye. Nemcsak az sajátos, hogy az állam célja elvileg önmagán kívül található, egyfajta altruizmust feltételezve, de valójában nem is igazán határozható meg ez a külső cél. Hiszen egyidejűleg nagyon sokféle – egymással is ellentétes – cél létezik. A „közjó” szolgálói sajátosan motiváltak. A politikusokat az újrávalásztás, a bürokráciát az önfenntartás és szerepének bővítése motiválja.

Egy rossz irányba vivő igényeknek megfelelően kormányzó állam hosszabb távon a választók ilyen negatív ösztöneit, szokásait erősítheti, ami a következő választásokon meg-

erősíti ezt az irányt. A rossz állam által befolyásoltak később szavazataikkal maguk viszik a kormányzást negatív irányba. Például egy populista, osztogató, csak rövid távú hatalmi szempontokban gondolkodó, felelőtlen politikai erő által irányított állam kedvezményeivel, érdekcsoportoknak juttatott támogatásaival megerősíti az emberek ilyen igényeit és elvárásait, akik aztán a következő választási kampányban el is várják ezt a magatartást, tehát ismét ilyen erő kerülhet hatalomra. A fiskális alkoholizmusban szenvedő országokban igen gyakran tetten érhető az ilyen rossz körök tartóssága.

A szerző hangsúlyozza, hogy nem az állam mérete, hanem hatékonysága a döntő. Vitatja „a minél kisebb állam annál jobb” nézetet, ugyanakkor hangsúlyozza, hogy az „optimális” állam eléréséhez esetenként nagyon jelentős kiigazításra lehet szükség. Az optimális állam országonként eltérő lehet, de ez általában ott lehet nagyobb, ahol a társadalom – a lakosság és a cégek – adófizetésükkel is nagyobb mértékben hajlandók áldozni a közösségi javak nagyobb arányának kedvéért. A világpiac egyre éleződő globális versenyben való helytállás az adott gazdaság mindenoldalú erősségétől függ, s ebben az intézmények milyensége kulcsfontosságú. Az állam minősége a piaci folyamatok keretként, háttereként döntő befolyást gyakorol a mikroszintű teljesítményre, a nemzetközi versenyképességre is. S megfordítva, hosszú távon egy erőtlenség, rosszul működő kormányzati és jogi intézményrendszer a globális áru-, szolgáltatási, pénzügyi és tőkepiacon ugyancsak nagy hátrányokat okoz. Ha ez a gyenge állam egyben kiterjedt, szétfolyó és nem igazán szabálykövető, esetleg korrupció, akkor az halmozottan hátrányos helyzetbe hozhatja az adott országot.

Az optimális méret kialakításának feladata Európában két tovább-

bi kihívással párosul. Az egyik az európai társadalmak egyre erősödő előregedésének folyamata, a másik pedig Európa folyamatos tévesztése az egyre kíméletlenebb globális versenyfutásban. Az egyes országok meghatározó erőinek azzal kell elszámolniuk, hogy megtörtént-e a közszektor optimális méretének kialakítása; segítve ezzel a gazdasági növekedést. Továbbá, hogy a demográfiai folyamatok menetét figyelembe véve megvalósultak-e a nagy elosztó és jóléti rendszerek fenntarthatóvá tételéhez szükséges átalakítások, illetve megtörténtek-e globális versenyben való helytálláshoz szükséges gazdaságpolitikai lépéseket.

Amint arról már volt szó, a könyv nem Magyarországról szól, hazánk csak példaként szerepel, de ez – miként a többi ország által befutott pálya – sem tanulság nélküli. A könyvben felhasznált statisztikák 2010-zel érték véget, ekkor Magyarország helyzete már és még számos szempontból igen kedvező volt. Így egy OECD-vizsgálat szerint Magyarország volt az egyetlen kutatási mintában szereplő ország, ahol – a 2006 második fele óta folytatott kényszerű konszolidációs politika következtében – az államháztartás elsődleges egyenlege javult. Ebből annál is inkább előnyt lehetett volna kovácsolni, mivel az IMF elemzése szerint ekkor – a magán-nyugdíjpénztárak létének időszakában – az öregedéssel kapcsolatos várható állami kiadás-növekedés szempontjából is nagyon jól állunk. Csakhogy – amint azt a szerző megállapítja – a 2010 nyaráról kirajzolódó „nem konvencionális, nem tankönyvszerű” magyar gazdaságpolitika más úton indult el, félő, hogy tankönyvszerű következményekkel. Ezek a következmények a könyv megjelenése óta publikált statisztikák és gazdaságpolitikai bejelentések fényében – a 2012. I. negyedévi jelentős visszaesés, az új konvergenciaprogramban bejelentett

kényszerű 2012-13. évi költségvetési kiigazítás formájában - igazolódni is látszanak.

Muraközy László nemcsak aktuális, de kifejezetten érdekes, hatalmas ismerethalmazt jól strukturáltan összegző, közérthetően, sőt kifejezetten élvezetes stílusban írt könyvet az államról. Az elmélettörténeti részek nem öncélúak, hanem kifejezetten a témára koncentráloak, gyakran szellemesek, miközben segítik az olvasó

közgazdasági műveltsége esetleges fehér foltjainak eltüntetését is. Az állításokat összesen mintegy 150 grafikon és táblázat igazolja, illetve illusztrálja. A kötet legnagyobb értéke azonban komplex szemlélete, a közgazdasági, szociológiai, politológiai és pszichológiai megközelítés egy-egy. Ezért a könyv egyáltalán nem csak a témával foglalkozó közgazdászoknak és egyetemi hallgatóknak, hanem a politikával vagy politológi-

ával foglalkozóknak, az ilyen pályára készülőknek is ajánlható. Mondhatni számukra kötelező olvasmány. Mert fontos ugyan az is, hogy a közgazdászok tisztában legyenek ismereteik és befolyásuk határaival, de az sem kevésbé az, hogy a politikai döntéshozók és elemzők is számoljanak azokkal a közgazdasági összefüggésekkel, amelyek figyelmen kívül hagyása nagyon megbosszulhatja magát.

Karsai Gábor



Közgazdász-vándorgyűlés
Eger, 2012. szeptember 27-29.

50. KÖZGAZDÁSZ-VÁNDORGYŰLÉS

Fontos és kerek évfordulóhoz érkezett 2012-ben
a Magyar Közgazdasági Társaság:

Átalakulás és konszolidáció a magyar gazdaságban és gazdaságirányításban

címmel immár az 50. Közgazdász-vándorgyűlést rendezzük meg

2012. szeptember 27. és 29. között Egerben.

A jubileumi közgazdász-vándorgyűlés programtervezete és jelentkezési lapja már letölthető
a honlapunkon, és várhatóan augusztus első napjaiban elindul az on-line regisztráció is
(<http://www.mkt.hu/hirek.php?w=368>).

A közgazdász-vándorgyűlések hazai közgazdászszakma legrangosabb és legnagyobb éves összejövetelei: a háromnapos tanácskozások plenáris és szekcióüléseiben vezető gazdaságpolitikusok – jelenlegi és volt kormánytagok, szakpolitikusok –, a pénzügyi és üzleti élet kulcsszereplői, gazdaságkutatók, akadémikusok és egyetemi tanárok tartanak előadásokat a mintegy 400-700 fős, hazai és határainkon túli magyar közgazdászokból álló hallgatóság előtt.

A vándorgyűlés szeptember 27-én, csütörtökön délután – hagyományainkhoz híven – **egy plenáris üléssel veszi kezdetét**. A rendezvény második napja a **szekcióülése-ké lesz**: délelőtt öt szekcióban (tervezés és államház-

tartás; vállalati gazdálkodás; bankok és finanszírozás; külkereskedelem és tőkekapcsolatok; informatika) vitathatják meg az egyes területek kérdéseit a résztvevők. Pénteken délután **gazdaságpolitikai plenáris üléssel folytatódik** a program. A zárónapon, szombaton délelőtt pedig a **Költségvetési Tanács tart majd „rendkívüli nyílt ülést”** a plenáris ülés hallgatósága előtt.

Meggyőződésünk, hogy a jubileumi, **50. Közgazdász-vándorgyűlés** méltó helyszínén, az **egri Park Hotelben**, a Magyar Közgazdasági Társaság hagyományaihoz híven tartalmas vitákkal járul majd hozzá ahhoz, hogy minél szélesebb körű szakmai párbeszéd öveze a magyar gazdaságpolitika alakítását.

Hibaigazítás

A Vezetéstudomány ez évi 6. számában megjelent „Mihaletzky Márton: A piaci likviditás hatása a vállalatokra” című cikkéből kimaradt az alábbi lábjegyzet:

A szerző köszönetet mond Berlinger Edinának, Héger Nóra Zsuzsannának, Horváth Gábornak és Mihaletzky Györgynek a cikk elkészítése közben nyújtott segítségért. A cikk a „Budapesti Corvinus Egyetem kutatási, fejlesztési és innovációs teljesítményének növelése öt interdiszciplináris kiválósági központ létrehozásával” pályázat / TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 támogatásával készült.”

A szerzőtől és az olvasóktól is elnézést kérünk.

a Szerkesztőség

E SZÁMUNK SZERZŐI

Kováts Gergely, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Toarniczky Andrea**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Incze Emma**, tudományos segédmunkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem; **Csillag Sára**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Harangozó Tamás**, tudományos segédmunkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem; **Szóts-Kováts Klaudia**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Tirnitz Tamás**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Bruno Dallago**, egyetemi docens, University of Trento; **Dr. Wimmer Ágnes**, PhD, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Csesznák Anita**, PhD, főiskolai docens, Budapesti Gazdasági Főiskola; **Dr. univ. Török László**, könyvvizsgáló, minősített oktató; **Karsai Gábor**, vezérigazgató-helyettes, GKI Gazdaságkutató Zrt.

CONTENTS

KOVÁTS, Gergely The consequences of disciplinary difference on teaching, research and institutional management of higher education	2	SZÓTS-KOVÁTS, Klaudia What says the sensemaking perspective in the research of the meaning of work.....	68
TOARNICZKY, Andrea Multicultural organisation and identity.....	18	TIRNITZ, Tamás Providing rationality of choice among strategic possibilities- the case of tax paradox	78
INCZE, Emma Dynamics of firm internationalization – a research model	32	Bruno DALLAGO SME policy and competitiveness in Hungary.....	84
CSILLAG, Sára Ethics and HRM – an old/new relationship?	41	WIMMER, Ágnes – CSESZNÁK, Anita Performance measurement serving decision making – approach and practice of Hungarian firms.....	99
HARANGOZÓ, Tamás Resource-based View in Practice – Intellectual Capital as appropriate source of core competences?	57	TÖRÖK, László Public debt and privatization	117
		Book review	126

VEZETÉSTUDOMÁNY

CIKKEK

ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

KOVÁTS, Gergely

The consequences of disciplinary difference on teaching, research and institutional management of higher education

In the article the consequences of disciplinary difference on teaching, research and institutional management is examined. In the first part of the paper the epistemological and sociological differences of scientific disciplines are summarized based on the popular typology of Becher and Trowler (2001). In the second part the influence of differences on organisation of sciences, publication practices, PhD studies, the goal and form of teaching, students' conception of knowledge as well as on the understanding on management and leadership are discussed. In the conclusions, attention is drawn on the necessity of differentiation in quality and performance management processes. Another conclusion is that new roles for teachers and approaches for teaching is required if students' conception of knowledge become more heterogeneous which is the result of result of life long learning and Bologna-reform.

TOARNICZKY, Andrea

Multicultural organisation and identity

The aim of this article is to redefine the multicultural organizational concept, which is going to be accomplished along the following steps: (1) identifying the relevant disciplines – organizational culture and workplace diversity – and demonstrate their complementary character through a brief review of their roots and development, (2) presenting the organizing theoretical, which helps me to capture the development of the above mentioned literatures (3) identifying the main dimensions of the multicultural organization and (4) defining the multicultural organizational context based on the delineation of the above recognized dimensions within the organizing theoretical frame.

INCZE, Emma

Dynamics of firm internationalization – a research model

Addressing some of the limitations of the theoretical models of firm internationalization this paper argues

that in order to understand the process of firm internationalization along time one should observe firms and their contextual environments as complex interacting processes. Drawing on the theoretical models of firm internationalization process this study proposes a research model that may be suitable for the empirical examination of the dynamics of internationalization. The proposed model builds a relationship between the pattern of firm internationalization operationalized via concepts such as entry, diversity, pace, phases and the context (environment, firm, management) of it. By analyzing the interaction between the multi-level processes that shape internationalization, one can explore the reasons behind the dynamic profile of firm internationalization.

CSILLAG, Sára

Ethics and HRM – an old/new relationship?

During the last two decades, there is a surge of interest and a small explosion in academic publications on business ethics, but only a 'modest growth of interest' can be observed in the field of ethical HRM (Pinnington et al., 2007:2). In this paper the author would like to summarize the reasons, why the ethical aspects of HRM gain importance during the last years, show the possible levels and frameworks of analysis considering ethical HR, and introduce some key studies, which are focused on the subject of ethical or unethical HRM.

HARANGOZÓ, Tamás

Resource-based View in Practice – Intellectual Capital as appropriate source of core competences?

Intellectual Capital Management is one of the most frequent and most arguable topics in the recent management literature for more than 10 years. This article puts also this area into focus and also links it to the practical applicability of the so called resource-based (RBV) theory of the firm. The main question is if in an organization human, relational or structural capital elements could mean appropriate basis of core competence or competitive advantage, or not. The answer is not simple while it highly depends on how we define intellectual capital or core competences, and how successful

VEZETÉSTUDOMÁNY

we manage our intellectual capital in an organization. For the sake of the answer the author summarizes the main definitions of intellectual capital, and put together with the research of strategic management literature especially RBV of the firm. If given intellectual capital elements meet VRIO/VRIN requirements and are also well-managed in the same time, they could easily become good basis in competition and value creation, but not filling these requirements. In a short sentence: operational quality of IC management wheel as well as answering competencies to managerial and behavioral challenges are the most important prerequisites.

SZÓTS-KOVÁTS, Klaudia

What says the sensemaking perspective in the research of the meaning of work?

In this paper the author reviews what management and organizational theory studies say about the meaning of work and sensemaking, and illustrates the process of sensemaking through a case. With the help of the case, she points out that examining the sensemaking process, the change of the meaning and the idea about the work can be revealed. The author is convinced that the examination of the sensemaking gives a new perspective in the study of the meaning of work, which may enrich the literature of this field.

TIRNITZ, Tamás

Providing rationality of choice among strategic possibilities- the case of tax paradox

Controllers support managers giving them decision-preparing calculations. The manager's mentality and bounded rationality play a role hereby. The so-called tax paradox give us an example, how controllers should weight up the pros and cons of delivering detailed calculations of net present value. The decision-making managers should get useful pieces of information without being overflowed with unnecessary and (at least for him) unimportant data.

Bruno DALLAGO

SME policy and competitiveness in Hungary

Small and medium-sized (SMEs) enterprises in Hungary account for 99.9% of all enterprises and for more than two thirds of employment. Since transformation started in 1989 they have been the only net makers of employment. In spite of such remarkable importance, results have been modest compared to the amount of Hungarian and foreign, mostly EU resources poured

into the sector. Less than a sixth of SMEs are fast-growing and only a tiny minority of SMEs make use of bank credit. According to various indicators and in spite of bright spots, the SMEs context is problematic and SMEs features are often unfavourable and hardly competitive. In recent years the goal of upgrading SMEs and strengthening their contribution to the economy has acquired central position among policy goals and activity. Although progress has been made, the results are weak and in some cases drawbacks have happened. The paper starts from analysing the SMEs situation, reviews the main features of the recently implemented policy strategies, assesses whether these strategies are appropriate to address the situation, including the effects of the domestic and international crises, and considers whether the targets pursued are realistic and important, and the instruments considered in line with the targets.

WIMMER, Ágnes – CSESZNÁK, Anita

Performance measurement serving decision making – approach and practice of Hungarian firms

The article analyses the performance measurement and performance management practice of Hungarian companies, based on the data of the Competitiveness research program (2009). The author's goal was to evaluate the practice from the point of view of decision support, based on their previous framework, evaluating the orientation, the balance, the consistency and the supporting role of the performance measurement practice.

TÖRÖK, László

Public debt and privatization

Present study investigates the role and the weight of privatization in decreasing public debt of PIIGS countries (Portugal, Ireland, Italy, Greece and Spain, each is the member of the Economic and Monetary Union /EMU/) mostly affected by the European debt crisis. The study presents the debt crisis state of the said countries evolved by 2010, the rates of public debt to be expected by 2016 based on the forecasts of IMF, the known elements of assets to be privatized, the role of these incomes in decreasing public debt and the other positive results of privatization which cannot be quantified. Current study does not includes the presentation of factors determining the development of debt trap furthermore the investigation of other factors decreasing public debt (reducing budget expenditures, enhancing incomes outside the privatization, debt relief, debt settlement, enhancing economic growth).