

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
Telefon: 482-5527, 482-5528
Sürgős esetben: 482-5377
<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:
a VideoPix Stúdió 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

XLIV. ÉVF., JANUÁR

2013. 1. szám

TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **POÓR József – LÁSZLÓ Gyula – BEKE Jenő –
– ÓHEGYI Katalin – KOLBE Tamás**
A cafeteria-rendszer továbbfejlesztésének lehetőségei
– múlt, jelen és jövő 2
- **BRAUN Róbert**
A vállalatok politikája – vállalati, társadalmi felelősségvállalás,
vállalati közösségek és a vállalati stratégia jövője 18
- **MIKULÁS Gábor**
Hatalmi távolság és intézményi kollektívizmus
– a versenyképesség előrejelzése szövegelemzéssel 29
- **KOTSIS Ágnes**
A túlképzettség vizsgálata
a debreceni egyetem végzettjeinek esetében 38
- **FIÁTH Attila – NAGY Balázs – TÓTH Péter –
– DÓCZI Szilvia – DINYA Mariann**
Egységes kockázatkezelési módszertan kialakítása
a villamosenergia-ipari átviteli rendszerirányító társaságnál 49
- **Könyvismertető** 63

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

POÓR József – LÁSZLÓ Gyula – BEKE Jenő –
– ÓHEGYI Katalin – KOLBE Tamás

A CAFETERIA-RENDSZER TOVÁBBFEJLESZTÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI – MÚLT, JELEN ÉS JÖVŐ

A cikkben a szerzők először áttekintik a cafeteria-rendszer legfontosabb jellemzőit (célját, tipikus „stakeholdereit” és HR-stratégiai kérdéseit). Ezt követően megvizsgálják, milyen átalakuláson ment át a béren kívüli juttatások rendszere 1996-tól – az első ilyen rendszerek magyarországi megjelenésétől – napjainkig. Áttekintik azt is, milyen mozgatórugók idézték elő a főbb változásokat, és ezekhez a piaci szereplők hogyan alkalmazkodtak. Szintén vizsgálják a 2012-re vonatkozó legfőbb változásokat, és ezek lehetséges kihatásait a cégek juttatási politikájára, valamint felmutatnak néhány alternatívát az új feltételek közötti lehetőségekre és kihívásokra. Empirikus felméréseik tükrében kitérnek arra is, hogy főleg a szervezeti méret és kisebb részben a tulajdonforma szignifikánsan befolyásolja a cafeteria-rendszerek alkalmazását¹.

Kulcsszavak: béren kívüli juttatások, rugalmas ösztönzés, cafeteria, Magyarország

A 90-es évek elején megjelent cafeteria-rendszerek mára széles körben elterjedtek, a munkáltatók többsége alkalmazza kompenzációs csomagjának elemeként. A cafeteria-rendszert működtető cégek számára fontos, hogy a rendszer hozzájáruljon a jövedelemcsomag versenyképességéhez, ezzel a munkatársak elkötelezettségének növeléséhez, illetve a dolgozók megtartásához. Emellett nem elhanyagolható szempont a költséghatékonyság, ezért a munkáltatók folyamatosan alakítják rendszereiket a mindenkor adóváltozások folyamánként, hogy a juttatásokat a legalacsonyabb költségek mellett biztosíthassák dolgozóiknak. A munkavállalók elsődleges figyelme továbbra is a nettó munkabérre esik. A cafeteria-csomag – bár számukra fontos elemeket is tartalmaz – a mindennapi megélhetéshez csak korlátozott mértékben, időben és tárgyában egyaránt kötött felhasználást lehetővé téve jelenik meg. A 2012-es év elejétől ismét jelentős átalakulás következett be a cafeteria-rendszerek szabályozásában, és ennek nyomán a vállalati gyakorlatban is. Ez ad aktualitást annak, hogy megvizsgáljuk, milyen átalakuláson ment át a béren kívüli juttatások rendszere 1996-tól – az első ilyen rendszerek magyarországi megjelenésétől – napjainkig. Fontos annak áttekintése is, hogy milyen mozgatóru-

gók idézték elő a főbb változásokat, és ezekhez a piaci szereplők hogyan alkalmazkodtak. Szintén vizsgáljuk a 2012-re vonatkozó legfőbb változásokat, és ezek lehetséges kihatásait a cégek juttatási politikájára, valamint felmutatunk néhány alternatívát az új feltételek közötti lehetőségekre és kihívásokra.

A hagyományos juttatási rendszerek fix jellegűek, minden dolgozó számára hasonló elemeket és igénybevételi kereteket tartalmaznak. Ebből eredően az adminisztrációjuk viszonylag egyszerű, de maga a juttatási rendszer *rugalmatlan*, mert nem veszi figyelembe a (változó) környezeti feltételeket és munkavállalói igényeket. Ha meg is próbálnak igazodni a dolgozói elvárásokhoz, az is szükségszerűen általános érvényű lesz, mert az „azonosság” elvét követő juttatási rendszerek csak olyan megoldásokra törekedhetnek, ami „*megfelel mindenkinek*”. Ez viszont gyakorlatilag lehetetlen, mert – például – ami jó volt egy olyan dolgozónak, aki rendszeresen használta a cég üdülőjét, nem volt megfelelő annak, aki életkora vagy szokásai folytán soha nem vette igénybe a vállalat által kínált ilyen lehetőségeket. A fiatal, család nélküli alkalmazottak számára az életbiztosítás nem fontos juttatás, mivel az ő esetükben még kisebb jelentőségű a családtagjaikról való későbbi

gondoskodás, viszont a családos, utazó munkavállalók számára nagyon is fontos lehet ez a vállalati juttatás.

Ezt kívánja áthidalni az ún. *cafeteriamodell*, az „önkiszolgáló” rendszer. Ebben egyrészt megjelenik egy „étlap”, a vállalat által lehetségesnek tartott juttatások kínálata (és azok költségvonzata), a másik oldalon pedig az az összeg, amely ezekre a célokra az egyes munkavállalók számára rendelkezésre áll. A költségek és a keretösszeg alapján a munkavállalók saját preferenciáskálájuk szerint határozhatják meg, hogy mit választanak (mit tartanak fontosnak, mit vesznek igénybe).

A munkavállalók ezen keresztül egyrészt pontos képet alkothatnak arról, hogy az egyes felkínált juttatási elemek közül mi, mennyibe kerül (ténylegesen mennyit fordít ilyen célokra a vállalat), másrészt megkapják a választás lehetőségét. Mindkét elem jelentős mértékben javíthatja az elégedettség határfokát. Nehéz lehet viszont magának a kínálati listának az összeállítása, illetve ezen belül az összehasonlíthatóság, egyenértékűség megteremtése, a különböző ajánlatok közötti „cserearányok” megállapítása.

A cafeteria-rendszerek „stakeholderei”

A cafeteria-rendszerben egyértelműen összekapcsolódik mind a két (sőt három és négy) érintett oldal támogatása és egyetértése, mert ebben egyaránt megjelenhetnek:

- a cégek céljai,
- a munkavállalók céljai,
- a kormány egyetértése és (változó) támogatása,
- a cafeteriaágazat (pl. szolgáltatók) befolyása.

Hangsúlyoznunk kell, hogy a HR-folyamatok, így a motivációs rendszerek is, alapvetően kétszereplősek: abban a munkaadó érdekei és céljai jelennek meg úgy, hogy figyelembe kell vennie a munkavállalók érdekeit is (adott esetben az érdekképviselletekkel egyeztetve). Milkovich és szerzőtársai (2011) a két fél szempontjait az alábbiakban foglalják össze:

Munkaadói szempontok:

- a juttatások aránya a teljes kompenzációs költséghez viszonyítva,
- a költségeknek a juttatások értékéhez viszonyított értéke,
- a versenytársak ajánlatai,
- a juttatások szerepe a munkatársak vonzásában, megtartásában és motivációjában,
- a jogszabályoknak való megfelelés.

Munkavállalói szempontok:

- méltányosság (korábbi időszakhoz, illetve a többi dolgozóhoz viszonyítva),

- személyes szükségletek, amelyek kapcsolódnak az életkorhoz, nemhez, családi állapothoz és az eltartottak számához.

A cafeteria-rendszerek különös sajátossága az, hogy az eredeti, két szereplő mellett további két, nagyon fontos érintett is megjelenik, így „négyszereplős” játzmává alakulnak át. Bár ezek nem mindig jelennek meg direkt módon, mégis meghatározó tényezőkké válnak az eredeti, két szereplő kapcsolatában is. A két újabb szereplővel további célok és érdekek kerülnek felszínre, újabb kapcsolatokat és ütközéseket indukálva.

1) A cégek kinyilvánított célja a felmérések alapján a munkáltató által nyújtott ellenszolgáltatás mennyiségi és minőségi kiterjesztése, a munkahely attraktivitásának javítása, és ezzel a számára fontos munkavállalók elégedettségének elérése, azok megtartása. Emellett – kimondva vagy kimondatlanul – minden cafeteria-rendszer háttérében ott áll az a munkáltatói megfontolás, hogy a cafeteria-val – szemben más javadalmazási megoldásokkal – lényeges adózási, járulékfizetési előnyöket is el lehet érni. A béren kívüli juttatások ösztönző, motiváló szerepükön kívül, elsősorban a költséghatékonyság miatt lettek egyre kedveltebb elemei a kompenzációs csomagoknak. 2006-ig a béren kívüli juttatások szinte korlátlan lehetőséget nyújtottak közteher nélküli extra bevételek szerzésére és juttatására. Ebben az évben vezették be azt a csoportos, négyszázezer forintos értékhatárt, melyen belül adó- és járulékkerhek fizetése nélkül lehetett juttatásokban részesíteni a dolgozókat. Bár ezt a korlátozó rendelkezést a törvényhozók később hatályon kívül helyezték, néhány, a korábban konkrét limitekhez nem kötött adómentes természetbeni juttatás esetében újabb egyéni értékhatárokat határoztak meg az adómentesség feltételéül. A béren kívüli juttatások térhódításának 2009-ig gyakorlatilag csak az adómentességet szabályozó újabb és újabb kritériumok, illetve az ezzel járó komoly adminisztrációs terhek szabtak határt. Viszont 2010. január 1-jétől megszűnt a béren kívüli juttatások adómentessége.

2) A munkavállalók alapvető célja a felmérések alapján az, hogy a jövedelmi pozíciójukat javítsák. Ha ez nem érhető el a bérek oldalán, akkor jók a juttatások is. A munkavállalók nagy többsége számára mindig is a bér, ezen belül is a havi fix bér a leginkább igényelt és megkívánt forma, mert ez az, ami biztonságot jelent, rendszeres bevételt az ugyancsak rendszeres létfenntartási (megélhetés, rezszi, család stb.) költségekkel szemben. Csak közbevetőleg jegyezzük meg, hogy minél kiélezettebb a munkáltató munkaerő-piaci versenyhelyezete, annál fontosabb

lesz a juttatások munkatársakat vonzó és megtartó szerepe, illetve a versenytársakhoz viszonyított pozíciója. A juttatásoknál adott esetben ez a szempont nem teljesen érvényesül, de ezt kompenzálhatja a stabilitás (biztonsággal lehet számítani rá) és a nagyobb nettó haszon. Egyes szolgáltatásokat olcsóbban lehet elérni, ugyanannak a bruttó keresetnek nagyobb lesz a nettó, elkölthető hányada. A munkavállalók annak alapján értékelik a juttatási csomagot, hogy ez számukra egyénileg mekkora hasznosságot biztosít. A juttatások hasznosságának egyedi megítélése nagymértékben függ a munkavállaló korától, nemétől, családi állapotától és az általa eltartottak számától. A munkavállalók számára emellett szempontként megjelenik a méltányosság, mind időbeliségben (pl. korábbi évekhez viszonyítva), mind a többi munkavállalóhoz viszonyítva (Milkovich et al., 2011).

- 3) Kellett hozzá a *kormány* támogatása is, amelyik az adómentességgel, járulékfizetési kedvezményekkel próbálta terelni a jövedelemfelhasználást. A tanulmánynak a szabályozás változásait bemutató második részéből jól látható lesz, hogy mikor, melyik juttatási forma kapott kormányzati preferenciát valamilyen adó-/elszámoláskönnyítéssel. A 2008–2009-es szabályozás esetében a cafeteria-rendszer 33,5% költség-megtakarítást is eredményezhetett a munkáltatónak, miközben a dolgozóktól további levonás nem történt, így a munkavállalók ugyanolyan összegű bérhez képest nagyobb nettó értékű jövedelemhez jutottak.
- 4) Idővel egy egész *szolgáltatóiparág* szerveződött ezek köré: egyrészt megszorodtak a cafeteria-szervező, -nyilvántartó, -tanácsadó vállalkozások. Másrészt egyes ágazatok meglátták benne a keresletnövekedés lehetőségét (szálloda, vendéglátás, étkeztetés, wellness, biztosítók, egészségügy, gyógyszer-kereskedelem). Ezek a szervezetek egy önálló oldallá és lobbierővé szerveződtek. Egyre több üzleti szolgáltatás tekinti kitörési pontnak azt, hogy szolgáltatását már „puha pénzért” is igénybe lehet venni (pl. üdülési csekket nyelvtanulásra).

Az, hogy ez nemcsak két- (munkaadó és munkavállaló), hanem többszereplős rendszer, elsősorban ott bukik ki, amikor valamilyen okból változik a 3. és 4. szereplői csoport magatartása, és már mások pl. a kormányzati preferenciák és adózási szabályok, vagy új, esetleg diszfunkcionális juttatásköltségi lehetőségek jelennek meg (pl. az üdülési csekket másodlagos piacán, ahol szabadon elkölthető készpénzzé váltható a célzottan tervezett juttatás).

Mára már az is nyilvánvaló, hogy mindez egy sokmilliárdos, viszonylag stabil üzlet a cafeteria-rendszer

szervezőinek, lebonyolítóinak, és a kedvezményes forgalmat lebonyolító szolgáltatóágazatoknak is. Ebből következően külön versenypiaci elemzést igényel majd – ez egyelőre meghaladja jelen tanulmány kereteit –, hogy egyes juttatási formák átalakítása, a juttatások új hordozói (Erzsébet-utalvány, SZÉP-kártya), az új szereplők (közvetítők és szolgáltatók) megjelenése, milyen új szempontokat és érdekeket jelenítenek majd meg, és milyen mértékben és módon járulnak hozzá az egész rendszer költséghatékonyabbá és átláthatóbbá tételéhez.

A cafeteria jövedelemstratégiai kérdései

Az előzőekből egyértelműen következik, hogy a felszínen nagyon egyszerűnek tűnő cafeteriakérdés (kis ráfordítással lényeges előnyök érhetők el, és mindenki jól járt) messze nem ilyen egyszerű és egyértelmű. Nagyon sokféle cél rakódik egymásra, sokféle (egyéni és céges vagy országos társadalompolitikai, jövedelem és költség, HR és juttatás stb.) szempont, „optimalizálási” kritérium jelenik meg a rendszer kialakítása és működtetése során. Vannak tagadhatatlan előnyök, de ezek mellett minden esetben mérlegelni kell a korlátokat is, ezért érdemes és szükséges alaposan végiggondolni az egész cafeteria-modellt.

A következőkben ehhez emelünk ki néhány sajátos szempontot. Sem rábeszélni, sem visszatartani nem akarunk senkit, csak a körültekintő mérlegeléshez és a megalapozott döntéshez szeretnénk hozzájárulni, ebben a részben elsősorban vállalati jövedelempolitikai aspektusból, a következőben pedig a HR-funkciók oldaláról.

Motiváció, elégedettség

Általános vélekedés, hogy a cafeteriajuttatásokkal alapvető munkavállalói igények elégíthetők ki, a cafeteria-rendszer jelentős mértékben képes hozzájárulni a munkahely vonzerejéhez, a munkatársak elégedettségéhez. Ez igaz lehet, magunk is így véltük, és véljük ma is. Ugyanakkor ezzel az alapvető állítással szemben is megfogalmazhatók fenntartások, vagyis nem feltétlen igaz, hanem csak akkor, ha ennek a cég megteremti a hátterét is.

Ha a bér mellett a munkavállalók jelentős összegű juttatásokat is kapnak, az biztosan emeli a munkahely értékét akár belépésnél, akár egy fluktuációs dilemma esetén, a munkahelyek egymással való összevetésében. Ez ugyanakkor csak egy *általános elégedettségérzetet* kelthet, mert nem kötődik konkrét, aktuális teljesítményhez, vagyis korlátozott a motivációs hatása. Ha működik mellette konkrét teljesítményösztönző rendszer is, akkor a cafeteria természetesen jó kiegészítő

eszköz, de egyébként *önmagában nem biztos, hogy elég* a munkavállalók megtartásához.

Mivel nem kötődik konkrét teljesítményhez, bármennyire is jók a cafeteria egyes elemei, könnyen válhatnak megszokottá. Mivel „úgyis” megkapjuk, úgyis „jár nekünk”, *idővel elveszítheti elégedettséget kiváltó erejét*. Ezért nagyon fontos a cafeteria-rendszert olyan *belső kommunikációs eszközökkel kísérni/kiegészíteni*, amelyek folyamatosan ébren tartják ezt a tudatot, emlékeztetnek arra, hogy van még külön juttatás is, és ez miért fontos, miért jelent előnyt, hasznót.

Ebből a szempontból a *havonta ismétlődő* juttatási formák (akár egy étkezési jegy, amit át kell venni, egy egészségpénztári átutalás, amit alá kell írni) tartósabb hatásúak, mint pl. egy egyszeri üdülési csekk, kultúrrautalvány, aminek hatása hamar elolvad azzal, ahogy egyszer átvesszük és hamarosan el is költjük.

Rugalmasság, választhatóság

Alapvető dilemma minden motivációs rendszernél, hogy valódi hatást akkor érhetünk el, ha az ellenszolgáltatás igazodik a motiválandó személy egyéni igényeihez; ezek viszont egyénenként, és azon belül is korcsoportok, családi állapot, gyermeknevelési feladatok stb. függvényében nagyon változatosak. Az egy-egy kialakított eszközöknél (akár csomagoknál) mindig számolni kell azzal a kockázattal, hogy a vállalat által nyújtott – egyébként a munkavállalók átlagos teljesítményével arányosan kialakított – ellenszolgáltatás azért értékelődik le az érintettek szemében, mert lehet, hogy nekik éppen nem az adott formában lenne szükségük a juttatásra. A cafeteria ezt a problémát jól képes kezelni, mert *megadja a választás lehetőségét*, legalábbis egy adott juttatáscsoporton belül.

Azt viszont sajnos nem tudja kezelni, ha a munkavállalói érdek kifejezetten a – közvetlen elkölthető – jövedelemre irányulna, és *ehelyett kap valamilyen más dimenziójú juttatást*. A munkavállaló által kifejtett szolgáltatás és a munkáltató által nyújtott ellenszolgáltatás lehet, hogy forintértékben arányos, de hasznosságban nem, mert nem a konkrét igények kielégítési lehetőségét biztosítja. Ez annál jelentősebb, minél erősebb – a jövedelem alacsony szintje, adózási vagy egyéb okok miatt bekövetkező leértékelődése miatt – a megélhetési nyomás, a jövedelem létfenntartási jelentősége (amivel jelenleg sok alacsony keresetűnél reálisan kell számolni).

Jobb esetben a munkavállaló megtalálhatja annak a módját, hogy ezt rövidebb távon szinkronba tudja hozni – a meleg étkezési jegyet is be tudja esetleg váltani az ismerős boltban élelmiszerre –, más juttatásoknál viszont ez nem biztos, hogy ugyanilyen könnyen megoldható (akár egy üdülési csekknél, SZÉP-kártyánál,

vagy pláne egy biztosításnál). Ez sajnos kiválthatja a munkavállalókban azt a törekvést, hogy a számára kevésbé fontos célokra fordítandó juttatást *akár veszteséggel is készpénzzé tegye, átváltssa* számára hasznosítható formára. Az eredetileg pozitív szándékkal nyújtott juttatás így végül *rossz lett* az adományozó cégnek (mert nem teljesül a célja), rossz az érintett személynek (mert kevesebb pénzhez jut hozzá). Még leginkább a „beváltó” nyerhet rajta, ha megtalálja a teljes értékű hasznosítás lehetőségét. A megszűnt üdülési csekket kiváltó SZÉP-kártya részben ennek a szürke piacnak a kiszűrését is célozza.

Szociális/jövedelmi helyzet

A cafeteriajuttatás célzott formában, általában koncentráltabban jelenik meg, mint a bér. Valamilyen felhasználási jogcímhez kötődik (üdülés, regenerálódás, utazás, étkezés stb.), havi egy összegben, vagy akár évente fizetik (pl. csekkfüzet, kupon, biztosítási vagy pénztári számlára átutalás formájában). Ennek nyilvánvalóan megvan a maga *előnye*: nem igényli a havi, hóközi takarékoskodást, mert egy összegben, biztosan megjelenik a kuponfüzet vagy a pénz a számlán. Adott esetben jó befektetést is jelent a havi folyamatos bevétel és kiadás elhalasztása és koncentrálása egy nagyobb akcióra (szabadság a SZÉP-kártyával, wellness az egészségpénztári megtakarítással).

Ez viszont azt is jelenti, hogy ott lesz megfelelő a cafeteriaival szembeni fogadókészség munkavállalói oldalon, ahol *elfogadható az – átmeneti – lemondás* a fix bérrel, folyamatos jövedelemről az egyszeri, nagyobb értékű fogyasztás érdekében (pl. egy üdülés, vagy akár csak egy elegáns vacsora egy étteremben). Az a munkavállalói réteg viszont, amelyiknek napi megélhetési (étkezési, közműdíj-fizetési, hiteltörlesztési) gondjai vannak, ezt nem tudja értékelni. Lehet, hogy hosszabb távon jövedelemtöbbletet tudna elérni a SZÉP-kártyával, de számára ennél keményebbek a napi problémák. Vagyis – összhangban azzal, amit már említettünk – alacsony munkajövedelmek mellett a munkavállalók természetes módon a mindennapi megélhetés fedezésére felhasználható formákat fogják preferálni (amiből bevásárolhatnak, kiválthatják a gyógyszereket, fizethetik a rezsizámlákat), és csak a magasabb jövedelmű munkavállalói csoportoknál kerülnek előtérbe a hosszabb távú – érdemibb mérlegelést és választást igénylő juttatási elemek.

Ezért a cafeteria-rendszerek használhatósága és hatékonysága az adott szervezet munkavállalóinak szociális/jövedelmi helyzetétől, rétegződésétől is függ: nem tudják majd értékelni az alacsony, és kedvelni fogják a magasabb jövedelmi szintű munkavállalói csoportokban.

A teljes költség-haszon forrás aránya

Valljuk be őszintén, hogy a cafeteria népszerűsége jelentős részben abból (is) fakad, hogy a bérfizetéshez képest *jelentősen javítja a költség-haszon arányt*. A vállalat jóval kevesebb összköltséggel tudja a munkavállalóinak ugyanazt a nettó forintmennyiséget biztosítani, ha a munkáltató és a dolgozó kötelezettségeit egyaránt tekintetbe véve kevesebb közteher rakódik erre a kifizetésre, és lehet, hogy az egyébként azonos bruttó összegből is még több lehet a nettó, elkölthető kereset, a különböző adókedvezmények, visszatérítések miatt.

Ezáltal nagyon jól „eladhatóvá” válik a cafeteria, látványos táblázatok, prezentációk készíthetők arra, hogy ezer forint vállalati teljes munkaerő-ráfordításból mennyi marad elkölthető forrásként a munkavállaló kezében akkor, ha bért kap, és akkor, ha valamilyen cafeteriaelemet vesz igénybe. Látható és jól láttatható a munkáltató törekvése, jó szándéka arra, hogy a munkavállalói javát keresse, munkavállaló-barát beállítottságát hangsúlyozza. Ez teljesen racionális „üzleti” magatartás a munkáltató részéről, ugyanakkor itt is számolni kell kockázatokkal.

A vállalat itt lényegében *az állami juttatási rendszert adja el kvázi sajátként*. Azt hangsúlyozza, hogy ő mennyivel többet ad, holott valójában az állam az, amely többet enged el. Klasszikus példa, amikor a vállalat az általa számfejtett bruttó bér egy részét, vagy a béremelésre szánt keretet teszi át a cafeteriaba, hangsúlyozva, hogy mennyivel több marad így a munkavállalóknak. A dolgozók szempontjából rövid távon akár előnyös is lehet ez a megoldás, ha a cafeteriaiban olyan választási lehetőségek is rendelkezésre állnak, amelyek a dolgozók rendszeres havi kiadásait csökkentik (pl. bérlet, étkezési utalvány). Ugyanakkor a cafeteria nem része a garantált jövedelemnek (vagyis a munkáltató akár meg is szüntetheti) és a nyugdíj járulék alapjába sem számít bele, tehát hosszabb távon a dolgozók szempontjából inkább hátrányos a munkabér juttatásokkal történő kiváltása. Hátrány a munkaadók szempontjából, hogy a cafeteria a béremeléssel vagy jutalommal szemben nem alkalmas a különböző egyéni teljesítmények differenciált elismerésére. Eltérő céljai és szerepe miatt a bérjellegű jövedelmek kiváltása béren kívüli juttatásokkal hosszabb távon nem célravezető sem a munkáltató, sem a munkavállaló szempontjából, az ilyen gyakorlat a későbbiekben feszültséghez, elégedetlenséghez vezet. Persze még ez is elfogadható lenne, mert a vállalat nem tesz mást, mint okosan és jogszerűen él a kormány által tudatosan felkínált lehetőséggel. Ha szűkülnek a kedvezmények, szidható ugyan a kormány, de *a vállalat sem nagyon tud pozitív imázssal kikerülni ebből a szituációból*. Megteheti,

hogy átvállalja a kedvezmény csökkenésének hatását, és a munkavállalói számára változatlan szinten biztosítja a juttatásokat, de ennek ára a juttatások költség-előnyének csökkenése, a ráfordításszint növekedése, ami a profit szempontjából kedvezőtlen, lehet, hogy nem is engedhető meg. Ha viszont áthárítja mindezt a munkavállalókra, vagyis a cafeteriaforrást változatlan szinten tartva csökkenti a munkavállalók által felhasználható összeget, a munkavállalók valószínűleg nemcsak a kormányt fogják szidni, hanem a munkáltatóra is úgy tekintenek majd, mint aki a kisujját sem mozdítja az érdekükben. Ha a munkatársak évek óta megszokták, pláne, ha különös vívmánynak tekintik az adott juttatást (amit pl. a legutóbbi kollektív tárgyalás során harcoltak ki, és ez pozitív megkülönböztetést jelen más szakmabeliekkel szemben), akkor ez biztosan kihat a belső elégedettségre és az elköteleződésre is.

Az adózási, járulékfizetési szempontoknak tehát komoly előnyük, de kockázati hatásuk is van.

Állami és vállalati preferenciák

Az államnak megvannak a maga preferenciái, amiért egy cafeteria-rendszert, illetve annak egyes elemeit támogatja. Ösztönzi az egészségesebb táplálkozást (még munkahelyi étkeztetést), és ehhez kedvezményt biztosít azért, hogy érje meg a cégeknek ezzel foglalkozni. Vagy legalább egy büfét üzemeltetni (hideg étkezési utalvány), kedvezményesen, megfelelő kínálattal. Ösztönzi az öngondoskodást (életbiztosítás), segíti a munkahely elérését (tömegközlekedés támogatása) stb.

Ezek a célok, preferenciák adottak. Jobb esetben a cég megtalálja ezek között azt, ami illeszkedik egyúttal az ő HR-céljaihoz is (wellness, közlekedés), így *a két célrendszer harmonikusan egymásra építhető, egymást erősítő hatást fejt ki*.

Ezt azért korlátok közé szorítja az, hogy *a kormány nyilvánvalóan más dimenziókban gondolkodik*, más szinten fogalmazza meg saját preferenciáit, mint a vállalati/intézményi szféra. Az, ami makroszintről nézve állampolitikai érdek és probléma, nem biztos, hogy hasonló súllyal jelenik meg vállalati szinten is. A már korábban említett üzemi konyha támogatása, vagy a tömegközlekedési bérlet árának csökkentése közös érdek lehet, de a belépőjegy egy sporteseményre, vagy a korábban adómentesen hozzáférhető kultúra utalvány egyébként valószínűleg nem lett volna része egy HR-stratégiának.

Annak pedig különösen *kiszolgáltató* lehet egy vállalat, ha *neki kell magyarázkodnia* és váltania a juttatási rendszerében, mert egy kormányzati fordulat lecsökkentette az egyik, és esetleg megnövelte egy másik juttatás támogatottságát.

Ha viszont nem, vagy csak nagyon-nagyon áttételesen teremthető ilyen tartalmi kapcsolat a kormányzati és vállalati célok között – a cafeteria elemeit viszont meghatározza az adó- és járulékkedvezmény, amelytől nem lehet eltérni – az egész cafeteria távol kerül a HR-től, és a *juttatások kialakításánál pénzügyi megfontolások kerülhetnek előtérbe*, ami azért érezhetően mérsekli az azonosulást, támogatottságot a vállalat, majd idővel a munkavállalók részéről is.

Értelemszerű módosításokkal egyébként ugyanez mondható el a *kormányzati szándékok és egyéni preferenciák kapcsolatáról* is. A kormányzati szándék adott, általában véve biztosan egyet is érthet vele az érintettek nagy többsége, de a konkrét megítélés erősen függhet az adott személy (család) pillanatnyi szociális, anyagi helyzetétől. Lehet alacsony a család egy főre jutó jövedelme, lehet erős a megtakarítási kényszer pl. egy lakáshitel törlesztési kötelezettsége miatt: ebben az esetben az illető személy szerint nem fogja értékelni az egészséges életmód, a wellness-kényeztetés lehetőségét.

Adminisztráció

Látni kell azt is, hogy egy cafeteria-rendszer kialakítása és működtetése többnyire bonyolultabb, mint egy egyszerű havi bér számfejtése és kifizetése, különösen akkor, ha választási lehetőséget kínál, vagy az egyes elemekhez eltérő szorzókat rendel, vagy differenciált értéksávokat alkalmaz. Több (más, speciális) szakértelmet igényel, mint amire anélkül szükség lenne.

Ez a tudás, szolgáltatás, informatikai háttér önmagában általában nem jelent komoly akadályt, beszerezhető a piacon, nem megfizethetetlen áron. Ezzel együtt is számolni kell azzal, hogy egy ilyen rendszer *többléttörődést* és valamilyen költségtöbbletet azért minden esetben igényel.

Ha a munkáltató nem rendelkezik a szükséges belső kapacitással, és egy közvetítőt vesz igénybe, számíthat arra, hogy szakszerű szolgáltatást kap, tájékoztatást, adminisztrációs segítséget, jogsegélyt stb. (lehet, hogy nem is túl drágán). Számolni kell ugyanakkor azzal is, hogy a közvetítő egy *ügynök*, aki valamit el akar adni, vagyis nem biztos, hogy olyan szép a portéka (ideértve a statisztikákat, összehasonlításokat is), mint ahogy azt az eladó állítja. (Ha a cafeteria szervezője egyúttal pl. egy adott pénztár, kártyaforgalmazó stb. üzletkötője is, neki az lesz az érdeke, hogy oda lépjenek be minél többen, akkor is, ha nem feltétlen az a legjobb termék.)

A szolgáltatók szempontjai

Egy piacgazdaságban a vállalkozó természetesen keresi azokat a piaci réseket, ahova be tud törni. Ez valóban magától értetődő, sőt, a rendszer működésé-

nek alapfeltétele, hogy legyen vállalkozás, szolgáltató, amelyik nyújtja majd a cafeteria-ban megkapott szolgáltatásokat.

Másik oldalról – ugyancsak természetes módon, a piac negatív velejárójaként – számolni kell ennek az eredeti céloktól eltérő, esetleg diszfunkcionális hatásaival is.

Ha a jövedelem megélhetést biztosító funkcióját nézzük, az egyéni számlára átutalt fizetés nagyobb eséllyel szolgálja az adott személy (család) jobb megélhetését, mint egy egészségpénztári hozzájárulás vagy egy sportbelépő. Egyrészt azért, mert ez utóbbiaknak *kötöttebb a felhasználási lehetőségük*, a haszon esetleg csak közvetetten, áttételesen érhető el, és nem is feltétlen anyagi természetű. Másrészt annak is nagyobb az esélye, hogy a nem bérjellegű, nem közvetlen munkához kötődő juttatást az adott személy „*puhább pénznek*” tekinti, mint azt a bért, amiért „*megdolgozott*”, ezért könnyebben költi el, esetleg olyan célokra, amelyre egyébként nem költene ennyit. (Bár ez természetesen jelentős mértékben függ az egyén, a család helyzetétől, körülményeitől stb.)

A juttatás így inkább tekinthető állami fogyasztás-ösztönzésnek, mint egy vállalati javadalmazási rendszer részének.

A szolgáltatók pedig igyekeznek élni ezzel a lehetőséggel, és minél több szolgáltatást elismertetni az állammal, illetve felkínálni a fogyasztóknak. Ebben az esetben pedig számolni kell az állami szándék és a vállalkozás üzleti érdeke közötti ütközéssel. Így azoknak a szolgáltatásoknak a köre, amelyet pl. egy adott kuponfüzet elköltésére kínálnak a szolgáltatók, adott esetben *már eléggé el is távolodhatnak az eredeti céltól*. L. a mára már megszűnt üdülési csekk esetét, amelynek elköltéséhez egy idő után már biztosan nem kellett szabadságra menni, számtalan más helyen is fel lehetett használni (utazás, nyelvtanulás, tanfolyam díja stb.).

A juttatás nyújtója

A klasszikus béralkurendszerekben a bérek szintje (a bértételek) és azok növekedése a munkáltató és a szakszervezet közötti tárgyalási folyamatban alakul ki. Ha sikerül megállapodni, azt akár az egyik, akár a másik, akár mindkét oldal a maga sikereként kommunikálhatja. A munkavállalók is igazolva érezhetik a szakszervezet létét, szűkességét, mert látható, hogy milyen béremelést harcolt ki a munkavállalók számára. Elvileg a juttatásoknak (a cafeteria-nak) is ebbe a rendszerbe kell belesimulniuk, hiszen a juttatások is részei annak a teljes keresetnek (és munkaerő-költségnek), amiről a kollektív tárgyalás szólhatott.

A sajátos juttatási formák megjelenése két szempontból színezi tovább ezt a palettát. Egyrészt az alku egy külön dimenzióját teremti meg az, hogy a különböző jövedelmi/juttatási formák költség/haszon tartalma, aránya eltérő lehet. A taktikai repertoár is bővíülhet azaz, hogy ha valami bérként nem érhető el (mert nem finanszírozható), esetleg mégis kialakítható, megszerzhető a cég számára is olcsóbb, kedvezményeket tartalmazó juttatás formájában.

Másrészt, ha a bér, a tarifa alku tárgya is, a munkáltató és a szakszervezet közötti harc eredményeként alakulhat, a juttatás más pályán (is) futtatható. Adott esetben könnyen kivethető ebből a közegből, és akár külön munkaadói juttatásként, munkavállaló-barát gesztusként is megadható. (Ismerünk példát arra, amikor a menedzsment keményen ellenállt a szakszervezet béremelési igényének, majd a tárgyalások lezárulása után egyoldalú gesztusként – „nem kell ehhez a szakszervezet” – adott különböző béren kívüli juttatásokat a munkavállalóknak.)

A cafeteria HR-stratégiai kérdései

A cafeteria-rendszerek háttérben általában – kimondva, kimondatlanul – valamilyen jövedelempolitikai, illetve elégedettségteremtési cél áll. Az adott szervezet így szeretné növelni az adott összköltség-ráfordítás mellett elérhető nettó (elkölthető) jövedelmet a munkavállalói számára, és természetesen saját gazdaságossági szempontjainak megfelelően. A munkavállalók pedig értelemszerűen akkor, amikor munkahelyet választanak, vagy mérlegelik az adott munkahelyen nyújtandó teljesítmény (szolgáltatás) ellenében megszerezhető hasznot (ellenszolgáltatást), akkor ebbe beleszámítják a juttatásokat is. Ezzel kompenzálható – mindkét fél nézőpontjából – az esetleg alacsonyabb bérekből adódó elégedetlenség, gyengébb munkaerő-piaci pozíció, így egészében megteremthető a munkavállalók elégedettsége.

A rendszer egyfajta valós „sikere”, térnyerése jelenik meg abban, hogy a munkaerőpiac egyre több helyen – mint ahogy korábban említettük, az inkább igényes, nagyobb arányban kvalifikáltabb, relatíve magasabb jövedelmű, illetve a bértarifában erősebb kötöttségekkel küzdő közésszféra – már „beárazta” ezt, a kereset természetes részének, a bérek szükséges kiegészítőjének tekinti.

Az viszont még ma is eléggé háttérbe szoruló szempont, hogy vajon a cég – miközben adózási, járulékfizetési szempontból jól optimalizál – a saját és sajátos

HR-szempontokat is képes-e érvényesíteni (és ha igen, milyen módon, milyen mértékben). A cégek legtöbbször csak az előbbi szempontokat veszik figyelembe – ami érthető is abból a szempontból, hogy a korábban idézett 4 szereplő közül legalább 3 biztosan ezt tartja fontosnak –, és nem mérlegelik a „mögöttes” HR-szempontokat.

A juttatások adó/HR mátrixa

Egy cafeteria-rendszer kialakításakor nagyon fontos alaposan mérlegelni azt, hogy az egyes cafeteriaelemek milyen adó- és járulékfizetési, költségelszámolási kedvezménnyel járnak, és milyen mértékben szolgálnak konkrét vállalati HR-célokat. Érdekes és szükséges lenne ezt részletesen és tételesen, az adott szervezet saját helyzete alapján megvizsgálni.

Ennek során felállítható egy portfólió-mátrix, amelyik egyrészt az adózási előnyök nagysága, másrészt a HR területén elérhető belső előnyök nagysága alapján osztályozza (és ábrázolja, l. 1. ábra) a különböző juttatási elemeket. (Egy ajándékutalványt a vállalat adózási szempontból egy ideig igen előnyösnek tekinthetett, HR-szempontból viszont értéktelennek. Egy saját sport/tenisz, kispályás foci-/pálya fenntartása adózási szempontból nem hoz semmit, de a HR a rekreációs értéke alapján magasra tarthatja. Erre a továbbiakban majd még részletesen kitérünk.) (1. ábra)

1. ábra

A juttatások adó/HR mátrixa

magas	○	○
alacsony	○	○
		HR-célok érvényesülése
		alacsony magas

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Teljesítménytől függő differenciálás, ösztönzés

A cafeteria-rendszerek rugalmasak abból a szempontból, hogy lehetővé teszik a munkavállalóknak azt, hogy a rendelkezésükre álló keretösszeget az igényeik szerinti juttatási formákra költsék, figyelembe véve esetenként azt is, hogy a juttatási csomag egyes elemeinek más és más lehet az adóvonzata, nettójövedelemtartalma.

Ezen túlmutató kérdés, hogy milyen szempontok alapján, hogyan határozzuk meg az egyes személyek által felhasználható keretösszeget. A két, tipikusnak tekinthető megoldás:

1. *a teljes nivellálás*: mindenki azonos keretösszegeből költhet. Ez a megoldás inkább a szociális, gondoskodó, megélhetési szempontokat hangsúlyozza, élesen elkülönítve a juttatásokat a szervezeti szerepektől és teljesítményektől.
2. *a hierarchikus/értékelvű differenciálás*: az elkölthető keretösszeget a szervezeti hierarchiában elfoglalt helytől függően differenciálja, vagy ami ezzel többé-kevésbé egyenértékű, a juttatás keretösszegét az alapbér százalékában határozza meg, vagyis az alapbér differenciáltságát vetíti ki a juttatásokra. Ebben az esetben a szociális szempontok mellett megjelenik – bár igen mechanikusan – az értékszempont is, erősebb és differenciáltabb a lojalitást, morált alakító hatása. Ez a modell azt is tételezi, hogy a magasabb értékű munkatársak bére a magasabb (és fordítva), az ő megőrzésük, elégedettségük fontosabb, ezért erre többet is kell áldoznia a szervezetnek, mint az alacsonyabb bérű/értékű munkatársak esetében.

Eleve HR-stratégiai döntést igényel, hogy az adott szervezet melyik elvet akarja követni (mindkettőnek megvan a maga szerepe, előnye és korlátja is).

Azzal viszont nemigen lehet találkozni – bár ez is stratégiai döntési kérdés –, hogy a differenciálás a hierarchikus és/vagy munkakör-értékelési elv mellett, azon túl vegye-e figyelembe a tényleges teljesítménykülönbségeket is. Ez annak függvényében válik fontosá, ahogy az arányok a teljes kereseten belül eltolódnak a juttatások irányába. Nem mindegy, hogy ez a növekvő kereseti rész

- szociális (jóléti),
- munkaerő-piaci (általános cégimázst növelő, munkaerő-megtartó),
- motivációs (ösztönzési)

célok, illetve *ezek milyen összetételű kombinációját* érvényesíti. A toborzási és ösztönzési funkció mozgásteret ennek függvényében szűkül vagy tágul.

Elégedettségvizsgálat

Fontos lenne, hogy a – szerencsére egyre szélesebb körben alkalmazott – *belső elégedettség-vizsgálatok* (ismert angol szóval employee satisfaction survey) keretében a súlyának megfelelő részletességgel vizsgálják a cafeteria-rendszerrel kapcsolatos munkavállalói véleményeket is. Egyik oldalról a munkatársak hogyan ítélik meg a juttatások nagyságrendjét, a kínálat differenciáltságát, választhatóságát, a rendszer rugalmasságát (és méltányosságát, szociális szempontjait)? Mennyire versenyképes az ágazat (szakma) más intézményeihez viszonyítva, mennyire segíti elő az egész kompenzációs csomag piacképességét? Másrészt a központi és

területi HR-szakértők, illetve -vezetők véleménye szerint mennyire képesek elősegíteni a HR-célok megvalósulását, valamint a költséghatékonysági szempontok érvényesítését?

A cafeteriaszabályozás változásai (1996–2011)

A kezdetek

A cafeteria-rendszerre vonatkozó külön jogszabály nincs, a béren kívüli juttatások alapvető jogszabályi hátterét a személyi jövedelemadóról szóló törvény adja. Mivel e juttatások sok esetben – bár nem kizárólagosan – természetbeni juttatásként kerülnek meghatározásra, így az ezt szabályozó 69. § rendelkezései mindenképpen irányadók. Ezt támasztja alá Törő (2005) jogi aspektusú írása is.

A hazai szabályozás értelmében a munka elvégzéséért a munkavállalónak ellenérték (azaz munkabér) jár, a munkabérnek, illetve a munkabérjellegű juttatásoknak azonban három csoportját különbözteti meg.

Az *első* a közvetlen juttatás, a *második* a közvetett juttatás, a *harmadik* pedig a nem anyagi ösztönző elemek kategóriája. Ahogyan haladunk az elsőől a harmadik felé, úgy fokozatosan csökken a jogszabályi kötöttség és szabályozottság, és folyamatosan teret kap a munkáltató szabad döntése a juttatási formák biztosításában vagy megvonásában. Az első kategória a közvetlen bérelem, vagyis az a juttatás, amelyet a munkáltató a munkavégzésre tekintettel mérlegeléstől függetlenül ad a munkavállalónak, azon egyszerű oknál fogva, hogy ezt adnia kell, ennek biztosítása törvényi kötelezettsége.

Ide tartozik maga a munkabér, illetve a munkabérhez kapcsolódó valamennyi bérkiegészítés, így például a munkabérrel kapcsolatos pótlékok is. Vitatott ugyan, de talán ide sorolható a prémium is. Igaz ugyan, hogy ennek biztosítása nem a munkáltató kötelezettsége, hanem a munkáltató mérlegelésétől függ, hogy kíván-e prémiumot adni, azonban, ha egyszer a prémium mellett döntött, akkor azt minden munkavállalónak biztosítania kell, aki az ehhez előírt feltételeket teljesíti.

A *második kategória* a közvetett jellegű juttatás. Az ilyen jellegű juttatások lényege, hogy a munkáltatónak nem kötelessége, hogy ezt nyújtsa munkavállalója számára, azonban a munkáltató saját mérlegelésének megfelelően dönthet úgy, hogy munkavállalóját ezekben a juttatási formákban részesíti. Ide sorolhatjuk a jutalmat is, ami anyagi természetű, és a munkáltató mérlegelésétől függően adható a munkavállalónak a munkavállaló által elvégzett munka elismeréseként. A közvetett juttatási formák közé sorolható a magyar vállalkozásoknál gyakran alkalmazott forma, a természetbeni juttatás, melynek keretében minden munka-

vállaló részesül ugyanabban a természetbeni, s éppen ezért általában adókedvezményt jelentő juttatási formában. Ez utóbbi juttatási forma legnagyobb kihívója maga a cafeteria-rendszer, mely az adókedvezmények és a természetbeni juttatások mellett azzal a kellemes tulajdonsággal is rendelkezik, hogy szabad döntést enged a munkavállaló számára a juttatási formák kiválasztásánál.

A *harmadik csoport* a nem anyagi ösztönző elemeket foglalja magában, melyek között olyan pszichológiai szempontból fontos dolgokat találhatunk, mint a szóbeli elismerés, vagy a sokkal jobban forintosítható előléptetés, illetve magasabb pozícióba kerülés. Ennek tényleges alkalmazása és kidolgozottsága inkább az állam által alkalmazott közalkalmazottak és köztisztviselők esetében érezhető és alkalmazható, s ott jár tényleges anyagi ösztönzéssel (Ember, 2008). Herczeg (2004) kutatásában a cafeteria-rendszer megjelenését a munkatársak egymás közötti kapcsolatrendszerének tükrében is vizsgálja. Azonosulni tudunk Bencsik (2004), Badak – Begella (2007) és Malatyinszki (2009) humánpolitikai hatásvizsgálataiban felbukkanó cafeteriaelemek kedvező vonásaival is.

Hazánkban 1996-ban jelent meg először az 1995. évi CXVII. tv. szabályozásában a természetbeni juttatások intézménye. A természetbeni juttatások közül különösen a munkáltató által preferáltak közé tartoznak az adómentesek. Az első évben, 1996-ban, a következők tartoztak ebbe a kategóriába:

- az állami, helyi önkormányzati, a társadalombiztosítási, továbbá az egyházi forrásból nyújtott oktatási, egészségügyi és szociális ellátás, azzal, hogy az üdültetés és a gyógyüdültetés nem minősül egészségügyi, illetve szociális ellátásnak,
- a Magyar Nemzeti Üdülési Alapítvány által kibocsátott üdülési csekk, az 1995. évi CXVII. törvényben foglalt összefüggéskor,
- a kifizető által működtetett iskolai, bölcsődei, óvodai, művelődési intézményi szolgáltatás, diákotthoni ellátás, foglalkozás-egészségügyi ellátás, kegyeleti ellátás,
- a munkáltató által természetben nyújtott étkezés értékéből legfeljebb havi 2000 forint, vagy a kizárólag fogyasztásra kész étel vásárlására jogosító ingyenes vagy kedvezményes utalvány értékéből legfeljebb havi 1200 forintig terjedő összeg, a természetben nyújtott étkeztetés alatt
 - a munkahelyen vagy a törvényes munkaközi étkezési szünet idejében a munkahely elérhető körzetében melegítettestét biztosító szolgáltatónál – a munkavégzés napján elfogyasztott ételt kell érteni,

- a munkáltató által a magánszemély nyugdíjba vonulásakor természetben adott egyszeri ajándék értékéből a tízezer forintot meg nem haladó összeg,
- a kifizető által állami és egyházi ünnephez, továbbá családi eseményhez kapcsolódóan a magánszemélynek kifizetőnként legfeljebb évi három alkalommal adott ajándék értékéből alkalmanként az ötszáz forintot meg nem haladó összeg, valamint annak a terméknek és szolgáltatásnak az értéke, amelyet a magánszemély a tevékenységének a végzésével szoros összefüggésben üzleti, hivatali, diplomáciai esemény alkalmával reprezentáció címén kap.

Reprezentációnak minősül a juttató (kifizető) tevékenységével összefüggő üzleti, hivatali, szakmai, diplomáciai, hitéleti rendezvények, események, továbbá az állami, egyházi ünnepek keretében nyújtott vendéglátás és a kapcsolódó *szolgáltatások* (utazás, szállás, szabadidőprogram). A reprezentációra okot adó alkalom lehetnek például: az üzleti tárgyalások, közgyűlések, taggyűlések, felügyelőbizottsági vagy igazgató-sági ülések, sajtótájékoztatók, a kifizető által rendezett fogadások, kongresszusok, konferenciák, továbbképzések, kiállítások, bemutatók stb.

Nem tartozik a reprezentáció fogalomkörébe viszont a dolgozóknak biztosított napi rendszeres kávé, tea, italautomata vagy étkezés. Szintén nem reprezentációs költség egy nőnap megvendégelés, névnap köszöntő alkalmából nyújtott vendéglátás vagy munkahelyi új-évi koccintás, a dolgozók és családtagjaik közös kirándulása, hétvégi sportrendezvények stb. Hogy miért nem? Mert a reprezentáció definíciójából adódik, hogy elsődleges a rendezvény célja és a résztvevők köre. Tehát elsősorban annak megfelelően szelektálunk, hogy a rendezvény összefügg-e a kifizető tevékenységével, annak érdekében történik-e, és kik a meghívottak!

A folytatás – 2003

Az új évezred elejétől, különösen a 2003. évtől hatályos módosításokkal egybeszerkesztett 1995. évi CXVII. tv. 69. §-a által lényegesen bővült a cafeteria elemei közül is az adómentességet élvezők köre. A reprezentáció éves összege az elszámolt összes éves bevétel 0,5%-áig válik adómentessé. Az üzleti ajándékok egyedi értékében az adómentesség határa tízezer forintra növekedett. Új elemmel is bővült, például a belföldi illetőségű magánszemélynek a Magyar Nemzeti Üdülési Alapítvány által kibocsátott, névre szóló üdülési csekk ellenértékéből legfeljebb az adóév első napján érvényes havi minimálbér összegének megfelelő rész. Emelkedett a munkáltató által természetben

nyújtott étkezés értékének adómentes összege, amely négyezer forint/hó. A kizárólag fogyasztásra kész étel vásárlására feljogosító ingyenes vagy kedvezményes utalvány értékéből legfeljebb kétezer forintig terjedt az adómentes értékhatár. A munkáltató által a magánszemély nyugdíjba vonulásakor természetben adott egyszeri ajándék értékéből már tizenötezer forintot meg nem haladó összeg, továbbá a társadalmi szervezettől, egyháztól évente egy alkalommal kapott, valamint a vetélkedő és a verseny díjaként kapott tárgyjutalom értékéből az ötezer forintot meg nem haladó összeg, valamint az összeghatártól függetlenül a versenyen vagy vetélkedőn nyert érem, trófea is adómentessé vált. Adómentes természetbeni juttatássá vált a nyugdíjas magánszemélynek – a villamosenergia-iparban eltöltött munkaviszonyával összefüggésben –, illetve özvegyének villamos energia formájában nyújtott juttatás, az ilyen nyugdíjas magánszemélyre vonatkozó ármegeállapító jogszabály szerinti díj mértékéig, továbbá a munkába járással kapcsolatos utazási költségtérítésről szóló kormányrendelet szerinti munkába járás céljából juttatott bérlet, menetjegy értéke is.

Újabb változások (2007–2010)

Az évtized második felében – különösen 2007-től hatályos és módosításokkal egybeszerkesztett változatú 1995. évi CXVII. tv. XIII. fejezete által – tovább emelkedett az étkezési utalványok adómentes része. Bevezették az iskolakezdési támogatást, az iskoláskorú gyermekekre tekintettel tanévenként, gyermekenként egyszeri, tanévkezdés előtt húszezer forintot meg nem haladó összegben vált adómentessé. Az internetutalvány otthoni internetezés esetén a szerelési, belépési díjban és a havidíjban maximális összegre való tekintet nélkül adómentes lett. Életbe lépett viszont az adómentesen adható természetbeni juttatások éves maximált keretösszege négyszázezer forint összegben. A kultúraulvány formájában a bérlet, színházjegy, operabérlet, könyvtári tagsági díj vált adómentessé az éves keretösszeg erejéig.

Az egészségpénztári juttatások termék, szolgáltatás, gyógyszer, fogorvos, gyógykezelés formájában a minimálbér 20%-ának megfelelő összegig váltak adómentessé. Az önkéntes nyugdíjpénztári juttatás, amelyet egy összegben vagy járadékban lehetett felvenni, a mindenkori minimálbér 50%-áig vált adómentessé.

A 2008. január elsejétől hatályos 1995. évi CXVII. tv. 69–70. §-ai által szabályozottaknak megfelelően a hidegétkeztetési támogatás adómentes értékhatára havi hatezer forintra emelkedett. A melegétkeztetésnél tizenkétezer forintra, a beiskolázási támogatás összege 20.700 Ft/gyermek/év-re, a csekély (kis) értékű aján-

dék összege 6900 Ft-ra, az önkéntes nyugdíjpénztári munkáltatói hozzájárulás összege 34.500 Ft/hó-ra, az önkéntes egészségbiztosítási munkáltatói hozzájárulás havi összege 20.700 Ft/hó-ra, hasonlóan az önkéntes önszegélyező pénztári munkáltatói hozzájáruláshoz. Bevezették a lakáscélú támogatás egymillió forint/fő/5 év adómentes juttatást is.

A 2009. január elsejétől hatályos 1995. évi CXVII. tv. 70–71. §-ai eltörölték a négyszázezer forintos maximált értékhatárt is.

A 2010. január elsejétől hatályos 1995. évi CXVII. tv. XIII. fejezetében megfogalmazottak alapján a gazdasági válság következtében megszűnt a korábbi természetbeni juttatások adómentessége, így többek között az étkeztetési, üdülési szolgáltatás, az iskolarendszerű képzési támogatás, az iskolakezdési támogatás, a nyugdíj-előtakarékossági és önkéntes pénztári támogatás. Továbbra is adómentesek a szociális alapon nyújtott juttatások. Megmaradtak a lakáshoz kapcsolódó adómentességek is (kivétel a munkáltatói lakáscélú támogatás, amely adóterhet nem viselő járandósággá változott). Így a külföldi tartózkodásra tekintettel külföldről kapott ösztöndíj, a nemzetközi szerződés alapján belföldi nevelési és oktatási tevékenységet végző, nem magyar állampolgár által, vendégtanári tevékenység ellátásáért kapott jövedelem, a felsőoktatásról szóló törvény, illetve a felsőoktatásban részt vevő hallgatók juttatásait szabályozó kormányrendeletek alapján külföldi felsőoktatási intézményben tanuló belföldi hallgató, illetve a külföldi hallgató részére folyósított juttatás, nyújtott kedvezmény. Adómentes a társadalmi szervezettől, egyháztól évente egy alkalommal kapott tárgyjutalom értékéből az ötezer forintot meg nem haladó összeg, továbbá a munkaruházati termékek, valamint a céges személygépkocsi magáncélú használata, illetve az azzal összefüggésben juttatott úthasználatra jogosító bérlet, jegy. Továbbra is adómentes a munkáltató által kedvezményesen vagy ingyenesen biztosított számítógép- és internethasználat. Új rendelkezés 2009. évre is visszamenőleg a kifizető által fizetett védőoltás.

Napjaink – 2011

A béren kívüli juttatások palettáján gyakorlatilag évek óta szűkül azoknak az elemeknek a listája, melyeket – alapvetően a külső feltételek változása miatt, kényszerűen – valóban elérhetővé tesz egy-egy munkáltató a cafeteria portfóliójában. Ez ellentétes a nemzetközi trendekkel, ahol inkább a széles választék és az elemek bővülése jellemző. A Towers Watson Egyesült Királyságban végzett 2011-es felmérése szerint a rugalmas juttatásokat biztosító cégek 59%-a tíznél több

elemből álló cafeteriát kínál alkalmazottainak. A leggyakoribb a 11 és 15 közötti elemszám (39%-ánál), szemben a három évvel ezelőtti 5 és 10 közötti elemet kínáló csomagok dominanciájával szemben (38%). Ez az egyéni választás fontosságának felértékelődését támasztja alá.

Néhány juttatási elem a hazai adóterhek megjelenése, néhány pedig az adminisztrációs terhek miatt esett ki a választható elemek csomagjából. Új elem viszonylag kevés van. Még 2010 augusztusában jelent meg a sporteseményre szóló belépő támogatása.

2011 januárjában állt elő az egyik pénzintézet a magyar piacon egyedülálló termékkel, a foglalkoztatói nyugdíjpénztárral, mely nagyban különbözik a nyugdíjrendszer jól ismert második és harmadik pillérjétől (önkéntes és magánnyugdíjpénztár). A foglalkoztató eldöntheti, hogy a munkavállalók mely csoportjaira kíván olyan modern szemléletű, rugalmas feltételekkel kialakítható foglalkoztatói nyugdíjkonstrukciót létrehozni, mely valóban motivációs és megtartó javadalmazási eszközként szolgál. A munkáltató a személyre szabható befizetések után a minimálbér 50%-áig a kedvezményes adókulccsal adózik. Az időskori öngondoskodás elvére épülő juttatás – a nyugdíjprogramok akár munkavállalónként különböző egyedisége miatt – alapvetően nem lehet a cafeteria része.

A másik újdonság a Széchenyi Pihenő Kártya, mely 2011 második felétől érhető el a valóságban, és célja az üdülési csekk teljes körű leváltása. Nagy előnye, hogy a munkáltató viszonylag nagy összegben, éves szinten legfeljebb háromszázezer Ft-ig juttathatja munkavállalónként. A SZÉP-kártya első változatával számos szolgáltatás fizethető, azonban fontos tudni, hogy mindezek csak és kizárólag szálláshely-szolgáltatás egyidejű igénybevételével valósulhatnak meg, ezzel fizetőképessé kerestet generálva a belföldi turizmus számára. 2012-től a SZÉP-kártya már három külön alszámlát tartalmaz, amelyek szálláshely, étkezés és szabadidős szolgáltatások igénybevételét teszik lehetővé.

A SZÉP-kártyával együtt egyre szélesebb körben jelennek meg a piacon a hagyományos, papír alapú utalványokat felváltó elektronikus utalványok. Néhány szolgáltató már évekkal ezelőtt előállt az elektronikus utalványozás korszerűnek tűnő ötletével, az elterjedést azonban szinte mostanáig számos bizonytalansági tényező akadályozta. Mára már intézményesített szinten tisztázódott, hogy az elektronikus utalvány nem minősül készpénz-helyettesítő fizetőeszköznek, valamint az elektronikus pénzeszköz kategóriába sem tartozik, így a kártyák egyre nagyobb elterjedtségnek örvendhetnek. Az elektronikus utalványok térhódítása területén, az infrastruktúra fokozatos kiépítésével (főleg vidéken

vannak hiányosságok), a további években mindenképpen számolnunk kell.

A 2010-ben megjelenő, szinte az összes jellemző cafeteriaelemet terhelő adó teljesítése szintén döntést kívánt a juttatásokat nyújtó szervezetektől. Bár a jogszabályok értelmében az adóterhek egyértelműen és kizárólag a munkáltatót terhelik, de semmi nem tiltja, hogy ezeket az adóterheket a munkáltató áthárítsa a munkavállalóra, ezzel megteremtve az egyes juttatás-elemek nettó értékének és adóval növelt bruttó „árának” a különbségét.

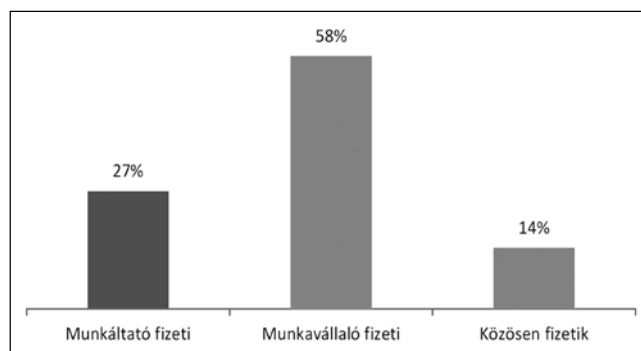
Felmérésünk alapján kiderült, hogy a vállalatok döntő többsége 2011-ben élt is ezzel a lehetőséggel:

- a válaszadók csupán 27%-a vállalta az adóterhek egészét,
- 14%-uknál a költségeken a felek egyaránt osztoztak,
- míg 58%-uk a juttatás-elemeket ún. költségszorzóba beépítve, a jogosultak keretösszegének terhére „fizettette meg” az adót.

Az adóterheket magukra vállaló szervezetek nagy része kis- és középvállalkozás, közülük átlagosan minden harmadik egyoldalúan fedezte a költségeket (2. ábra).

2. ábra

Az adóterhek teljesítése



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A juttatásokat terhelő adók megjelenésével és növekedésével sok vállalat bizonytalanodott el a béren kívüli juttatások, ezen belül is a cafeteria-rendszerek fenntartásának létjogosultságával, vagy éppen kialakításának megtérülésével kapcsolatban.

A költségszemponatok és a HR-célok kielégítése

A következőkben ebből az alcímben felvetett két szempontból vesszük sorra a legfontosabb juttatási elemeket (nyilvánvalóan inkább jelzésértékkel, mert a pontos megítélés minden esetben csakis az adott, konkrét helyzet függvényében alakulhat ki) (1. táblázat).

Költség- és HR-célok érvényesülése a leggyakoribb cafeteriaelemek esetében

Juttatás	Költségszempont	HR-célok megvalósulásának elősegítése
SZÉP-kártya (üdülési csekk)	kedvezményes járulékkal adható	erős, ha biztosított a rekreációs cél megvalósulása, amilyen arányban másra is fordítható, csökken a HR-fontossága
üzemi étkeztetés / Erzsébet-utalvány, étkezési utalvány	kedvezményes járulékkal adható	erős, ha van egy üzemi (üzemközeli) étkezde, ahol ez felhasználható, és biztosított a munkavégző képesség megőrzését támogató funkció, gyengébb, ha ez nem csak ilyen céllal használható fel, gyenge, céltalan, ha ezt a családban mások használják fel, ha egy ünnepi vacsorára költik, ha továbbértékesítik
ajándékutalvány	2010-től 54% szja + járulékok terhelik	nincs mögötte szervezeti HR-cél, egyéb kormányzati és lobbicélok követ, az adókedvezmény megszűnésével jelentősége minimálisra csökkent
kedvezményes belépő sport- és kulturális eseményre	adó- és járuléktmentes	a kultúra általános cél, a szervezetnek is érdeke, hogy munkatársainak kulturális szintje emelkedjen, a sportbelépő nem a dolgozó sportolását segíti elő, csak a nézőként való kikapcsolódást, szórakozást segíti, és egyébként nincs mögötte szervezeti HR-cél, egyéb kormányzati és lobbicélok követ
önkéntes egészség-pénztári hozzájárulás	kedvezményes járulékkal adható	megteremthető a kormányzati cél (az egészség támogatása) s a hasonló vállalati cél egysége, a vállalatnak is célja a dolgozók rekreációja, illetve egészségmegőrzése
önkéntes nyugdíjpénztári hozzájárulás	kedvezményes járulékkal adható	kormányzati cél, de egyúttal munkahelyi értéket növelő tényező is, hogy itt gondoskodnak a jövőmről is, azonosulást, imázst erősítő, HR-szempontból megtartó erő lehet, különösen a nyugdíjhoz közelebb álló korosztályok esetében
iskolakezdési támogatás	kedvezményes járulékkal adható	elsősorban szociális szempont, amilyen mértékben enyhíti az adott munkatárs gondjait, segíti a munkavégzést is
helyi közlekedés (bérlet)	kedvezményes járulékkal adható	segíti a lakó- és munkahely közötti mozgást, közös cél (mert csak a tömegközlekedésre érvényes) és vállalati cél is
iskolarendszerű képzés támogatása	kedvezményes járulékkal adható	az életen át tartó tanulás általános cél, ezen belül a szervezeti belső képzést a HR maga szervezi, a nem ilyen célú képzés viszont közömbös a szervezet számára, inkább szelektíven alkalmazzák, ritkán része a cafeteriaának

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

2012–2013

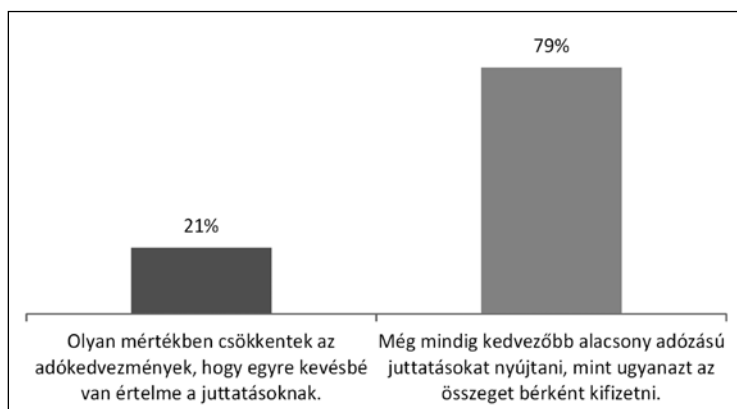
A 2012. évben lebonyolított felmérésünk alátámasztja fenti felvetésünket: *a válaszadók 79%-a gondolja úgy, hogy még mindig van értelme a juttatásoknak, hiszen a béren kívüli juttatás nettó összege a munkáltató és a dolgozó közterheit egyaránt figyelembe véve költséghatékonyabban biztosítható.* Úgy tűnik azonban, hogy a kis- és közép-vállalatok kevesebb jelentőséget tulajdonítanak a juttatások nyújtásával realizálható haszonnak a felmérésben részt vevő nagyvállalatoknál (3. ábra).

2012-ben további jelentős változások következtek be a béren kívüli juttatások körében és igénybevételének lehetőségeiben is. A módosítás egyik fontos szempontja, hogy az adókedvezmények ösztönző (vagy visszatartó) hatásait a jelenlegi gazdaságpolitikai célok szolgálatába állítsák. A jogszabály az adóked-

vezményt fogyasztásösztönzés, szociális célok, illetve az öngondoskodásra való ösztönzés megvalósulása érdekében tartja kívánatosnak. Az állam a korábbiál jóval nagyobb mértékben fog részt venni a cafeteriaiával kapcsolatos utalványforgalomban.

3. ábra

A juttatások jövőbeli szerepének megítélése



Forrás: a szerzők saját kutatásai

VEZETÉSTUDOMÁNY

2. táblázat

Béren kívüli juttatások

Béren kívüli juttatások	Éves keretösszegek (együttesen legfeljebb évi 500 000 Ft összértékig)	
	2012	2013
üdültetés a munkáltató tulajdonában, vagyonkezelésében lévő üdülőben (közeli hozzátartozó részére is)	a minimálbér egyhavi összegéig	
munkahelyi (üzemi) étkeztetés	150 000 Ft	
Erzsébet-utalvány	60 000 Ft	96 000 Ft
Széchenyi Pihenő Kártya szálláshely- szolgáltatás	225 000 Ft	
Széchenyi Pihenő Kártya étkezési szolgáltatás	150 000 Ft	
Széchenyi Pihenő Kártya szabadidős szolgáltatás	75 000 Ft	
iskolakezdési támogatás	a minimálbér 30%-a	
helyi közlekedési bérlet	a bérlet ára	
iskolarendszerű képzés	a minimálbér 2,5-szöröse	
önkéntes egészségpénztári vagy önszegélyező pénztári hozzájárulás	a minimálbér 30%-a	
önkéntes nyugdíjpénztári hozzájárulás	a minimálbér 50%-a	
foglalkoztatói nyugdíjpénztári hozzájárulás	a minimálbér 50%-a	

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

3. táblázat

Egyes meghatározott juttatások
tipikus példái*

Juttatás	Éves keretösszeg (Ft)
a béren kívüli juttatások egyes elemeinek keretösszegen felül biztosított része vagy az ötszázezer Ft összértéket meghaladó összeg	–
csekély értékű ajándék	évente max. három alkalommal a minimálbér 10%-ának összegéig
mobiltelefon magáncélú használata	az összköltség 20%-a vagy az elkülönített magánhasználat teljes összege után
kedvezményes vagy ingyenes vállalati termék	

* A felsorolás nem teljes körű, kiemelés a szerzőktől.

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Azon kompenzációs elemek, amelyeket ösztönzési szempontból a juttatások körébe sorolunk, adójogilag négy csoportba sorolhatók. Az első kategóriába tartozók nem adóköteles bevételnek minősülnek, ezeket személyi jövedelemadó vagy járulék nem terheli. Itt az adómentes bevételek széles körén belül megtalálhatók olyanok, amelyeket a munkáltatók juttatásként kezelnek. Leginkább szociális típusú, vagy a munkavégzés előfeltételeit biztosító, esetenként más jogszabályban kötelezően előírt elemek tartoznak ide (pl. élet- és betegségbiztosítás, lakáscélú támogatás, munkaruha juttatása), amelyek tipikusan nem részei a cafeteria-rendszernek. Ebben a kategóriában a sporteseményre szóló (2013-tól kulturális eseményre is felhasználható) belépőjegy vagy egyes biztosítási formák lehetnek a cafeteria-ba beilleszthető elemek.

A második és harmadik kategóriát az szja-törvény által is kifejezetten juttatásként kezelt elemek alkotják. A törvény két kategóriát különít el: béren kívüli juttatások (70. §), illetve az egyes meghatározott juttatások (71. §). A két kategória személyi jövedelemadója megegyezik (a nettó juttatás 1,19-szeresének 16%-a), eltérés az egészségügyi hozzájárulásban van: a nettó juttatás 1,19-szeresének 10%-a vonatkozik a béren kívüli juttatásokra és 27%-a az egyes meghatározott juttatásokra, valamint a béren kívüli juttatások meghatározott keretösszegein felüli, illetve az éves ötszázezer forint összkeretet meghaladó részére. Mindkét juttatási kategória feltétele, hogy meghatározott munkavállalói csoportokon belül mindenki számára egyenlő feltételekkel legyen hozzáférhető.

A béren kívüli juttatások között találhatók a leggyakoribb cafeteriaelemek. Ilyenek például az étkeztetés vagy üdülést támogató juttatások, illetve az önkéntes pénztári juttatások (2. táblázat). Ezek személyi jövedelemadója az elmúlt évhez képest nem változott, de a 2012-ben kivetett egészségügyi hozzájárulás a juttatás összterheit 19,04%-ról 30,94%-ra, 2013-tól pedig 35,7%-ra növelte. Ez lényeges változás, amely kihatással lehet a teljes keretösszeg nagyságára, ugyanakkor még mindig kedvezőbb a bérkifizetés költségeihez képest.

Az szja-törvény 71. §-a által az „egyes meghatározott juttatások” közé sorolt elemeket gyakran a cafeteria-rendszertől elkülönülten, külön munkáltatói szabályzat alapján vehetik igénybe a dolgozók (pl. mobiltelefon magáncélú használata), de bizonyos elemek beilleszthetők a cafeteria-ba is, pl. a béren kívüli juttatások keretösszegét meghaladó értékben igénybe vett juttatások is. (3. táblázat). A közterhek mértéke ebben a kategóriában megegyezik a 2011. évvel (a nettó juttatás értékének 51,17%-a).

A korábban forgalmazott cafeteriautalványok (étkezési, kultúra, internet stb.) továbbra is elérhetők, ha megfelelnek a juttatások adótörvényben előírt kritériumainak, ezeket 2012-től 30,94% vagy 51,17% adó és járulék terheli, attól függően, hogy az általuk megvásárolható szolgáltatás mely kritériumokat elégíti ki. Pl. az iskolakezdési támogatás a keretösszegen belül kedvezményes, ez vonatkozik arra az esetre is, ha a dolgozók ezt utalvány formájában kapják, míg pl. az internetutalvány vagy kultúrautalvány az 51,17%-os közteher megfizetése mellett adható.

Kikerült a kedvezményes juttatások közül a korábbi években a dolgozók körében népszerű internet-előfizetés, amely jól példázza, hogy a gazdaságpolitikai prioritások változása hogyan nyilvánul meg az adókedvezmények változásában. Bevezetése idején markáns cél volt a lakosság internetelérésének elősegítése, ezért a juttatást 2010-ig felső korlát nélkül, adómentesen lehetett igénybe venni. 2011-ben már keretösszeg korlátozta és adó is terhelte, 2012-ben pedig már a kedvezményes körből is kikerült, vélhetően abból a megfontolásból, hogy az internet jelenlegi elterjedtségi szintjénél már nem fűződik az államnak érdeke a kedvezmény további fenntartásához.

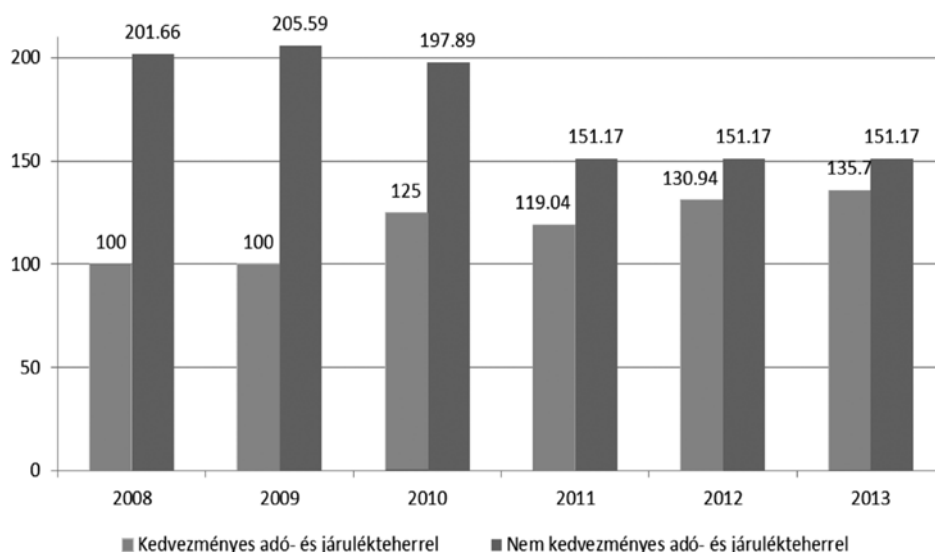
A fenti három kategóriába nem tartozó elemeket (negyedik kategória) az szja-törvény nem különbözteti meg más bérjellegű jövedelmektől, és a bérkifizetéssel egyenértékű adó és járulék megfizetése mellett adható a munkatársaknak. Emiatt elterjedtségük korlátozott, mert ilyen esetben a munkáltatók inkább a bérkifizetés eszközével élnek, amely a munkavállalók részére is rugalmasabb felhasználást biztosít.

A cafeteriaelemek összeállításánál jelentős szerepe van az adó- és járulékkedvezmények kihasználásának mind munkavállalói, mind munkáltatói oldalról. A béren kívüli juttatásokra 2012-ben kivetett EHO-val a korábbi 19,04%-ról 30,94%-ra növekedtek a közterhek, míg az egyéb juttatásokra kivetett adó és járulék változatlan szinten maradt (51,17%). 2013-tól az egészségügyi hozzájárulás mértéke a béren kívüli juttatásokra tovább emelkedik (10-ről 14%-ra), ezzel 30,94-ről 35,7%-ra

emelve a juttatások után fizetendő közterheket. Ezzel tovább folytatódott a kedvezményes és nem kedvezményes elemek összköltsége közötti különbség szűkülése, bár a kedvezményes elemek még mindig lényegesen kedvezőbb feltételeket jelentenek (4. ábra).

4. ábra

A 100 Ft nettó juttatás teljes költsége



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

2013-tól a béren kívüli juttatások körében a munkahelyi étkeztetés szabályai több rugalmasságot adnak. A munkaadó telephelyén működő étkeztetés már nemcsak a munkáltató dolgozói számára kizárólagosan elérhető étkezőhelyekre vonatkoznak, és a működtető által kibocsátott kártya vagy utalvány is beszámítható az étkeztetés támogatásába. Az Erzsébet-utalvány pedig a korábbi havi ötezer Ft helyett havi nyolcezer Ft értékben lesz adható. A többi étkezési utalványt viszont a nem kedvezményes járulék terheli, ezzel az állam további teret szerez az étkezési utalványok piacán.

A SZÉP-kártya szabadidő alszámlájának felhasználhatósága kibővül, elsősorban bizonyos humán-egészségügyi és sportszolgáltatások igénybevételét is lehetővé teszi.

Az iskolakezdési támogatást a benyújtott törvényjavaslat értelmezése alapján 2013-tól mindkét szülő igénybe veheti majd, ha az egyéni kritériumoknak megfelelnek.

Az adómentesen adható sportbelépőkeret (évi ötvenezer Ft) felhasználhatósága 2013-tól kibővül kulturális szolgáltatások igénybevételével is, beleértve a múzeumi, kiállítási, koncert- és színházjegyeket és -bérleteket, valamint egyéb kulturális szolgáltatásokat (pl. könyvtári beiratkozási díj).

A kockázati biztosítás feltehetően adómentes marad, de a módosító javaslatok között felmerültek korlátokat megállapító elemek. A befektetési elemet tartalmazó életbiztosítások átkerülnek a magasabb járulékteherrel adható egyéb juttatások közé. A cikk lezárása idején a 2013-ra vonatkozó végleges törvény és rendeletek még nem jelentek meg a Magyar Közlönyben, ezért a fentiekhez képest kisebb eltérések is lehetnek.

A szervezeti méret és a tulajdonforma hatásai

Ebben az alponthban azt szeretnénk bemutatni a korábban már említett 2011-ben és 2012-ben 302 magyarországi vállalatnál elvégzett vizsgálataink adatbázisa alapján, hogy a külföldi tulajdon és a vállalat mérete milyen hatással van a cafeteria-rendszer alkalmazására. (Megjegyzés: Itt nem célunk a teljes felmérés minden részletre kitérő bemutatása (Poór, 2012). Csak a téma szempontjából fontos kérdéseket emeljük ki.)

A vizsgált szervezetek bemutatása

A felmérésben részt vevő vállalatok 67%-a hazai, míg 33%-uk külföldi tulajdonú volt. Létszám alapján a vizsgált vállalatok közel 70%-a 250 főnél kevesebb létszámot foglalkoztatott. A hazai tulajdonú cégeknek több mint 56%-a, míg a külföldiek alig 15%-ának volt az árbevétele tízmilliárd forint alatt.

A felmérésben részt vevő vállalatok közel kétharmada (68%) az ipar különböző ágazataiban működött. Kisebb arányban (32%) voltak a mintánkban kereskedelmi és szolgáltató cégek.

A 302 vizsgált szervezet 33%-ánál működik cafeteria-rendszer. A külföldiek 43%-a, míg a hazaiak 23%-a alkalmazza a rugalmas juttatási rendszer valamilyen formáját.

Kapcsolatvizsgálat

A Khi-négyzet próba egyaránt szignifikáns kapcsolatot mutat a cafeteria-rendszer és mindkét vizsgált változó vonatkozásában, azaz a tulajdonforma és a létszám alapján értékelt cégnagyság is összefüggést mutat azzal, hogy van-e egy cégnél cafeteria-rendszer vagy sem ($p=0,000$ – mind a két esetben). A kapcsolat erősségét mutató Cramers'V együththató a külföldi/hazai tulajdon esetében (0,216) gyenge, míg a létszám esetében (0,480) közepes erősségű kapcsolatot jelez (Antalóczy – Sass, 2005; Sass, 2007 stb.).

A vizsgált 302 szervezet összetétele és elemszáma következtében – nem teljesen reprezentatív Magyarországra nézve, viszont a felmérésben részt vevő szervezetek listája elég széles ahhoz, hogy megfelelő következtetéseket vonjunk le a vizsgálatunk alapján.

Következtetések

A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy a veszteséges, illetve a kevésbé tőkeerős vállalkozások évről évre csökkentett mértékben alkalmazzák a béren kívüli juttatásokat. A versenyszférára kormányzati oldalról törvényben megfogalmazott elvárások irányulnak, hogy az alapfizetés felülvizsgálata során vegyék figyelembe az alacsonyabb jövedelemmel rendelkező dolgozóknak az adójóváírás miatti nettó bércsökkenését, azt a munkáltatók béremeléssel kompenzálják. Ezen elvárásnak való megfelelés, illetve az ebből adódó bérköltség-növekedés tovább csökkentheti a keretösszeget. Emellett megnőtt a kedvezményesen adható juttatások összértéke, ugyanakkor a járulék bevezetésével emelkedett a kedvezményes juttatások összköltsége. További kutatást igényel annak vizsgálata, hogy mindezen tényezők hogyan hatnak a 2012-es keretösszegek megválasztására.

Azonban érdemes a cafeteriaelemekkel továbbra is számolni, és nem feltétlenül csak a költséghatékonysági szempontok miatt. A cafeteriaelemek hozzájárulnak a munkavállalók munkahelyen kívüli kikapcsolódásának, pihenésének, szabadidő-eltöltésének sokszínűségéhez, és továbbra is megfelelően rugalmas választékot biztosítanak ahhoz, hogy a munkavállalók egyéni igényeik szerint választhassák ki a számukra legmegfelelőbb elemeket.

Egyes munkavállalóknak – élethelyzetüktől függően – esetleg ésszerű lehet, hogy a kedvezményes kereten túl is igényeljenek számukra fontosabb vagy előnyösebb juttatáselemeket a kedvezményes adózású, de számukra kevesebb értékkel bíró lehetőségekkel szemben. A gyakorlatban elsősorban a magasabb jövedelemmel rendelkező és speciális képzettségű munkavállalók részéről jelenhet meg erre az igény. Ebben az esetben a munkáltatónak érdemes megfontolnia, hogy a cafeteriaválasztékot kiegészítse a kedvezményes kereten vagy juttatási körön kívül eső választási lehetőségekkel is. Ez a megoldás olyan rendszerben működtethető, ahol a munkatársak egy bruttó keretösszegeből a megfelelő (kedvezményes, illetve kedvezmény nélküli) adó- és járulékteher-szorzóval tudják kiválasztani az egyes elemeket.

A munkáltatók számára fontos tényező a juttatások költségeinek tervezhetősége. Ez nemcsak az adó- és járulékteherket érinti, hanem az adminisztráció költségét is. Ha tehát az adminisztráció költségei (pl. rendszerek átprogramozása, adminisztrációval foglalkozó munkatársak képzése, szolgáltatókkal való szerződéskötés költségei stb.) aránytalanul nagy terhet jelentenek a munkáltatónak, az a rugalmas juttatáspolitikát működtetése ellen hat. Ugyanakkor, ha a rendszer hosszú tá-

von egyszerűsödik, az inkább ösztönzi a munkáltatókat a kedvezményes juttatások szélesítésére, illetve a rugalmas választás biztosítására.

A cafeteria-rendszer folytonos átalakulásban van mind a nemzetközi arénában, mind Magyarországon. A hazai rendszerek változásának legfőbb mozgatórugója az adó- és járulékkedvezmények érvényesülése. A cégek leginkább ezek alapján igazodnak a szabályozó környezethez.

A 2012-ben érvényesülő tendenciák között megtalálhatók a közterhek további növekedése, a növekvő állami szerepvállalás, az elektronikus felhasználási formák további szélesedése, valamint új elemek megjelenése.

A cafeteriaelemek hozzájárulnak a munkavállalók munkahelyen kívüli kikapcsolódásának, pihenésének, szabadidő-eltöltésének sokszínűségéhez, és továbbra is megfelelően rugalmas választékot biztosítanak ahhoz, hogy a munkavállalók egyéni igényeik szerint választhassák ki a számukra legmegfelelőbb juttatásokat. Összességében elmondható, hogy a cafeteriaát jelenleg biztosító cégek továbbra is a kompenzációs csomag fontos elemének tartják a cafeteriajuttatásokat, és alkalmazkodnak majd a változó jogszabályi környezethez, a költséghatékonysági és HR-szemponthoz optimalizálásával.

Köszönet

¹ A szerzők külön köszönik dr. Sinka Róbertnek (informatikai tanácsadó, Szent István Egyetem) áldozatos és szakszerű segítségét.

Fehaszánt irodalom

- Adókdex* (1996): Pénzügyminisztérium Adóigazgatási Főosztálya, Budapest
- Antalóczy K. – Sass M.* (2005): A külföldi működőtőkebefektetések regionális elhelyezkedése és gazdasági hatása Magyarországon. Május: p. 494–520.
- Begella Z.-né – Badak B.* (2007): Bérek kívüli juttatások rendszere. Budapest: Opten Kft.
- Bencsik N.* (2004): A béren kívüli juttatások. Humánpolitikai Konferencia, Budapest

- Előterjesztés* a kormány részére a béren kívüli juttatások rendszerének átalakításáról. Budapest, 2011. szept.
- Ember A.* (2008): A választható béren kívüli juttatások rendszere. Jogi Szemle, Miskolc, 3. évf., 2. sz., p. 120–141.
- Flexible Benefits Research* (2011): Employee Benefits. March 2011, Supplement
- Herczeg D.* (2004): A béren kívüli juttatások és a munkatársi elkötelezettség összefüggései. Munkaügyi Szemle, 3. sz., p. 54–69.
- HVG különszám* (1996): HVG. Budapest
- Malatyinszki Sz.* (2009): A válság hatása az emberi erőforrásokra. Tanulmány. Gödöllő: Szent István Egyetem
- Milkovich, G.T. – Newman, J.M. – Gerhart, B.* (2011): Compensation. New York: McGraw-Hill International
- OHE Cafeteriafelmérés* (2011): A felmérés eredményeinek összefoglaló tanulmánya (2010): Országos Humánpolitikai Egyesület, Budapest
- Poór J.* (ed.) (2007): Rugalmas ösztönzés – rugalmas juttatások. 2. kiadás, Budapest: Complex Kiadó
- Poór J. – Kolbe T. – Marjai B.* (2009): Változások a juttatások és a cafeteria-rendszerek menedzselése területén Magyarország 2010. Kutatási tanulmány. Pécs: PTE Menedzsment és HR Kutató Központ
- Poór J. – Beke J. – László Gy. – Marjai B. – Kolbe T. – Óhegyi K.* (2011): Juttatások – Magyarország 2011 Múlt – Jelen – Jövő. Kutatási tanulmány. Gödöllő: SZIE Menedzsment és HR Kutató Központ – Nexon Magyarország Kft.
- Poór J. – Beke J. – Óhegyi K.* (2012): Juttatások Magyarország. Kutatási tanulmány. Gödöllő: SZIE Menedzsment és HR Kutató Központ – Nexon Magyarország Kft.
- Poór J.* (2012): Nemzetköziesedés az emberierőforrás menedzsmentben. Kézirat. Budapest
- Sass M.* (2007): Hogyan befolyásolják a külső szereplők a magyar vállalatok versenyképességét? Külgazdaság, július-augusztus, p. 37–57.
- Személyi jövedelemadóról szóló törvény* (1995. évi CXVII.), illetve annak módosításai
- Törő E.* (2005): A magyar cafeteria-rendszer az adójogi változások tükrében. Tanulmány. Debrecen: Debreceni Egyetem kiadványa

Cikk beérkezett: 2012. 5. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2012. 9. hó

BRAUN Róbert

A VÁLLALATOK POLITIKÁJA

VÁLLALATI, TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS, VÁLLALATI KÖZÖSSÉGEK ÉS A VÁLLALATI STRATÉGIA JÖVŐJE

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) a diszciplinárizálódás korai szakaszában különböző tudományos hagyományokból táplálkozva, a vállalatirányítás, az üzleti etika, a környezetgazdálkodás és a marketingkommunikáció határvidékének szélesítésével, különböző hangsúlyú kiterjesztésével igyekszik saját helyét kijelölni a gazdálkodástudomány keretei között. Jelen tanulmány egy, az érintetti elméletekből kiinduló, ám alapvetően történeti és politikai hagyományhoz köti a CSR jelenét és jövőjét, majd ebből a megközelítésből kiindulva helyezi el a CSR elméletét és lehetséges managementgyakorlatát a vállalatirányítás és a marketingkommunikáció világában. A szerző álláspontja szerint a CSR inkább forma, mint tartalom; az üzleti értelemben vett fenntarthatóságot a vállalatok kevésbé jó ügyek képviselője révén, mint az érintetti (stakeholder) demokrácia megvalósulásának elősegítésével teremthetik meg. Jelen dolgozat azt mutatja meg, hogy az érintetti demokrácia mint üzleti működési modell megvalósulása messzemenő következményekkel járhat mind a vállalatirányítás, mind a modern marketingkommunikáció számára.¹

Kulcsszavak: CSR, érintettek, demokrácia, fenntarthatóság, márkaközösség, pluralizmus, R generáció, vállalatirányítás, vállalati társadalmi felelősségvállalás

A vállalati társadalmi felelősségvállalásnak számos neve és arca ismert. Egyszerre jelent vállalati adományozást, ám egyben a vállalat versenyképességét támogató stratégiai eszköz is. Jelen írásban felvázolom a társadalmi felelősségvállalás (CSR – corporate social responsibility) kulturális, társadalmi és üzleti kontextusát, valamint állást foglalok a – jelenleg a diszciplinárizálódás korai szakaszában tartó CSR egy lehetséges értelmezésirányára mellett.

Az érintetti elméletekből kiinduló értelmezés nyomán kifejtem, hogy a CSR miként jelenthet kuhni értelemben paradigmaváltást az üzleti életben, illetve milyen változást hozhat a vállalati működésben és üzleti együttműködésben. Ezen változások kapcsán azt is jelzem, hogyan kapcsolódik a CSR managementje más érintettmenedzsment-területekhez, különösen a reputáció- és márkamenedzsmenthez.

A társadalmi felelősségvállalás, mint forma és tartalom

A CSR fogalma sokféleképpen meghatározható: komplexitását talán a készülő ISO 26 000 szabvány által alkalmazott definíció ragadja meg legjobban. Az ISO 26 000 megalkotói szerint a CSR „*egy szervezetnek a társadalmat és a környezetet befolyásoló döntése-
iért és tevékenységeiért tett felelősségvállalása olyan átlátható és etikus viselkedés révén, mely hozzájárul a fenntartható fejlődéshez – beleértve a társadalmi jólétet és egészséget is –, figyelembe veszi az érintettek elvárásait, megfelel az alkalmazandó jogszabályoknak és a nemzetközi viselkedési normáknak, a szervezet valamennyi területén integráltan megjelenik, és azt a vállalat kapcsolatain keresztül érvényesíti*” (ISO, 2008: p. 3.). Ennél még egyszerűbben fogalmazva: a CSR az

érintettek értékeinek és érdekeinek beépítése az üzleti működésbe. Ehhez annak felismerésére van szükség, hogy a vállalat határai nem a vállalati kerítésnél húzódnak: a vállalat számos, különféle identitással rendelkező egyén és csoport életére van hatással, ahogyan e csoportok különféle módokon vannak hatással a vállalat működésére. A vállalat mint érintettek összessége modelljét számos szerző említi, legrészletesebb és legismertebb kifejtése Freeman érintetti szemléletű stratégiai menedzsment modelljében található (Freeman, 1984). Ezen elméletek a ma vállalatát többnek látják és láttatják, mint a részvényes által tulajdonolt transzmisziós szíj, mely áru vagy szolgáltatás munkavállalók és beszállítók általi előállítás, és azoknak a fogyasztók részére történő értékesítése révén teremt pénzben mérhető értéket a részvényes (stockholder) számára. A részvényes mellett az értéklánc szereplői a vállalati működés érintettjei is, hiszen kölcsönös hatások mutatkoznak a vállalat és az érintettek között, kölcsönösen rendelkeznek egymás számára szükséges erőforrásokkal, és fontos részei lehetnek az értékteremtési folyamat kontextusának, vagyis a vállalat szervezeti kultúrájának (Ferrell et al., 2010). Ez a vállalat működésén túl hatással van az értékteremtési folyamatra is, vagyis az új vállalati működés megértéséhez a vállalati értékteremtési folyamat új elméletének megértésére is szükség van.

Az ún. hármas eredménykritérium (triple bottom line) szemlélete szerint a vállalati értékteremtés folyamatának nem csupán a pénzügyi vagy gazdasági eredményességre kell kiterjednie. A pénzügyi siker mellett a vállalat eredményességének a társadalmi és környezeti teljesítményében is mérhetőnek kell lennie (Elkington, 1998). Ezen eredményességszemlélet – vagyis az értékteremtési folyamat eredményének mérése – jelenik meg a 3P (people, planet, profit) elvben, mely a fenntarthatóság (sustainability) alapszemlélet módjává vált. Ennek alapján nem csupán a pénzügyi tőkét kell eredményesen működtetni, hanem hasonló eredményességi elvárások fogalmazódnak meg a humán- és a környezeti tőkével szemben is (UNWC, 1987). A vállalatok társadalmi felelősségvállalása tehát egy másik lehetséges meghatározás szerint az érintettek hatékony menedzsmentje annak érdekében, hogy a vállalat minél eredményesebben feleljen meg a hármas eredményesség szempontjainak.

A vállalatok azonban csakúgy, mint az intézményi érintettek, továbbra is küszködnek azzal, hogy a társadalmi felelősségvállalást fő üzleti tevékenységük részévé tegyék, s így számos, a társadalmi felelősségvállalás stratégiai megközelítése által nyújtott potenciális lehetőségtől esnek el (Porter – Kramer, 2006).

Meggyőződésem szerint ez azért alakult így, mert bár sokan tartják a CSR-t a XXI. századi vállalatirányítási gyakorlat szempontjából nagyszerű lehetőségnek, még mindig nem látják a vállalati működés új megközelítésében rejlő paradigmaváltást. A CSR hatásai és a CSR-ből fakadó változás még annál is sokkal sarkalatosabb lehet, mintha a CSR körüli viták során egy, a vállalatokra vonatkozó új elmélet jelent volna meg. Ugyanakkor sokan állítják, hogy a jelenlegi válság nem kedvez ilyen új elméletek megjelenésének, és a CSR sem válhat a közeljövőben általános üzleti gyakorlattá, ehelyett a vállalatok működési és vállalatirányítási gyakorlatukban visszatérnek az alapokhoz.

A CSR inkább forma, mint tartalom: a CSR olyan folyamat, melyben az érintetti elvárások a szervezet minden területén integráltan megjelennek, és sokkal inkább a kapcsolatokban érvényesül, mint közvetlen módon; hatása pedig a fenntartható fejlődés elősegítésére irányul. Egyes társadalmilag helyes elvek – a társadalmi integráció, környezetvédelem, az AIDS, az éhínség és a társadalmi egyenlőtlenségek elleni harc (vagyis a tartalom) – üzleti működésbe történő beemelése helyett itt az érintettek egyetlen közös, értékteremtő cél köré csoportosításának új formájáról van szó.

A hármas eredményességnek való megfelelés az érintettek hatékony menedzsmentje, vagyis stratégiaiilag végiggondolt, mérőszámokkal motivált, erőforrások által támogatott, folyamatok segítségével tervezett és eredményesen kivitelezett, majd visszamért tevékenység által valósul meg. Erre válaszul hozhatják egyesek a régi friedmani érvet, mely szerint az üzlet lényege csak a szigorúan vett üzlet, épp ezért a vállalatoknak nem feladata a társadalmi szereplőket és érintetteket egy közös cél köré szervezni. Ez – ahogy azt Friedman hívei tartják – a kormányok feladata lenne, hiszen ők hivatottak a szociális teendőket intézni. Ugyanakkor a vállalatok a kormányoknál, vagy más társadalmi szereplőknél – ideértve a nem kormányzati szerveket, NGO-kat is – sokkal hatékonyabb szervezetek. Amint azt Jeffrey Swartz, a Timberland vezérigazgatója egyszer mondta: „A vállalatoknak annyi erősségük van – mint például az innováció, az erőforrások és a szakértelem – amelyek felhasználásával jóval többet is el lehet érni egy kiváló termék vagy szolgáltatás létrehozásánál. Ebben a világban élünk, és akár akarjuk, akár nem, hatással vagyunk rá... miért ne tegyük ezt a hatást annyira kedvezővé, amennyire lehetséges – hiszen meg tudjuk tenni?” (Accountability, 2011)

A globális világ kihívásai a gazdasági működés kontextusát is megváltoztatták: az éghajlatváltozás és ennek hatásai, Kelet és Nyugat meg-megújuló harca, a globális „perifériákon” államok dezintegrációja, és az

ebből fakadó „humanitárius katasztrófák”, az éhezés és a nyomor a harmadik világ számos részén, a digitális szakadék elmélyülése, és így az információs egyenlőtlenség növekedése, a hagyományos – elsősorban a nyomtatott – médiumok lassú halódása és az innováció hiánya új feltételeket teremtett a gazdaság szereplői számára. Mindez bizonytalanná teszi a jövőt, ami a remény és a bizakodás és (részben ennek következtében) a bizalom radikális eróziójához vezet. Mindebből az következik, hogy a gazdasági döntéshozóknak, vezetőknél nem türelemre, hanem stratégiai gondolkodásra van szüksége, az új állapot tünetei helyett a következményeivel, a jövő két fontos építőkövével: a bizakodással és a bizalom újrateemtésével kell és érdemes foglalkozni.

Megatrendek és generációs különbségek

A jövővel kapcsolatos bizonytalanság abból is adódik, hogy nemigen van olyan kapaszkodó, mely segíthet az ismeretlen jövő megértésében. Negatív gazdasági spirálok, a piaci viszonyokat befolyásoló társadalmi környezet jelentős módosulásai, a felhasznált nyersanyagok kimerülésének veszélyei – ezek mind olyan körülmények, melyek jelentős változásokat indítanak el. E jelentős változásfolyamatokat nevezi a szakirodalom megalapozottnak. Ma három megalapozott csírái figyelhetők meg: *a közösségiség, a tudatosság és a fenntarthatóság* megalapozottjai. A közösségiség megértése a bizalom új csatornáit és formáit hozhatja létre – kevésbé a „valóságot” egyre jobban leíró információ mindenhatósága, inkább a közösség tagjainak nyilvános és közös cselekvései teremtik meg a bizalom helyreállításához szükséges közös meggyőződést. Az életminőségünket befolyásoló egyéni döntésekben megjelenő fokozott tudatosság – a fogyasztástól a lakóhelyválasztáson át, a munkahely megválasztásáig – új biztonságot ad: képes lehetek és vagyok befolyásolni saját életemet, újra saját sorsom és életem ura lehetek. A fenntarthatóság megalapozottja az érintettek emancipációjának következménye: egyre több érintetti csoport és képviselőik, a globális és helyi nem kormányzati szervezetek (NGO-k) követelik meg, hogy értékeik és érdekeik megjelenjenek a különböző szintű döntéshozatali folyamatokban. Az érintettek hatékony menedzsmentje e megalapozott által teremtett kihívásoknak megfelel.

A hathatós CSR egy, a vállalatról és az őt körülvevő világról szóló új víziót feltételez. A CSR paradigmaváltás a vállalatirányítási filozófiában és az üzleti stratégiában. Mindez nem automatikus folyamat. A vállalati döntéshozók – még – nem készek a paradigmaváltásra, ahogyan tulajdonosaik sem. A legtöbb felső vezető a

baby boom generáció tagja, a '70-es években folytatott üzleti tanulmányokat, üzleti és MBA-tapasztalatait a '90-es években szerezte, vezetői élményei pedig az ezredfordulóhoz kötődnek. Bár többségük felismeri azon problémákat, melyekkel napjaink társadalmi és vállalatai szembesülnek, tapasztalatuk, ismereteik és készségeik mélyen a régi paradigmában gyökereznek. Az őket mostani „székükbe” emelő sikerek egy teljesen másfajta társadalmi és üzleti környezetből származnak.

A háború utáni generációs felosztásban egyelőre három fontos generációt szokás megkülönböztetni. A háború után, a hatvanas évek közepéig születő generációt, amikor az életszínvonal emelkedése bőséges gyermekáldást hozott, egy új, önmagát kulturálisan és gazdaságilag is öndefináló generációt teremtett: a *baby boomereket, az X generációt, majd a mai fiatalokat, az Y-okat*. A baby boomerek, ez a Magyarországon nagy-nak nevezett nemzedék kulturális gyökereit tekintve a szülők elleni lázadás, a tehetség teremtette önállóság és felemelkedés generációja – a mai vezetők jelentős része e generáció tagja. A lázadás mára konformitássá és a status quo megőrzési vágyává vált, a vezetővé válás sok tanulsággal és tapasztalattal járt, az építkezés kevésbé tudatos és tervezett volt. Miközben e generáció merészsége és bátorsága számos határt, falat és tabut döntött le a hatvanas években, meghatározó éveik és tapasztalataik – a lázadás éppúgy, mint a konszolidáció – egy más korhoz, a maitól jelentősen eltérő technikai és kulturális kihívások világához kötik őket. A baby boomereket követő X generáció tagjainak, mai harminc-negyven éveseknek kevés lehetőségük volt a lázadásra, hisz épp a lázadás kultúrája teremtette meg számukra az élhető világot. A frusztráció lázadása így sokuk számára a szülők, a háború előtti generáció konzervativizmusához és hagyomány- és rendtiszteletéhez való visszatérést jelentette. Nemzetközileg e generáció kevesebb lehetőséget látott maga előtt, megélte, hogy a világ nem folyamatos fejlődés, és a jobb mód felé tett lépések sorozata, hanem válságok szabdalta lassú előrehaladás, melyben a hosszabb visszalépés sem lehetetlen. Miközben technikai értelemben a világ kitártul előttük, fiatal felnőttként éltek meg a számítógép és az internet elterjedését, a nyolcvanas, kora kilencvenes évek új, műszaki forradalmát, kevesen tudtak élni a szép, új világ kínálta lehetőséggel. Mai vezetőink egy része, valamint a baby boomerek mögötti második vonal generációja általában a fontolva haladás, a kísérletezés helyett a járt utat választás csapata – sok lelkesültséget látott és nagy bukásokat – a kelet-európai vadkapitalizmus és a dotkom válság élményeit megélt generáció ma inkább visszahúzó és visszafogó, kíváncsi és remélő. Az Y generációnak lázadás helyett csupán „bele kellett ül-

nie a készbe”, az előttük járók technikai és társadalmi bizonytalankodásai után e generáció már belenőtt az új világba: a technikai újdonságok számukra nem kihívást és lehetőséget, hanem hétköznapi készséget és természetes környezetet jelentettek. Az e-mail, az interaktív média, a tömeg és fogyasztás kultúrája, a szabadság és a szabadosság határainak elmosódása egyszerre tette e generációt befelé fordulóvá és kinyílóvá. Miközben elfordultak a hagyományos közpolitika és közgazdaság tereitől, egy másik társadalmi tér, a közösségi média terei nyíltak meg előttük vagy nyitották meg őket maguk, maguknak. Nem felfelé és előre, hanem oldalra és a jelenben beszélgetnek, kevés céljuk és sok érzékenységük, tudásuk, készségük van – az X-ek és a baby boomerek előtti egyik kihívás, hogy miképp tudják mindezt a közügyek szolgálatába állítani. Míg a baby boom idején született és az X generáció vezetői a régi paradigmát örökölték, egyre több alkalmazottjuk, fogyasztójuk és érintettjük gondolkodásmódja, fogyasztási szokásai és identitása alakult át teljes egészében. A baby boomerek az értékteremtést a folyamatos növekedésben, a pénzben elért sikerekben, az anyagi biztonság megteremtésében látják, a sikert a termelésben szerzett jártasság kínálja, a kommunikációt szükséges rossznak tekintik, a modern technológia és kommunikáció lehetőségeit ismerik, de nem élvezik, alkalmazzák, de nem használják. Számukra a munka világa adottság, az üzlet a „hivatali” megfelelés terepe, ahol a munka az első, a jólét másodlagos. Az Y generáció már a nyílt kommunikációból gyarapszik, ért a médiához és információhoz, céljai eléréséhez kész együttműködni, kapcsolati hálóját építeni és használni (networking), és vállalja az egymásrautaltságot; egyik fő értéke a munka-élet egyensúlyának (work life balance – WLB) megteremtésére való törekvés (Jorgensen, 2003).

Adódik a kérdés: ki következik? Kutatások azt mutatják, hogy a ma 14-18 évesek, az ezredforduló előtt és utána születettek legalább olyan radikális generációvá válhatnak, mint a baby boomerek annak idején. Ők azok, akik – a válság ellenére – jólétben és biztonságban nevelkednek, ugyanakkor látják a feszített világ teremtette külső és belső kihívásokat, már nem a felismerés örömeivel használják készség szinten a technikai lehetőségeket, látják a huszadik század második felének előnyeit és hátrányait egyaránt, mernek és tudnak kérdezni, néha olyanokat is, amire nincs könnyű és megnyugtató válaszunk. Azt vallják, hogy a munka van az életért, a múlt van a jövőért – nem az önmagáért való élményt, hanem a hétköznapi boldogságot keresik. Identitásuk, az elkülönbözés, és annak kifejezése fontos, mindenki egyenlő, és ezért lehet különböző. A fogyasztás nem szerzés, hanem egy közösséghez tar-

tozás lehetősége, a Hello Kitty, Bakugán nem szól semmiről, és ez jó így, mert azzal lehet megtölteni, amivel akarják, akik mi vagyunk vagy lehetünk. És legfőképp: senki nem oldja meg helyettük a világ problémáját: nem az államtól, a politikusoktól kell várni a megoldásokat, hanem nekik lehet és kell kitalálni, kikényszeríteni őket. Közösségeik ereje épp ebben van vagy lehet, képesek célokért összefogni, fogyasztóként, leendő munkavállalóként, mozgalmárként egyaránt. Az ő kultúrájuk nem a szembenállás és verseny, hanem az együttműködés kultúrája. Felelősek magukért, maguk választotta közösségeikért, jelenükért és jövőjükért, és tenni is hajlandók érte. Ők lehetnek az R, azaz a felelős (responsible) generáció. S bár a betűk sorában (BB, X, Y) a Z generáció következne, ez a generáció lehet az, amely képes lehet kikényszeríteni, hogy az állam helyett a legnagyobb hatású társadalmi szereplők, a fogyasztás kultúrájának ágensei, a társadalmi viszonyokat meghatározó foglalkoztatók, a legnagyobb fejlesztéseket, átalakításokat végrehajtók legyenek. Vagyis a modern vállalatok is a közösségek értékei mentén, velük együttműködve feleljenek meg az elmúlt négy száz évben elért gazdasági sikerek teremtette társadalmi kihívásoknak. Ők azok, akiket már nem elégít ki a márkák világában az érdek- (ár, szolgáltatás, minőség) alapú kapcsolat, mely a baby boomerek számára elegendő volt. Ahogy nem érdekli túlzottan őket a márkák teremtette érzelmi kötődés (kutya, gyerek, szerelem) sem; értékkapcsolatokra, márkaközösségekre vágyanak, ahol őket is bevonva születik termék, szolgáltatás. Ahol a márkák bátran kiállnak értékek mellett, és ettől lehet szeretni őket, ahol a márkákhoz tartozás értékállítást, és így érték kifejezést fogalmaz meg, ahol a márka az értékalapú identitás megmutatásának eszköze és nem a fogyasztás kultúrájának áldozatul esés jelképe. Az R generáció a fogyasztás kényszere alól mentené a fogyasztót. Ez nem a fogyasztás elleni harc, hanem az értékes fogyasztás melletti érték választás – a fenntarthatóság, a környezettudatosság, az elnyomásmentesség kultúrájának megjelenítése a fogyasztás kultúrájában.

Időutazás – abszolutista vállalatok és késő modern érintettek

A ma egyik legfontosabb ellentmondása az, hogy óriási szakadék tátong a mai vállalkozások szerkezete, politikája és kommunikációja, valamint az őket körülvevő világ között. Egyszerűbben: bár XXI. századi társadalmi, politikai és kommunikációs környezetben élünk, a modern vállalkozások még mindig annak a kornak – nevezetesen a XVII. századnak – a teremtményei, melyben kialakultak. Így a CSR egyfajta kísérlet arra, hogy

áthidalja a szakadékot a XXI. századi posztindusztriális késő modernitás és a modernitás születésének kora – a XVII. század között. A jó vállalatok stratégiai szemléletű vezetői igyekeznek megérteni a vállalatukat környező társadalmat, és olyan vállalati stratégiákat dolgoznak ki, melyek segítségével vállalatuk előnyt kovácsolhat napjaink válság sújtotta társadalmi és üzleti környezetében.

Bizonyítható, ahogy azt Milton Friedman is megtette negyven évvel ezelőtt, hogy mindegy milyen változások mennek vagy mentek végbe a múlt század második felének társadalmi szerkezetében, az üzlet célja ugyanaz maradt. Ez pedig – állítása szerint – újabb érv arra, hogy a vállalatvezetők az üzlet lényegénél maradjanak, és ne merészkedjenek olyan területekre, melyek nem tartoznak szigorúan a hatáskörükbe. A vállalatvezetőknek a társadalmi ügyeket e terület szakértőire kell hagyniuk, és a részvényeseik felé fennálló egyetlen feladatukkal kell foglalkozniuk, ami nem más, mint az üzlet lényege, az üzlet (Friedman, 1970). Ez talán igaz lehetett fél évszázaddal ezelőtt, ma azonban már nem. A jelenkor nyugati társadalmában végbement legalapvetőbb változások egyike az, hogy a közszféra és magánszféra között húzódó fal leomlott (Arendt, 1958). A szexuális forradalommal, a nők és színesbőrűek társadalmi emancipációjával, a fogyasztás kultúrájával, a modern divattal – hogy csak néhányat említsünk a késő modernitás kultúranthropológiai környezetét formáló trendek közül – feleslegessé vált az értékek és hitek magánszférájának elválása a közszférától, melyben értéksemleges folyamatok biztosítják a közösség politikai kohézióját. A nyilvánosságot elárastották a határozott értékpreferenciákra épülő személyi és szervezeti identitások, melyek a társadalom más szereplőitől tiszteletet várnak és azt, hogy a velük való együttműködés során olyan stratégiákat alakítsanak ki, melyek tiszteletben tartják az ezen identitások alapjául szolgáló értékeket.

Bár homogén világpiac nem létezik, globális kultúra igen, és ez számos kommunikációs csatornán keresztül meg is jelenik. Jóllehet, a globális fogyasztók ízlése és értékrendszere eltérő, életükben ugyanazon globális szimbólumok által megtestesített globális ikonok – globális márkák és vállalatok – vannak jelen. E vállalatok többé nem a fogyasztók felé értéket és cserébe a részvényesek felé profitot továbbító „szállítószalagok”. Sokkal inkább az interakciók hálójában napjaink társadalmi szerkezetét formáló fontos szereplők. Az értékeket az adott társadalmi szerkezetben közvetlenül részes érintettek határozzák meg a korábbiaknál sokkal komplexebb módon, identitásuk tiszteletben tartását és valamennyi érintetti csoport megbecsülését elérendő pedig bonyolult kapcsolatokat kell menedzselniük. „Számos fogyasztó megilletődik az olyan vállalatok politikai ha-

talma láttán, melyek árbevétele meghaladja a kis nemzetek GDP-jének összegét, és melyek komoly befolyással bírnak az emberek életére, a közösségek, nemzetek és végső soron bolygónk jólétére.” (Holt et al., 2004: p. 70.) A 2002. évi Global Brands Study (Globális márkák vizsgálata) szerzői megállapították, hogy az érintettek a globális márkaválaszték három fő jellemzőjét mérlegelve szavaznak és fizetnek: minőségjelzés, globális mítosz és társadalmi felelősségvállalás – globális hatalmuk révén valamennyien kellően tájékozottak ahhoz, hogy befolyásolják a minket körülölelő világot. Az érintettek véleményt formálnak, ötleteiket és ideáljaikat hatásosan kifejező eszközökkel rendelkeznek, továbbá hatalmukban áll szövetkezni és lehetőségeiket egyéni korlátaikon túlmenően növelni. Ma is ugyanolyan fontos, mint valaha, hogy a vállalatok e változásokat megértsék, mivel a rendelkezésükre álló roppant erőforrásokkal, sikeres működési gyakorlatokkal és befolyásos kommunikációs csatornákkal ők a leghatalmasabb szereplők az interakciók hálójában. A vállalatok széles körű technológiai, innovációs és marketinges képességeiket kihasználva olyan problémákat kezelhetnek, melyekkel a kormányok és az NGO-k évtizedek óta küzdenek. A határozott, értékalapú identitással rendelkező társadalmi szereplők olyan egyéni vagy szervezeti érintettek, akik a vállalatokkal különféle csatornákon kommunikálnak. Többé nem fogadják el, hogy két külön világban élnek: egy otthon és az egykori magánszféra más területein a XXI. századi késő modern világban, ahonnan időgépen egy XVII. századi világba utazhatnak, ahol az egykori közszféra uralkodói a nekik munkát adó, velük szerződő és kommunikáló vállalatok voltak.

A modern kapitalizmus születésének intellektuális és társadalmi kontextusát adó modernitás/felvilágosodás/ipari forradalom legfontosabb jellemzője a közterek „felemelkedése”. Habermas szerint a „polgári nyilvánosság” egy egyenlőségre törekvő, befogadó és kritikus „kommunikációs világot alapozott meg, melyben újfajta vitaarénák, a városi köztterek és a társasági élet nyitottabb és hozzáférhetőbb formái jelennek meg, továbbá a nyomtatott kultúra is robbanásszerű terjedésnek indult” (Melton, 2001: p. 4.). Így teremtvé új fórumot, mely a politikai/társadalmi/közgazdasági tudás és eszmecsere fejlődését segítette elő. A közszféra koncepciója Kant azon eszményére alapul, mely szerint a racionalitás, illetve az ész és a bölcsesség az embert megszabadítja önként vállalt tökéletlenségétől, a gondolkodás racionális eszmecséréhez vezet, mely végül szerződéses társadalmi, politikai és üzleti együttműködési formákat eredményez. Az ésszerűség felsőbbségébe vetett hit és az igazság intellektuális, nem transzcendentális keresése előmozdította a bizalom egy új

formájának megjelenését, mely átformálta az intellektuális egyenlőségre törekvő közsféra kontextusát. A bizalomnak e fogalma az igazság univerzális természetében és lokalizálhatóságában/fellelhetőségében gyökerezik, mely igazság révén mindennemű vita és konfliktus elrendezhető. Az igazság lehetséges konfliktusok és viták megoldása során történő kereséséhez a közsférának folyamatosan megbízható és hiteles információkra volt szüksége. Az igazság a mindenkor, minden csatornán és számos hiteles forráson keresztül elérhető egyre növekvő számú információra alapult. Ez volt az információs kor.

A társadalmi-politikai rendszer fejlődéséből kiindulva a XXI. századi késő modern korban három lényegi nézőpont jelent meg, melyek a jelen nyugati társadalmi berendezkedés alapjául szolgálnak és az identitások kapcsolataiban meghatározzák az elköteleződés szabályait.

Liberális demokrácia. A késő modern nyugati társadalmak politikai struktúrája liberális demokrácia, ahol a fékek és ellensúlyok garantálják, hogy a közösség valamennyi tagja részt vehessen az önnön kormányzásáról szóló döntési folyamatban. A liberális demokráciákban biztosított az általános választójog, és a döntéseket a közösség felnőtt tagjai hozzák. A liberális demokráciák alkotmánya garantálja, hogy a közösséget irányítók felhatalmazásukkal vissza ne éljenek, a hatalmi ágak egymástól elváljanak, a közösség által elfogadott és legitimált igazságszolgáltatás független legyen, valamint működjön a fékek és ellensúlyok rendszere a hatalmi ágak pártatlan természetét biztosítandó. Az értékalapú jogokat és szabadságokat korlátozzák azok a bürokratikus folyamatok, melyek megteremtik az egymást kölcsönösen kizáró értékrenddel bíró társadalmi szereplők közötti megegyezési alapot (modus vivendi) és – amennyiben a közösség azt úgy akarja – megváltoztatják e modus vivendit.

Pluralista értékrend. A XXI. századi nyugati társadalmak értékrendje pluralista, azaz e társadalmakban nincsen egyetlen, univerzálisan elfogadott és a közösségen kívül legitimált, valamint néhány tag által kontrollált hatalom erejével kikényszerített értékrendszer. Megférnek egymás mellett az egymást kölcsönösen kizáró értékek – így a nők saját testük és a várandósság első pillanatától kezdődően egy új élet fölötti rendelkezési joga –; a morális döntések egyenlő és mindenféle hatalmi játszmáktól mentes, ésszerű diskurzus iránt elkötelezett szereplők megegyezésére alapulnak. A morális döntések kontextusfüggők és pragmatikusak: az általam képviselt értékek ugyanolyan értékesek, mint az általad képviselték – és még akkor is rendíthetetlenül kiállhatunk mellettük, ha tudjuk, hogy viszonylagos természetűek.

Interaktív médiakultúra. A web 2.0 megoldások megjelenésével a tömegkommunikációban a média többé már nem „egy a többhöz” típusú kommunikációs eszköz. A web 2.0 a kommunikációt, információmegosztást, közös munkát, közös alkotást és együttműködő készséget elősegítő webalapú rendszerként írható le. Az üzenetküldés régi módszerei, az információáramlás és párbeszéd felügyelete utat nyitott az információcsere új formái előtt, lehetővé téve, hogy a részt vevő szereplők sokkal szabadabban választhassák meg a bizalom általuk preferált forrását, csatornáit és mélységét.

A paradigmaváltás jellemzően változást hoz azon bizalom eredőiben is, melyek a mára már globálissá vált közsférában zajló interakciók és identitáskapcsolatok alapját képezik. Az információs kor utat nyitott a közösségek kora előtt, melyben a viták és eszmecserék a bizalom közösségi jellegében gyökerező, és természetüknél fogva feltételes értékeket, megállapodásokat és szerződéses kapcsolatokat eredményezhetnek. A szerződéses kapcsolatok céljából indított, hatalmi befolyástól mentes eszmecseréhez szükséges bizalom a közösségek korában nem az intellektuálisan hiteles forrásokból érkező racionális információból származik. E bizalom eredője az érintetti kapcsolatok közössége, melyben az interakciók alapját a más érintettekkel való kölcsönösen nem kizárólagos, nyitott, és nem szabályszerű párbeszédekben való elköteleződés jelenti. Az érintetti kapcsolatok, a közelség és fontosság fokai az érintettek egymásra gyakorolt befolyásától és hatásától függenek. A bizalom közösségi alapú, és az kizárólag az érintettek közösségének megítélésére van bízva. A verseny, a modern kor egyik sarokköve, átalakult. A „last man standing” győztes mindent visszaversenyfelfogása egyfajta versengve együttműködésbe váltott, melyben a verseny együttműködést hangsúlyozó megközelítései ma már inkább általánosnak, mintsem kivételesnek mondhatók. A modernitás régi – különösen marxista – kritikusa a versenytől teljes egészében megakart szabadulni. A CSR újabb lehetőséget nyújthat a verseny értékeinek (innováció, kreativitás és haladás) megtartására, ugyanakkor kiterjesztheti bázisát az érdekelt érintettek egy szélesebb körére.

Nem meglepő, hogy a vállalatok nem XXI. századi elvek szerint működnek. A vállalatok még mindig ketős világban élnek: a felvilágosodás és korai újkor politikai és társadalmi berendezkedésének, a felvilágosult abszolutizmusnak az utolsó mentsvárjai. A vállalatokon belüli érintetti kapcsolatrendszer nem a liberális demokrácia, értékpluralizmus vagy interaktív médiakultúra vezérli. Valójában épp az ellenkezőjéről van szó. A politikai döntéseket néhány kiválasztott hozza, nincs

általános választójog, de a „kormányt” sem több – még ha korlátozott számú – érintett részvételével tartott választás útján választják, nincsenek fékek és ellensúlyok, melyek a vállalatban belül az egyes hatalmi ágak pártatlanságát biztosítanák. Az értékalapú jogokat és szabadságokat nem korlátozzák demokratikus és bürokratikus folyamatok, melyek gondoskodnak a vállalat egymást kölcsönösen kizáró értékeit képviselő érintettjei közötti modus vivendiről, illetve ilyen, a modus vivendit megváltoztató folyamatok sincsenek arra az eshetőségre, ha a közösség eltérő stratégiát kívánna választani. A vállalat aktuális érintetti kapcsolatrendszerén belül nem létezik az értékek pluralizmusa: egy érintetti csoport, azaz a részvényesek által központilag meghatározott és egy másik érintetti csoport, a menedzsment által elfogadott értékek uralják azokat. Ezen értékek néhány tag uralta hatalom erejével érvényesíthetők. A morális döntések a hatalmi pozícióban lévők által megfogalmazott ítéletekre alapulnak, mindenféle egyenlő és mindenáron győzni törekvő, racionális eszmecsere nélkül. A morális döntések függetlenek a kontextustól, és egyetlen célt szolgálnak: a vállalati abszolutizmus arisztokráciájának, azaz a menedzsmentnek a jóllétét. Nincs interaktív média: az üzenetküldés az „egy a többhöz” csatornákra épül, az információáramlás szigorúan ellenőrzött és központosított, a web inkább platformként, mintsem koncepcióként történő alkalmazása jellemző, és a kommunikáció legfőbb szerepe abban áll, hogy a hatalommal rendelkező érintettek üzeneteit közvetítse az információval nem rendelkező beosztott érintettek felé.

Az érintettek törvényszerűen kettős világban élnek: a vállalati szférán kívül XXI. századi késő modern korban/liberális demokráciában, ugyanakkor számos érintetti kapcsolatuk a XVII. századi felvilágosult abszolutizmusban ragadt. Az alkalmazottakhoz hasonlóan ők is a felvilágosult abszolutista uralkodó, azaz a vezérigazgató és/vagy az igazgatóság elnöke és az őt körülvevő arisztokrácia és nemesség alárendeltjei. Még az arisztokrácia is kettős világban él: a vállalati világban hatalommal bír, ugyanakkor családi életében számkivetett. Ezen arisztokrácia tagjaival gyermekeik gyakran – mert más generációt és értékvilágot képviselnek – nem beszélnek, és megvetik őket, amiért kíméletlen őskapitalistákként rombolják a Földet és a meg nem született jövő generációk életét.

A történelmi analógia túlzott elnyújtása nélkül, mindannyian tudjuk, mi történt az arisztokráciával a XIX. századi forradalmak idején. A gazdasági javakban bővelkedő, ám politikai erejétől megfosztott polgárság átvette a vezetést. E forradalmak kiterjesztették a felvilágosult racionális eszmecserek világát olyan

szférákra is, melyek korábban az abszolutista hatalom vagy az egyház kizárólagos fennhatósága alá tartoztak. Ennek ára azonban óriási vérontás és társadalmi felfordulás volt. A CSR a vállalatok világában a „vérontás” nélküli, senki társadalmi státusát vagy egzisztenciáját nem fenyegető változásra alapuló kiút lehetőségét kínálja.

CSR – a vérontás nélküli forradalom

A jól körülírt és jól kivitelezett CSR segíthet a vállalatoknak forradalmi energiáik helyett fejlődési energiáikat használni arra, hogy érintettjeiket egy asztalhoz ültessék és elkezdjék átszervezni a vállalat politikájának társadalmi és politikai környezetét. E környezet megváltoztatása nem csupán innovatív vezetést és a létező CSR-menedzsment alapvető készségeinek és eszközeinek alkalmazását feltételezi. A paradigmaváltók – mint mindig – most is majdhogynem legyőzhetetlen akadállyal szembesülnek. Meg kell változtatniuk a játék nyelvét és szabályait, miközben a régi játékot a régi nyelven és a régi szabályokkal folytatják. A CSR-projektek vállalati stratégiába beépítő stratégiai CSR nem elegendő. A sikeres projektekkel elért társadalmi hatás még nem jelent paradigmaváltást. Ez még mindig inkább tartalom, mint forma; vállalati abszolutizmus, a felvilágosult fajtából, újratöltve. A vállalatoknak új identitásra van szükségük, ahelyett, hogy identitásukra vonatkozó stratégiájukat definiálnák újra. Rá kell eszmélniük arra, hogy vállalati közösségek, nem pedig királyi házak. A vállalat határai nem ott húzódnak, ahol a királyi várkastély falai véget érnek: az ott kinn, a vállalati parancsnokság sáncain túl nem a hatalom és a reménytelen alattvalók világa, mely arra vár, hogy a marketing-pallos és az értékesítési fegyver leigazza. A vállalat egyben érintettek közössége is. Ezek az érintettek értékeket vallanak, érdekeik és érzéseik vannak; készek belépni a vállalat politikai közösségébe, amennyiben az nem jár szükségszerűen identitásuk feladásával. Minden érintett születésétől fogva egyenlő. Érintetti szerepükben és identitásukban is így kell őket kezelni: fontos, hogy szabadon kifejezhessék magukat, és érintettként méltóságuk ne sérüljön. Érintetti jogait és szabadságaikat, valamint a jogok és szabadságok gyakorlásának eszközeit is védelem illeti. Az abszolutizmus terhétől úgy szabadulhatnak, ha az érintettek élvezhetik immáron kiterjesztett nyilvános szférájuk értékpluralizmusának előnyeit. A vállalati közösségek irányítása céljából pedig fontos beiktatni a fékek és ellensúlyok rendszerét. Míg a vállalat kizárólag a részvényesek tulajdonában áll, addig a vállalati közösségek nem, bár politikai menedzsmentjük a vezetők feladata.

A vállalatirányításnak együttműködő irányítási formákat kell alkalmaznia: a döntéshozatal lehető legtöbb érintettet bevonó, sokkal nyitottabb formáit szükséges kialakítania.

Az érintettek felelősségére is szükség van. Új társadalmi szerződésre, melyet minden egyes vállalati közösség maga fogalmaz meg érintetti párbeszéd és elköteleződés útján. A szervezeti és egyéni érintetteknek el kell fogadniuk, hogy a vállalat azért kér engedélyt a működésre, mert fenntartható pénzügyi sikerre törekszik. Ezen érintetteknek, ugyanakkor, amikor csekkönyvükkel szavaznak, rá kell ébredniük, hogy a közös értékeknek ára van. A felelősség is közös – a helyi termék drágább lehet, mint a távolból légi úton érkező áru, a természetes összetevők és biotermelés produktuma egészségesebb, ám egyben drágább, a jobb, biztonságosabb és rugalmasabb munkakörülmények csökkentik a pénzügyi eredményt, melyet másfajta árazási és jövedelmi stratégiával kell ellensúlyozni. Fontos, hogy az érintettek belássák, ők egyben fogyasztók is. Különböző szerepeikben és érintetti kapcsolataikban a vállalati közösség részeként továbbra is szilárdan ki kell tartaniuk az általuk képviselt értékek mellett.

Az együttműködő irányítás mai felfogás szerint egyre inkább az intézményi érintettek, azaz a vállalatok, a kormány és az NGO-k együttműködésének egyfajta irányítási formája (Zadek, 2006). A posztindusztriális társadalmakban a vállalatok mindegyike olyan szervezeti erőt képvisel, mely megakadályozza, hogy a köz többi szereplőjével kiegyensúlyozott és átlátható meg egyezést tudjanak kötni. Túl erősek, túlságosan sok kommunikációs csatorna fölött van ellenőrzésük, valamint páratlanul sok pénzügyi és egyéb forrást képesek mozgósítani céljaik elérése érdekében. Az arénába lépésükkel a játéktér is átalakul. Ezért a vállalatok feladata, hogy belülről alakítsák át magukat abszolutista uralkodói házakból együttműködve irányított vállalati közösségekké. A vállalati közösségek irányító testületeinek olyan stratégiákat kell kidolgozniuk, melyek révén érintettjeik képviselői is az asztalhoz ülnek és bekapcsolódnak a döntéshozatali folyamatba. A vállalati igazgatóságoknak megvannak a bevett módszereik arra, hogy a vezetőségen kívüli tagokat, illetve egyes esetekben néhány érintetti – alkalmazotti és részvényesi – csoport képviselőit bevonják. Az irányításnak sokkal kiegyenlítettebbnek kell lennie a hatalom különböző területei, a bírói, a végrehajtói és a törvényhozói ágak között. A multinacionális vállalatoknál a törvényhozói hatalom szétválása megkezdődött az etikai bizottságok alakulásával, közérdekű bejelentésekkel kapcsolatos gyakorlatok bevezetésével és a törvényi előírások betartását ellenőrző tisztviselők

(ún. compliance officer) alkalmazásával. Jóllehet, mivel nem létezik független érintetti képviselői testület, melynek e szervek vagy személyek jelenthetnének, az effajta kezdeményezésekkel való kísérletezés hiábavalónak bizonyult a vállalati „bíróság” nyitottabbá tételében. Liberális demokráciákban a felső vezető az általa irányítandó politikai közösséget alkotók választott testületének felel. Az érintetti érdekek üzleti döntéshozatalba és működésbe való beemelése az érintettek erőteljes képviseletét és a vezetők számon kérhetőségét feltételezi.

A vállalatirányítás nem az egyetlen terület, ahol éppen effajta paradigmaváltás folyik. A vállalati márkák felfogása az elmúlt évtizedben alakult át. A márkák már nem csupán a tulajdon jelölésének és az imázsépítésnek az eszközei, hanem szilárd kulturális gyökerekkel és komplex szervezeti kapcsolatokkal rendelkező, a közös értékteremtésbe, valamint a kölcsönösen hasznos társadalmi cserébe vetett egyezményes hitre épülő közösségekké váltak. Épp ezért a „*márka tulajdonlása vállalatvezetési tevékenység helyett immáron egyfajta tárgyaláson alapuló, a márkának jelentést tulajdonító, és ezzel a márkához kapcsolódó kellemes asszociációk előhívására törekvő közös folyamat*” (Fagerholm, 2007: p. 32.). A vállalatvezetők elvesztik a közvetlen kontrollt márkájuk identitása fölött, így a márkák politikai közösségekké válnak, melyek „*lehetővé teszik a szabad és tájékozott márkaválasztást, ezzel segítve az egyéniség meghatározását*” (Ind, 2003: p. 18.). A márkázás világának vezetői, mint a Nike, Coke vagy Starbucks, rájöttek, hogy a márkák sikere nem az igazgatóságban vagy marketingosztályokon dől el. Az együtt alkotás és a „márka megélésének” koncepciója olyan márkaközösségi modelleket kínál, melyek az érintetteknek több értéket teremthetnek, mint a részvényesek tulajdonában álló, és pusztán a részvényesi hozamra összpontosító vállalati márkák. A márkák közössége – éppen úgy, mint a nemzetek – virtuális, ún. elképzelt közösségek (Anderson, 1991), melyek immár nem a vállalat és annak képviselője, a marketinges tulajdona, hanem a közösségé. Ez természetesen nem iktatja ki a marketingest a folyamatból, csupán más eszközöket ajánl számára, hisz a közösség mozgatása – és így a márka erejének fenntartása, növelése – az azonoságtudat felkeltésén és működtetésén, a rítusok és szimbólumok bevezetésén és üzemeltetésén, valamint a közösség iránti felelősség fenntartásán múlik (Muniz – O’Guinn, 2001).

A vállalati társadalmi felelősségvállalás, mint a vállalati működés új modellje, a márkaközösséget kiterjeszti a vállalati közösségre. A hatásos és módszeres CSR ugyanúgy magába foglal önkéntes tevékenységet,

mint jogilag és a működés szempontjából kötelező gyakorlatokat. Érintettjei születésüktől fogva egyenlők, és fontos részt venniük a vállalat politikájában. Szükséges hozzá a vállalati közösség valamennyi tagjának részvétele és elköteleződése. Egy újabb, az újkor születésének idejéről származó történelmi példaként említhetjük azt is, miként hozott létre az amerikai köztársaság alapítóinak tette és az alkotmány nyitómondata – „Mi, az Egyesült Államok népe...” –, hogyan teremtette meg épp magát a népet a semmiből pusztán a leírtak, kimondottak konstitutív volta okán. E gesztus eredménye a ma a demokrácia csúcsaként emlegetett és modern politikai közösségként ismert igazgatás és nemzet – az Amerikai Egyesült Államok. Az alkotmány, szimpla kihirdetésével, olyan kapcsolati hálót formált, mely korábban nem létező és az alapítás pillanatában előre aligha látható ígéreteket, kötelezettségeket, képességeket és interakciókat vont maga után (McGowan, 1998). Új márkát teremtett, melynek neve „Amerika”. Az amerikai alkotmány kimondta a nép egyedüli politikai felségét. A modern alkotmány rögzíti a kormány jellegét és hatáskörét meghatározó szabályokat és elveket, szabályozza az egyéni és szervezeti érintettek közötti kapcsolatokat csakúgy, mint a vezetők, a törvényhozás és az igazságszolgáltatás között fennálló kapcsolatot. Ez az egyetlen erőszakmentes alternatívája a hatalom egyoldalú bitorlásának egy, a vállalati adminisztráción belüli csoport vagy szervezet által. A vállalatoknak a politikai demokrácia és értékpluralizmus XXI. századi elveire épülő hatékony alkotmányra van szükségük a XVII. századi (felvilágosult) abszolutista elveken álló alaptörvény helyett.

Ezen alkotmányok alapját az érintettek szuverenitása, az együttműködő irányítás és érintetti elköteleződés elvei kell, hogy képezzék. Ahhoz, hogy az alkotmányozás folyamata elinduljon, hatékony, többirányú kommunikációra van szükség. Az érintettek teszik a dolgukat – képviselnek, követelnek, (vissza)jeleznek, részt vesznek. A CSR azonban a vállalatok felelősségvállalásáról szól. Arról, hogy a vállalatok mit tehetnek azért, hogy „vérontás” nélkül, fokozatosan és folyamatosan valósuljon meg a paradigmaváltás. Ehhez nem csupán az (új) üzleti-társadalmi kontextus megértésére van szükség, hanem arra is, hogy az új kontextus eszközeiben – elsősorban a kommunikációban – jártasságot szerezzenek a szereplők. Az érintettek hatékony menedzsmentjének eszköze a hatékony, ám megváltoztatott struktúrájú kommunikáció. Az érintettekkel egyenrangú és uralommentes kommunikációhoz a web 2.0 (*many-to-many*) elveit alkalmazó, egy mátrix pontjait összekötő, sokirányú és sokoldalú kommunikáció gyakorlatának alkalmazására van szükség (Barabási,

2003). Ez azonban nem elegendő. Ebben a folyamatban a kommunikációnak nem a „valamiről szóló beszéd” formáját kell öltenie, nem csupán a cselekvés megalapozója és irányítója, hanem – Austin beszédaktuselméletének nyomán – a cselekvés maga kell legyen (Austin, 1990). Így az érintettekkel való kommunikáció a vállalati alkotmányozási folyamat alapjául szolgál, melynek során a különböző kommunikációs elvek érvényesítése a liberális demokrácia közjogi viszonyaihoz hasonló vállalati közjog megteremtéséhez, végső soron pedig az érintetti „alkotmányos demokrácia” létrejöttéhez vezet.

Egyenrangúság és kommunikáció az érintetti hálózatban

Az új kommunikációs gyakorlat elvei a következők:

Megosztás: A vállalat vezetői és az érintettek között jelentős információs aszimmetria áll fenn, így ahhoz, hogy az egyenrangú és uralommentes kommunikáció feltételei fennálljanak, előbb ezen információs aszimmetria csökkentésére van szükség. Ehhez strukturált és összehasonlítható alapokon álló, érintettek számára is értelmezhető mennyiségű és minőségű információra, valamint – ahol erre szükség van – szakértői értelmezést lehetővé tévő elemzésekre és rangsorokra van szükség. Ezt a célt szolgálják – jelenleg – a nemzetközi standardokra épülő ún. fenntarthatósági jelentések, valamint az ezek alapján készülő rangsorok, értékelések.

Elkötelezés: A kommunikációs aszimmetria enyhítése a vállalat-érintett kapcsolat dinamizálásához vezet. Így az érintetti kapcsolatok alapját az értékek és érdekek kölcsönös artikulációja és képviselése jelentheti, melyben az értékek és érdekek egyeztetése válik a kommunikációs cselekvés céljává. Ezt a célt szolgálják – jelenleg – a különböző nemzetközi szabványokra és folyamatleírásokra épülő érintetti párbeszédfolyamatok, melynek során az érintettek – harmadik, moderáló fél részvétele mellett – lehetőséget kapnak értékeik és érdekeik kifejezésére, a vállalat megfogalmazza az érintettekkel kapcsolatos elvárásait és az érintettek segítségével elérendő üzleti céljait, majd egy párbeszéd során ezeket ütköztetik, és igyekeznek konszenzust kialakítani a közös cselekvés lehetőségeiről.

Bevonás: Az érintetti párbeszéd és egyéb elköteleződés felkeltését célzó kommunikációs gyakorlat elvezet(het) az érintettek formalizált és a vállalati működésbe beépített bevonódási lehetőségeinek kialakításához, a közös alkotás (co-creation) és a versengőegyüttműködés (copetition) modelljeinek érintetti szintű alkalmazásához.

A vállalati alkotmányozási folyamat során a következő elveket és célokat kell szem előtt tartani annak érdekében, hogy a jelenlegi társadalmi-politikai kontextushoz hasonló érintetti viszonyokat hozzunk fokozatosan létre:

Érintettek szuverenitása. A vállalati közösségek hatalma érintettjeitől ered. Ők azok, akik a közösségben való részvételükkel értéket teremtenek. A vállalati közösségek feljogosítják a vállalatokat arra, hogy e közösségeket „működési engedély” formájában irányítsák. A „működési engedély” kiadásában ugyanakkor az érintetteknek aktívan részt kell venniük. A kapcsolatrendszerükben gyökerező vállalati közösségek, kulturális entitások alapjául egyezményes értékeik szolgálnak. Ezen értékeket tárgyalásos úton, közösségi rítusokon, szimbólumok használatán és egyéb kommunikációs eljárásokon keresztül határozzák meg és érvényesítik. A vállalati közösség alkotmányos alapokra helyezése a vállalati közösséget megkülönböztető és meghatározó értékek megfogalmazásának első lépése.

Együttműködő irányítás. Az érintetteknek a vállalat vezetésében a közösséget majdan menedzselő megfelelő képviselőre van szükségük, a működési engedélyt kibocsátó és mindig meghosszabbító intézményeket kell fenntartaniuk és független igazságszolgáltatást igényelnek a közösség működését elősegítő részértékek megvitatása és újratárgyalása, valamint a közösség által adott pillanatban elfogadott ideiglenes és állandóan változó értékek érvényesítése céljából.

Érintetti részvétel és elköteleződés. Minden formának és struktúrának szükségszerű részét képezik az elköteleződésről szóló tanácskozások, melyek abban segítik az érintetteket, hogy egyéni és közösségi szinten egyaránt részt vehessenek a vállalati közösség stratégiáját, politikáját és vezérelveit megfogalmazó döntéshozatali folyamatokban. Fontos meghallani az érintettek hangját, és az érintetteknek képesnek kell lenniük részt venni mindenféle kényszerűségtől mentes eszmecserében, annak érdekében, hogy a vállalati közösség és a közösségi tagság vezérelveiről és politikájáról szabad és tájékozott döntések születessenek. Fontos, hogy az érintettek eldönthessék, a vállalati közösség tagjának lenni egyéni, illetve közösségi szempontból inkább haszonnal, mint kárral jár-e számukra. Fontos az is, hogy sokoldalú és gyakran komplex érintetti identitásuk beteljesülése érdekében megtalálják az elköteleződés megfelelő fokát. Az elköteleződés foka csakúgy, mint kötelező ereje időről időre változhat.

Az új vállalati közösségeket a modern liberális demokráciákban megfelelő módon kell irányítani, együttműködő irányítási formákat szükséges alkalmazni és fontos az érintetteket bevonni, illetve elkötelezni.

A jelen globális gazdasági válság nagyszerű lehetőség a vállalati és politikai vezetőknek a CSR fejlődését elősegítő cselekvésre, ahelyett, hogy érintetti felkelések prédájául essenek. Láttuk már, milyen ereje van az érintetteknek és mi az eredménye a vállalati közösségek tartózkodó felkelésének olyan vállalatok ellen, mint a Gap, Nike, Shell, Exxon vagy Arthur Andersen. Szigorúbb szabályozási gyakorlatok és közvetlen állami tulajdonjog helyett a vállalatokban egyfajta új alkotmányozási folyamat indítására lenne szükség. Nemzetek feletti testületek bevonhatnak szervezeti érintetteket az együttműködő irányítás elveit szem előtt tartó alkotmányozási folyamatba. E folyamat rögzítheti a vállalati alkotmányok formáit és struktúráit, példákat és jó gyakorlatokat mutathat az alkotmányok kidolgozásához és elfogadhat a nemzeti joggyakorlatba foglalandó kötelező erejű jogi lépéseket. Ennek egyik kezdeti lépése volt az, amikor 2004-ben az EU elfogadott egy irányelvet, mely elvárás fogalmazott meg a vállalatokkal szemben arra nézve, hogy éves jelentésük működésükről – így nem pénzügyi ügyeikről is – „megerősített ellenőrzést”, azaz végső soron CSR-jelentést is tartalmazzon. A nagyvállalatok egyes esetekben erős érintetti nyomásra szintén átalakulhatnak, illetve menedzselhetik a már megkezdett átalakulást. Ugyanakkor a paradigmaváltás és a közösség szuverenitásának új koncepciójára alapuló valódi hatalomátvitel csak nagyon kevés vállalati közösségben ment végbe, így például a Patagoniánál (Ind, 2004).

Amint azt néhány olyan márka példája bizonyítja, mely vállalati közösségépítésbe kezdett – például a Google, Timberland, Interface, Seventh Generation, The Body Shop és a Ben&Jerry's –, nincs eleve konfliktus a versenyképesség növelése és a világ jobbatétele között, amennyiben az adott márka őszintén elkötelezi magát az értékteremtés egy más módja iránt. A nyitott, demokratikus és liberális vállalati közösségek nagyobb szabadságot, több választási lehetőséget és jobb életet kínálhatnak valamennyi, a közösséghez csatlakozó érintett számára. Hatalmukban áll emellett dönteni. Lehet, hogy a tulajdonjog és a vállalat pénzügyi befektetéseinek megtérülése továbbra is a részvényesek kezében marad, és őket gazdagítja. Az azonban az érintettek jutalma, hogy önnön identitásukat és egyéniségüket egy sokszínű vállalati közösség tagjaként is megőrzik, és egy összességében jobb világban élhetnek.

Lábjegyzet

¹ Köszönöm Bauer Andrásnak és Lukács Ritának, a BCE Marketing és Média Intézete munkatársainak a tanulmány megírásához nyújtott segítségét.

Felhasznált irodalom

- Accountability* (2011): CR Leaders Corner – Jeff Swartz
<http://www.accountability.org/about-us/news/cr-leaders-corner/jeff-swartz.html>
- Anderson, B.* (1991): Imagined communities: reflections on the origin and spread of nationalism (Revised and extended. ed.). London: Verso. 224. o.
- Arendt, H.* (1958): The Human Condition. Chicago: The University of Chicago Press
- Arendt, H.* (1963): On Revolution. New York: Viking
- Austin, J. L.* (1990): Tetten ért szavak. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Barabási, A. L.* (2003): Behálózva – A hálózatok új tudománya. Budapest: Magyar Könyvklub
- Bonini, S.M.J. – Mendonca, L.T. – Oppenheim J.M.* (2006): When Social Issues Become Strategic. The McKinsey Quarterly, 2006. május http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Strategy_in_Practice/When_social_issues_become_strategic_1763
- Elkington, J.* (1998): Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Gabriola Island: New Society Publishers
- Fagerholm, H.* (2007): Collaborative Branding. Helsinki: Haaga Helia University Publication Series
- Ferrell, O.C. – Gonzalez-Padron, T.L. – Hult, G.T.M. – Maignan, I.* (2010): From Market Orientation to Stakeholder Orientation. Journal of Public Policy & Marketing, 29. évf., 1. szám, 93–96. o.
- Freeman, R.E.* (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman
- Holt, D.B. – Quelch, J.A. – Taylor, E.L.* (2004): How Global Brands Compete. Harvard Business Review, 2004. szeptember, 68–72. o.
- Friedman, M.* (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine, 1970. szeptember 13.
- Ind, N.* (2004): Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization Into a Brand Champion. London: Kogan Page
- Ind, N. (szerk.)* (2003): Beyond Branding: How the New Values of Transparency and Integrity are Changing the World of Brands. London: Kogan Page
- ISO* (2008): 26 000: Guidance on Social Responsibility, Tervezet, 2008. december
- Jorgensen, B.* (2003): Baby Boomers, Generation X and Generation Y: Policy implications for defence forces in the modern era. Foresight – The Journal of Future Studies, Strategic Thinking and Policy, 5. évf., 4. szám, 41–49. o.
- McGowan, J.* (1998): Hannah Arendt: An introduction. Minnesota: University of Minnesota Press
- Melton, J.V.H.* (2001): The Rise of the Public in Enlightenment Europe. Cambridge: Cambridge University Press
- Muniz, A.M.Jr. – O’Guinn, T.C.* (2001): Brand Community. Journal of Consumer Research, 27. évf., 4. szám (március), 412–432. o.
- Payne, A.F. – Storbacka, K. – Frow, P.* (2008): Managing the co-creation of value. Journal of the Academy of Marketing Science, 36. évf., 1. szám, 83–96. o.
- Porter, M.E. – Kramer, M.R.* (2006): Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, 2006. december, 78–94. o.
- United Nations World Commission on Environment and Development* (1987): Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future
- Zadek, S.* (2006): The Logic of Collaborative Governance: Corporate Responsibility, Accountability, and the Social Contract. Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper No. 17, Cambridge, MA: Johns Hopkins University, John F. Kennedy School of Government, Harvard University

Cikk beérkezett: 2012. 2. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2012. 8. hó

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Poór József, egyetemi tanár, Szent István Egyetem és Selye János Egyetem; **Dr. László Gyula**, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. Beke Jenő**, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem; **Óhegyi Katalin**, üzletfejlesztési tanácsadó, PhD-jelölt, Szent István Egyetem; **Kolbe Tamás**, menedzsment-tanácsadó, Larskol Kft.; **Dr. Braun Róbert**, CSc, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, Marketing és Média Intézet; **Dr. Mikulás Gábor**, információs tanácsadó, GM Info Consulting; **Kotsis Ágnes**, egyetemi tanársegéd, Debreceni Egyetem; **Dr. Fiáth Attila**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem Szabályozott Iparágak Kutatóközpont vezetője; **Nagy Balázs**, senior tanácsadó, Expert Management Consulting Kft.; **Tóth Péter**, piacműködtetési és gazdasági vezérigazgató-helyettes, MAVIR Magyar Villamosenergia-ipari Átviteli Rendszerirányító Zrt.; **Dóczi Szilvia**, kockázatkezelési munkacsoport-vezető, MAVIR Magyar Villamosenergia-ipari Átviteli Rendszerirányító Zrt.; **Dinya Mariann**, tanácsadó, Expert Management Consulting; **Dr. Frankó Krisztina**, egyetemi adjunktus, Debreceni Egyetem

MIKULÁS Gábor

HATALMI TÁVOLSÁG ÉS INTÉZMÉNYI KOLLEKTIVIZMUS

– A VERSENYKÉPESSÉG ELŐREJELZÉSE
SZÖVEGELEMZÉSSSEL

A tárgyalófelek elé kitett mobiltelefon alkalmazása előrejelzi a beszélgetőpartnerek versenyképességét a versenyképesség-mutatók alapján, javaslatokat adva a tárgyalás további menetére. Ez a vízió nyilván még futurisztikus, ám a csúcsvezetői nyilatkozatok rejtett szövegtartalma alapján következtetéseket levonni a képviselt szervezetek versenyképességi orientációira – ez már ma lehetőség. A GLOBE-projekt kultúrakutatási módszertanával, valamint szövegelemzési módszerekkel sikerült kimutatni a versenyképességet előrejelző hatalmi távolság és az intézményi kollektivizmus szövegbeli jeleit. Mindez eszközt jelenthet egyebek mellett a szervezetfejlesztéssel, hírszerzéssel, HR-gazdálkodással foglalkozó szakembereknek is.¹

Kulcsszavak: kultúrakutatás, tartalomelemzés, GLOBE-projekt, versenyképesség

A versenyképességre számos meghatározás létezik, és ezek koronként is változtak. A World Competitive Yearbook definíciója szerint: „A versenyképesség elemzi, hogy a nemzetek és a vállalatok hogyan menedzselik kompetenciáik összességét annak érdekében, hogy jólétet és profitot érjenek el.” (Garelli, 2005) Akármelyik szinten is vizsgáljuk jellemző, hogy arányaiban egyre kevesebb forrásból egyre nagyobb értéket szükséges előállítani.

A versenyképességi kutatások és felmérések (pl.: Schwab, 2009; Garelli, 2010) számban és típusban is szaporodnak. Többük mérte fel a magyarokra vonatkozó értékeket és kulturális dimenziókat is – többféle módszertan és fogalomkészlet alkalmazásával. Éppen ezért az országos értékekkel való vizsgálat, összehasonlítás óvatosságot igényel: „...a különböző kutatóktól különböző időpontokban és eltérő módszerekkel végzett vizsgálatok akár egymásnak ellentétes eredményre is juthatnak az egyes nemzetet jellemző kulturális sajátosságok terén.” (Dénes, 2005; id.: p. 39, Fülöp, 2009) Nem könnyű tehát megmondani, milyenek „a magyarok”.

A versenyképességi orientációkat a nyelvi minták alapján még nem vizsgálták, annak ellenére, hogy a narratív vizsgálat a versenyképesség több összetevőjét is megcélozta. E vizsgálat előnye, hogy tesztek végzése nélkül is lehet következtetéseket levonni a verseny-

képességre. A célnak megfelelő módszertan híján – a korábbi eljárások és eredmények áttekintése után – új kutatási eljárást kellett kidolgozni.

Kultúra és versenyképesség

„A (szervezeti) kultúra a közösség tagjainak közös tapasztalatokból származó és generációkon keresztül átöröklődő, a közösség valamennyi tagja által osztott motivációinak, értékeinek, meggyőződéseinek, identitásainak és a lényeges események közös értelmezéseinek vagy jelentéseinek összessége.” (House et al., 2004) Az utóbbi harminc évben többféle iskola kidolgozta módszertanát a kulturális orientációk feltérképezésére. A GLOBE-projekt (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) szervezetek középvezetőinek kérdőíves felmérése által határoz meg különböző szinteket kilenc kulturális dimenzióban, (House et al., 2002) nemzetek és szervezetek szintjén egyaránt.

Versenyképességi orientációk

A módszertan kérdőíves felmérésében külön rákérdez a válaszadó által tapasztalt (leíró), illetve a szerinte kívánatos (normatív) állapotra, és ezeket országos, illetve

Prediktív versenyképességi kulturális orientációk
(PVKO-k) (pl. p. 5–6, House et al., 2002)

Orientáció	Definíció
Hatalmi távolság	„Annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai mennyire várják el és fogadják el a hatalom egyenlőtlen eloszlását, hogy a hatalom a szervezet vagy kormány magasabb szintjére rétegződjön, és oda koncentrálódjon.”
Bizonytalanság-kerülés	„Annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai kialakult társas normákra, rituálékra és bürokratikus gyakorlatra támaszkodva mennyire törekszenek a bizonytalanság elkerülésére, mérsékelve ezzel a jövőbeli események előrejelezhetetlenségét.”
Intézményi kollektívizmus	„Annak a mértéke, hogy a szervezetek és társadalom intézményi normái és gyakorlata mennyire bátorítják és jutalmazza az erőforrások kollektív elosztását és a kollektív cselekvést.”
Csoportkollektívizmus	„Annak a mértéke, hogy az egyének szervezetükben vagy családjukban mennyire juttatják kifejezésre büszkeségüket, lojalitásukat és összetartozás-érzésüket.”
Teljesítményorientáció	„Annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom mennyire bátorítja a csoporttagokat a teljesítmény növelésére és a kiválóságra, és mennyire jutalmazza őket ezért.”
Jövőorientáció	„Annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai milyen mértékben adják a fejüket olyan magatartásformákra, mint a tervezés, a jövőbe való befektetés, a javak egyéni vagy kollektív felélésének elhalasztása.”

szervezeti szintre vonatkoztatva is méri. Pl. a kilenc leíró orientáció közül Bakacsi (2007) kutatásában hatot jelölt meg (1. táblázat), melyek prediktív módon határozzák meg adott országok versenyképességét. A fennmaradó három GLOBE-féle orientáció, a *nemi egyenlőség*, a *rámenősség/asszertivitás* és a *humánorientáció* nem mutattak korrelációt a versenyképességgel.

A PVKO-k különbözőképpen korrelálnak a versenyképességgel. Bakacsi (2007) megállapításai:

- pozitívan korrelálnak a várható versenyképességgel a *bizonytalanságkerülés*, az *intézményi kollektívizmus*, a *teljesítményorientáció* és a *jövőorientáció* leíró, társadalmi szintű értékei,

- negatívan korrelálva jelzik előre a versenyképességet, ugyanakkor a *hatalmi távolsági index* és a *csoportkollektívizmus* (büszkeség a saját csoportra) leíró, társadalmi szintű értékei.

Más szervezeti kulturális módszertanok képviselői, pl. Hofstede és Trompenaars versenyképességgel korreláló kulturális orientációit a vonatkozó GLOBE-orientációkkal együtt szemlélve megállapítható, hogy noha részben más-mást mérnek, ellentmondás nem található közöttük (2. táblázat).

(A GLOBE-ban a társadalmi értékekre vonatkoznak a felmért eredmények.)

Versenyképességi orientációk – összefoglalás, a GLOBE, Hofstede (2006) és Trompenaars
(p. 193, Kovács, 2006) módszertanai alapján

Orientáció	Módszertan és hatás a versenyképességre
Hatalmi távolság	Hofstede és a GLOBE (leíró társadalmi) esetében is erősen rontja a nemzeti jövedelmet, illetve versenyképességet, a GLOBE-(normatív társadalmi) érték viszont erősen növeli.
Bizonytalanságkerülés	A Hofstede-féle gyengén pozitívan, a GLOBE-féle (leíró társadalmi) pedig erősen növeli a nemzeti jövedelmet, illetve versenyképességet.
Csoportkollektívizmus	A GLOBE-ban (leíró társadalmi) csökkenti a versenyképességet.
Individualizmus, intézményi kollektívizmus	A Hofstedenél az individualizmus, a GLOBE-ban az intézményi kollektívizmus (leíró társadalmi) növelik a nemzeti jövedelmet, illetve a versenyképességet.
Teljesítményorientáció	A GLOBE-ban (leíró társadalmi) a versenyképesség mutatója.
Hosszú távú (jövő-) orientáció	Mindhárom módszertanban (a GLOBE-nál jövőorientáltság, leíró társadalmi) a versenyképesebb, illetve növekedésképebb gazdasági mintázat része.
Szerzett státusz	A (vizsgált módszertanok között) csak Trompenaars mérte és mutatta ki versenyelőnyhozónak.
Semleges érzelmi orientáció	

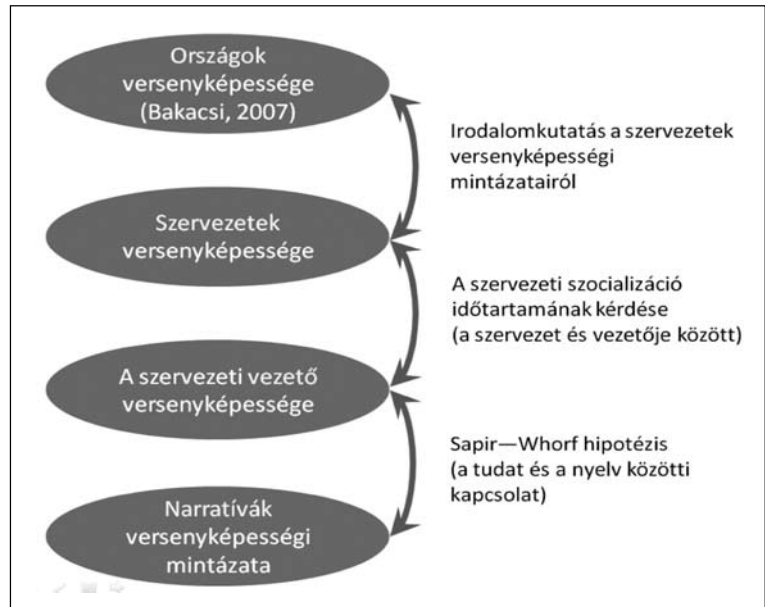
A versenyképesség szintjei: ország, szervezet és személy

A vonatkozó vezetéstudományi irodalom kutatása eredményeként az is feltételezhető, hogy *országos és társadalmi szinten* ugyanazok, vagy legalábbis nagyon hasonlóak a versenyképességi orientációk, mint szervezeti szinten. Azaz például az erős hatalmi távolság *országos és szervezeti szinten* egyaránt a versenyképesség kárára van. Vagy: az adott területen erősebb teljesítményorientáció a nemzet és vállalat szintjén is segíti az általuk kitűzött célok megvalósítását. Az is feltételezhető, hogy a *szervezet és annak első számú vezetője* között csak akkor lehet tartós kapcsolat, ha azok kulturális szempontból egymáshoz idomulnak.

Kultúra – narratív kutatással

A vezető és szöveg közötti kapcsolatra utal (1. ábra) a Sapir–Whorf-hipotézis (Sapir, 1929), mely a tudat és a nyelv közötti kapcsolatot meghatározó voltát emeli ki – természetesnek tűnik a narráció tudatos vagy tudat alatti identitásmegerősítő funkciója. Ha az ország-szervezet-vezető narratívák közötti determináló kapcsolat nem is igazolható egyértelműen, számos vonatkozó tanulmány utal az egyes szintek szoros kölcsönhatásaira. Ilyen alapon lehetséges a különböző szintű kultúrák narratív vizsgálata.

Kapcsolat a kultúra országos, szervezeti és egyéni szintjei között



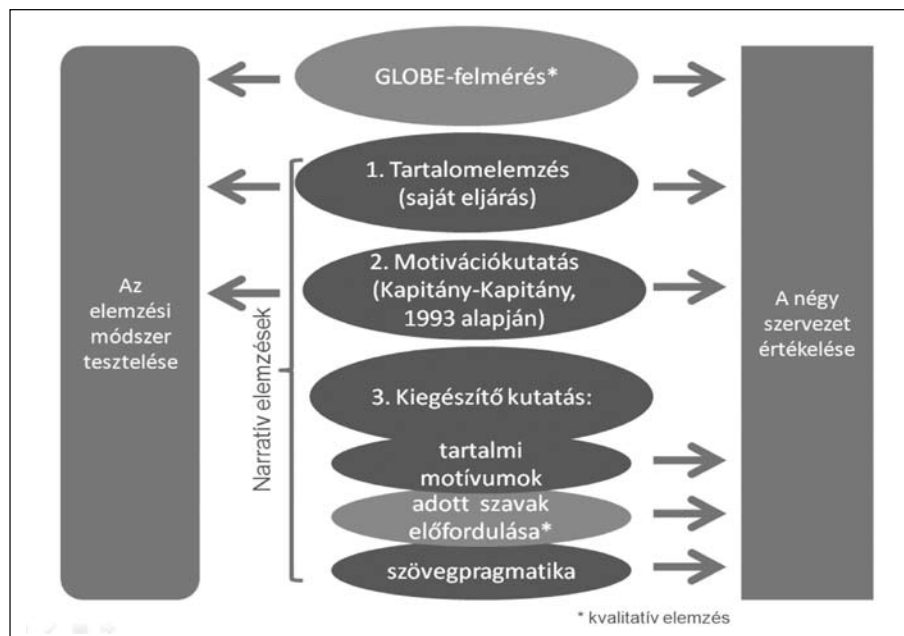
1. ábra

Módszertan

A kutatás esettanulmányainak alanya négy, szolgáltatásaiban az információfeldolgozás valamely formáját végző szervezet volt. Közülük kettő magánvállalkozás (magyar tulajdonú regionális tanácsadó cég, illetve hatóság, nagyszervezet, valamint annak egyik regionális egysége volt).

2. ábra

Eljárások a narratív módszerek tesztelésére és a szervezetek értékelésére



A GLOBE Gamma-kérdőívét a (a 2. ábrán: GLOBE-felmérés) kiválasztott szervezetek középvezetői töltötték ki, a feldolgozást a hazai GLOBE-központ munkatársai végezték. A kapott adatok az országos és szervezeti szintű válaszokat normatív és leíró változatban is megadták – kilenc orientációt tekintve. Ezekből a hat versenyképességi orientáció szervezetenkénti átlagértéke lett az értékelés tárgya.

A narratív elemzések alapját képező interjúk a csúcspannel készültek. Feltétel volt, hogy a csúcspannel legalább öt évet töltsön el az adott szervezet kultúrájában. A félig strukturált interjúban a csúcspannel négy témában nyilatkoztak: 1. cégtör-

ténet, 2. saját karrier, 3. cégtervek, 4. egy-egy személyes siker és kihívás. (Tehát három kérdés irányult a múltra, egy a jövőre. Kettő kimondottan a saját szervezetükre, egy a saját személyükre és egy tetszőleges, személyes téma.) A majd egyórás interjúk 3000-4000 szavas szöveget eredményeztek.

A leírást szövegtagolás követte: egy gondolat – egy egység. A szempont- vagy szemszögváltás szintén újabb egységet jelentett. A tagolás befolyásolhatja az orientációs változók számát. E módszer természetesen nem minden esetben adhat egyértelmű tagolást.

1. *Tartalomelemzés.* Egységes narratív kulturális eszköztárszám hiányában saját módszertani rendszert kellett kidolgozni. Ennek első lépése az irodalomkutatás során talált – a kultúrakutatás szempontjából – kvalitatív és kvantitatív rész megoldások (pl. Ehmann, 2005; Flower, 1985; Pennebaker, 2002) összegzése volt. Feldolgozásra olyan kódok kerültek, melyeket legalább két kódoló egybehangzóan vett találatnak, azaz a hat GLOBE-orientáció legalább egyikének pozitív vagy negatív narratív kódjaként. A pozitív kódok az adott orientáció magas szintjét, a negatívak pedig alacsony szintjét jelezték. A pozitív és negatív kódok kioltották egymást.
2. *Motivációkutatás.* Minden késztetésünknek külön jelei vannak, amelyek kiolvashatók viselkedésünk-ből, beszédünk-ből (p. 259–61, Kapitány–Kapitány, 1993). Nem abból, amit mondunk, hanem abból, ahogyan mondjuk. A motivációk területei, pl. kapcsolatteremtés, környezeti hatások, ismeretek rendezése, tekintély- és mintakövetés ugyan nem feleltethetők meg egyértelműen a kulturális orientációknak, viszont megállapíthatók szorosabb rokonvonások közöttük. Pl. a dominancia szükséglete (motiváció) a hatalmi távolsági indexszel (mint kulturális orientáció). A kódolást a motivációkutatással ellentétben egy kódoló végezte, ezért a kapott adatok csak tájékoztató jellegűek.
3. *Kiegészítő elemzés.* A szervezetek jellemzésének további erősítése céljából háromrészes kiegészítő elemzés is készült.
A *tartalom- és motivációelemzés* körébe tartozó, de a módszertanok alapján a PVKO-khoz szorosan nem kötődő narratív témák keresése. Ezek pl. sikerek, kudarcok jellemzése, karriermagyarázat, konkurensok említése, visszatérő témák, konfliktusok említése, kollokációk (l. pl. Perrin–Petty, 2003) stb. (a szövegbeni kódok bedúsulásai a tartalomelemzésre alapuló kollokációk a szöveg jelentéstartalomban gazdag szakaszait jelzik).

Kvantitatív elemzés. Bizonyos szavak és kifejezések mennyiségi vizsgálata, mellyel – bár nem hasonlítható a gépi tartalomelemzés szintjéhez és komplexitásához (l. pl. Ehmann, 2002, László, 2005) – kiegészíthetők más, kvalitatív eszközök által szerzett megállapítások (hasonló munka pl.: Pennebaker–Lay, 2002). Itt csak néhány kifejezés számlálása az elemzés tárgya pl. a *jelentőséget növelő* kifejezések: *nagyon, fontos, rendkívül* (segíthet jelentőségátulajdonításra való késztetést azonosítani), *kötőszavak: de, mert, tehát* (az ellentétes, magyarázó és a következtető attitűd azonosításában segíthet), *motivációkutatásban a tehát* jelezhet logikus érvelést, és hatalmi távolság elfogadásával összefüggő önkorrekciót, *az én-csoport kifejezései:* saját szervezet neve, személynevek (a kollektívizmussal kapcsolatos más adatokat támogathatja). A szintén kvalitatív *szövegpragmatikai vizsgálat* készítője Galuska László Pál volt.

Eredmények

A kérdőíves GLOBE-felmérés eredményei összevethetőek voltak mindhárom – tartalomelemzés, motivációkutatás és a kiegészítő – felmérés eredményeivel, külön-külön. Ezek együttes megállapításai – három oldalról megerősített adatok – pedig a szervezetek jellemzését adták.

GLOBE-tartalomelemzés és a GLOBE-motivációkutatás

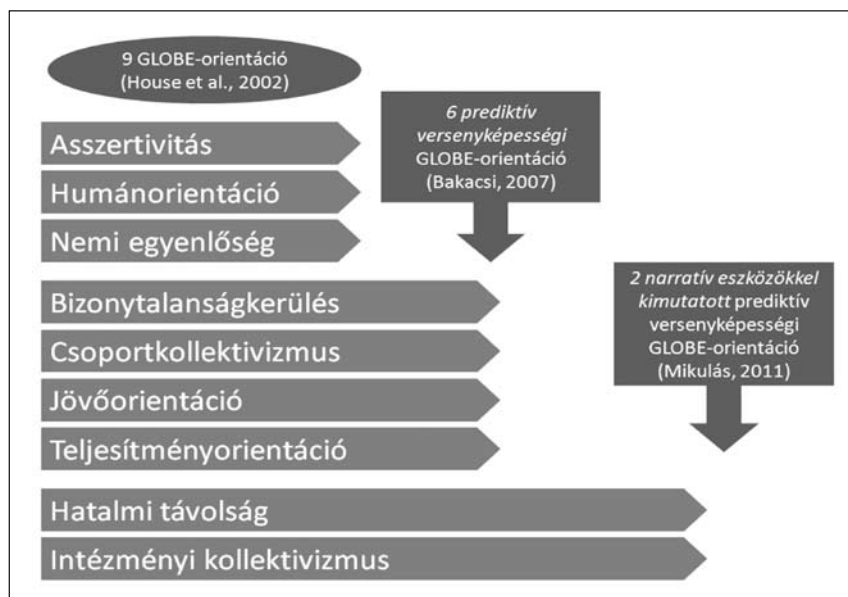
A GLOBE-tartalomelemzés és a GLOBE-motivációkutatás vizsgálatokban hat versenyképességi orientációból kettőben sikerült következtetések levonására alkalmas mintákat találni. Ezek az orientációk a *hatalmi távolság* (ld. 3. táblázat) és az *intézményi kollektívizmus* (4. táblázat). (A táblázatokban a 0,7-es Pearson-érték feletti egybeesések vastaggal szedettek, a negatív együttállások szürke háttérrel vannak kiemelve.)

A kutatás lehetővé tette, hogy magukat a narratív módszereket egymáshoz képest is vizsgáljuk. Ez volt a tartalomelemzés-motivációkutatás eljárások kontrollja. A közöttük lévő együttállás összességében a csoportkollektívizmus és az intézményi kollektívizmus esetében sikerült leginkább, hatalmi távolság esetén kevésbé, legkevésbé pedig a teljesítményorientációban.

Szövegben azonosítható versenyképességet előrejelző orientációk

Az összesen kilenc GLOBE-féle orientációból hat korrelál a versenyképességgel, ám csak kettőt sikerült kimutatni narratív módszerekkel, ezek a hatalmi távolság, illetve az intézményi kollektívizmus (3. ábra).

A GLOBE-féle kulturális orientációk kimutatása



Nem mindegy azonban, hogy a hatalmi távolság és az intézményi kollektívizmus mintái milyen szövegtartalomban mutathatók ki (3. és 4. táblázatok):

Hatalmi távolság. A személyes élményeket kivéve (sikerek, kihívások) a *hatalmi távolság* narratív jelei arra utalnak, hogy a nyilatkozó inkább

- hatalmi távolságot tart kívánatosnak szervezeti és országos szinten és
- országos szinten nem tapasztal magas hatalmi távolságot.

Az ilyen mintázat – a Bakacsi-féle kutatásban meghatározott versenyképességi mintázattal összevetve – csekélyebb versenyképességet vetít előre. Egyszerűbben fogalmazva: akinek nyilatkozatában hangsúlyos

a hatalmi távolság motívuma, az kívánatosnak tartja a hatalmi távolság fenntartását, ami ugyanakkor nem szolgálja saját (vagy vezető beosztású személy esetében a szervezet) versenyképességét. Ezt a helyzetet a szépirodalom kifinomultságában Illyés Gyula közismert versében találhatjuk: „mint a víz a medret, / követed és teremted; / kémlélődsz ki e körből? / ő néz rád a tükörből, ...” illetve: „eszmélnél, de eszme / csak övé jut eszedbe” (Egy mondat a zsarnokságról).

Intézményi kollektívizmus. Mintáit elemezve (4. táblázat): feltételezhetjük:

- Akinek szövegeiben a *múlt* szélesebb körű megértéséről, együttműködésről hallhatunk, az kevésbé tartja ezeket ma, illetve a jövőben aktuálisnak. Tágabb környezetében is a szűkebb közösség perspektívájában gondolkodik.
- Aki *terveiben, vagy a jövőt illetően* szól a szélesebb körű megértésről, együttműködésről, az szűkebb és tágabb környezetében is ebben érdekelt.

Ez táblázatos megfogalmazásban ld.: 5. táblázat.

3. táblázat

A hatalmi távolság együttállásai

	Tartomelemzés				Motivációkutatás			
	Norm. szerv.	Norm. orsz.	Leíró szerv.	Leíró orsz.	Norm. szerv.	Norm. orsz.	Leíró szerv.	Leíró orsz.
Cégtörténet	0,744	0,738	0,860	-0,826	0,987^(*)	0,451	0,662	-0,446
Életút	0,773	0,795	0,803	-0,859	-0,034	0,719	0,368	-0,810
Cégtervek	0,786	0,633	0,272	-0,545	0,694	0,492	0,089	-0,372
Siker, kihívás	0,866	-0,034	0,461	0,061	0,140	0,951^(*)	0,233	-0,962^(*)

4. táblázat

Az intézményi kollektívizmus együttállásai

	Tartomelemzés				Motivációkutatás			
	Norm. szerv.	Norm. orsz.	Leíró szerv.	Leíró orsz.	Norm. szerv.	Norm. orsz.	Leíró szerv.	Leíró orsz.
Cégtörténet	-0,970^(*)	-0,941	-0,945	0,561	-0,551	-0,467	-0,079	0,560
Életút	-0,594	-0,653	-0,864	0,271	-0,966^(*)	-0,939	-0,674	0,792
Cégtervek	0,943	0,855	0,795	-0,518	0,741	0,859	0,477	-0,951^(*)
Siker, kihívás	-0,512	-0,542	-0,866	0,083	-0,605	-0,710	-0,764	0,475

VEZETÉSTUDOMÁNY

**Az intézményi kollektívizmus narratív
és kulturális egybeesései**

	<i>szervezetben a nyilatkozó...</i>	<i>országosan a nyilatkozó...</i>
<i>A múltra</i> vonatkozó narrációban az intézményi kollektívizmus markerei	intézményi kollektívizmus észlelése: ⦿ kíváncsi: ⦿	intézményi kollektívizmus észlelése: ⦿ kíváncsi: ⦿
<i>A jövőre</i> vonatkozó narrációban az intézményi kollektívizmus markerei	intézményi kollektívizmus észlelése: ⦿ kíváncsi: ⦿	intézményi kollektívizmus észlelése: ⦿ kíváncsi: ⦿

(**⦿** magas, **⦿** alacsony)

Ez az eredmény – a Bakacsi-féle kutatásban meghatározott versenyképességi mintázattal összevetve – a múlt esetében alacsonyabb szintű, a jövő esetében magasabb szintű versenyképességet vetít előre. Kissé leegyszerűsítve fogalmazva: alacsony szintű versenyképességre utal: az olyan mondat pl. *mi mindig igyekeztünk figyelembe venni a nemzetiségek elvárásait*. Ezzel szemben versenyképességet vetít előre a *figyelembe fogjuk venni a nemzetiségek elvárásait* kijelentés.

A vizsgált szervezetek értékelése – néhány példa

A vizsgálatokkal levonhatók voltak a szervezetek jövőbeni versenyképességére vonatkozó következtetések; egyes szervezeteket önmagukban, azokat egymáshoz viszonyítva, valamint a magyar nemzeti GLOBE-eredményekkel összevetve. A szervezetekre és vezetőire több egyedi, narratív jelekre alapuló mintát sikerült kimutatni. Néhány példa:

- a nyilatkozó – mint a cég első számú tulajdonosa is – figyelembe veszi mások szempontjait, de jellemzően saját elképzeléseit valósítja meg,
- az adott szervezetnél – a középvezetők nagyobb kihívások iránti érdeklődésére alapozva – kis befektetéssel növelhető a versenyképesség,
- az intézményi kollektívizmus növelése – a micsoporton kívüli szempontok megértése – az adott szervezetnél csökkentheti a hatalmi konfliktusokból eredő károkat.

Ezek az intézményspecifikus megjegyzések kiegészíthetők, pontosíthatók a szervezetfejlesztésen belüli szervezeti diagnózist. A kutatás ugyan esettanulmány-jelleggel készült, tehát eredményeinek kiterjesztése csak tőle független tapasztalatok figyelembevételével együtt történhet. A munka során kapott adatok több korábbi kutatási eredményt megerősítettek. Néhány szempont ezek közül:

- a közszolgálati és piaci szervezetek orientációja közötti különbség,
- a nyilatkozatokban előforduló témák és attitűdök közötti különbség,
- az ingajelenség kimutathatósága.

Közszolgálati-piacorientált kettősség

A közszolgálati-piacorientált szervezetek közötti különbségeket leginkább a motivációkutatás eszközrendszere mutatta ki. A 6. táblázat megmutatja, hogy a PVKO-kon belül az egyes motivációk, s az azokon belüli nyelvi minták (l. Kapitány–Kapitány, 1993) mely szervezettípusnál voltak erősebbek.

Témák, attitűdök

Feladatcultúra attitűdje. A közszolgálati szervezetnél – Harrison ideológiai orientációit segítségül hívva – *személycultúra* (személyes ambíciókon alapuló munkavégzés) helyett inkább *feladatcultúra* (mások által meghatározott tevékenységsor végrehajtása) jelent meg. (Harrison, 1987.; id.: Karoliny 1995) *Feltételezés:* a közintézmény – a piac szereplőivel szemben – nem önmaga szabja meg feladatkorát, ezért figyel folyamatosan a felettes szervek által kiadott *feladatok* végrehajtására.

Bürokratikus elemeket tartalmazó narratíva. Az állami nagyszervezet, illetve a regionális egység első emberei – mintha összebeszéltek volna – saját szervezetük nevét jegyzőkönyvszerűen megemlítik az első mondatokban. E bürokratikus stíluselem nem érhető tetten a vizsgált piaci csúcsvezetők szövegében. (A közszolgálatot követően piaci példa olvasható.)

Konkurenszek és ügyfelek említése. Nehezebben értelmezhető a közszolgálatban, sőt a hatósági munkában. Lehet viszont azonosítani az „ők”-csoportot (akik nem a saját csoportba tartoznak), és lehet vizsgálni a vonatkozó attitűdöt.

- A vizsgált piaci szervezetek tárgyilagosan közelítettek a konkurenszekhez, sőt némi kooperáció is előfordult köztük.
- A vizsgált közszolgálati szervezetek az ők-csoportot – mondhatni – problémaalkotóknak tekintették. Meggyőzőségi igyekezetük alanyainak (gyakorlatilag ügyfelek), akikkel szemben hatósági kényszer is alkalmazható, vagy olyannak, akik most még különállnak, de problémamegoldó tevékenységgel saját rendbe, szervezetbe simítandók bele.

Érdekes ebben az összefüggésben elhelyezni az ügyfelek kategóriáit.

- A vizsgált piaci szervezetek nem beszélnek ügyfeleikről, csupán a piacfedésből, a bevételek alakulásából lehet az interjúkból rájuk következtetni. Az ügyfelek léte és száma a vállalkozás alapfeltétele.
- A vizsgált közszolgálati szervezetek beszélnek ügyfelekről, akik részben meggyőződők a hivatal céljai szempontjából, részben segítendő, hogy a hivatal céljainak (egyben az ügyfelek hosszú céljainak) megfelelően cselekedjenek.

Feltételezés: a piaci szereplők számára az ügyfelek-ből élés kevésbé kérdés. A közintézmények esetén az ügyfelek jelenléte és igényei folyamatos tudatosítást kívánnak meg.

Visszatérő témák; személyes, bizalmi kapcsolatok. A piaci szervezetek esetében előkerülnek a nyilatkozatokban személyes, bizalmi kapcsolatok – ellentétben a közszolgálatiakkal. Feltételezés: a közintézmények szervezeti kultúrája kevésbé teszi lehetővé a személyiség nyílt említését, az azzal való foglalkozást.

Konfliktusok említése. A piaci szervezetek esetében magán és szervezeti vegyesen, nagy számban fordult elő. A közszolgálatiakkal kisebb számban és a felettes szerv szabályozási elveiből fakadó témában, magánjellegűekről viszont alig esett szó. Feltételezés: a közintézmények szervezeti kultúrája kevésbé teszi lehetővé a feladatkörön kívüli szempontok nyílt említését, az azzal való foglalkozást.

Ingajelenségek a tartalomelemzésben és a motivációkutatásban

Az ingajelenség szerint a nyilatkozók egy adott helyzet ellentétét szeretnék elérni Pl.: nagy hatalmi tá-

volságot érzünk, és alacsonyat szeretnénk tapasztalni. A tartalomelemzéshez képest a motivációkutatás részben eltérő mintázatot ad. A kutatásban ingajelenség szervezeti szinten nem, csak országos szinten jelentkezett. Bakacsi (1999) ezt a hatalmi távolság, a jövőorientáció és a teljesítményorientáció esetén jegyzi fel szignifikánsként – hazai adatok alapján. A saját kutatás e jelenséget több helyen is kimutatta, l. a 7. táblázatot.

A jelenséggel kapcsolatban érdemes felidézni Bakacsi (1999) lehetségesnek mondott magyarázatait.

- Erős a kulturális változás iránti igény (ez energiát szabadíthat fel).
- A kultúraváltásnak jelentős akadályai vannak. A vágyak és a valóság közötti különbségnek hagyománya van Magyarországon: a fennálló viszonyok passzív elfogadása, csökkent motiváció és a változásokból való kiábrándulás egyaránt jellemzők lehetnek (ez jelentősen fékezi a mikro- és makroszintű versenyképességet).

Az eredmények felhasználási lehetőségei

A szövegelemzés jellemzően kvalitatív eredményei körütekintéssel használhatók. Azon túl, hogy a kutatás esettanulmány-jellege miatt korlátozott a kiterjeszthetőség, a minták nem feltétlenül egyértelműek; a nyilatkozót olyan körülmények is befolyásolhatják, amelyek nem ismertek az adatfelvevő számára. Elvileg előfordulhat a szándékos manipulálás lehetősége is. Ezek miatt volt szükség a több módszerrel való elemzésre. Emellett a nagyobb mennyiségű, több alkalommal felvett adatok is növelik a biztonságot. Másik oldalról azonban a lágy vagy puha adatok jól kiegészíthetők, vagy adott esetben megkérdőjelezhetik a kemény adatok hitelességét.

6. táblázat

Versenyképességi kulturális különbségek a közszolgálati és piaci szervezetek között a motivációelemzés alapján

Közzszolgálati magasabb értékek	Piacorientált magasabb értékek
• <i>Hatalmi távolságon*</i> (erős különbség) belül: – pontosítás, szabatos fogalmazásra törekvés, módosítás ráközelítéssel – az elismert közeg (csoport) stílusának használata, – szerepviselkedés • <i>Csoportkollektívizmumon</i> belül: – az elismert közeg (csoport) stílusának használata	• <i>Csoportkollektívizmumon*</i> belül: – meghatározott életforma képes megjelenítése, – beszéd az érzésekről (semleges téma kapcsán is); az én külön hangsúlyt kap – a másik akcióinak énre vonatkoztatása • <i>Teljesítményorientáción*</i> belül: – célok, eszmények megvalósítása, ill. szembesítése a valósággal • <i>Jövőorientáción*</i> belül: – kézben tartott tartós szenvedély

* E dimenziók azonosságát mutatnak a Karácsonyi-féle (2007) adatokkal (saját összeállítás)

**Az ingajelenség a tartalomelemzés-motivációkutatás
együttjárásokban**

Orientáció	Tartalomelemzés specifikum	Motivációkutatás specifikum	Közös motívum
Hatalmi távolság	Minden kérdésnél, a <i>siker, kihívás</i> esetében kisebb mértékben és a többi témához képest fordított előjellel.	Minden kérdésnél, a <i>cégtervek</i> esetén csekély relevanciával.	<i>Minden kérdésnél.</i>
Bizonytalanság- kerülés	A <i>siker, kihívás</i> , és csekély mértékben az <i>életút</i> témájában mutatható ki. Személyes vonatkozásban igen, cégesben nem volt kimutatható.	Csak a <i>cégtörténet</i> esetén.	–
Csoport- kollektívizmus	Minden kérdésnél, az <i>életút</i> esetén a legkisebb mértékben.	Minden kérdésnél, legalább minimális szinten.	<i>Minden kérdésnél.</i> Múlt-jövő dichotómia. (A leíró jövő pozitív.)
Intézményi kollektívizmus	Minden kérdésnél (az <i>életút</i> esetén a legkisebb mértékben), a <i>jövő</i> vonatkozásában pedig a múlthoz képest fordított előjellel. (A csoportkollektívizmushoz képest ellentétesen.)	<i>Minden kérdésnél</i> , ám a <i>jövőnél</i> fordított előjellel. (A csoportkollektívizmushoz képest ellentétesen.) <i>Cégtörténet</i> és <i>siker, kihívás</i> – kisebb az együttjárás.	Minden kérdésnél. (A csoportkollektívizmushoz képest ellentétesen.) Múlt-jövő dichotómia. (A leíró jövő a negatív.)
Teljesítmény- orientáció	A <i>cégtörténet</i> és az <i>életút</i> vonatkozásában, egymáshoz képest fordított előjellel.	Nem mutatható ki.	–
Jövőorientáció	A <i>cégtörténet</i> esetén gyengén, az <i>életút</i> vonatkozásában pedig markánsan kimutatható, azonos előjellel.	Erőteljes ingahatás a <i>siker, kihívás</i> esetén, kisebb pedig a <i>cégterveknél</i> mutatható ki.	–

A GLOBE-féle, a narratív és a kiegészítő elemzés által azonosíthatók olyan kritikus pontok, amelyek a szervezetfejlesztésen túl – több gyakorlati terület munkáját segíthetik. Ezek lehetnek:

- *személyügyi tanácsadás.* Az interjúmódszerrel azonosítható kulturális orientációk feltérképezése segítheti munkacsoportok összetételének optimalizálását – az adott feladat függvényében. Továbbá támogatja adott személyek és munkakörök megfelelő illesztését, párosítását.
- *a fejevadász-, és általában a toborzási feladatok* hatékonyságát növeli a szervezet céljainak és meglévő kultúrájának megfelelő munkatárs kiválasztása. A felvételi interjú tartalomelemzése segíti azon személyek kiválasztását, akik a céloknak megfelelő versenyképességi kultúrával rendelkeznek.
- *vezetőkiválasztásnál* a narratív elemzés megállapíthatja, hogy a szervezet élén ki tudná biztosítani a versenyképesség növekedését.
- *banki hitelbírálatnál* a tartalomelemzés a kockázatkezelés részeként segíti a döntéshozatalt. Ha a bank által vizsgált kérelmező pénzügyi adatai és üzleti terve, valamint a bírálat során folyta-

tott ügyfélinterjú tartalomelemzése egy irányba mutat, növekszik a hitelügylet biztonsága. Ellenkező esetben indokolt lehet további adatok megvizsgálása, vagy alaposabb adatelemzés – ami szintén biztosabbá teszi a hitelnyújtási tevékenységet.

- *információs tanácsadás* (információbrókeri tevékenység) esetén nyújtott (cég)információ kiegészíthető a szervezeti vezetőktől származó szövegek versenyképességet előrejelző szempontú elemzésével, növelve az információs csomag értékét. Az ilyen információs csomag segítheti a megfelelőbb beszállító, partner kiválasztását, a versenytársak jövőbeni potenciáljának előrejelzését.

Lábjegyzet

¹ E tanulmány (2012-ben megvédett PhD-értekezés) alapját kultúrákutatás oldaláról a GLOBE-projekt (House et al., 2002) módszertana jelentette, másik oldalról szövegelemzési eljárások. Ugyanazon szervezetek e két szempont szerinti vizsgálatával 1. feltérképezte a versenyképességet előrejelző kulturális orientációkat (prediktív versenyképességi kulturális orientáció – PVKO), 2. tesztelte a tartalomelemzés és a motivációkutatás módszereit, valamint 3. a kapott eredmények alapján jellemezte a vizsgált szervezetek jövőbeni versenyképességét.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gy. (2007): Kultúra és gazda(g)ság – A gazdasági fejlődés és fejlettség és a GLOBE kultúráváltozónak összefüggései. *Vezetéstudomány*, 38. (Különszám), p. 35–45.
- Bakacsi Gy. (1999): The Pendulum Effect: Culture, Transition, Learning. 111–118 p. In: Makó Cs-Warhurst Ch. (eds.): The management and organisation of firm in the global context. Budapest: Institute of Management Education, University of Gödöllő, Department of Management and Organisation, Budapest University of Economic Sciences
- Dénes E. (2005): Kultúra és vezetés: Francia-magyar felső vezetők vezetési eszközei. In: *Magyar Pszichológiai Szemle*, 60 1–2, p. 65–90.
- Ehmann B. (2005): Élettörténeti traumákról szóló rövid beszámolók idői szerveződésének vizsgálata az INTEX tartalomlemez szoftverrel. p. 299–307. In: III. Magyar Számítógépes Szövegnyelvészeti Konferencia : MSZNY 2005. Szeged: [s.n.] 461 p.
- Ehmann B. (2002): A szöveg mélyén: a pszichológiai tartalomlemez. Budapest: Új Mandátum
- Flower, R. (2008): Handbook of discourse analysis. Vol. 4.: Discourse analysis in society. New York: Academic Press, 1985, p. 61–82, magyarul: Hatalom. p. 231–251, In: Síklaki I. (szerk.) Szóbeli befolyásolás. II. Nyelv és szituáció. Budapest: Typotex
- Fülöp M. (2009): A kultúrák közti és a kulturális összehasonlító pszichológia Magyarországon. In: *Magyar Pszichológiai Szemle*, 64 1, p. 3–82.
- Garelli S. (2010): IMD 2010 World Competitiveness Yearbook rankings. Lausanne: International Institute of Management Development <http://www.imd.ch/news/IMD-World-Competitiveness-Yearbook-2010-Rankings.cfm>
- Garelli, S. (2005): Competitiveness of nations: The fundamentals: World competitiveness Yearbook. Lausanne: IMD
- Harrison, R. (1987): Organization culture and quality of service: A strategy for releasing love in the workplace. London: Association for Management Education and Development
- Hofstede, G. (2006): What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. In: *Journal of International Business Studies*. 37 6, p. 882–896.
- House et al. (2004): Culture, leadership, and Organizations. The GLOBE study of 62 societies (Vol. 10.), Thousand Oaks, CA: Sage
- House, R. – Javidan, M. – Hanges, P. – Dorfman, P. (2002): Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business* 37, p. 3–10.
- Kapitány Á. – Kapitány G. (1993): Hogyan beszélnek vágyaink és törekvéseink. – Budapest: Szorobán
- Karácsonyi A. (2007): Szervezeti kultúra típusok a magyar vállalatok körében. In: *Vezetéstudomány* 38 (Különszám), p. 25–34.
- Karoliny M. (1995): A minőség-érem harmadik oldala, avagy a „lány” elem kemény és komoly követelményei. In: *Vezetéstudomány*, 26 11, p. 34–41.
- Kovács Z. (2006): Kultúrák versengése a globalizáció korszakában: PhD-értekezés. Veszprém: Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola http://twilight.vein.hu/phd_dolgozatok/kovacsoltan/Kovacs_Zoltan_Tezisfuzet_Kulturak_versengese.pdf
- László J. (2005): Történetek tudománya: bevezetés a narratológiába. – Budapest: Új Mandátum
- Mikulás G. (2011): Versenyképességi orientációk azonosítása vezetői narrációkban: (PhD-értekezés) Szent István Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola 199 p. <http://www.gmconsulting.hu/szervezeti-kultura/versenykepessegi-orientaciok-vezetoi-szovegekbol/>
- Pennebaker, J.W. (2002): What our words can say about us: Toward a broader language psychology. In: *Psychological Science Agenda* 15, p. 8–9. <http://homepage.psy.utexas.edu/homepage/faculty/Pennebaker/Reprints/PsychSciAgenda.pdf>
- Pennebaker, J.W. – Lay T.C. (2002): Language use and personality during crises: Analyses of Mayor Rudolph Giuliani's press conferences. In: *Journal of Research in Personality*, 36 4, p. 271–82., <http://homepage.psy.utexas.edu/HomePage/Faculty/Pennebaker/Reprints/PMayne1997.pdf>
- Perrin, P. – Petry, F.E. (2003): Extraction and representation of contextual information for knowledge discovery in texts. In: *Information Sciences*, 151 May, p. 125–152.
- Sapir, E. (1929): The status of linguistics and science. *Language*, 5, p. 207–14.
- Schwab, K. (2009): The Global Competitiveness Report 2009-2010. World Economic Forum., 479 p., <http://www.weforum.org/documents/GCR09/index.html>

Cikk beérkezett: 2011. 8. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2012. 3. hó

KOTSIS Ágnes

A TÚLKÉPZETTSÉG VIZSGÁLATA A DEBRECENI EGYETEM VÉGZETTJEI ESETÉBEN

Jelen cikk célja annak mélyrehatóbb vizsgálata, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkező frissdiplomások nagyarányú létszámnövekedése milyen hatással volt a munkaerő-piaci helyzetükre, jelen esetben keresetükre. Homogén-e az egyetemet végzett hallgatók csoportja, vagy elkülöníthetők olyan alcsoportok, amelyben a végzett hallgatók kevesebbet keresnek jobb helyzetben lévő társaiknál? A fentebbi kérdés megválaszolására a Debreceni Egyetem 2007-ben és 2009-ben végzett hallgatóinak Diplomás Pályakövető Rendszeren keresztül nyert adatait használta fel a szerző. A tömegesedés egyik következménye lehet, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkező munkavállaló nem talál a végzettségének megfelelő munkát, és így kénytelen olyan munkakört betölteni, amelynek végzettségigénye alacsonyabb, mint az övé. Az ilyen módon túlképzett munkavállalók keresete alacsonyabb, mint hasonló végzettségű, de megfelelő munkakörben dolgozó társaiké. Ez a vizsgált minta tanúsága szerint a DE végzettjeinek esetében 12-17% körül alakult, ami megfelel a nemzetközi eredményeknek.

Kulcsszavak: Debreceni Egyetem, pályakezdők, túlképzettség, jövedelem

A tömegesedés kérdése a rendszerváltás óta foglalkoztatja a *kutatókat* (lásd például Hrubos, 1998; Polónyi, 2000; Polónyi – Tímár, 2001; Galasi, 2004a; Polónyi, 2005a, 2005b, 2005c; Kertesi – Köllő, 2005; Köllő, 2005; Galasi, 2005), mikortól beszélhetünk túlképzésről, azaz túlzott mértékű felsőoktatási kibocsátásról. Rumberger (1981) háromféleképpen is definiálja a túlképzést:

1. A túlképzés a képzettek gazdasági pozíciójában bekövetkezett romlás, elsősorban a korábbi évekhez, évtizedekhez viszonyítva. Ez a diplomások bérének vagy bérelőnyének csökkenését jelenti, amely az oktatás termelésben játszott marginális hozzájárulásának változásán alapul. Ezt a megközelítést alkalmazza Freeman (1976), Mincer (1974), de már Smith (1959) is.
2. Az alulteljesülő várakozások a megszerzett munkával kapcsolatosak. Ez a munka elvárt tartalmára vonatkozik, hogy legyen változatos, kihívó, érdekes stb. Az egyének az iskola elkezdésekor rendelkeznek elképzeléssel az adott képzettség-

gel betölthető állásról, amelyek a végzést követően azonban nem mindig teljesülnek. Ennek a definíciónak a hátránya, hogy az elvárásokat nehéz mérni, és ezek idővel változhatnak is.

3. A munkavállalónak a munka által megkívántnál magasabb iskolai képzettsége. Ebben a felfogásban minden munka megkövetel bizonyos képzettséget annak elvégzéséhez, és a túlképzést az alapján értékelik, hogy ez hogyan illeszkedik a munkavállaló képzettségi szintjéhez. Ez a megközelítés feltételezi, hogy ez az elvárt képzettségi szint mérhető.

Ez utóbbi definíció alkalmazása a nemzetközi irodalomban is igen elterjedt, jelen tanulmány keretében ennek segítségével vizsgálom a végzett hallgatók munkaerő-piaci helyzetét.

A definíció megkülönbözteti a túl- és alulképzettséget: a túlképzés/alulképzés a munkahelyi követelmények és az iskolai végzettség viszonyát leíró kategória; a munkahely/munkavállaló illeszkedését az iskolai végzettség mint illeszkedési indikátor segítségével fo-

galmazza meg. Túlképzett (alulképzett) tehát az a munkavállaló, aki a munkája ellátásához a szükségesnél magasabb (alacsonyabb) iskolai végzettséggel rendelkezik (lásd pl. Galasi, 2004b). Ez a modell Duncan – Hoffman (1981) nevéhez kapcsolható, akik a minceri kereseti függvény iskolázottság változóját tovább bontották a fentebb már említett többlet-, illetve hiányzó iskolázottságra, valamint az éppen elvárt képzettségre. Az ORU- (Over, Required Undereducation) specifikáció a következőképpen írható fel:

$$\ln W = X\beta + y_r S_r + y_o S_o + y_u S_u + \eta, \text{ ahol} \quad (1)$$

S_r a munka által megkövetelt iskolaévek száma,

S_o az iskolaévek száma, amennyivel a munkavállalónak magasabb a végzettsége a munka által megköveteltnél,

S_u pedig az iskolaévek száma, amellyel a munkavállalónak alacsonyabb a végzettsége a munka által megköveteltnél,

X más magyarázó változók,

η véletlen hibatag.

A definíció nehézsége az elvárt iskolázottsági szint mérése. Erre több lehetőség is kínálkozik (lásd pl. Hartog, 2000). Az első az úgynevezett szubjektív értékelés, amikor a munkavállaló önértékelése alapján határozhatjuk meg. Ebben az esetben megkülönböztethetünk közvetlen és közvetett módszert. A közvetlen esetben a munkavállaló pontosan megadja a munkakör által elvárt (minimális) képesítés szintjét és típusát. A közvetett esetben azonban csak az aktuális végzettségi szintjéhez mérten értékeli a munkakört, meghatározva, hogy alacsonyabb vagy magasabb végzettség szükséges-e hozzá. Ebben az esetben természetesen nem a hiányzó, illetve többlet iskolaéveket szerepeltethetjük az egyenletben, csak dummy változókat arra vonatkozóan, hogy az egyén túl- vagy alulképzett.

Az objektív mérés (pl. Rumberger, 1987) a foglalkozási jegyzék alapján, szakértői becslés által határozza meg az egyes foglalkozások elvárt végzettségi szintjét. Ennek van egy általános képzettség és egy speciális képzettség összetevője.

A harmadik az úgynevezett statisztikai alapú mérés, amikor a munkakör által megkövetelt végzettségi szintet az adott munkakörben jellemző átlagos végzettségi szinttel azonosítja, egy szórásnyi eltérést engedve meg attól. (lásd Verdugo – Verdugo, 1989). Ennek egy változata a leggyakoribb iskolázottsághoz való viszonyítás (lásd pl. Kiker et al., 1997 és Mendes et al., 2000).

A *szakértői módszer* előnye, hogy objektíven, explicit formában adja meg az adott munkakör által elvárt végzettséget, az alkalmazott technológiából és a szük-

séges tevékenységekből kiindulva. Hátránya viszont, hogy nagyon költséges, és időigényes az alkalmazása, másrészt feltételezi, hogy minden iskolai év egyenlő értékű, és nem veszi számításba sem a tanmenetbeli, sem pedig a minőségbeli különbségeket. Vagyis minden azonos iskolaévet elvégzett munkavállaló helyettesíthető egymással. Harmadrészt nem veszi figyelembe a munkakörök esetleges tartalmi változásait sem, vagyis a szakértők által megállapított értékek idővel elavulhatnak. Negyedrészt pedig nem számol azzal, hogy ugyanazon foglalkozáson belül is eltérhet a munkakörök tartalma, amit ez a módszer gyakorlatilag figyelmen kívül hagy (Green et al., 1999: p. 4.).

Az *önértékelés* előnye az előbbivel szemben éppen az, hogy nem aggregáltan, adott foglalkozáshoz adja meg az iskolai végzettséget, hanem az adott munkához mérten. Hátránya viszont, hogy a válaszadók gyakran túlbecsülik a munkájuk által megkívánt iskolai végzettséget, vagy a saját pozíciójuk inflálása okán, vagy mert egyszerűen a standard felvételi szokásokat veszik alapul. Ez abban az esetben okozhat torzulást, ha a végzettségi szint folyamatosan növekszik a munkapiacra, és a munkaadók ehhez igazítják az elvárásaikat, miközben a munka tartalma nem változik (képzettség-infláció).

A *statisztikai* alapú mérési eljárás elég távol esik a munka technológiai követelményeitől, nagyjából csak az allokációt és a felvételi politikát tükrözi, ami nagyban függ a munkapiaci feltételektől és az aktuális standardoktól. Green et al. (1999) azért bírálja ezt a módszert, mert az egy szórásnyi határvonal meghúzása teljesen önkényes, de ami fontosabb, hogy ez a módszer a túlképzés és az alulképzés szimmetrikus becslését eredményezi, vagyis csupán a normális eloszlás két szélét méri.

Mindhárom értékelési módszernek megvan tehát az előnye és a hátránya. Mindegyik alkalmazható a munka által megkívánt képzettségi szint meghatározására, és az, hogy ezek közül melyik kerül alkalmazásra nagyrészt az elérhető adatoktól függ.

Ugyanakkor Groot és van den Brink (2000) úgy találta, hogy az alkalmazott definíció szignifikánsan befolyásolja a túlképzettség előfordulásának valószínűségét. Eredményeik szerint azok a becslések, amelyek a statisztikai alapú definíciót használták – és az átlagos végzettségi szinthez hasonlították a munkavállalók iskolai végzettségét –, becsülték a legalacsonyabbra a túlképzés mértékét. Míg a közvetlen önértékelésen alapuló módszer (új munkatárs minimális végzettsége) esetén volt a legmagasabb a túlképzettek aránya. Hasonló eredményt kapott Cohn és Khan is (1995). Kiker és szerzőtársai (1997) szerint a túlképzettség mértéke

a definícióktól függően változik a következők szerint: a statisztikai átlag becslő a legkisebbre (14,4%), a statisztikai módusz közepesre (42,5%), a szakértői pedig a legmagasabbra (70,6%) a túl- és alulképzés mértékét.¹ Hasonló megfigyelést tett a statisztikai átlag és módusz kapcsán Bauer (2002) is.

Ugyanakkor a túlképzettség/alulképzettség gazdasági hatását vizsgálva Hartog (2000) úgy találta, hogy az alkalmazott mérési módszer a koefficiensek előjelére és egymáshoz viszonyított értékére nincs hatással. Ezek egymáshoz képesti viszonyát a következők szerint foglalja össze:

1. Az elvart iskolai végzettség bérhozama magasabb, mint az aktuális iskolázottsági szinté. Ez a minceri és az ORU specifikációk összevetéséből származik (lásd bővebben: Hartog, 2000: p. 135.).
2. A túlképzettség bérhozama pozitív, de kisebb, mint az elvart iskolai végzettségé. Vagyis a túlképzett munkavállaló többet keres, mint az ugyanezen a munkahelyen dolgozó megfelelő képzettségű munkavállaló, de kevesebbet keres, mintha a képzettségének megfelelő munkahelyen dolgozna.
3. Az alulképzettség „bérhozama” negatív, de ez abszolút értékben kisebb, mint az elvart iskolai végzettségé. Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy míg a többletiskolai osztályok koefficiense szignifikánsan különbözik 0-tól, addig ez nem mondható el minden esetben az alulképzettség koefficiensére.

Az elmúlt harminc évben számos országban vizsgálták a túlképzettség előfordulásának mértékét, bérre gyakorolt hatását. Az első metaelemzés Groot – van den Brink (2000) nevéhez kapcsolódik. 25 tanulmány 50 megfigyelését elemezték. Míg az 1970-ben készült elemzések átlagosan 28,7%-ra becsülték a túlképzettség mértékét, addig az 1990-es években készült elemzések átlaga alacsonyabb: 21% volt. A kontinenseket tekintve, míg Amerikában 26,3% a túlképzés mértéke, addig az európai országokban valamivel kevesebbet: 21,5%-ot tett ki. A túlképzettség bérprémiumának becslése hasonlóan csökkent a két vizsgált időszak között: míg 1970-ben 4,6%, addig az 1990-es eredmények átlaga 1,4% volt.

McGuinness (2006) szintén összegyűjtötte a túlképzettséggel kapcsolatos elemzéseket: 33 tanulmány 62 megfigyelését véve alapul hasonló eredményt kapott az alkalmazott definíciókra és az országokra vonatkozóan. Az időbeni változás kapcsán megállapította, hogy míg a szubjektív értékelések szerint a túlképzett-

ség előfordulása enyhén csökkenő, addig az objektív mérések szerint enyhén emelkedő tendenciát kapunk. A bértöbblet alakulását vizsgálva pedig úgy találta, hogy a túlképzettek átlagosan 15,3%-os pénzbeli „büntetést” szenvednek el a megfelelő foglalkozásban dolgozó társaikhoz képest, de ez vizsgálatonként igen eltérő volt, –8% és –27% között mozgott.

Magyarországon Galasi (2004b) vizsgálta a túlképzettség bérre gyakorolt hatását 1994 és 2002 között. Megállapította, hogy a szükséges iskolai osztályok bérhozama 9–11% között alakult. 1994 és 1997 között 10-ről 9%-ra csökkent, majd ezt követően a 2001-es év kivételével folyamatosan emelkedett. A többletiskolai osztályok bérhozama pozitív, és az 1999 és 2001-es év kivételével alacsonyabb, mint a megfelelő iskolai végzettség bérhozama. Tendenciáját tekintve 1994 és 1999 között folyamatosan növekedett, 1999-et követően azonban már csökkenés mutatkozott, csaknem 1,5 százalékpontnyi.

A heterogén képességek elmélete

Az előbbi modellek és mérések alapfeltevése, hogy a képességek homogének, és egy iskolaév elvégzésével, vagy egy képzettség megszerzésével az egyének ugyanazokat a képességeket sajátítják el. Ezt a megközelítést bírálta már Halaby (1994) is, aki szerint a képességek egymástól minőségileg különböznek, és ezek különböző mértékben sajátíthatók el a tanulmányok során. Ennek a heterogenitásnak a figyelmen kívül hagyása torzíthatja az eredményeket.

A képességbeli különbségek figyelembevétele tehát egyre fontosabbá válik annak kapcsán, hogy az utóbbi időben jelentősen megnőtt a felsőoktatásban résztvevők aránya, amelynek eredményeként a felsőoktatásba bekerülők képességei jobban szóródnak (McGuinness, 2006).

A képességek kapcsán felmerülő kérdés, hogy ezek mennyiben öröklött és mennyiben tanulással/gyakorlással sajátíthatók el. Általában úgy tekintik, hogy a képesség valamilyen tevékenységre vonatkozó testi/lelki alkalmasság, mindaz, amit meg tudunk tenni, ilyenformán inkább öröklött, míg a készség gyakorlással szerezhető meg (Bakcsi, 2004: p. 29.). Az előbbire inkább az angol *ability*, míg az utóbbi a *skill* szónak felel meg. Ugyanakkor számos nemzetközi irodalom nem tesz ilyen éles különbséget a kettő között, és a kettő gyakran keveredik, olykor felcserélődik egymással (lásd például Yukl, 2010; Mullins – Carter, 2010). A továbbiakban én a képesség szót fogom használni, amely alatt olyan személyes jellemzőt értek, ami befolyásolja a munkavégzés hatékonyságát, minden egyén esetében különböző, és a felsőoktatás nem egyenlíti

ki. Ezzel egybevág Chevalier (2003) megállapítása is, miszerint a tanár/diák arány romlásával a képességek átadásának hatékonysága is csökkenhet. Ez Magyarországon is megfigyelhető egyes esetekben, bár jelentős különbségek tapasztalhatók az egyes egyetemekenél, illetve szakokonál is, sőt nyilvánvalóan különbségek lehetnek az egyes egyének között is (mivel eltérő tanulási képességekkel rendelkeznek), és attól függően is, hogy milyen típusú képességről van szó (például attól függően, hogy ez soft vagy hard skill).

A túlképzettség kereseti hatását vizsgáló modellek viszont nem számolnak a képesség hatásával, amelyről feltételezik, hogy a túlképzettek kisebb mértékben, az alulképzettek jobban képesek elsajátítani. Ezáltal, ha a heterogenitás lehetőségét figyelmen kívül hagyják, akkor a túlképzettek középfokúakhoz viszonyított bér-előnyét alul-, az alulképzettek bérelőnyét pedig túlbecsülik. A heterogenitás kiküszöbölésének egyik módja, a kohorsszal összefüggő hatások kiszűrése, amelyek összefügghetnek az egyének képességei közötti különbségek meglétével. Bauer (2002) német paneladatok alapján 1984 és 1998 közötti időszakra vonatkozóan igyekszik mérni a túlképzettség bérre gyakorolt hatását.²

A hagyományos modellek alkalmazásakor hasonló eredményeket kapott, mint a korábban megfigyelték, azaz a túlképzett munkavállalók többet kerestek, mint az ugyanazt a munkakört betöltő, de illeszkedő munkavállaló, de kevesebbet, mintha végzettségüknek megfelelően helyezkedtek volna el. Ugyanakkor viszont, amikor figyelembe vette a nem megfigyelhető képességek hatását, a túlképzett munkavállalók és az ugyanolyan képzettségű, de illeszkedő társaik bérkülönbsége csökkent, illetve a legtöbb esetben meg is szűnt. A megszerzett és az elvárt képzettség bérhozama hasonlóvá vált, és az elvárt és a többlet-, illetve kevesebb iskolázottság bérhozama abszolút értékben közelített egymáshoz. Azaz úgy tűnt, hogy a túlképzett és illeszkedő társaik bérkülönbségét a képességbeli különbségek magyarázzák.³

Hasonlóan a képességbeli különbségek kiszűrésének alternatív módszerét dolgozta ki Chevalier (2000, 2003), aki a túlképzettség mérése kapcsán kiemelte a munkával való megelégedettséggel való összevetést.⁴ A következőkben ennek a gondolatmenetét fogom bemutatni.

Tegyük fel, hogy kétféle diplomás létezik:

- a) jó képességű (*skilled graduate* – g),
- b) kevésbé jó képességű (*less skilled graduate* – u).

Illetve tegyük fel, hogy három típusú munkakör van, amelyek különböznek az igényelt képességekben:

- a) felsőfokú képességeket igénylő munkakör (*graduate job* – G),
- b) nem felsőfokú, de közepes képességet igénylő munkakör (*upgraded job* – U),
- c) nem felsőfokú, alacsony képességeket igénylő munkakör (*low skill level* – L).

Ez alapján a lehetséges párosításokat az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat

A felsőfokú végzettségűek csoportjainak és a munkaköröknek egymáshoz rendelése

	Jó képességű diplomás munkavállaló	Kevésbé jó képességű diplomás munkavállaló
felsőfokú képességet igénylő munka	illeszkedés (Gg)	X
közepes képességet igénylő munka	valódi túlképzettség (Ug)	látszólagos túlképzettség (Uu)
alacsony képességet igénylő munka	X	valódi túlképzettség (Lu)

Forrás: Chevalier (2003: p. 512.)

A jó képességű munkavállalók többsége felsőfokú képességeket igénylő munkákért versenyez, és a többségük ilyen munkakört tölt be, ami illeszkedést jelent (Gg), míg a sor végén lévő jó képességű munkavállalóktól csak közepes képességeket igénylő munkakörök maradnak (Ug), ezáltal ők valóban túlképzettek lesznek.⁵ A kevésbé jó képességű munkavállalók nem töltöttek be felsőfokú képességet igénylő munkát (nem ajánlanak nekik), így ők a közepes képességet igénylő munkákért versenyeznek (Uu). Az irodalom nagy részében ezt is túlképzettségként definiálják, mivel a munkához képest a munkavállaló annak tűnik. Bár az alacsonyabb képességeknek köszönhetően Chevalier úgy véli, ezt a típust másként kell megítélni. A legalacsonyabb képességűeknek pedig az alacsony képességet igénylő munka marad.

Ebben a keretben a jó képességű, de közepes képességet igénylő munkát betöltő diplomás és a kevésbé jó képességű, alacsony képességet igénylő munkakört betöltő diplomás lesz *ténylegesen túlképzett* (valódi túlképzettség), akik úgy érezhetik, hogy a képességeik nem hasznosulnak. A kevésbé jó képességű diplomások, akik közepes képességeket igénylő munkát végeznek, lesznek azok, akik csak *formálisan tűnnek túlképzettnek* (látszólagos túlképzettség), mivel a képességeik viszont megfelelnek a munkakör által megköveteltnek.

Chevalier szerint idővel, a ténylegesen túlképzett munkavállalók képesek lesznek magasabb képességet igénylő állást is betölteni, míg a látszólagosan túlképzett munkavállalók nem tudnak jobban illeszkedő pozícióba kerülni a képességek hiánya miatt. Valójában ezzel a megközelítéssel az is magyarázhatóvá válik, hogy miért figyelhető meg folyamatosan a munkaerő-piacon a túlképzettség jelensége, illetve magyarázatot ad arra a Dolton és Vignoles (1997) (említi Chevalier, 2003: p. 512.) és Sloane et al. (1999) által megfigyelt jelenségre, hogy a diplomások egy része tartósan túlképzett marad.

A fentebb meghatározott két csoport elkülönítéséhez szükség van egy alternatív mérésre is a foglalkozáson alapuló túlképzettségmérés mellett, ez pedig nem más, mint a munkakörrel való elégedettség, amely alapján Chevalier szerint meg lehet különböztetni a két típust.⁶

Azok a túlképzett munkavállalók, akik elégedettek lesznek a *látszólagos túlképzettek*, míg azok, akik elégedetlenek a *valójában túlképzettek*. Ez utóbbi csoport szintén két kategóriára osztható, a jó képességű diplomásokra (akik közepes képességet igénylő munkakört töltenek be) és a kevésbé jó képességű diplomásokra (akik alacsony képességet igénylő munkakört töltenek be).⁷

Megállapítja, hogy a túlképzett munkavállalók 13%-kal keresnek kevesebbet, mint az illeszkedő társaik, ezt tovább bontva megállapítja, hogy a látszólag túlképzettek 7%-kal, a valójában túlképzettek 26%-kal keresnek kevesebbet, mint az illeszkedő társaik. A nagy különbség a két túlképzett csoport között is azt támasztja alá, hogy a túlképzett munkavállalók csoportja nem homogén, és ez egyben azt is jelenti, hogy a becsült bérkülönbségek felfelé torzítottak. Amikor Chevalier a képességbeli különbségeket is figyelembe vette, úgy találta, hogy az átlagos képességtől való egy-
szórásnyi eltérés 7,5%-kal változtatja meg a kapott bért (egyenesen arányos kapcsolat szerint), míg a valójában túlképzettek bérhátránya 18%-ra csökkent. Vagyis az a munkavállaló, aki ténylegesen túlképzett, és egyszerűen rosszabb képességekkel rendelkezik mint az átlag, a 18%-os bérhátrányon felül további 7,5%-os bérhátrányt szenved el. Az eredmények szerint a látszólagos túlképzettek bérhátránya nem változott.

A jelen cikkben bemutatott esettanulmány ezt a modellt veszi alapul.

A minta, az alkalmazott módszerek

A vizsgálat alapját jelentő adatokat a Diplomás Pályakövető Rendszer keretében végzett kérdőíves felmérés során gyűjtötték. A kérdőív felvételére 2010 tavaszán került sor, amelyet elektronikusan küldtek ki a 2007-

ben és 2009-ben végzett hallgatóknak, azaz a kérdőív felvétel teljes körűnek tekinthető. A vizsgált minta a Debreceni Egyetem Tudományegyetemi Karok és az Agrár és Gazdálkodástudományok Centrumának karain végzett hallgatókra terjed ki (tehát nem tartalmazza az Orvos- és Egészségtudományi Centrum karain végzetteket), ez mintegy 6000 kiküldött kérdőívet jelent, amelyből 622 darab kérdőív érkezett vissza. Ez körülbelül 10%-os válaszadási arányt jelent, amely megszokott a visszaküldős kérdőív felvételek esetében, sőt még jónak is tekinthető. A fenti válaszadási hajlandóság következtében nagy önkiválasztási torzítás feltételezhető, de az adatfelvétel kiválasztási módszere miatt ennek kiküszöbölésére nem volt lehetőség. Az egyetem képzéseiről rendelkezésre álló adatok alapján évenkénti bontásban, karok szerint súlyoztam vissza a mintát. Az elemzést ezen a súlyozott mintán végeztem el.⁸

Mivel a minta csak felsőfokú végzettséggel rendelkezőket tartalmaz, ezért az alulképzettség bérhatásának vizsgálata nem lehetséges. Az, hogy valaki túlképzett, az önértékelés közvetett értékelésével történt.⁹ A kvázi és tényleges túlképzettek elkülönítését a munkával való elégedettség alapján különítettem el. Mivel az elégedettség mérése 5 fokozatú skálán történt, a 3-as értéket bejelölők esetében a munka szakmai tartalmával és szakmai presztízzsel való elégedettséggel döntöttem el az elégedettek vagy az elégedetlenek csoportjába való tartozást. Ez alapján a túlképzettség egyes kategóriáinak megoszlását a 2. táblázat tartalmazza.

2. táblázat

A túlképzettségi kategóriák megoszlása

	Fő	%
Illeszkedő	332	66,4%
Kvázi túlképzett	99	19,8%
Ténylegesen túlképzett	69	13,8%

A vizsgálathoz lineáris regressziót futtattam le, amelynek függő változója a keresetek logaritmus¹⁰, a magyarázó változók között szerepel a munka által elért iskolázottság és a többletiskolázottság bérhozáma, valamint más, az egyénnek, az oktatással és a munkával kapcsolatos változók a következők szerint:

$$\ln(w_i) = \beta_X X_i + \beta_S S_i + \beta_O O_i + \varepsilon_i, \text{ ahol } (2)$$

S a képzettség jellemzői,

O dummy változó, amely azt mutatja meg, hogy az egyén túlképzett és

X a munka és az i -dik egyén számos más jellemzőjét tartalmazza.

Az egyéb, modellbe bevont jellemzők az alábbiak voltak – a legtöbb esetben dummy változóként kerültek bevonásra, ahol viszont több kategória is lehetséges, mint kettő, ott szükséges egy referenciakategória kijelölése, amely a leggyakoribb kategória lett – aláhúzással jelölve:

Egyéni változók:

- Nem (0 – nő, 1 – férfi),
- Kor (év),
- Mobilitási hajlandóság: a 14 éves kor előtti állandó lakóhely, illetve a jelenlegi lakóhely km-ben mért távolsága. Ahol a jelenlegi lakóhely hiányzott, ott azt a jelenlegi munkahely városával közelítettük. Ez a legtöbb esetben jellemzően Budapest volt. A távolság számításához a google útvonalkeresőjét használtuk, és minden esetben, ahol több lehetőség adódott, a rövidebb útvonalat vettük alapul (km),
- Ingázási hajlandóság (perc),
- Túlképzettség kategóriája: illeszkedő, kvázi túlképzett, ténylegesen túlképzett dummy változókká alakítva).

Tanulmányokkal kapcsolatos változók:

- Szakterület: agrár, bölcsész, egészségügyi, gazdasági, informatikai, jogi, műszaki, művészeti, művészetközvetítői, pedagógusi, társadalomtudományi, természettudományi és egyéb kategóriák dummy változókká alakítva,
- Képzés szintje: főiskola, egyetemi bachelor, mester kategóriák dummy változókká alakítva,
- Tagozat: 0 – nappali, 1 – levelező dummy változóként.

Munkával kapcsolatos változók:

- Munkatapasztalat: a kérdőív nem tartalmazott kérdést ezzel kapcsolatosan, ezért a szokásos becslési eljárást alkalmaztam: az életkor mínusz 21, ha a végzettség szintje bachelor vagy főiskolai, illetve életkor mínusz 23, ha a végzettség szintje mester vagy egyetemi (év),
- Közalkalmazott: 0 – versenyszférában dolgozó, 1 – közalkalmazott vagy köztisztviselő,
- Piaci rigiditás: annak a megyének a munkanélküliségi 2009-es évre vonatkozó rátájával mértem (*KSH Stadat 2010*), ahol a válaszadó munkahelye található,
- Munkahelyek száma (db),
- Munkakörben eltöltött idő (hónap),
- Beosztás: beosztott, egyéb vezető, középvezető, felső vezető dummy változókká alakítva,
- Vállalat innovativitása: nem innovatív, közepesen innovatív, nagyon innovatív dummy változókká alakítva,

- Település típusa: község, város, megyeszékhely, főváros dummy változókká alakítva,
- Vállalat mérete: kis-, közép- és nagyvállalat dummy változókká alakítva, amelyet a foglalkoztatottak létszáma szerint határoztam meg a megszokott kategóriáknak megfelelően: 0–9 fő mikrovállalkozás, 10–49 fő kisvállalkozás, 50–249 fő középvállalkozás és 250 fő felett nagyvállalat,
- Elhelyezkedés ideje államvizsga után: a kérdőívben a választ ordinális skálán lehetett bejelölni: 1 – azonnal, 2 – három hónapon belül, 3 – fél éven belül, 4 – egy éven belül, 5 – másfél éven belül, 6 – most sem. Azoknál, akik a „most sem” választ jelölték be, megnéztem, hogy mennyi idő telt el a végzés és a kérdőív felvétele (2010. május) óta, és ennek megfelelően kategorizáltam be az egyes esetekbe. Ahol ez több volt, mint másfél év, ott egy „másfél éven túl” kategóriát hoztam létre. Az elhelyezkedés idejét szintén dummy változókká alakítottam.

A mintán három modellt futtattam le, ahol az első modellbe az egyéni, a második modellbe már a tanulmányokkal kapcsolatos, a harmadik modellbe a munkával kapcsolatos változókat is bevontam. A súlyozott mintán kapott eredményeket a 3. táblázat tartalmazza. A táblázatban minden külön nem jelölt érték 1%-on szignifikáns, az egy *-gal jelöltek 5%-on, a **-gal jelöltek 10%-on szignifikánsak.

Az egyes modellek magyarázó ereje 26,3% és 43,5% közötti, ami nagyjából megfelel az irodalomban szokásosnak.¹¹

A táblázatból leolvasható, hogy a férfiak 27,6%-kal keresnek többet, mint a nők. Ez az előny azonban a további változók bevonásával 19,7%-ra mérséklődik. Az életkor is szignifikáns szerepet játszik mindaddig, amíg a munkatapasztalatot számításba nem veszik (3. modell), ami egyértelmű, hiszen a munkatapasztalatot az életkor alapján határozzák meg. Egy év 0,7%-kal, illetve a második modell esetében 1,6%-kal növeli a keresetet. A harmadik modellben minden egy év munkatapasztalat 1,3%-kal növeli az elérhető keresetet.

Az egyén mobilitási hajlandósága is szignifikáns szerepet játszik az elérhető keresetben, minden száz km (a 14 éves kor előtti lakóhelytől számítva) 4%-kal növeli a keresetet. Ez a további változók bevonásával 3,9%, illetve 3,7%-ra csökken. Előfordulhat, hogy ez a változó a regionális sajátosságokból adódóan szignifikáns, mivel a DE végzettjeinek egy része a jobb kereset reményében a nyugati országrészben vállal munkát, ezen belül is kiemelt célpontként Budapesten. Ez a

mintában is megfigyelhető. A hallgatók mintegy 56%-a vállalt máshol munkát, mint ahol a gyerekkorát töltötte (és ahol feltételezhetően családja lakik), nagyjából egyenletesen az ország egész területén, kivéve Budapestet, ahol jelentősebb kiugró érték tapasztalható. Ezért sem meglepő, hogy a mobilitás mellett a főváros, mint a munkavállalás helyszíne, is szignifikáns maradt, ahol a végzettek átlagosan 15,1%-kal keresnek többet társaiknál a mobilitással elérten felül.

A munkával kapcsolatos változók közül a *felsővezetői beosztás* maradt szignifikáns, amely szerint a felső vezetők 59,5%-kal keresnek többet a beosztottaktól. Más vezetői szintek nem voltak szignifikánsak, habár minél magasabb beosztásban dolgozik valaki, annál magasabb a keresete, és ez a kapcsolat lineárisnak tekinthető (sig 0,002), úgy tűnik azonban, hogy a beosztással kapcsolatos bérkülönbségeket kiváltják a modellbe bevont egyéb változók.

3. táblázat

A keresetek nagyságát befolyásoló tényezők a súlyozott mintán a Debreceni Egyetem végzettjei esetében

	1. modell	2. modell	3. modell
R ²	26,3	32,1	43,5
konstans	11,466	11,46	11,908
Egyéni változók			
Nem (férfi=1)	0,276	0,226	0,197
Életkor	0,007*	0,016	–
Kvázi túlképzett	–0,094 **	–0,093 **	–0,098 **
Ténylegesen túlképzett	–0,266	–0,287	–0,295
Mobilitási hajlandóság (100 km-re vetítve)	0,040	0,039	0,037
Tanulmányokkal kapcsolatos			
Informatikai szak		0,380	0,354
Tagozat		–0,169	–0,160
Munkával kapcsolatos változók			
Munkatapasztalat			0,013
Felső vezető			0,595
Nagyon innovatív			0,107 *
Nem innovatív			–0,127 **
Mikrovállalkozás			–0,164 *
Kisvállalkozás			–0,225
Középvállalkozás			–0,118 *
Főváros			0,151 *
6 hónappal az államvizsga után helyezkedett el			–0,110 **

Megj.: Minden változó 1%-on szignifikáns, kivéve: * a változó 5%-on szignifikáns, ** 10%-on szignifikáns. Az ANOVA F próba értéke minden modell esetén szignifikáns.

A tanulmányokkal kapcsolatos változók közül egyedül az *informatikai szak* végzettjei keresnek többet a természettudományi kar végzettjeinél, bértöbbletük 38%, ami a munkával kapcsolatos változók bevonásával 35,4%-ra csökken.¹² Emellett pedig szignifikánssá vált még a tagozat is. Ami meglepő azonban, hogy a levelező tagozatos végzettek 16,9%-kal (illetve a harmadik modell esetében 16,0%-kal) kevesebbet keresnek nappali tagozaton végzett társaiknál.¹³

A *vállalatok innovativitásával* kapcsolatosan is elmondható, hogy minél innovatívabb a vállalat, annál magasabb a munkavállalók átlagos keresete. A közepesen innovatív vállalatokhoz képest a nagyon innovatív helyen dolgozók mintegy 10,7%-kal többet, míg a nem innovatív vállalati környezetben dolgozók 12,7%-kal kevesebbet keresnek

Emellett a *vállalati méret* is szignifikánsnak bizonyult, itt is minden szint a modellben maradt, bár a legkevesebbet nem a mikrovállalkozásnál alkalmazásban lévő keresnek, hanem a kisvállalkozásnál dolgozók. Elmondható, hogy a nagyvállalatokhoz viszonyítva a

mikrovállalkozásoknál dolgozók 16,4%-kal, a kisvállalatnál dolgozók 22,5%-kal, a középvállalatnál dolgozók 11,8%-kal keresnek kevesebbet.

Ezek mellett a harmadik modellben szignifikánssá vált az *elhelyezkedés ideje* is. Amely kategóriák közül a fél év bizonyult vízválasztónak, vagyis akik ennyi idő után nem találtak állást, azok valószínűleg engedtek az elvárásaikból, és alacsonyabb bérért is hajlandók voltak munkát vállalni. Átlagosan 11%-kal keresnek kevesebbet társaiknál.

Bár jelen esetben nem közölték azt a modellt, amelyben nem különítették el a túlképzetteken belül a kvázi és tényleges túlképzetteket, az megállapítható, hogy a túlképzettek bérhátránya a fentebb megadott változók bevonása mellett súlyozott mintán 11,7% és 17,7% illeszkedő társaikhoz viszonyítva, ami megfelel a nemzetközi eredményeknek is. (Például Chevalier [2000] 13%-os bérhátrányt határoz meg.)

A túlképzetteken belül megkülönböztetett két kategóriát vizsgálva megállapítható, hogy a *ténylegesen túlképzett* munkavállalók kevesebbet keresnek illeszkedő társaiknál, ennek mértéke az első modell esetében 26,6%, a második modell esetében 28,7%, a harmadik modell esetében viszont már 29,5%. A *kvázi túlképzettek* bérhátránya illeszkedő társaikhoz képest 9,4%, amely a három modellben 9,8%-ra nő.

Ez alapján hasonló megállapításra juthatunk, mint Chevalier (2000, 2003), azaz a felsőfokú végzettségen belül a túlképzett munkavállalók csoportja nem homogén, jelentős különbségek tapasztalhatók motivációjuk, illetve képességeik terén, ami megmutatkozik a jelentősen különböző bérhátrányban is.

Nem voltak szignifikánsak a modellekbe bevont változók közül:

- Az *ingázási hajlandóság*. Habár ahogy ezt korábban megjegyeztük, ennek a változónak az érvényessége kétséges, hiszen a percben mért ingázási időt torzíthatja, hogy az egyének különböző módokon juthatnak el a munkahelyükre, ezért ennek a modellből való kiesése nem meglepő.
- A *képzés szintje*. Vagyis nem igazolódott be, hogy a hagyományos egyetemi és az új mesterképzések, valamint a hagyományos főiskolai és az új BSc képzések között bármilyen különbség tükröződne a keresetekben. Elsősorban az elhelyezkedés időtartamában játszhatnak szerepet. (A munkakeresés időtartama és a végzettség szintje között szignifikáns kapcsolat mutatkozott – a khí négyzet próba szignifikanciaszintje 0,000.) A BSc diplomával rendelkezők általában később találtak állást maguknak.

- Nem szignifikáns a különbség a *közalkalmazottak* és a versenyszférában elhelyezkedők keresetkülönbsége között sem. Bár a többi változó hatása nélkül szignifikáns különbség van a két szektor között, a közalkalmazottak lényegesen kevesebbet keresnek a versenyszférában tevékenykedő társaiknál, ugyanakkor ennek hatását átveszik olyan változók, amelyekben a két szektor vagy az ott dolgozók különböznek.
- Nem játszik szerepet a *piaci rigiditás*. Nyilvánvalóan ez elsősorban a munkakeresés időtartamát befolyásolja. Minél inkább rossz feltételekkel rendelkező helyi munkaerő-piacon keres az egyén munkát, annál nehezebben talál állást magának. Ennek tehát inkább a foglalkoztatott/munkanélküli státusban, illetve az alacsonyabb végzettséget igénylő munka elvállalásában lehet szerepe (lásd például Büchel – Battu, 2002).
- Nem szignifikáns a *munkakörben eddig eltöltött idő*.
- Nem szignifikáns a *munkahelyek száma*.

A képességbeli különbségek figyelembevétele

A túlképzetteken belül a képességbeli különbségek kiszűrésére Chevalier (2000 és 2003) különválasztja azokat, akik a vizsgálat második felvételekor már illeszkedő munkakört töltenek be, ők lesznek a jobb képességűek, míg akik foglalkoztatása nem változott, azok a kvázi túlképzettek.

A rendelkezésemre álló minta esetében ilyen elkülönítés nem lehetséges, mivel nem idősoros adatokról van szó. Így egy másik módszerrel igyekszem közelíteni a képességbeli különbségeket. Ez pedig a diploma minősítése, feltételezve, hogy az oktatásban való sikeres szereplés ugyanúgy a képességek eredménye, és akik jobb képességekkel rendelkeznek (legyen az soft vagy akár hard skill), azok jobb eredménnyel végeztek. Természetesen lehetnek más tényezők is, amelyek befolyásolhatják ezt, mint például a szorgalom vagy a kapcsolati tőke. De úgy vélem, hogy ezeknél még mindig meghatározóbb a képesség.

Mivel célom a legjobbak elkülönítése, ezért a jobb képességűek közé a jeles és az annál jobb eredményt elérték kerültek, míg a rosszabb képességűek közé soroltam az ennél rosszabb eredménnyel végzőket. Ennek alapját az adja, hogy a diploma minősítése során a leggyakoribb minősítés a 'jó', így ez „tucat” eredménynek tekinthető.

A túlképzetteken belül a jobb és rosszabb bérhátrányának alakulását a súlyozott minta esetében a 4. táblázat tartalmazza.

**A képességek szerepe a bérelőnyök alakulására a három modellben súlyozott mintán
a Debreceni Egyetem végzettjeire vonatkozóan**

Súlyozott minta	1. modell	2. modell	3. modell
R ²	27,3	32,3	42,2
Konstans	11,439	11,42	11,86
Egyéni változók			
Nem (férfi=1)	0,271	0,239	0,204
Életkor	0,008*	0,017	-
Kvázi túlképzett	-0,090 **	-0,088 **	-0,095 **
Ténylegesen túlképzett (rossz képességű)	-0,313	-0,311	-0,316
Ténylegesen túlképzett (jó képességű)	-	-	-
Mobilitási hajlandóság (100 km-re vetítve)	0,041	0,039	0,037
Tanulmányokkal kapcsolatos változók			
Informatikai szak		0,297	0,288
Tagozat		-0,174	-0,160
Munkával kapcsolatos változók			
Munkatapasztalat			0,014
Felső vezető			0,616
Nem innovatív			-0,131*
Nagyon innovatív			0,098**
Mikrovállalkozás			-0,134**
Kisvállalkozás			-0,213
Középvállalkozás			-0,095**
Főváros			0,176

Megj.: Minden változó 1%-on szignifikáns, kivéve: * a változó 5%-on szignifikáns, ** 10%-on szignifikáns. Az ANOVA F próba értéke minden modell esetén szignifikáns.

A táblázat alapján látjuk, hogyan változtak a bevont változók hatásai, jelentősebb kiugró eltéréseket nem tapasztalunk. Az elhelyezkedés ideje nem vált szignifikánssá. Ami érdekes, az a tényleges túlképzettek belüli a jobb és *rosszabb képességűek* bérhátrányának alakulása. Látható, hogy a rosszabb képességűek bérhátránya megnőtt, az első modellben 31,3%-ra (26,6%-ról) a harmadik modell esetében 31,6%-ra (29,5%-ról). A *jobb képességűek* keresete nem különbözik szignifikánsan illeszkedő társaiktól.¹⁴ A *kvázi túlképzettek* bérhátránya az első modellben 9%, a harmadikban 9,5%. (Ez a képességek megkülönböztetése nélküli modellekben 9,4% és 9,8% volt.)

Összefoglalás

Van-e különbség a túlképzett munkavállalók és illeszkedő társaik keresete között? Homogénnek tekinthető-e a túlképzettek csoportja, és ha nem, akkor milyen kü-

lönbségek figyelhetők meg a keresetekben? A Debreceni Egyetem végzettjeinek adatai alapján a nemzetközi vizsgálatok eredményeihez hasonlókat kaptam. Megállapítható, hogy azon felsőfokú végzettségűek, akik a végzettségük szintjénél alacsonyabb végzettséget igénylő munkakört kénytelenek elvállalni, kevesebbet keresnek, mint illeszkedő társaik. Ez a bérhátrány a Debreceni Egyetem végzettjei esetében 12–17% közötti. Azonban, ha feltételezzük, hogy a tömegesedés eredményeként a nagyobb merítés következtében a felsőoktatásba bekerülő képességei jobban szóródnak, és ez a különbség a felsőoktatásban való részvétellel nem egyenlítődik ki, akkor feltételezhető, hogy a túlképzettek csoportja sem homogén, és jelentős különbségek figyelhetők meg benne a képességeket és motivációt tekintve. Ez a különbség pedig megjelenik a végzett hallgatók által elért keresetekben is, azaz lesznek olyanok, akiknek bérhátránya illeszkedő társaikhoz képest nagyobb lesz, mint azt a korábbi becslések feltételezték.

A cikkben felhasznált modell (Chevalier, 2003) a túlképzettek belüli megkülönböztetést az úgynevezett kvázi és tényleges túlképzetteket. A kvázi túlképzettek felsőfokú végzettséggel rendelkező munkavállalók,

akik kevésbé jó képességgel rendelkeznek. Bár végzettségüket tekintve nem, de képességeik alapján illeszkednek az általuk betöltött alacsonyabb végzettség, és egyben alacsonyabb képességigényű munkakörhöz, így ők valójában csak „papíron” túlképzettek. A ténylegesen túlképzettek azok, akik szintén túlképzettek a munkakörhöz viszonyítva, de képességeiket nem használják ki munkájuk során. A ténylegesen túlképzettek belül megkülönböztethetjük továbbá a viszonylag jó képességgel rendelkezőket és a sor végén álló legrosszabb képességű egyéneket.

Chevalier modelljét alapul véve a Debreceni Egyetem végzettjeinek esetében úgy találtam, hogy a legrosszabb képességűek bérhátránya átlagban elérheti a 31,6%-ot, míg a kvázi túlképzettek bérhátránya 9,5% volt. A tényleges túlképzettek közül a jobb képességűek keresete nem különbözött szignifikánsan illeszkedő társaiktól.

Ezek alapján megállapítható, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkezőkön belül a túlképzettek csoportja nem homogén, és a tömegesedés eredményeként a felsőoktatásba bekerülő rosszabb képességű munkavállalók bérhátránya nagyobb, mint ahogy azt a korábbi elemzések alapján feltételezhettük. Ugyan az elemzés nem teszi lehetővé azt, hogy összehasonlítsuk a középfokú végzettségűek bérhátrányával, illetve csak egy pillanatképet ad a végzettség munkaerő-piaci állapotáról, és nem vizsgálja a bérhátrányok változását egy életúton keresztül, de ha a bérhátrány növekedését a tömegesedés eredményének tekintjük, akkor az mindenképp azt jelzi, hogy a felsőoktatás létszámnövekedése negatív irányú tendenciát eredményezett.

Lábjegyzet

- ¹ Ennek oka, hogy a statisztikai átlag alkalmazása esetén az egyének nagyobb valószínűséggel fognak az illeszkedő kategóriába esni, mint a módusz alkalmazásakor (Bauer, 2002).
- ² A paneladatok alkalmazása lehetőséget biztosít a fix, illetve a random hatások kiszűrésére. Ezek olyan tényezők, amelyek nem szerepelnek az egyenletben. Ezek hatása a becsült koefficiensre lehet determinisztikus, ebben az esetben beszélünk fix hatásról, illetve lehet véletlenszerű, ebben az esetben random hatásról.
- ³ Ugyanakkor Chevalier (2003) kétségbe vonja a heterogén képességek paneladatokon alapuló mérését, mivel az azokon az egyéneken alapul, akiknek munkahelyi illeszkedése változik az adott időszak alatt. A becslés csak abban az esetben lenne torzítatlan, ha feltennénk, hogy ez a változás exogén, de Dolton és Vignoles (1997) munkájukban megmutatták, hogy azok a végzettek, akik ebbe a kategóriába tartoznak, hamar felzárkóznak, és ezáltal a bérük nem fog különbözni azokétól, akik már korábban is a végzettségüknek megfelelően helyezkedtek el. Ezáltal Bauer eredményei arra vonatkozóan, hogy a túlképzettség negatív bérhatása eltűnik, ha figyelembe vesszük a heterogén képességeket, egyáltalán nem meglepőek, és a módszer sajátosságaiból következik (említi Chevalier, 2003: p. 520.).

- ⁴ Hasonló megközelítést használnak Battu és társai (2000), akik vizsgálták a túlképzettek munkával való megelégedettségét, és úgy találták, hogy azok, akik a végzettségüknek megfelelően helyezkedtek el, kimutathatóan elégedettebbek a munkájukkal.
- ⁵ A szerző a „genuine” és az „apparent” kifejezéseket használja, amelyeket valódi és látszólagos túlképzettségnek fordíthatunk.
- ⁶ Az elégedettséget 1-től 6-os skálán mérte az alábbi kérdésre adott válasz szerint: „Mennyire elégedett a jelenlegi munkájának és a végzettségének az illeszkedésével? Jelölje 1–6 ig.” Robbins és Judge (2008) ugyanakkor említi, hogy nem csak a képességek kihasználása befolyásolhatja a munkahelyi elégedettséget. Arra hatással lehet az egyének személyisége is: vannak, akik szinte mindennel elégedettek, míg vannak az „örök elégedetlenkedők”, akiknek semmi sem megfelelő. Ha valakinek ilyen negatív személyisége van, az általában semmivel sem, így a munkájával sem elégedett, függetlenül attól, hogy kihasználja-e a képességeit, vagy sem.
- ⁷ Ezzel ugyanakkor azt is feltételezi, hogy azok a jó képességű diplomások, akik felsőfokú képességeket igénylő munkakört töltenek be, azaz illeszkednek, nem elégedetlenek.
- ⁸ Mivel a túlképzettség vizsgálatához szükséges kérdéseket csak a TEK és az ÁGTC karain végzetetteknek kiküldött kérdőívek tartalmazták, a részemre megküldött adatbázis az Evasyból nyert nyers adatokat tartalmazta, és megelőzte az elemző intézet által végrehajtott tisztítást és súlyozást, ezért ezek a súlyok eltérnek az intézet által kialakítottaktól.
- ⁹ A következő kérdésre kellett válaszolniuk: „Az Ön jelenlegi állása betölthető-e alacsonyabb végzettséggel, mint az Öné?” 508 fő válaszolt, akiknek 34,4%-a érzi magát túlképzettnek az adott munkakörben.
- ¹⁰ A mintában minden fő és melléktelepességet figyelembe véve a havi nettó összjövedelem.
- ¹¹ Chevalier (2000) által kapott értékek 37% és 40% közé esnek.
- ¹² A súlyozatlan mintán szignifikáns még a gazdasági terület bérelőnye, akik 28%, illetve 18,4%-kal keresnek többet, mint a természettudományi végzettségűek. Ez a változó ugyanakkor kiesik, amikor a modelleket súlyozott mintán futtatjuk.
- ¹³ Ha a levelező tagozatosok és a nappali végzettek keresetét önmagában összehasonlítjuk, akkor azt tapasztaljuk, hogy a levelezősök átlagkeresete 139.675 Ft, a nappali tagozaton végzetteké 135.381 Ft, amely azonban nem különbözik szignifikánsan (a Welch próba szignifikanciaértéke 0,679), ami jelentősen megváltozik a többi változó bevonásával.
- ¹⁴ A harmadik modellbe bevonva a ténylegesen túlképzettek közül a jobb képességűek változóját azt az eredményt kaptam, hogy 1,6%-kal keresnek kevesebbet illeszkedő társaiknál, ugyanakkor ez a különbség a modell szerint nem szignifikáns, így a fentebbi táblázatban ezen változó nélküli modellt szerepeltettem.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gy. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: Aula Kiadó.
- Battu, H. – Belfield, C.R. – Sloane, P.J. (2000): How well can we measure Graduate Overeducation and its effects? National Institute Review, Vol. 171, No. 1, p. 82–93.
- Bauer, K.T. (2002): Educational mismatch and wages: a panel analysis. Economics of Education Review, Vol. 21, No. 3, p. 221–229.
- Chevalier, A. (2000): Graduate Over-Education in the UK. London: Centre for the Economics of Education.

- Chevalier, A.* (2003): Measuring Over-Education. *Economica*, Vol. 70, No. 279, p. 509–531.
- Cohn, E. – Khan, S.P.* (1995): The Wage Effect of Overschooling Revisited. *Labour Economics*, Vol. 2, p. 67–76.
- Duncan, G.J. – Hoffman, S.D.* (1981): The Incidence and Wage Effects of Overeducation. *Economics of Education Review*, Vol. 1, No. 1, p. 75–86.
- Freeman, R.* (1976): *The Overeducated American*. New York: Academic Press.
- Galasi P.* (2004a): Valóban leértékelődtek a felsőfokú diplomák? Budapesti Munkagazdaságtani Füzetek. 2004/3. Budapest: Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaságtudományi Kutatóközpont – Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Emberi Erőforrások Tanszék.
- Galasi P.* (2004b): Túlképzés, alulképzés, bérhozam a magyar munkaerőpiacon 1994–2002. Budapesti Munkagazdaságtani Füzetek 2004/3. Budapest: Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaságtudományi Kutatóközpont – Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Emberi Erőforrások Tanszék.
- Galasi P.* (2005): Munkaerő-piaci státusz és iskolai végzettség. In: Galasi Péter – Varga Júlia: *Munkaerőpiac és oktatás*. Budapest: Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaságtudományi Intézet. p. 14–20.
- Green, F. – McIntosh, S. – Vignoles, A.* (1999): Overeducation and Skills – Clarifying Concepts. Discussion Paper No. 04355, Centre for Economic Performance.
- Groot, W. – van den Brink, H.* (2000): Overeducation is the Labor Market: a Meta-analysis. *Economics of Education Review*, Vol. 19, p. 149–158.
- Halaby, C.N.* ([1994): Overeducation and Skill Mismatch. *Sociology of Education*, Vol. 76, No. 1, p. 47–59.
- Hartog, J.* (2000): Over Education and Earnings: Where are We, Where should We Go? *Economics of Education Review*, Vol. 19, No. 2, p. 131–147.
- Hrubos I.* (1998): A felsőoktatás intézményrendszerének átalakulása a fejlett országokban. *Európa Fórum*, 8. évf. 1. sz., p. 93–109.
- Kertesi G. – Köllő J.* (2005): Felsőoktatási expanzió – „diplomás munkanélküliség” és a diplomák piaci értéke. Budapesti Munkagazdaságtani Füzetek 2005/3. Budapest: Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaságtudományi Kutatóközpont – Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Emberi Erőforrások Tanszék.
- Kiker, B.F. – Santos, M.C. – De Oliveira, M.M.* (1997): Overeducation and undereducation: evidence for Portugal. *Economics of Education Review*, Vol. 16, No. 2, p. 111–125.
- Köllő J.* (2005): Diplomások a viharban? *Élet és Irodalom*, 49. évf. 33. sz. p. 12–13.
- KSH Stadat* (2010): Munkanélküliségi ráta 2010. Központi Statisztikai Hivatal. Letöltés helye: http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qlf027.html, letöltés ideje: 2010-07-26
- McGuinness, S.* (2006): Overeducation in the Labour Market. *Journal of Economic Surveys*, Vol. 20, No. 3, p. 387–418.
- Mendes, M.O. – Santos, M.C. – Kiker, B.F.* (2000): The Role of Human Capital and Technological Change in Overeducation. *Economics of Education Review*, Vol. 19, p. 199–206.
- Mincer, J.* (1974): *Schooling, Experience and Earnings*. National Bureau of Economic Research. New York: Columbia University Press.
- Mullins, L.J. – Carter, L.* (2010): Individual Differences and Diversity. In: Mullins, L.J (ed.): *Organizational Behavior*. Ninth edition, Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Polónyi I.* (2000): Egyre többet, egyre kevesebbért? *Educatio*, 9. évf., 1. sz., p. 43–61.
- Polónyi I. – Tímár J.* (2001): *Tudásgyár vagy papírgyár*. Budapest: Új Mandátum Könyvkiadó.
- Polónyi I.* (2005a): A felsőoktatás és gazdasági szakemberigény. *Munkaügyi Szemle*, 49. évf., 5. sz., p. 26.
- Polónyi I.* (2005b): A felsőoktatási beiskolázási keretszámok szakmai szerkezete. Budapest: Felsőoktatási Kutatóintézet.
- Polónyi I.* (2005c): A hazai felsőoktatás vertikális és horizontális képzési szerkezetének elemzése nemzetközi összehasonlításban a gazdasági fejlettség összefüggésében. Kézirat. Debrecen: Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, http://www.econ.unideb.hu/rendezvenyek/programsorozatok/tanszeki_estek/FoktszkerPolonyi.doc, letöltés dátuma: 2007. január.
- Robbins, S.P. – Judge, T.A.* (2008): *Essentials of Organizational Behavior*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Rumberger, R.W.* (1981): The Rising Incidence of Overeducation in the U.S. Labor Market. *Economics of Education Review*, Vol. 1, No. 3, p. 293–314.
- Rumberger, R.W.* (1987): The Impact of Surplus Schooling on Productivity and Earnings. *The Journal of Human Resources*. Vol. 22, No. 1, pp. 24–50.
- Sloane, P., – Battu, H. – Seaman, P.* (1999): Overeducation, Undereducation and the British Labour Market. *Applied Economics*, Vol. 31, p. 1437–1453.
- Smith, Ádám A.* (1959): *A nemzetek gazdagsága: a gazdaság természetének és okainak vizsgálata*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Verdugo R.R. – Verdugo, N.T.* (1989): The Impacts of Surplus Schooling on Earnings. Some Additional Findings. *The Journal of Human Resources*, Vol. 24, No. 4, p. 629–643.
- Yukl, G.* (2010): *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, N. J.: Pearson Prentice Hall.

Cikk beérkezett: 2012. 2. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2012. 3. hó

FIÁTH Attila – NAGY Balázs – TÓTH Péter –
– DÓCZI Szilvia – DINYA Mariann

EGYSÉGES KOCKÁZATKEZELÉSI MÓDSZERTAN KIALAKÍTÁSA A VILLAMOSENERGIA-IPARI ÁTVITELI RENDSZERIRÁNYÍTÓ TÁRSASÁGNÁL

A felelős vállalatirányítás egyik stratégiai jelentőségű tényezője a vállalati szintű kockázatkezelés, mely napjaink egyik legnagyobb kihívást jelentő területe a vállalatvezetés számára. A hatékony vállalati kockázatkezelés nem valósulhat meg kizárólag az általános, nemzetközi és hazai szakirodalomban megfogalmazott kockázatkezelési alapelvek követése mentén, a kockázatkezelési rendszer kialakítása során figyelembe kell venni mind az iparági, mind az adott vállalatra jellemző sajátosságokat. Mindez különösen fontos egy olyan speciális tevékenységet folytató vállalatnál, mint a villamosenergia-ipari átviteli rendszerirányító társaság (transmission system operator, TSO). A cikkben a magyar villamosenergia-ipari átviteli rendszerirányító társasággal együttműködésben készített kutatás keretében előálló olyan komplex elméleti és gyakorlati keretrendszer mutatnak be a szerzők, mely alapján az átviteli rendszerirányító társaság számára kialakítottak egy új, területenként egységes kockázatkezelési módszertant (fókuszban a kockázatok azonosításának és számszerűsítésének módszertani lépéseivel), mely alkalmas a vállalati szintű kockázati kitétség meghatározására.

Kulcsszavak: villamosenergia-ipar, kockázatkezelés, Monte-Carlo szimuláció

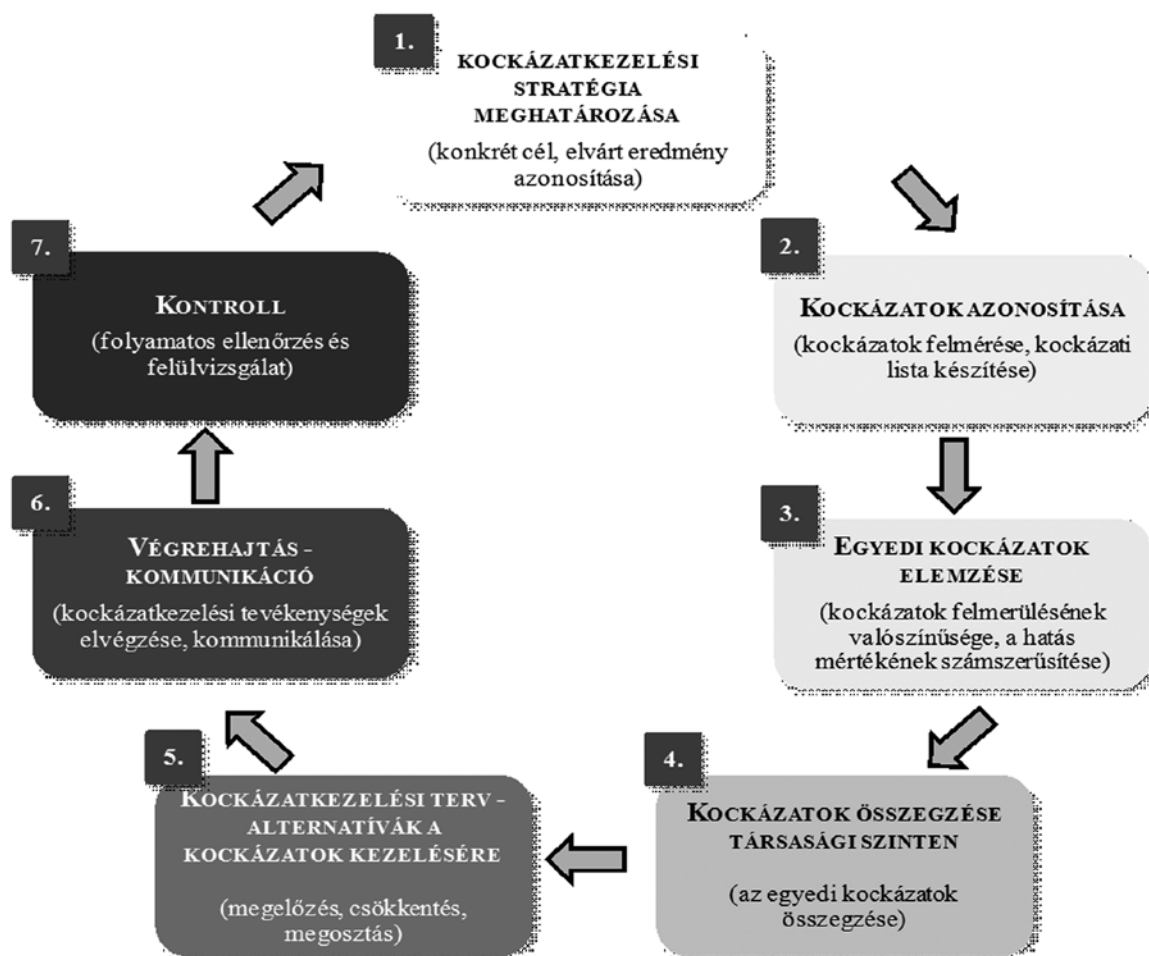
A vállalatok stratégiai irányításának egyik kulcsfontosságú folyamata a kockázatkezelés, melynek célja a vállalat üzleti tevékenységéhez kapcsolódó kockázatok minél pontosabb azonosítása és meghatározása, valamint a kockázatok számszerűsítésének és kezelhetőségének elősegítése. A vállalati kockázatkezelés definíciója „a kockázatok tudatos ismeretére és aktív kontrolljára vonatkozó szisztematikus megközelítés annak érdekében, hogy a vállalat működése egyrészt az üzleti célok, másrészt a tulajdonosok és érintettek elvárásainak megfelelően, zavartalanul történjen.”¹ Mindezek eredményeként a hatékony kockázatkezelés képes azt biztosítani, hogy a kockázatok vállalása az üzleti sikerek érdekében meghozott felelős vezetői döntés legyen.

A kockázatkezelés jelentősége és folyamata

A kockázatkezelés több, egymástól jól elkülönített, de folyamatba szervezett lépésből áll, mely lépéseket az adott vállalat iparági környezetére, valamint belső működési jellemzőire adaptáltan kell kialakítani és megvalósítani. A vállalati kockázatkezelés folyamata általánosságban az 1. ábrán (következő oldalon) látható lépésekre **bontható**.²

A nemzetközi és hazai gyakorlatban a vállalati kockázatkezelés folyamatára számos módszertant dolgoztak ki, melyek iparágtól független, általános eljárásokat tartalmaznak. A vállalati gyakorlatban azonban a kockázatkezelési folyamat kialakítását számos tényező és szempont befolyásolja, ugyanis hatékony vállalati kockázatkezelés csak akkor valósítható meg, ha a

A kockázatkezelés általános folyamata



kockázatkezelési folyamatot a vállalat működési sajátosságainak megfelelően, testre szabottan alakítják ki. Ehhez alapvető fontosságú, hogy egyaránt azonosítsák az iparági sajátosságokat, melyben az adott vállalat működik, valamint a vállalat piacon betöltött szerepéből és működéséből fakadó jellemzőket.

Kockázatkezelés a villamosenergia-piaci és az átviteli rendszerirányító szerepéből fakadó sajátosságok tükrében

A villamosenergia-piac szereplői számos iparág-specifikus kockázattal szembesülnek. Annak érdekében, hogy egy átviteli rendszerirányítóra szabott kockázatkezelési rendszert lehessen kidolgozni, e bizonytalanságok számbavétele szükséges, ezért elsőként az általános iparági bizonytalansági tényezőket mutatjuk be. A villamosenergia-piac szereplői számára az iparági sajátosságokból fakadó főbb kockázati tényezők az alábbiak:³

- **energiahordozók árai:** a fő energiahordozók piaci ára nagymértékben meghatározza a villamos energia ellátási láncának összes költségét. A főbb energiahordozók közül a szén, az olaj és a földgáz ára jelentős ingadozásokat mutat, mely az ellátási láncban szereplők jelentős részének kockázatokat jelent.
- **termékarak:** a villamos energia mint termék ára a dereguláció térnyerése óta jelentős ingadozásokat **produkál**, ami komoly kockázatot jelent az iparág legtöbb szereplője számára. A villamos energia tőzsdei ára jelentősen ingadozik, mely részben a villamos energia azon sajátosságából fakad, hogy nem tárolható. Emiatt – főleg esetleges erőműkiadás esetén – keresleti és kínálati sokkok jöhetnek létre, amelyek nagymértékű áringadozásokat okoznak a villamosenergia-tőzsdén.
- **technológia:** a tudomány gyors fejlődése következtében bármikor megjelenhetnek olyan technológiák (pl. üzemanyagcellák, decentralizált áram-

termelés), amelyek az iparág egészének vagy egyes szereplőinek szerepét csökkenthetik.

- *szabályozási és politikai környezet:* a villamosenergia-piacok szereplői által legnehezebben kezelhető kockázat, mely kiszámíthatatlansága miatt rövid és hosszú távon is állandó kockázatot jelent a vállalatok számára (pl. hatóság által szabályozott árak). A szabályozás számos esetben épít be olyan célokat a vállalatok működésébe, melyek egyébként nem jelentkeznének (pl. megújuló energiák támogatása).
- *kereslet volatilitása:* a villamos energia iránti kereslet az elmúlt időszakban nagymértékű ingadozást mutatott, mely nagymértékű kockázatot jelent az iparág valamennyi szereplője számára.

Ezek azok az alapvető bizonytalansági tényezők, melyek az iparág szereplői számára a legkockázatosabbak. Az *átviteli rendszerirányítónak* azonban a villamosenergia-piacon *megkülönböztetett szerepe* van, ebből fakadóan megfigyelhetők olyan kockázatok is, melyekkel az átviteli rendszerirányító másrészt szembe, mint a villamosenergia-piac többi szereplője.

Elsőként az átviteli rendszerirányító feladatait és az azokból fakadó speciális kockázatokat célszerű áttekinteni. Az átviteli rendszerirányító feladatai négy nagyobb csoportba sorolhatók:⁴

- *rendszerirányítás:* forrástervezés, hálózatfejlesztési stratégia és terv elkészítése, javaslat az erőműpark fejlesztésére,
- *átviteli tevékenység:* átviteli hálózat tulajdonlása, tervezése, fejlesztése, karbantartása, működtetése,
- *piacműködtetés és gazdasági tevékenység:* liberalizált villamosenergia-piac működési feltételeinek, rendszerszintű szolgáltatások piacának és a mérlegkörök rendszerének biztosítása, határkeresztesztő kapacitások elosztása, kötelező átvétel (KÁT) mérlegkör működtetése,
- *nemzetközi együttműködés:* a rendszerirányítói nemzetközi szervezetekben a magyar álláspont képviselője, az együttműködés folyamatos koordinációja, műszaki és diplomáciai tevékenység végzése a magyar érdekek érvényesítésére.

A fentiekben felsorolt feladatokból következik, hogy az átviteli rendszerirányító a villamosenergia-piac speciális szereplője, mely többek között a teljes magyar villamosenergia-rendszer egyensúlyának fenntartásáért felelős, ezért az átviteli rendszerirányító megfelelő működése kulcsfontosságú az egész iparág, és így a nemzetgazdaság szempontjából is. Az átviteli

rendszerirányító kockázatkezelési stratégiájának ehhez kell igazodnia: kiemelt figyelmet kell szentelnie a villamosenergia-rendszer biztonságos működését veszélyeztető kockázatok kezelésére. Emellett számos egyéb elvárásnak is meg kell felelni az átviteli rendszerirányító kockázatkezelési rendszerének kialakítása során: figyelembe kell venni a tulajdonos, a szabályozó hatóság, valamint a többi villamosenergia-piaci szereplő és az egyéb érintettek elvárásait is.

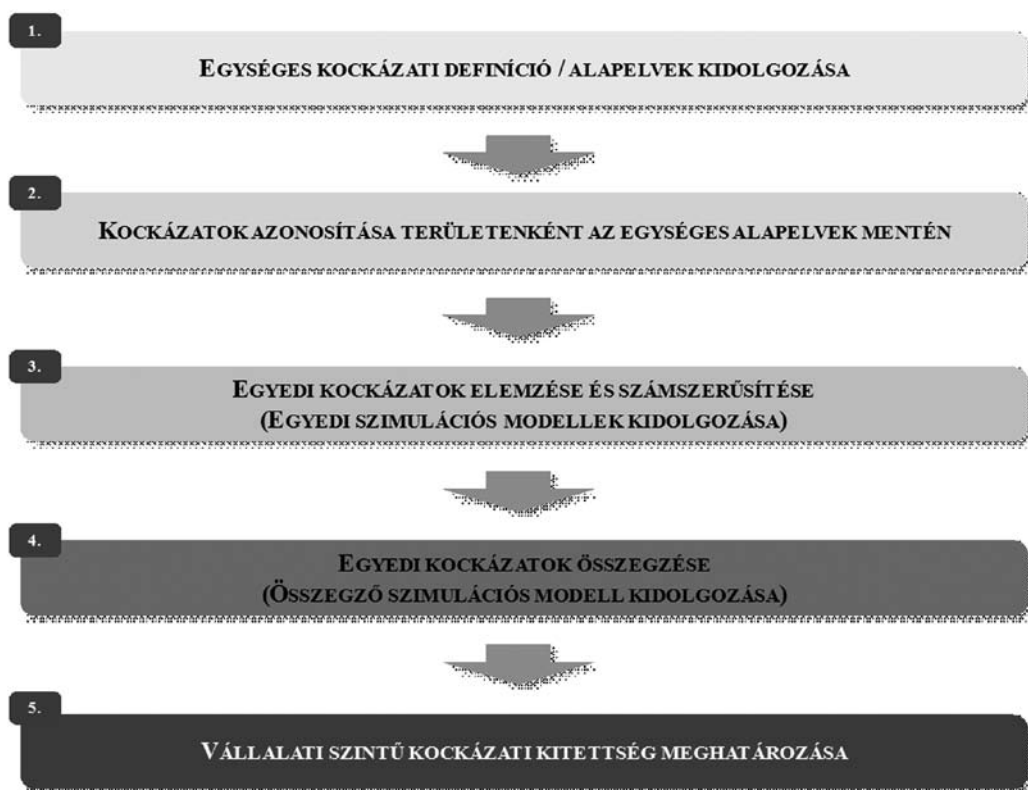
Az átviteli rendszerirányító feladatai mellett azon piacokat is célszerű megvizsgálni, melyeken a vállalat működik. Ezek a piacok alapvetően két csoportba oszthatók.

Azok a piacok, melyeken a TSO *szolgáltatásokat* nyújt a TSO monopóliumával jellemezhetők. Az átviteli hálózat használatának, a rendszerirányításnak és a rendszerszintű szolgáltatásoknak hatóság által szabályozott díjai vannak. A TSO bevétele ebben a tekintetben szabályozási és politikai döntésektől függ, melyekre való befolyása korlátozott az átviteli rendszerirányítónak, ezáltal jelentős kockázattal szembesül a vállalat ezen a területen. A fentiek mellett csak az átviteli rendszerirányítónál lehet határkeresztesztő kapacitásra jogot szerezni. Ebben az esetben a TSO bevétele a kereslet és a kínálat nagyságától függ (a jellemzően aukciókon keresztül történő értékesítés árai nem szabályozottak), aminek befolyásolására vonatkozóan szintén nem rendelkezik nagy erővel a TSO, így ezen a területen is jelentős kockázattal szembesül a társaság. Emellett a magyar átviteli rendszerirányítónak bevétele származik az ITC-mechanizmusból is, amelyet Európában alkalmaznak a TSO-k egymás közötti kompenzálására a tranzitjellegű, az adott ország villamosenergia-rendszerén áthaladó villamosenergia-szállításokért. Ebben a tekintetben a TSO bevétele szintén tőle független tényezők függvénye.

Azok a piacok, melyeken az átviteli rendszerirányító (sokszor egyetlen) *vevőként jelenik meg*, általában több eladóval jellemezhetők. Az átviteli rendszerirányítónak a rendszerszintű szolgáltatások nyújtásához, a kiegyenlítés végzéséhez, az átviteli hálózat veszteségének pótlásához villamos energiát kell beszereznie. A villamosenergia-beszerezés forrásának biztosítására tartalékokat is le kell kötni (primer, szekunder, tercier). Hazánkban a TSO a villamos energiát és a tartalékokat tenderen keresztül köteles beszerezni. Ebből a szempontból az egyik legjelentősebb kockázatot az jelenti, hogy ez előbbiekben felsoroltak beszerzésére milyen költség mellett kerül sor.

A bemutatott iparági és a TSO piacon betöltött szerepéből fakadó sajátosságok ismerete és figyelembevétele elengedhetetlen feltétele annak, hogy az átviteli

A területenként egységes kockázatkezelési módszertan kialakítása



rendszerirányító társaságra szabott, hatékony vállalati szintű kockázatkezelési rendszert és módszertant lehesse kialakítani.

Területenként egységes kockázatkezelési módszertan kialakítása az átviteli rendszerirányító társaság esetében

A hatékony kockázatkezelés egyik alapfeltétele, hogy vállalati szinten egységes kockázatkezelési módszertant alakítsanak ki, mely a társaságot érintő valamennyi kockázatot lefedi. Az átviteli rendszerirányító társaság területenként egységes kockázatkezelés-módszertani kialakításának főbb lépéseit a 2. ábrában foglaltuk össze.

Egységes kockázati definíció/alapelvek meghatározása

Az egységes kockázatkezelési módszertan kialakításának kulcsfontosságú feltétele, hogy a kockázatokat vállalati szinten egységes definíció és alapelvek mentén azonosítsák. Ha a különböző vállalati területeken, szervezeti egységekben nem ugyanazon értelmezés és felfogás szerint történik a kockázatok azonosítása, akkor előfordulhat, hogy a kockázatok helyett problémák,

hiányosságok merülnek fel, vagy esetleg megnő magának a kockázatnak a hatása, ami nem jelentheti kiindulópontját egy hatékony kockázatkezelési folyamatnak.

A nemzetközi és hazai szakirodalomban számtalan meghatározás található a kockázat fogalmára. Az átviteli rendszerirányító társaság esetében a következő definíció mentén **azonosítható** a kockázatok: *a kockázat olyan bizonytalan kimenetelű esemény, melynek bekövetkezése lényegi befolyással lehet a szervezet által kitűzött célok elérésére és a vállalat üzleti tevékenységére.*

A fenti definícióból következik, hogy a kockázat csak olyan esemény lehet, mely bekövetkezésének konkrét hatása a vállalat által előre nem ismert, annak többféle kimenete is lehet, emellett jelentős hatást gyakorol a vállalat működésére. A kockázatok különböző típusaira és csoportosítására végtelen számú lehetőség található a szakirodalomban, gyakorlati szempontból azonban egy egységes kockázatkezelési módszertan kialakításához célszerű a különböző kockázatokot néhány főbb csoportba sorolni, és lehetőleg homogén területek mentén azonosítani. Mindebből kiindulva a kockázatok három főbb területre lehet meghatározni az átviteli rendszerirányító esetében, melynek értelmében működési, pénzügyi és stratégiai kockázatok különböztethetők meg.⁵

- *működési kockázatok* alatt a társaság belső működési folyamataiból, eszközeinek és alkalmazottjainak hibáiból fakadó kockázatok (nem gazdasági jellegűek) értendők,
- *pénzügyi kockázatok* alatt azok a nem a vállalati működésből fakadó kockázatok értendők, melyek jelentős hatást gyakorolhatnak a társaság gazdasági helyzetére,
- *stratégiai kockázatoknak* a társaság hosszú távú, stratégiai céljainak megvalósítását veszélyeztető kockázatok tekintendők, amelyek nem feltétlenül gyakorolnak azonnali hatást a társaság működésére.

Az átviteli rendszerirányító társaság kockázatainak azonosítása és elemzése a vállalati szinten egységes definíció alkalmazása mellett egységes alapelvek követése mentén történt, az alábbiaknak megfelelően:

- *A kockázat lehet pozitív és negatív is:* a kockázat bekövetkezésének hatása nemcsak negatív, hanem pozitív is lehet a vállalat szempontjából, ebben az esetben nem a veszélyeztetettség kockázatát, hanem a lehetőség kockázatát kell számításba venni (például előre nem tervezhető kedvező üzleti körülmények felmerülése).
- *A mérhető, de nem számszerűsíthető kockázatok esetén a hagyományos mátrixalapú besorolást alkalmaztuk.* A hatás, valószínűségmátrix a kockázatok minősítésére használt hatás és valószínűség-koordinátarendszer, amelyben a hatás és bekövetkezési valószínűségértékek jellemzően ötfokozatú skálán vannak elhelyezve, így minden kockázat egyértelműen besorolható a mátrix egy cellájának valamelyikébe.
- *Nem mérhető és nem számszerűsíthető kockázatok* is azonosítottunk a kutatás keretében (ilyen kockázatok jellemzően például a humán erőforráshoz kapcsolódó kockázatok), azonban ezen kockázatok esetében a számszerűsítés érdekében további kutatás javasolt.
- *A mérhető és számszerűsítő kockázatok*at pénzben fejeztük ki: a vállalati szintű kockázati kitettség meghatározásához a kockázati tényezők számszerűsítése szükséges. A kockázati kitettség azt jelenti, hogy egy adott vállalat milyen mértékű kockázatokkal szembesül, azaz a bizonytalansággal megjósolható események különböző kimenetei mekkora eltéréseket okozhatnak a vállalat eredményességében a tervekhez képest vagy mekkora veszteségeket generálhatnak. Ehhez alapvetően szükséges, hogy a hatások pénzben jelenjenek meg.
- *A kockázatok eloszlásalapú megközelítése:* az általános kockázatkezelési gyakorlatban leginkább

elterjedt és a szakirodalom által is gyakran ajánlott módszer a valószínűség-hatás keretrendszer, ami a kockázati tényezők következtében bekövetkező események valószínűségének és hatásának becslésén alapul, túlzottan leegyszerűsíti a valószínűsítést ahhoz, hogy egy hatékony és megfelelő mélységű kockázatelemzés alapjául szolgáljon. Fontos hiányossága ennek a módszernek, hogy rendkívül kevés (jellemzően egy) kimenetre fókuszál, és sok esetben a kapott eredmény is nehezen értelmezhető. Ebből kifolyólag a kockázatok számszerűsítésénél egy szofisztikáltabb módszer alkalmazására került sor, a kockázatok eloszlásalapú megközelítésére, mely megmutatja, hogy a kockázat milyen értékeket, mekkora valószínűséggel vehet fel, tehát nemcsak egy kimenetre fókuszál, hanem az összes lehetséges kimenet valószínűségét megmutatja.

- *Viszonyítási alap a legfrissebb elfogadott üzleti terv* (a következő 12 hónapra vonatkozóan): a kockázatok alapvetően a tervtől való eltérésként értelmeztük. Konzisztens és megbízható viszonyítási alapot, bázist az elfogadott üzleti terv nyújt, amely 24 hónapra előre, havi bontásban készül. A kockázatkezelési módszertan kialakítása során a dinamikus szemlélet követése volt a cél. Az üzleti tervadatok gördülő figyelembevételével lehetőséget ad arra, hogy ne csak az adott üzleti évben fennálló kockázati kitettség számszerűsítésére, hanem mindig az adott pillanathoz képesti következő 12 hónapra vonatkozó bizonytalanság számszerűsítésére kerüljön sor. Az egyes kockázatok számszerűsítésekor tehát azt a hatást kell meghatározni, amely megmutatja, hogy az adott kockázat bekövetkezése mekkora eltérést okozhat a következő 12 hónapra vonatkozó üzleti tervben szereplő értékekhez képest.
- *Időtáv:* működési és pénzügyi kockázatok esetében a vizsgálat fókusza – az általános vállalati gyakorlatnak megfelelően – rövid távú (1 év), stratégiai kockázatok esetében hosszabb távú (több év).
- *Eredmény- és cash flow-hatás:* a kockázatok számszerűsítéséhez meg kell vizsgálni, hogy az azonosított kockázatoknak milyen hatásuk lehet a társaság működésére. Ebben az esetben a két legfontosabb hatás az adózás előtti eredményre, illetve a pénzállományra gyakorolt hatás. A kockázati kitettség meghatározása során azt kell vizsgálni, hogy a kockázati tényezők bekövetkezése milyen eltérést okoz a tervezett eredmény- és pénzállomány-értékekhez képest. A pénzállomány válto-

zásának hatásait célszerű egy éves időtáv mellett havi szinten is megvizsgálni.

Az egységes kockázati definíció és alapelvek meghatározását követően kerülhet sor az átviteli rendszerirányító társaság főbb kockázatainak azonosítására.

Kockázatok azonosítása

Egy olyan komplex működéssel jellemezhető szervezet, mint az átviteli rendszerirányító társaság esetében a kockázatok azonosításánál a *bottom-up* megközelítést érdemes alkalmazni, mert a kiterjedt tevékenységi kör miatt az egyes tevékenységekkel foglalkozó szervezeti egységekben (igazgatóságokban) található meg a megfelelő tudás az összes kockázat azonosítására. Ebben a megközelítésben azon igazgatóság munkatársainak kell meghatározni az egyes kockázatokat, melyet az adott kockázat a legnagyobb mértékben érint. A *bottom-up* megközelítés mellett fontos, hogy legyen az azonosítás során egy *top-down* szemléletmód is beépítve, amelynek segítségével az összvállalati kockázatokat lehet azonosítani, illetve kiszűrni az esetleges duplikációkat és inkonzisztenciákat.

A kockázatok igazgatóságok szerinti azonosítása során az alábbi releváns módszertanokat lehet alkalmazni:

- *Brainstorming, konzultációk*: az igazgatóság munkatársai között lefolytatott közös ötletelés, mely hozzájárul az igazgatóságot érintő kockázatok közel teljes körű feltérképezésére.
- *Kockázatkezelési workshop*: az egyes igazgatóságok által azonosított kockázatok között – a szervezet összetett működése következtében – vélhetően számos olyan található, mely átfedi egymást. Az átfedések kiküszöbölése érdekében érdemes olyan kockázatkezelési workshopot szervezni, melyben a magasabb szintű vezetők vesznek részt, akik át tudják tekinteni a társaság működésének nagyobb területeit is. A kockázatkezelési workshop emellett az egyes igazgatóságokhoz kevésbé köthető, összvállalati kockázatok azonosítására is alkalmas.
- *Esetelemzés*: ez az eszköz elsősorban akkor alkalmazandó, ha a múltban történtek olyan események, melyek a társaság eredményére jelentős negatív hatást gyakoroltak. Ezen események részletes elemzése rávilágít arra, hogy melyek lehetnek azok a kockázatok, melyek ilyen események megvalósulásához vezethetnek.

Az átviteli rendszerirányító társaság esetében a kockázatok azonosítása a társaság egyes szervezeti egységei, igazgatóságai mentén valósult meg, az alábbiaknak megfelelően:⁶

- *Átviteli Igazgatóság (ÁIG)* területéhez kapcsolódó kockázatok,
- *Rendszerirányítási Igazgatóság (RIG)* területéhez kapcsolódó kockázatok,
- *Piacműködtetési Igazgatóság (PMIG)* területéhez kapcsolódó kockázatok,
- *Gazdasági Igazgatóság (GIG)* területéhez kapcsolódó kockázatok,
- *Informatikai Igazgatóság* területéhez kapcsolódó kockázatok,
- *Üzemviteli Igazgatóság (ÜZIG)* területéhez kapcsolódó kockázatok,
- *Vezérigazgatói (VIG)* szinten jelentkező kockázatok (ideértve a közvetlenül a vezérigazgató alá tartozó igazgatóságokhoz kapcsolódó kockázatok is).

A szervezeti egységek szerinti kockázatazonosítás elsődlegessége a kutatás során háttérbe szorította a folyamat alapú kockázatazonosítást. Módszertanilag indokolt a folyamat alapú megközelítés jövőbeli vizsgálata is.

Az egyes igazgatóságok esetében azonosított kockázatok többségében működési kockázatoknak tekinthetők, kivételt ez alól a GIG Pénzügyi Osztályához tartozó pénzügyi kockázatok jelentenek, valamint azon aggregált stratégiai szintű kockázatok, melyek vezérigazgatói szinten jelentkeznek.

A kockázatok azonosításánál a *teljes körűség elvének* követése célszerű, melynek értelmében az azonnali eredményhatással nem járó, vagy nehezen számszerűsíthető kockázatokat is figyelembe kell venni. Fontos kiemelni, hogy a kockázatok azonosításánál mindenképpen magát a kockázatot kell leírni, nem pedig annak hatásait. A kockázatok későbbi értékelésének és számszerűsítésének elősegítése érdekében az egyes kockázati tényezőknél a következmények meghatározása is javasolt. A kockázatok hatékony azonosítása érdekében célszerű egy egységes formát/sémát kidolgozni, mely tartalmazza a kockázat megnevezését, leírását (következményekkel együtt) és a felelős szakterület nevét.

A kockázatok azonosítása során a kidolgozott módszertan *újszerűségét* elsősorban az adja, hogy kiemelt figyelmet kell szentelni az olyan kockázatokra, melyek az átviteli rendszerirányító társaság villamosenergia-piacon betöltött szerepéből, a társaság alaptevékenységéből erednek, és amelyek semmilyen más vállalatra nem jellemzőek. Az alábbiakban felsorolt kockázatok ilyen TSO-specifikus kockázatoknak tekinthetők:

- *Rendszerterhelési becslések pontatlansága*: a vállalat nem képes az energiarendszer egészére

megfelelő pontossággal megbecsülni a forrásoldali tervezés alapjául szolgáló várható fogyasztói igényeket, nem képes megfelelően meghatározni a szükséges forrásoldali összetételt, ami többletköltséget okoz.

- **ITC-bevételek ingadozása:** a nemzetközi kompenzációs mechanizmusból származó bevételek a TSO-tól független tényezők okán erőteljesen ingadozhatnak. Az ingadozásnak hatása jelenleg a fogyasztói tarifákra van, a vállalat bevételeit igen, likviditását átmenetileg, üzleti eredményességét nem, mindössze pénzügyi eredményességét érinti.
- **Hálózati veszteség költsége:** a hálózati veszteség pótlására menetrend szerint beszerzett villamos energia költsége eltérhet a tervtől és a tarifában megállapított értéktől, melynek cash flow- és eredményhatása is van.
- **Tarifakockázat:** a tarifa meghatározásának módja és értékének alakulása jelentős kockázatot hordoz az átviteli rendszerirányító társaság szempontjából. A jelenleg érvényes módszertan alkalmazása esetén is számos tényező befolyásolja a tarifa alakulását, de az is kockázatot hordoz magában,

ha a tarifa meghatározása során eltekintenek a módszertan előírásaitól. Mindezek következtében a TSO tarifabevételei jelentős mértékben eltérhetnek az üzleti tervben szereplő tervezett bevételtől, aminek jelentős eredményhatása lehet.

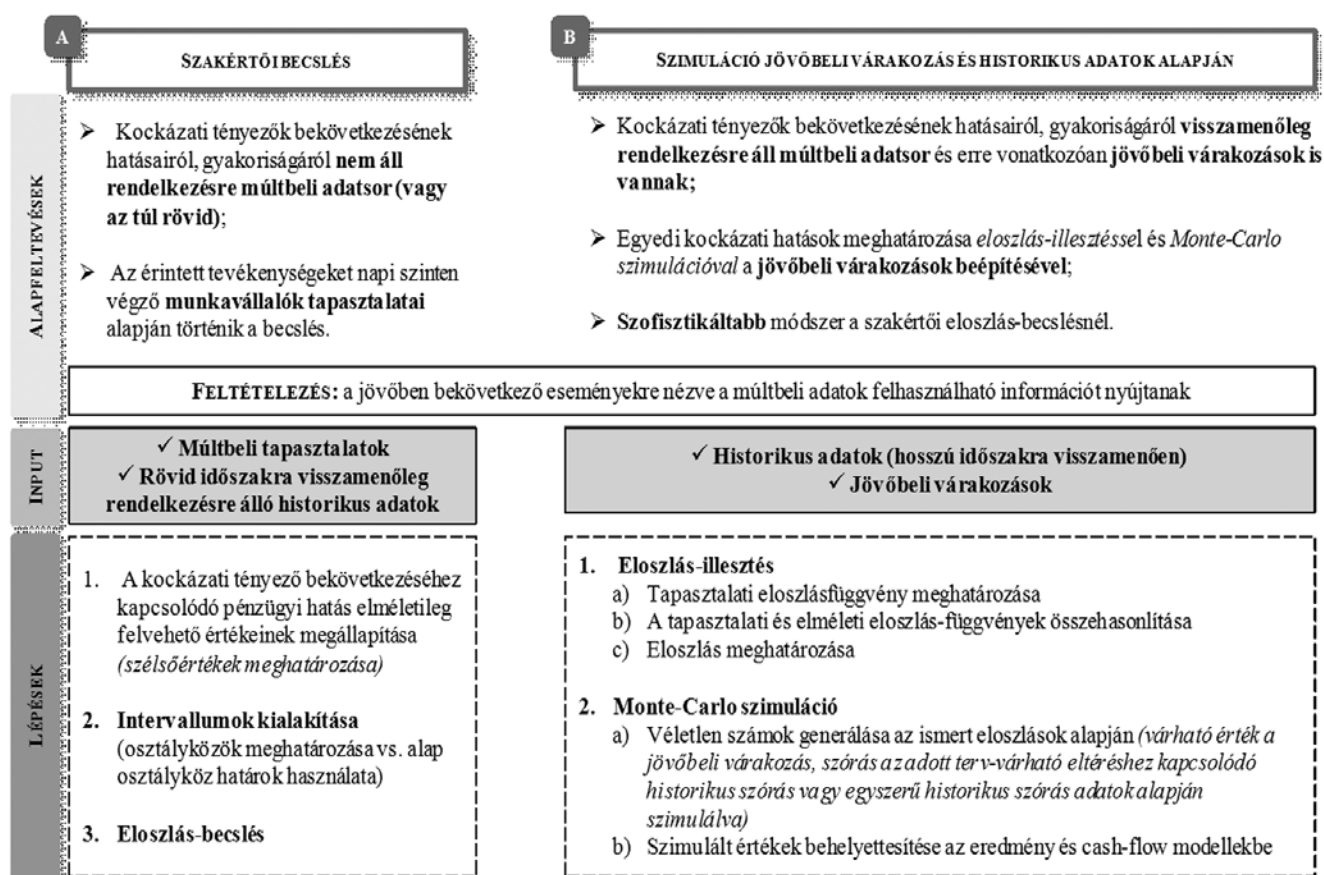
Egyedi kockázati hatások számszerűsítése

Az átviteli rendszerirányító társaság egyes kockázatainak azonosítását követő lépés az egyedi kockázati tényezők hatásainak számszerűsítése, melyhez a kockázatok eloszlásalapú megközelítése jelentette a kiindulási alapot.

A kockázat eloszlása azt mutatja meg, hogy a kockázat milyen értékeket, milyen valószínűséggel vehet fel. Ha ezeket az információkat ismerjük, akkor tudjuk, hogy mekkora lehet a kockázat minimális és maximális, pozitív vagy negatív hatása, és hogy ezek a hatások mekkora valószínűséggel következhetnek be. A kockázatok eloszlása azonban jellemzően nem ismert, ezért a kockázatok eloszlását becsülni kell, vagy a kockázat múltbeli kimeneteleinek ismerete, vagy a jövőre vonatkozó várakozásaink, vagy mindkét tényező együttes figyelembevétele alapján.

1. táblázat

Számszerűsítési módszertanok



Alkalmazott módszerek

A kutatás keretében az átviteli rendszerirányító társaság esetében két alapvető módszer szerint valósult meg az egyedi kockázati hatások számszerűsítése: *szakértői eloszlásbecsléssel*, valamint *szimulációval* (jövőbeli várakozás és historikus adatok alapján). Az 1. táblázat összefoglalóan mutatja a két módszer alkalmazásának feltételeit, a szükséges inputokat és az egyes módszerek főbb lépéseit.

A kutatás eredményeképpen azon működési kockázatok esetében, melyekre vonatkozóan nem álltak rendelkezésre historikus adatok, a hatások számszerűsítése a szakértői eloszlásbecslés módszerével valósult meg. Azonban azon kockázatoknál, melyekre vonatkozóan historikus adatsorok is rendelkezésre álltak (jellemzően a pénzügyi és néhány működési kockázat esetében), pontosabb eredményre vezető egyedi szimulációs modellek kialakítására került sor.⁷

A szimuláció szerepe a modellezésben

A szimuláció az eloszlások becslésére alkalmas eszköz. A szimuláció során a kockázat különböző kimeneteleit szimuláljuk kellően sokszor ahhoz, hogy a kockázat eloszlását megközelítsük. Ez azt jelenti, hogy a megadott paraméterek alapján az adott kockázat akár több ezer lehetséges kimenetelét határozzuk meg. Ha a paramétereket jól becsüljük meg, akkor a szimulált értékek jól fogják közelíteni a kockázat tényleges eloszlását, és akkor nem lehetséges, hogy a kockázat a szimuláció maximumánál vagy minimumánál magasabb vagy alacsonyabb értéket vegyen fel. A szakirodalom és a kutatási tapasztalatok alapján általában tízezer lépéses szimuláció futtatása javasolt. Ez a lépésszám már kellően megalapozott eredményeket ad az eloszlás meghatározásához, emellett a szimulációk futtatása jellemzően nem ütközik sem technikai, sem időbeli korlátokba.

A kockázatok számszerűsítésének egyik legelterjedtebb gyakorlati támogató eszköze a *Monte-Carlo szimuláció*, mely nagyszámú véletlen szám generálásán alapuló számítógépes módszer. A modell nagyszámú megismételt mérést szimulál, mely során az inputtényezők értékei a hozzájuk rendelt eloszlások szerint véletlenszerűen generálódnak. A Monte-Carlo szimuláció a kockázatok széles skálájának modellezésére használt eszköz, mely az ismert függvényekkel leírható bizonytalan bemeneti paraméterrel jellemzett esemény lehetséges kimenetelét és azok valószínűségét vizsgálja.

Az átviteli rendszerirányító társaság területenként egységes kockázatkezelési módszertanának kialakítása során a fentebb vázolt szimulációs eljárás mind az egyedi kockázati tényezők számszerűsítésekor, mind

az egyedi kockázatok összegzésekor alkalmazható. Az egyedi kockázatok szimulációjának kettős szerepe van. Egyrészt a szimuláció során becsült eloszlás segítségével különböző kockázati mérőszámokkal jellemezhető az adott kockázat. Másrészt a kockázatok összegzése során az összegző modellben szimulált eloszlások felhasználhatók olyan módon, hogy az összes egyedi kockázat eloszlásából véletlenszerűen kiválasztható egy-egy érték, és e kimenetek eredményre és cash flow-ra gyakorolt hatása vizsgálható.

A szimuláció eredményeinek ismeretében meghatározhatóvá váltak az egyedi kockázatkitettségi- és a vállalati szintű kockázatkitettség értékek. A szimulált értékek sűrűség- és eloszlásfüggvényeinek vizsgálatával megállapítottuk, hogy a kockázati tényezők bekövetkezése egyedileg és összességében milyen valószínűséggel, mekkora eltérést okoz a tervezett eredmény- és pénzállomány-értékekhez képest (teljes eloszlást tekintve, minimálisan, maximálisan és átlagosan).

A kockázati kitettség mérésére alkalmas lehet a Value-at-Risk (VaR) mutatószám is, mely általánosan elterjedt, a bankszektorban gyakran alkalmazott mutató, és ami adott időintervallum alatt várható legnagyobb veszteséget mér adott konfidenciaszint mellett. A VaR azonban számos olyan tulajdonsággal rendelkezik, melyek megkérdőjelezzik univerzális (a pénzügyi szektoron kívüli) alkalmazhatóságát.⁸

A vállalati szintű VaR megállapításához az egyedi kockázati tényezők VaR-értékének összegzése szükséges. Ez egy rendkívül bonyolult matematikai feladat, ami nehézkessé teszi e mutató számítását. Emellett a VaR egyik legfontosabb hátránya, hogy nem mond semmit a konfidenciaszinten felüli veszteségekről. Ez azt jelenti, hogy ha egy kockázat bekövetkezése minimális valószínűséggel (95%-os konfidenciaszinten például 5% alatti valószínűséggel) ötmilliárd forint veszteséggel vagy egymilliárd veszteséggel jár, az eloszlás egyéb részeinek egyezősége esetén VaR-értékük meg fog egyezni. Ez a probléma azt okozza, hogy például az olyan kockázatok esetében, amikor a bekövetkezés esélye nagyon alacsony, és ha nem következik be, akkor 0 a veszteség (például természeti katasztrófa), a VaR értéke 0 lehet annak ellenére, hogy jelentős kockázatról van szó. Ilyen értelemben kizárólag a VaR-értékek figyelembevétele fontos problémát okozhat, hiszen nem ad elegendő információt az elméletileg elképzelhető legnagyobb veszteségről, amire így a vállalat nem tud felkészülni. Az átviteli rendszerirányító társaságnál azonban a kutatás során az is célunk volt, hogy meghatározzuk a maximális veszteségértékeket annak érdekében, hogy a vállalat-

vezetés tisztában legyen ennek mértékével. Mindezek tükrében a VaR-mutatót nem alkalmaztuk a kockázati kitettség meghatározása során az átviteli rendszerirányító társaság esetében.

Egyedi szimulációs modellek

Az egyedi kockázatok számszerűsítésére alkalmas excelalapú szimulációs modellek kidolgozására az alábbi három szakterülethez kapcsolódó kockázatok esetén került sor:⁹

✓ **Piacműködtetési Igazgatóság (PMIG):**

- peremimport-bevételek,
- rendszertartalékok költsége,
- átviteli hálózati veszteség,
- ITC-bevételek,
- határkapacitások értékesítéséből származó bevételek,
- kiegyenlítő energia/szabályozási energia fedezet.

✓ **Gazdasági Igazgatóság (GIG):** villamosenergia-forgalom, tarifa.

✓ **Gazdasági Igazgatóság, Pénzügyi Osztály (PÜO):** árfolyam, BUBOR, EURIBOR, kamatfelár.

A fentiek mellett külön szimulációs modell alkalmazható azon működési kockázatok esetében, melyek eloszlására vonatkozóan a szakértői eloszlásbecslés módszere lehetséges. Az alábbiakban az egyes területeken kialakított szimulációs modellek általános logikáját ismertetjük.

Pénzügyi kockázatok számszerűsítésére alkalmas szimulációs modellek

A pénzügyi kockázatok szimulálására alkalmas modellek alaplogikája, hogy a következő 12 hónapra vonatkozó, árfolyammal/kamatlábakkal kapcsolatos előrejelzéseknél a szimuláció éves szinten a jövőbeli várakozásokra épít, míg havi szinten a historikus adatokra. A kockázatok számszerűsítésének szakirodalmi háttérét megvizsgálva és a kutatásban részt vevő szakemberek véleményét figyelembe véve a modellek kidolgozásakor abból az alapkonceptióból indultunk ki, hogy reális árfolyam-/kamatpályák szimulálásához megfelelő kiindulási alapot jelentenek a múltban ténylegesen megvalósult historikus pályák. Az akár több mint tíz évre visszamenő adatsorok megfelelő (akár több ezres) elemszámú mintát jelentenek. A kutatás során ugyanakkor arra a következtetésre jutottunk az adott szakterület munkatársaival egyetértésben, hogy

kizárólag a múltbeli adatokból való kiindulásnál megalapozottabb eredményre vezet, ha a szakemberek által várt, jövőbeli értékeket is figyelembe veszi a szimuláció, mivel az adott terület szakemberei rendelkeznek a legtöbb információval az egyes kockázatok alakulását illetően. Ezért a múltbeli adatok mellett a várakozások is beépültek a modellekbe.

Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy az adott időszak kockázatkezelési jelentés elkészítésekor a következő 12 hónap végére várható árfolyam-/kamatlábértékek, a legfrissebb hiteles banki előrejelzéseket figyelembe véve, az adott szakterület szakvéleménye alapján alakultak ki. Az egyes hónapokra vonatkozó értékeket pedig a múltban ténylegesen megvalósult, reális historikus árfolyam-/kamatpályák szerint szimuláltuk.

A szimuláció elvégzéséhez inputként szükség van az időszak induló árfolyam-/kamatlábértékekre, a 12 hónappal későbbi várható értékekre és a lehető leghosszabb historikus adatsorra, hogy a valósághoz legközelebb álló jövőbeli értékeket nyerjük. A szimuláció során a következő 12 hónapra vonatkozó kamat-/árfolyamértékek szimulálódnak havi bontásban oly módon, hogy az időszak induló érték mindig egy véletlenszerűen választott, a jövőben várható értékhez közel eső, múltban megvalósult historikus pálya mentén jut el a jövőben várható szimulált értékhez. Ez a kidolgozott módszer a kockázatok számszerűsítésének *újyszerű* megközelítését jelenti a társaságnál, ugyanis a korábbi vállalati gyakorlat alapján jellemzően a hatás-valószínűség mátrix segítségével számszerűsítették a kockázatokat. Emellett jóval pontosabb eredményre vezet, mintha kizárólag a szakértői eloszlásbecslés módszerével számítanak a kockázatokat.

A modell először az éves historikus pályákat szimulálja, mely a hónapok közötti ingadozások leképezésére alkalmas. Második lépésként a szimuláció lépésszámától függően az éves változásra vonatkozó értékek szimulálódnak, melyek várható értéke megegyezik a szakterület által megadott várható éves változás értékével. Ezt követően a modell megsámolja, hogy hány darab historikus pálya felel meg megközelítőleg (meghatározott hibahatáron belül) a szimulált éves értéknek, és a szimuláció során ezek közül véletlenszerűen választanak ki egy historikus pályát, mely megadja a havi változásokat úgy, hogy a végső érték megközelítőleg a szimulált érték legyen.

A pénzügyi kockázatok szimulálására alkalmas modellek futtatásának végső eredménye a havi szimulált kamatláb-/árfolyamérték (a szimulációs lépések számától függően), mely értékeket az üzleti tervben szereplő árfolyam-/kamatlábértékek helyett kell beilleszteni az összegző modellbe.

Működési (PMIG) kockázatok számszerűsítésére alkalmas szimulációs modellek

A PMIG-területhez kapcsolódó működési kockázatokra kidolgozott szimulációs modellek alaplogikája megegyezik a pénzügyi kockázatoknál alkalmazott logikával. A modell az adott kockázat alakulásával kapcsolatos várakozásokra épít éves szinten, a havi változásokat historikus pályák alapján vezeti le, azonban a szimuláció némiképp eltérő módszertan szerint valósul meg az előbbieken bemutatotthoz képest.

Ezeknél a modelleknél nincs szükség az időszaki induló értékek megadására, helyette a várható, maximális, minimális éves bevétel-/költségértékek meghatározása szükséges. E módszertan mögött az az alapelv húzódik, hogy a PMIG területén jelentkező kockázatok számszerűsítéséhez a legjobb kiindulási alapot az adott területen dolgozók szakvéleménye jelenti. A kutatás során rendelkezésre álló információkat figyelembe véve és az egyes kockázatok múltbeli alakulását megvizsgálva a kutatásban résztvevők arra az eredményre jutottak, hogy e kockázatok jövőbeli alakulásáról a legpontosabb információval az adott szakterületen dolgozó emberek rendelkeznek (több éves szakmai tapasztalataikból kiindulva), mert e kockázatok esetében gyakran vagy nem azonosítható egzakt módon befolyásoló tényező, vagy alakulásuk olyan sok tényező függvénye, melyek közötti kapcsolatok feltérképezése irreálisan sok ráfordítást igényelne. Természetesen azon kockázatoknál, melyek alakulása jól definiálható, exogén tényezőktől (pl. tőzsdei árak) is függ (pl. átviteli hálózati veszteség költsége), e tényezők beépülnek a modellekbe. A költségek/bevételek havi alakulásának szimulálására vonatkozóan a kutatás során arra a következtetésre jutottunk, hogy a szakértők által becsült éves értékek havi szintű lebontására a leghatékonyabb módszer a múltban megvalósult, historikus pályák figyelembevétele. A modell historikus adatokkal való feltöltését követően automatikusan kiszámolja a historikus pályákat, azaz, hogy az adott év tényleges bevétel-/költségététele hogyan oszlott el az egyes hónapok között (adott hónapra az éves bevétel-/költségététel hány százaléka esett). Az adott bevétel-/költségététel éves értékei automatikusan számolódnak a vizsgált évekre vonatkozóan a várható éves bevétel és a kalkulált szórás alapján.¹⁰ A szimulált éves értékek havi alakulása pedig úgy kalkulálódik, hogy a historikus éves pályák közül véletlenszerűen választva a szimulált éves bevétel-/költségétömeg feloszlik az egyes hónapok között (amelyik hónapokra rendelkezésre állnak tényadatok, azok összegét levonva az éves értékből a fennmaradó hónapokra osztják fel a szimulált bevételt a historikus arányok alapján).

A szimuláció eredménye az adott bevétel-/költségértékek tervtől való eltérésének eloszlása és várható cash flow-hatása, valamint a szimulációs lépések számától függően tizenkét havi adat a szimulált bevétel-/költségértékekre vonatkozóan, melyeket az üzleti tervben szereplő tervértékek helyett kell beilleszteni az összszegző modellbe.

Egyéb működési kockázatok számszerűsítésére alkalmas szimulációs modell

Azon működési kockázati tényezőknél, melyeknél szakértői becslés módszerének alkalmazásával történt az eloszlásbecslés, a kutatásban résztvevők arra az eredményre jutottak, hogy egy közös szimulációs modell keretében célszerű e kockázatok számszerűsítése. A szimuláció eredménye ebben az esetben a szimulációs lépések számának megfelelő eloszlásérték, valamennyi modellben szerepeltetett egyedi kockázati tényező esetében annak megjelölésével, hogy az adott kockázat felmerülése évente egyszer vagy havonta egyenletes eloszlással várható, és milyen eredménykimutatás-sort érint, mely értékeket az összszegző modellben kell megjeleníteni.

Tarifamodell

A kutatás keretében alakítottuk ki az úgynevezett tarifamodellt, mely alapvetően az átviteli rendszerirányító társaság tarifabevételeinek ingadozásához kapcsolódó kockázat szimulálására alkalmas komplex modell. A modell a jelenlegi tarifa-módszertani útmutatón alapul¹¹, ezért felépítésének logikája eltér az előzőekben bemutatott modellekétől. A szimuláció elsősorban a tarifa nagyságát befolyásoló tényezőkkel kapcsolatos várakozásokra épít, és a modell mindamelllett, hogy szimulálja a tarifabevételeket, a tarifa hatásának, a villamosenergia-forgalom hatásának, e két tényező együttes hatásának számszerűsítésére, valamint arra is alkalmas, hogy a módszertani útmutatótól való eltérés lehetőségét is figyelembe vegye. Külön tarifamodellre azért volt szükség, mert a kutatás során a társaság szakembereivel egyetértésben arra az eredményre jutottunk, hogy az átviteli rendszerirányító társaság szempontjából egy ilyen kiemelt jelentőséggel bíró kockázat esetében, melyet számos, egyértelműen meghatározható tényező befolyásol, a legpontosabb eredményre az vezet, ha a tarifát befolyásoló valamennyi tényezőt egy közös rendszerben kezelő, különálló modellben számszerűsítjük.

A tarifamodell a módszertani útmutatóban szereplő, tarifát befolyásoló tényezők egy részénél a szakértői eloszlásbecslés módszerére épít, azonban azon tényezők

esetében, melyekre külön egyedi szimulációs modellek alakultak ki, az egyedi szimuláció eredményei vehetők figyelembe.

Ezek az alábbi kockázatok:

- ITC-bevételek,
- átviteli hálózati veszteség költsége,
- EEX-árak,
- villamosenergia-forgalom,
- határkapacitások értékesítéséből származó bevételek,
- kiegyenlítő energia/szabályozási energia fedezet.

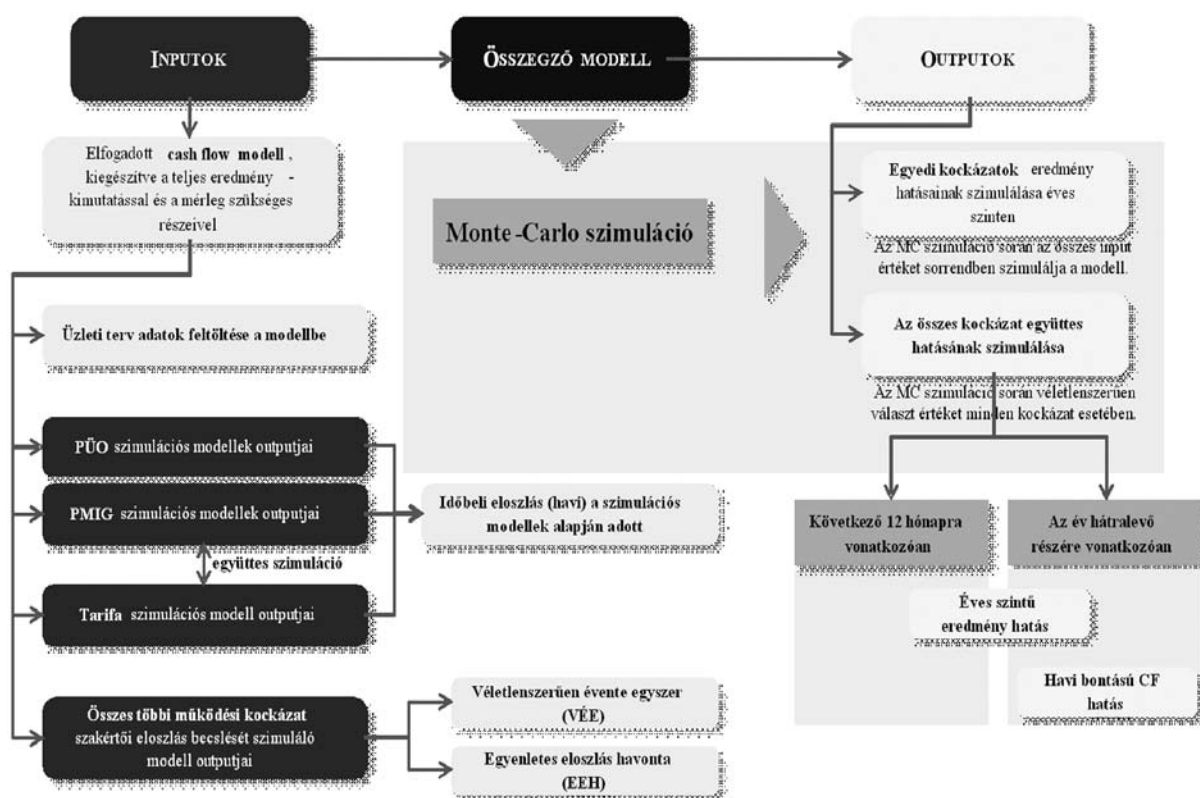
A modell alapvetően ezen eloszlásokból választja ki a tarifát befolyásoló tényezők egyes értékeit minden szimulációs lépés során és így minden egyes újrakalkuláláskor a tarifa egy új értéke szimulálódik. A különböző szimulációk ezt a folyamatosan újrakalkulálódó tarifaértéket, illetve a szimulált villamosenergia-forgalmat veszik alapul a tervezett tarifabevételtől való eltérés meghatározásához. A szimuláció eredményei a következő naptári évre vonatkozó tarifaértékek, a tarifabevétel-tervtől való eltéréseinek eloszlása és várható eredményhatása. Mindebből látható, hogy a tarifamodel kialakításához számos TSO-specifikus egyedi kockázati tényező közötti gazdasági összefüggés tudomá-

nyos leképezése volt szükséges. A végső modell pedig a tényezők hatásainak gazdasági vizsgálatát teszi lehetővé, amely a felsővezetői döntések alapját képezheti.

Összességében elmondható, hogy a kidolgozott, területenként egységes módszertan a kockázatok számszerűsítésének *újszerű megközelítését* jelenti. Egy-egy kockázati tényező hatásának meghatározásakor nemcsak az általánosan elterjedt szakértői becslés módszere jelenti a kiindulási alapot, hanem az, hogy az egyes kockázatokhoz kapcsolódó, a múltban megvalósult események, hatások alapján egy valóban reális jövőbeli állapotokat vázolnak fel az egyes modellek, figyelembe véve azt is, hogy a jelen pillanatban a szakemberek milyen jövőbeli állapotot tartanak legvalószínűbbnek. E megközelítés hazai villamosenergia-ipari alkalmazására korábban nem volt dokumentált példa. Emellett a modellek kialakítása során kiemelt figyelmet kapott, hogy az egyes kockázati tényezők közötti közgazdasági összefüggéseket is azonosítani lehessen. Így született például egy olyan komplex modell, mely képes egy olyan kulcsfontosságú kockázati tényező hatásának elemzésére, mint a hatóságilag szabályozott rendszerhasználati díj változásából fakadó kockázat. Ehhez egyéb kockázati tényezők és az azokat alakító változók azonosítása, illetve a közöttük

3. ábra

Az összegző modell felépítésének logikája



azonosított összefüggések feltárása (pl. átviteli hálózati veszteség, ITC-bevételek stb.), illetve ezek tarifára gyakorolt hatásának azonosítása történt meg a jelenleg hatályos módszertani keretek között. A tarifakockázat ilyen komplex számszerűsítési módszertan szerinti elemzésére és ilyen összetett, az egyes kockázatok közötti összefüggések leképezésére alkalmas modellek kialakítására korábban még nem volt példa.

Az egyedi kockázati tényezők azonosítását és hatásuk elemzését követően minden kockázati tényező vonatkozásában rendelkezésre állnak az eloszlásra vonatkozó becslések, illetve a szimulációs eredmények. A vállalati szintű kockázati kitettség meghatározásához az egyedi kockázati hatások összegzése szükséges.

Egyedi kockázatok összegzése

A kockázatok együttes szimulációjának megvalósítására a kutatás eredményeképpen kialakult egy *összegző modell*, mely alkalmas az egyes területeken azonosított egyedi kockázatok hatásainak vállalati szintű összegzésére az egyedi kockázati tényezők közötti összefüggések figyelembevételével.

Az összegző modell felépítése

Az összegző modell egy olyan speciális és komplex excelalapú modell, mely alapvetően a társaság direkt cash flow-modelljére épül (kiegészítve a megfelelő eredménykimutatás- és mérleg sorokkal), és amely minden társaságspecifikus változót és összefüggést figyelembe vesz, és valamennyi azonosított kockázati tényező elemzését lehetővé teszi.

Az összegző modell kettős célra alkalmazható. Egyrészt azon egyedi kockázatok eredményhatásának szimulációjára, melyekre külön egyedi szimulációs modellek készültek a pénzügyi és működési területeken. Az *egyedi kockázatok szimulációja* minden esetben a következő 12 hónapra vonatkozó eredményhatást szimulálja. Ez azt mutatja, hogy ceteris paribus az adott kockázat bekövetkezése esetében várhatóan mekkora lesz az eredeti üzleti tervtől való eltérés. Az egyedi kockázatok szimulált értékeiből minden egyes értéket egyszer helyettesít be a modell a megfelelő helyre, és így jön ki egy eloszlás az eredménytől való eltérésre vonatkozóan.

Másrészt az összegző szimuláció az összes számszerűsített kockázat eredmény- és havi cash flow-hatását is szimulálja. Ebben az esetben minden egyedi kockázat szimulált értékeinek eloszlásából véletlenszerűen kiválaszt egyet, és azt helyettesíti be a modell a megfelelő helyre és hasonlítja össze az így kapott adózás előtti eredményt és cash flow-értéket a tervben szereplő adózás előtti eredményhez, valamint cash flow-értékhez

képest. Ennek értelmében minden egyes szimulációs lépés egy lehetséges üzleti környezetet modellez. A modell alkalmas mindezen szimulációk 12 havi előretekintő, valamint az adott év hátralevő részének eredménykockázati szimulációjára bármilyen időpontban.

Az összegző modell felépítésének logikáját a 3. ábra (előző oldal) szemlélteti.

Az összegző modell *innovatív* jellegét elsősorban az jelenti, hogy komplex, szimulációs eljárásokon alapuló módszer segítségével dinamikus szemléletben képes az átviteli rendszerirányító társaságot érintő kockázati tényezők együttes hatásainak leképezésére, a vállalati szintű kockázati kitettség meghatározására az egyedi kockázati tényezők közötti, korábban még fel nem tárt összefüggések figyelembevételével.

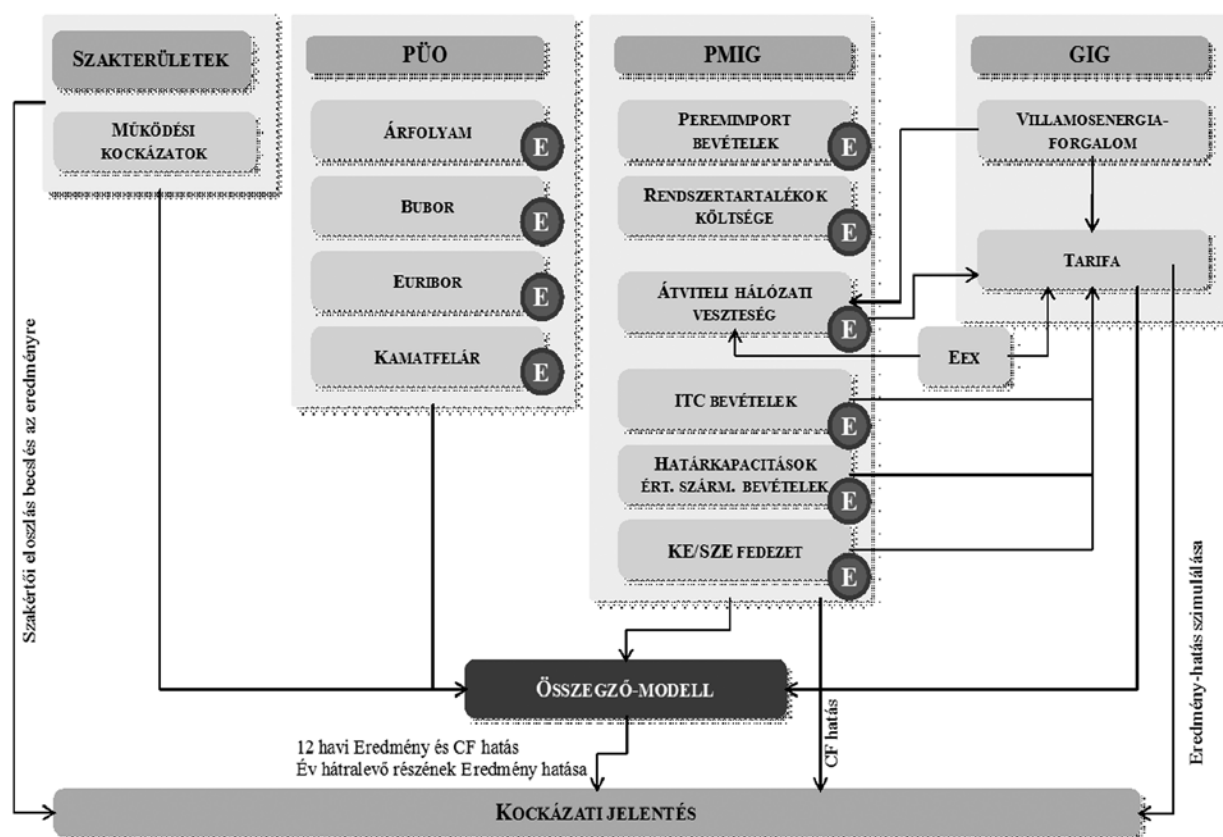
Modellek közötti összefüggések

Az egyedi szimulációs modellek közötti összefüggéseket, valamint az egyes modellek összegző modellel és a kockázati jelentéssel¹² való kapcsolatát a 4. ábra szemlélteti.

A 4. ábra alapján látható, hogy valamennyi kidolgozott egyedi szimulációs modell eredményét keresztül kell futtatni az összegző modellen. A *pénzügyi* kockázatok szimulálására alkalmas modellek futtatásának végső eredménye a havi szimulált kamatláb-/árfolyam értékek, melyeket egyedi szimulációkon keresztül át kell futtatni az összegző modellen a kapcsolódó pénzügyi eredményhatások szimulálása érdekében. A *PMIG területén jelentkező* működési kockázatok esetében is szükséges a kidolgozott szimulációs modellek outputjainak az összegző modell egyedi kockázati szimulációkon történő keresztülfuttatása, így a cash flow-hatáson keresztüli pénzügyi eredményhatás áttételes meghatározására. A PMIG-kockázatok közül az ÁHV-költség szimulálására szolgáló modell két másik modell eredményeire is épül (EEX árszimulációs modell és villamosenergia-forgalom szimulációs modell, melyek outputjait inputként be kell másolni ebbe a modellbe), illetve a *GIG területéhez kapcsolódó működési* kockázatok közül a már említett tarifamodell épül több egyedi szimulációs modellre. A működési kockázatok közül egyedül a tarifakockázat és villamosenergia-forgalom volatilitásából fakadó kockázat esetén szimulálódik a várható eredményhatás a kidolgozott egyedi szimulációs modellekben. Az átviteli rendszerirányító társaság esetében azonosított kockázatok ilyen komplex rendszerben történő elemzése és egységes módszertan szerinti számszerűsítése mindenképp újszerű.

A szimulációk elvégzését követően mind az egyedi szimulációs modellek, mind az összegző szimulációs modell végső eredményét szerepeltetni kell a kockázat-

A szimulációs modellek közötti összefüggések



kezelési jelentésben, ezáltal a vállalatvezetés számára ismertté válnak a legjelentősebb kockázati tényezők és a vállalati szintű kockázati kitettség is.

Az előbbieken bemutatott, a kutatás keretében kidolgozott területenként egységes kockázatazonosítási és -elemzési módszertan alkalmazása megfelelő alapot jelent az átviteli rendszerirányító társaságnak a hatékony vállalati szintű kockázatkezelés megvalósításához. Ennek érdekében elengedhetetlenül szükséges, hogy a kockázatkezelés folyamata a többi vállalati folyamatba integráltan valósuljon meg, valamint hogy a kockázatmenedzsmenthez kapcsolódó tevékenységet végző valamennyi egyéb vállalati terület egy egységes rendszerben kapcsolódjon össze.

Összegzés

A vállalati szintű, hatékony kockázatkezelés a vállalatvezetés számára napjaink egyik legnagyobb kihívást jelentő területe, mely az olyan speciális tevékenységet folytató és piaci szerepet betöltő, nemzetgazdasági jelentőséggel bíró vállalat, mint a villamosenergia-ipari átviteli rendszerirányító társaság esetében még nagyobb figyelmet érdemel. A téma aktualitását emellett

az is növeli, hogy az elmúlt években egyre nagyobb kihívást jelent az energiaipari TSO-k számára a tevékenységükhöz kapcsolódó és folyamatosan növekvő pénzügyi, illetve cash flow-kockázat hatékony menedzselése, ugyanis e társaságoknak jellemzően kiemelkedően nagy mennyiségű pénzáramot kell kezelniük. A cikkben bemutatott, a magyar villamosenergia-ipari átviteli rendszerirányító társasággal együttműködve kidolgozott új, területenként egységes kockázatkezelési módszertan több szempontból is *innovatívnak* tekinthető. *Egyedi, speciálisan* az átviteli rendszerirányító társaság működési jellemzőinek megfelelően kialakított kockázatkezelési módszertan, mely *újszerű, korábban nem alkalmazott közgazdasági megközelítésben* kezeli az iparági és a társaság villamosenergia-piacon betöltött szerepéből fakadó sajátosságokat és a kockázatkezelést a vállalati szervezeti struktúrához a lehető legjobban közelíti. Emellett egy olyan *komplex, matematikailag koherens, szimulációkon alapuló számszerűsítési módszertan*, mely alkalmas az egyes területeken azonosított egyedi kockázatok hatásainak vállalati szintű összegzésére az egyedi kockázati tényezők közötti, *korábban még fel nem tárt összefüggések figyelembevételével*.

Lábjegyzet

- ¹ Hágén (2005) – 3. oldal
² Hornai (2001) – 24. oldal alapján saját kidolgozás
³ Weber (2005)
⁴ MAVIR (2011) – 19. old.
⁵ Collier (2009) – 62. oldal, Hornai (2001) – 42. oldal, GARP (2009) – 13. oldal alapján saját csoportosítás
⁶ MAVIR (2011) – 55. old.
⁷ A kutatás keretében azonosítottuk a stratégiai kockázatokat is, azonban az EU Harmadik Energia Csomagjának magyarországi átültetésének következtében jelentős változások várhatóak az átviteli rendszerirányító működését tekintve (ITO- modellre való átállás), ezért a stratégiai kockázatok mélyrehatóbb elemzésére és számszerűsítésére nem került sor a kutatás során.
⁸ Tan – Chan (2002)
⁹ Ennek elsődleges oka, hogy a fentebbi szakterületekhez tartozó kockázatok esetében álltak rendelkezésre megfelelő hosszúságú és minőségű historikus adatsorok és olyan összefüggések, módszertanok, melyek alapján lehetővé vált külön szimulációs modellek kidolgozása.
¹⁰ A szórás a maximális-minimális éves bevétel különbségének hatoda.
¹¹ A villamos energia rendszerhasználati díjak szabályozásának 2009–2012-es periódusra vonatkozó módszertana elérhető és megtekinthető a Magyar Energia Hivatal honlapján az alábbi linken: http://www.eh.gov.hu/gcpdocs/201105/skmbt_c451101122115201.pdf

- ¹² A társaságnál alkalmazott jelenlegi gyakorlat értelmében évente többször (rendszeres időközönként) kockázatkezelési jelentés készül.

Felhasznált irodalom

- Collier, P. (2009): *Fundamentals of Risk Management*. Oxford: Elsevier
 GARP (2009): *Foundations of Energy Risk Management*. Chichester: John Wiley & Sons
 Hágén István Zs. (2005): *Controllingszemlélet*. Prezentáció.
 Hornai G. (2001): *Kockázat és kockázatkezelés*. in: *A Magyar Villamos Művek közleményei*, 2001/04. p. 40–46.
 Kok-Hui Tan – Inn-Leng Chan (2002): *Stress testing using VaR approach*. <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6VGT-47CY0JR-2/2/ea13d6a0821f48d2620398ace4bb299f>
 MAVIR (2011): Éves jelentés – 2010 http://www.mavir.hu/c/document_library/get_file?uuid=55da97ef-bf75-4883-8910-271ecf0d2a42&groupId=10258
 Weber, C. (2005): *Uncertainty in the Electric Power Industry*. London: Springer Science + Business Media

Cikk beérkezett: 2012. 2. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2012. 3. hó

KEDVES OLVASÓ!
KÉREM, NE FELEJTSE EL MEGÚJÍTANI
2013-RA SZÓLÓ ELŐFIZETÉSÉT!

C O N T E N T S

POÓR, József – LÁSZLÓ, Gyula – BEKE, Jenő – – ÓHEGYI, Katalin – KOLBE, Tamás Evolution of Flexible Remuneration/Cafeteria Systems – Past, Present and Future.....	2
BRAUN, Róbert Corporate policy – Corporate social responsibility, corporate communities, and future of corporate strategy .18	
MIKULÁS, Gábor Power distance and institutional collectivism – Forecast of competitiveness by text analysis	29

KOTSIS, Ágnes The effect of overeducation in the case of graduates of University of Debrecen	38
FIÁTH, Attila – NAGY, Balázs – – TÓTH, Péter – DÓCZI, Szilvia – – DINYA, Mariann Development of an integrated risk management methodology for an electricity transmission system operator (TSO) company	49
Book Review	63

KÖNYVISMERTETŐ

Iwasaki Ichiro,
Makó Csaba, Szanyi Miklós,
Csizmadia Péter,
Illéssy Miklós:

Economic Transformation and Industrial Restructuring: The Hungarian Experience

Tokyo, Maruzen Publishing,
2012

A gazdasági átalakulás és az ipari szerkezetváltás időszakában a kelet-közép-európai térség országai, így Magyarország is hatalmas potenciával rendelkezik. Ez nemcsak a térség földrajzi elhelyezkedéséből adódik, de magyarázható a magasan képzett munkaerővel, illetve a meglévő iparral is.

Gazdasági szakemberek és elemzők által gyakorta hangoztatott vélemény, hogy az ország gazdasági fejlődésében kulcsfontosságú szerepet betöltő külföldi tulajdonú multinacionális nagyvállalatok jelenléte a negatív hatások mellett olyan pozitív folyamatokat is generált, mint a hazai vállalatok szervezeti innovációja vagy a tudásközpontú menedzsmentszemlélet kialakulása. A Hitotsubashi Egyetem „Economic Research Series” sorozatának 43. kötete lebilincselő olvasmány mindazok részére, akik a gondolatmenetről tudományos formában szeretnék olvasni.

Az olvasó egy olyan tanulmánykötetet tart a kezében, amely egy japán-magyar kutatási projekt ered-

ményeként született meg. A kötet különlegessége két dologban rejlik. Egyrészt abban, hogy a szerzők a magyar gazdaság és ipar átalakulását a gazdaságpolitikai események logikus felvázolásával, nemzetközi aspektusból, külső szemlélőként mutatják be. Elsősorban a külföldi működő tőke beáramlásának és a multinacionális vállalatok gazdaságalkotó hatásainak részletes vizsgálatán keresztül.

Másrészről a kötet a magyar gazdaság átalakulását mutatja be empirikus vizsgálatokon keresztül. Komplex módon megvizsgálva a szervezeti és technológiai innováció, a tudásmenedzsment, valamint a szektorspecifikumok aspektusait, azokról összefüggéseiben egyfajta fejlődéstörténeti, logikai rendszert alkot.

A kötet négy részből áll. Az első részt két fejezet alkotja. Ebben a szerzők a rendszerváltástól kiindulva mutatják be az Európában, és elsősorban a Magyarországon végbemenő gazdasági reformokat, a beáramló külföldi tőke magyar gazdaságra tett hatásmechanizmusait. A második rész a külföldi tőkebeáramlás indirekt hatásait két fejezetben vizsgálja. Itt a szerzők arra keresik a választ, hogy a tőkebeáramlás és a multinacionális vállalatok jelenléte miképpen befolyásolja a hazai vállalatok technológiai innovációját és tudástranszfer-folyamatait. A szerzők kutatási eredményeit a harmadik rész két fejezete mutatja be. Az ötödik fejezet esettanulmánya a szolgáltató szektor térnyerését elemzi Magyarország és Szlovákia összehasonlításában, kiemelve a szol-

gáltató szektor munkahelyteremtő szerepe mellett annak tudásintenzív és gazdaságformáló szerepét is. A harmadik rész zárótanulmánya a magyar és szlovák tudásintenzív szolgáltató szektort hasonlítja össze a szervezeti innováció szempontjából. A tanulmány utolsó, negyedik részének hetedik és nyolcadik fejezete az átmeneti gazdaságok tanulmányozásában relatíve új kutatási koncepciót, az ipari klasztert mutatja be. E két fejezet kiválóan tükrözi, hogy a klaszterszemlélet kulcsfontosságú a magyar gazdasági átmenet, elsősorban az ipari átalakulás jobb megértéséhez. A tanulmánykötetet a szerzők összefoglaló gondolatai, a jövőbeni kutatásokra való kitekintés zárja.

A kötet egészében megjelenő konklúziók adekvát válaszokat adhatnak a magyar gazdaság és ipar átalakulásának komplex kérdéseire. A szerzők széles publikumhoz szólnak, elsősorban azokhoz, akiket érdekel a gazdasági szervezetek átalakulása, és ezzel összefüggésben az innováció és tudásmenedzsment. Így hasznosan forgathatják a kötetet magyar és külföldi gazdasági szakemberek, elemző szakértők, vállalatvezetők, valamint a felsőoktatásban a közgazdaság-, gazdaság-, mérnöki és alkalmazott tudományok területén dolgozó oktatók egyaránt. Bár a szerzők ezt kötetükben nem emelik ki, a tanulmány kiválóan alkalmas közgazdasági, gazdasági és mérnöki tanulmányokat folytató mester szakos, illetve PhD-hallgatók ismereteinek bővítésére és képességeinek fejlesztésére is.

Frankó Krisztina

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

**POÓR, József – LÁSZLÓ, Gyula – BEKE, Jenő –
– ÓHEGYI, Katalin – KOLBE, Tamás**

*Evolution of Flexible Remuneration/Cafeteria Systems –
Past, Present and Future*

The authors review firstly the most important features of the cafeteria system (goals, typical “stakeholders” and strategic HR issues). Then they examine the evolution of the system of flexible benefits since 1996, the first appearance of such systems in Hungary. Authors also analyze how the main drivers caused the changes, and how the key players of the cafeteria systems adapted to these movements. The reader also can find insights about the major changes for 2012 and about the potential impact of these changes on benefit policies of Hungarian firms. The contribution shows some alternative opportunities and challenges driven by different influencing factors. They also touch upon the light of empirical surveys, that the cafeteria systems are significantly influenced to a lesser extent by the form of ownership and to a bigger extent by the organizational size.

BRAUN, Róbert

Corporate policy – corporate social responsibility, corporate communities, and future of corporate strategy

Corporate Social Responsibility (CSR) is in an early phase of disciplinarization and works towards establishing its level scholarly playing field from different traditions. It attempts to extend its territory on the borderline of management, business ethics, environmental studies, and marketing-communications. This study applies a historical and political approach to the understanding of the present and future of CSR and places CSR in the area of management studies and marketing-communications from this starting point. CSR is more form than content; business sustainability is achieved less through good causes but via assisting in the establishment of stakeholder democracy. This study attempts to show what results stakeholder democracy as business model would bring to the world of both corporate management and marketing-communications.

MIKULÁS, Gábor

Power distance and institutional collectivism – Forecast of competitiveness by text analysis

The use of the mobile telephones laid in front of the negotiators during their conversations forecasts their indicators of competitiveness and gives suggestions for the further course of negotiation. This is obviously a futuristic vision, but drawing conclusions from the hidden content of top management narratives concerning the competitive cultural orientations of

the represented organizations is a possibility that is already available. Using the culture research methodology of the GLOBE project as well as text analysis methods, it was possible to reveal narrative patterns both of the power distance, forecasting competitiveness, and of institutional collectivism. These findings may be useful tools for professionals, among others of organizational development, intelligence service and HR management.

KOTSIS, Ágnes

The effect of overeducation in the case of graduates of University of Debrecen

The main goal of this article to examine the effect of a large increase in the number of university graduates on their labour market position, mainly on their wages. Is the group of graduated students homogenous, or are there any subgroups in which graduates earn less than their counterparts? To answer this question, the author examines the database of the Graduate Students' Survey which contains data about the students of University of Debrecen who finished their studies in 2007 and 2009. As a result of overeducation, graduates do not find the kind of jobs which require their level of education. These so called overeducated workers earn less than their counterparts. In this case, this wage penalty is between 12%-17%, which is similar to international results.

**FIÁTH, Attila – NAGY, Balázs – TÓTH, Péter –
– DÓCZI, Szilvia – DINYA, Mariann**

Development of an integrated risk management methodology for an electricity transmission system operator (TSO) company

This study handles one of today's most challenging areas of enterprise management: the development and introduction of an integrated and efficient risk management system. For companies operating in specific network industries with a dominant market share and a key role in the national economy, such as electricity TSO's, risk management is of stressed importance. The study introduces an innovative, mathematically and statistically grounded as well as economically reasoned management approach for the identification, individual effect calculation and summation of risk factors. Every building block is customized for the organizational structure and operating environment of the TSO. While the identification phase guarantees all-inclusivity, the calculation phase incorporates expert techniques and Monte Carlo simulation and the summation phase presents an expected combined distribution and value effect of risks on the company's profit lines based on the previously undiscovered correlations between individual risk factors.

MELLÉKLET

A Vezetéstudomány 2012. évi összesített tartalomjegyzéke

C I K K E K , T A N U L M Á N Y O K			
Szerző	Cím	Szám	Oldal
ÁRVA László – SIPOS Zoltán	A posztmodern marketing elvei és gyakorlata a turizmus piacán – mátrix és turizmus	6.	14–24.
BAGÓ Péter – SZABÓ Gyula	Hogyan kezeljük a „Közösségi ügyfeleket?” – – Social crm marketing és it megközelítésben	9.	35–45.
BAKACSI Gyula	Globe-kutatás kultúráváltozóinak vizsgálata faktoranalízis segítségével	4.	12–22.
BALATON Károly – CSIBA Zsuzsanna	A gazdasági válság hatása a vállalati stratégiákra – – Magyar és szlovák tapasztalatok	12.	4–13.
BALOGH Ágnes – BOGDÁNY Eszter – – CSERHÁTI Gabriella – – CSIZMADIA Tibor – – POLÁK-WELDON Réka	Keresleti-kínálati diszharmonia a szervezeti kultúra tükrében	6.	40–50.
BÁNFI Tamás – BOROS Áron – LOVAS Anita	Vállalati vezetők innovációs érzékenysége, szemlélete és szándékaik – egy felmérés tapasztalatai	3.	2–18.
BARAKONYI Károly – – DANKÓ András	Challenges the finance profession has been facing following the 2008–2009 financial crisis – a multi-country research	4.	2–11.
BÁRTH-FEHÉR Szilvia	Fenntarthatóság a hazai vállalati programban – – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeinek vizsgálata	10.	44–55.
BENCSIK Andrea – MAROSI Ildikó – – DÓRY Tibor	A vágyott kultúra és reális értékítélet – – Tudásmenedzsment-rendszer kiépítésének előfeltétele egy felsőoktatási intézményben	5.	25–40.
BERÁCS József – NAGY Gábor	A hazai kis- és középvállalatok teljesítményét befolyásoló stratégiai orientációk	2012. január különszám	46–56.
BÓDI-SCHUBERT Anikó	A disztribúció kiszervezéséhez kapcsolódó ellátási és működési láncok	1.	45–56.
BÓDI-SCHUBERT Anikó	A siker szerepe és jelentése a vevő-beszállító kapcsolatban	11.	47–60.
BOGDÁNY Eszter – BALOGH Ágnes – – CSERHÁTI Gabriella – – CSIZMADIA Tibor – – POLÁK-WELDON Réka –	Keresleti-kínálati diszharmonia a szervezeti kultúra tükrében	6.	40–50.
BORDÁNÉ RABÓCZKI Mária	A versenyképesség és a társaságok belső ellenőrzése	11.	19–33.
BORGULYA Istvánné Vető Ágnes	A munkával kapcsolatos értékek és attitűdök változása Közép-Kelet-Európában a XXI. század első évtizedében	4.	23–35.
BOROS Áron – LOVAS Anita – – BÁNFI Tamás	Vállalati vezetők innovációs érzékenysége, szemlélete és szándékaik – egy felmérés tapasztalatai	3.	2–18.
CHIKÁN Attila – CZAKÓ Erzsébet	A hazai vállalati versenyképesség és a nemzetközi élvonal	2012. január különszám	2–3.
CZABÁN János	A vállalatgazdaságtani tanszék – – A Gazdálkodástani Intézet 25 éve (1987–2012)	2012. szept. különszám	3.–12.
CZAKÓ Erzsébet – CHIKÁN Attila	A hazai vállalati versenyképesség és a nemzetközi élvonal	2012. január különszám	2–3.

CZINKÓCZI Sándor	Stratégiai paradigmaváltás, szervezeti (verseny)képesség és az operations management központi szerepe	10.	36–43.
CSÁKNÉ FILEP Judit	A családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai	9.	15–24.
CSERHÁTI Gabriella – – CSIZMADIA Tibor – – POLÁK-WELDON Réka – – BALOGH Ágnes – BOGDÁNY Eszter	Keresleti-kínálati diszharmónia a szervezeti kultúra tükrében	6.	40–50.
CSESZNÁK Anita – WIMMER Ágnes	Vállalati teljesítménymérés a döntéstámogatás tükrében	7–8.	99–116.
CSIBA Zsuzsanna – BALATON Károly	A gazdasági válság hatása a vállalati stratégiákra – – Magyar és szlovák tapasztalatok	12.	4–13.
CSILLAG Sára	Etika és emberierőforrás-menedzsment: egy régi/új kapcsolat?	7–8.	41–56.
CSILLAG Sára – KISS Csaba – – SZILAS Roland – TAKÁCS Sándor	Még egyszer a motivációról, avagy „hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most?”	2.	2–17.
CSILLAG Sára – SZILAS Roland – TAKÁCS Sándor – KISS Csaba	A szervezeti elkötelezettség és a munka-család viszonyrendszer összefüggései	9.	2–14.
CSISZÉR Tamás	A tudásérték meghatározása minőségügyi szempontból hálózatelemzési módszerekkel	2.	55–62.
CSITE András – – LUKSANDER Alexandra – – MIKE Károly	Az európai vállalkozó karaktere	2012. január különszám	4–13.
CSIZMADIA Tibor – – POLÁK-WELDON Réka – – BALOGH Ágnes – BOGDÁNY Eszter – – CSERHÁTI Gabriella	Keresleti-kínálati diszharmónia a szervezeti kultúra tükrében	6.	40–50.
CSORDÁS Tamás – NYIRŐ Nóra	Az információterjedés szerepe az innováció elfogadásban – Az okostelefonok és az on-line kollektív intelligencia	1.	64–73.
DALLAGO Bruno	Sme policy and competitiveness in hungary	7–8.	84–98.
DANKÓ András – – BARAKONYI Károly	Challenges the finance profession has been facing following the 2008–2009 financial crisis – a multi-country research	4.	2–11.
DEMETER Krisztina – SZÁSZ Levente	Az ellátási láncban elfoglalt pozíció és a szolgáltatósodás – üzleti modellek Európában	10.	2–18.
DEMETER Krisztina – SZÁSZ Levente	Úton a megoldásalapú gondolkodás felé – szolgáltatósodási jellemzők magyarországi termelővállalatoknál	11.	34–46.
DEUTSCH Nikolett – PINTÉR Éva	A fenntartható fejlődés elvei és azok érvényre jutása a banki gyakorlatban (II. rész)	1.	57–63.
DIMÉNY Erzsébet – FEKETE Hajnalka	Megfelelő kultúra = kiváló teljesítmény?	4.	36–47.
DOBÁK Miklós – HORTOVÁNYI Lilla – – SZABÓ Zsolt Roland	A sikeres növekedés és innováció feltételei	12.	40–48.
DOBRAI Katalin – – KAROLINY Mártonné – – POÓR József – FARKAS Ferenc	Átalakuló emberierőforrás-menedzsment a multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalatainál 2008–2009	2.	18–28.
DŐRY Tibor – BENCSIK Andrea – – MAROSI Ildikó	A vágyott kultúra és reális értékítélet – – Tudásmenedzsment-rendszer kiépítésének előfeltétele egy felsőoktatási intézményben	5.	25–40.
DRÓTOS György – MÓRICZ Péter	A vállalati informatika szerepe a versenyképesség alakításában a pénzügyi és gazdasági válság időszakában	2012. január különszám	80–89.
FÁBIÁN Boglárka – TÁTRAI Tünde	A hazai vállalatok nyitottsága az elektronikus beszerzésre	2012. január különszám	97–105.

FARKAS Ferenc – DOBRAI Katalin – – KAROLINY Mártonné – POÓR József	Átalakuló emberierőforrás-menedzsment a multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalatainál 2008–2009	2.	18–28.
FARKAS Kata – HEGEDŰS Anett – KATONA Balázs – MÁHL Zsuzsanna – – MÁTYUS Anna – – MOLNÁR Ágnes Klára	Előtérben a háttér – Az önkéntesség Magyarországon	4.	62–67.
FEKETE Hajnalka	Stratégiavezérelt teljesítmény	3.	39–51.
FEKETE Hajnalka – DIMÉNY Erzsébet	Megfelelő kultúra = kiváló teljesítmény?	4.	36–47.
FENYŐVÁRI Zsolt – NAGY Benedek – LENGYEL Imre	A közelség szerepének újraértelmezése az innovatív üzleti kapcsolatokban	3.	19–29.
FERINCZ Adrienn	Kis- és középvállalatok innovációs tevékenysége a válság idején – hálózatok szerepe	12.	14–22.
FÜLÖP Gyula – – HÓDINÉ HERNÁDI Bettina	Vállalati fenntarthatóság – stratégiai változatok és metodológia – megvalósítás	2012. szept. különszám	24–38.
FÜLÖP Gyula – – HÓDINÉ HERNÁDI Bettina	Vállalati fenntarthatóság – stratégiai változatok és metodológia – megvalósítás	2012. szept. különszám	24–38.
GÁTI Mirkó – KOLOS Krisztina	Az elektronikus kereskedelem alkalmazása a hazai vállalatok körében – a piacorientáció és a marketingkörnyezet szerepe	2012. január különszám	90–96.
GYŐRI Zsuzsanna	Első- és másodfajú etikai kudarcok	10.	56–63.
GYULAVÁRI Tamás – – KENESEI Zsófia	A marketing-erőforrások hatása a vállalati versenyképességre	2012. január különszám	72–79.
HÁMORI Balázs	Tanulás és innováció – Elméleti dilemmák és gyakorlati nézőpontok	11.	2–18.
HARANGOZÓ Tamás	Az erőforrás-alapú megközelítés a gyakorlatban – – Az intellektuális tőke mint az alapvető képesség forrása?	7–8.	57–67.
HEGEDŰS Anett – KATONA Balázs – – MÁHL Zsuzsanna – MÁTYUS Anna – – MOLNÁR Ágnes Klára – – FARKAS Kata	Előtérben a háttér – Az önkéntesség Magyarországon	4.	62–67.
HOFFER Ilona – KATONA Viktória	Fogalmi kapaszkodók a kkv-k innovációs gyakorlatában	9.	46–58.
HORTOVÁNYI Lilla – – SZABÓ Zsolt Roland – DOBÁK Miklós	A sikeres növekedés és innováció feltételei	12.	40–48.
ILLÉS Mária	A nettó jelenérték gazdasági tartalma és rangsorképzésre való alkalmassága	2012. szept. különszám	13–23.
IMRE Noémi – JENEI István – – LOSONCI Dávid – PRIMECZ Henriett – – TOARNICZKY Andrea	A lean kultúra értelmezése és mérése egy egészségügyi szolgáltatónál	2012. január különszám	106–120.
INCZE Emma	A vállalatok nemzetköziesedésének dinamikája	7–8.	32–40.
JENEI István – LOSONCI Dávid – – PRIMECZ Henriett – – TOARNICZKY Andrea – IMRE Noémi	A lean kultúra értelmezése és mérése egy egészségügyi szolgáltatónál	2012. január különszám	106–120.
JUHÁSZ Péter – MANDJÁK Tibor – – WIMMER Ágnes	A hálózati pozíció és a versenyképesség kapcsolata	2012. január különszám	14–23.
KÁDÁRNÉ HORVÁTH Ágnes	A távfűtés szerepe az energiapolitikai célok elérésében	2012. szept. különszám	74–82.
KARCSICS Éva	Vezetőkkel szemben támasztott munkaerő-piaci kompetenciaelvárások a Heti Világgazdaság és a The Economist álláshirdetéseinek elemzése alapján	1.	31–44.

KAROLINY Mártonné – POÓR József – – FARKAS Ferenc – DOBRAI Katalin	Átalakuló emberierőforrás-menedzsment a multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalatainál 2008–2009	2.	18–28.
KATONA Balázs – MÁHL Zsuzsanna – – MÁTYUS Anna – – MOLNÁR Ágnes Klára – – FARKAS Kata – HEGEDŰS Anett	Előtérben a háttér – Az önkéntesség Magyarországon	4.	62–67.
KATONA Viktória – HOFFER Ilona	Fogalmi kapaszkodók a kkv-k innovációs gyakorlatában	9.	46–58.
KAZAINÉ ÓNODI Annamária	Az exportteljesítmények és a háttérükben álló vállalati jellemzők elemzése	2012. január különszám	57–71.
KENESEI Zsófia – – GYULAVÁRI Tamás	A marketing-erőforrások hatása a vállalati versenyképességre	2012. január különszám	72–79.
KISS Csaba – CSILLAG Sára – – SZILAS Roland – TAKÁCS Sándor	A szervezeti elkötelezettség és a munka-család viszonyrendszer összefüggései	9.	2–14.
KISS Csaba – SZILAS Roland – – TAKÁCS Sándor – CSILLAG Sára	Még egyszer a motivációról, avagy „hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most?”	2.	2–17.
KOCSIS Alexandra	A multinacionális vállalatok szerepe a hazai klaszterekben	2012. január különszám	24–35.
KOLOS Krisztina – GÁTI Mirkó	Az elektronikus kereskedelem alkalmazása a hazai vállalatok körében – a piacorientáció és a marketingkörnyezet szerepe	2012. január különszám	90–96.
KOVÁCS Dániel Máté – – MOHL Gergely	A vállalati likviditásmenedzsment számviteli támogatása	10.	19–35.
KOVÁCS Kármén – KUTI Mónika	A marketingeszközök és -tevékenységek részvényesi értékre gyakorolt hatása	5.	41–51.
KOVÁTS Gergely	A tudományterületi sajátosságok következményei a kutatásban, az oktatásban és a felsőoktatási intézmények vezetésében	7–8.	2–17.
KUTASI Gábor	Az ipari parkok szerepe a kínai -magyar gazdasági kapcsolatok fejlesztésében	2012. január különszám	36–45.
KUTI Mónika – KOVÁCS Kármén	A marketingeszközök és -tevékenységek részvényesi értékre gyakorolt hatása	5.	41–51.
LENGYEL Imre – FENYŐVÁRI Zsolt – – NAGY Benedek	A közelség szerepének újraértelmezése az innovatív üzleti kapcsolatokban	3.	19–29.
LOSONCI Dávid – PRIMECZ Henriett – – TOARNICZKY Andrea – – IMRE Noémi – JENEI István	A lean kultúra értelmezése és mérése egy egészségügyi szolgáltatónál	2012. január különszám	106–120.
LOVAS Anita – BÁNFI Tamás – – BOROS Áron	Vállalati vezetők innovációs érzékenysége, szemlélete és szándékaik – egy felmérés tapasztalatai	3.	2–18.
LUKÁCS Edit	A magyar kisvállalkozások tipizálásának lehetőségei az elmúlt évtized hazai kutatásainak tükrében	2012. szept. különszám	83–89.
LUKSANDER Alexandra – – MIKE Károly – CSITE András	Az európai vállalkozó karaktere	2012. január különszám	4–13.
MÁHL Zsuzsanna – – MÁTYUS Anna – – MOLNÁR Ágnes Klára – – FARKAS Kata – HEGEDŰS Anett – – KATONA Balázs	Előtérben a háttér – Az önkéntesség Magyarországon	4.	62–67.
MANDJÁK Tibor – WIMMER Ágnes – – JUHÁSZ Péter	A hálózati pozíció és a versenyképesség kapcsolata	2012. január különszám	14–23.

MAROSI Ildikó – DÓRY Tibor – – BENCSIK Andrea	A vágyott kultúra és reális értékítélet – – Tudásmenedzsment-rendszer kiépítésének előfeltétele egy felsőoktatási intézményben	5.	25–40.
MAROSSY Zita	Az extrém ármozgások statisztikai jellemzői faktoranalízis segítségével	5.	14–24.
MÁTYUS Anna – – MOLNÁR Ágnes Klára – – FARKAS Kata – HEGEDŰS Anett – – KATONA Balázs – MÁHL Zsuzsanna	Előtérben a háttér – Az önkéntesség Magyarországon	4.	62–67.
MEGYERI Eszter	A méltányosság – Egy kísérlet a fogalom tisztázására	6.	25–39.
MICHALETZKY Márton	A piaci likviditás hatása a vállalatokra	6.	51–64.
MIKE Károly – CSITE András – – LUKSANDER Alexandra	Az európai vállalkozó karaktere	2012. január különszám	4–13.
MITEV Ariel Zoltán	Grounded theory, a kvalitatív kutatás klasszikus mérföldköve	1.	17–30.
MOHL Gergely – – KOVÁCS Dániel Máté	A vállalati likviditásmenedzsment számviteli támogatása	10.	19–35.
MOLNÁR Ágnes Klára – – FARKAS Kata – HEGEDŰS Anett – – KATONA Balázs – – MÁHL Zsuzsanna – – MÁTYUS Anna	Előtérben a háttér – Az önkéntesség Magyarországon	4.	62–67.
MÓRICZ Péter – DRÓTOS György	A vállalati informatika szerepe a versenyképesség alakításában a pénzügyi és gazdasági válság időszakában	2012. január különszám	80–89.
NAGY Gábor – BERÁCS József	A hazai kis- és középvállalatok teljesítményét befolyásoló stratégiai orientációk	2012. január különszám	46–56.
NAGY Benedek – LENGYEL Imre – – FENYŐVÁRI Zsolt	A közelség szerepének újraértelmezése az innovatív üzleti kapcsolatokban	3.	19–29.
NÉMETHNÉ PÁL Katalin – – PAPANEK Gábor	Foglalkoztatásbővítési kilátások és akadályok az üzleti szférában	2.	29–42.
NYIRŐ Nóra – CSORDÁS Tamás	Az információterjedés szerepe az innováció elfogadásban – Az okostelefonok és az on-line kollektív intelligencia	1.	64–73.
OROSZ Emese	Adaptációra vállalkozni – avagy vállalkozói szerepek megjelenése a környezet és az alkalmazkodás viszonyában	12.	31–39.
PÁDÁR Katalin – PATAKI Béla – – SEBESTYÉN Zoltán	Projektek és a változások szerepelméleteinek összehasonlítása	3.	30–38.
PAPANEK Gábor – – NÉMETHNÉ PÁL Katalin	Foglalkoztatásbővítési kilátások és akadályok az üzleti szférában	2.	29–42.
PATAKI Béla – SEBESTYÉN Zoltán – – PÁDÁR Katalin	Projektek és a változások szerepelméleteinek összehasonlítása	3.	30–38.
PINTÉR Éva – DEUTSCH Nikolett	A fenntartható fejlődés elvei és azok érvényre jutása a banki gyakorlatban (II. rész)	1.	57–63.
POLÁK-WELDON Réka – – BALOGH Ágnes – BOGDÁNY Eszter – – CSERHÁTI Gabriella – – CSIZMADIA Tibor	Keresleti-kínálati diszharmónia a szervezeti kultúra tükrében	6.	40–50.
Poór József – FARKAS Ferenc – – DOBRAI Katalin – – KAROLINY Mártonné	Átalakuló emberierőforrás-menedzsment a multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalatainál 2008–2009	2.	18–28.

PRIMECZ Henriett – – TOARNICZKY Andrea – – IMRE Noémi – JENEI István – – LOSONCI Dávid	A lean kultúra értelmezése és mérése egy egészségügyi szolgáltatónál	2012. január különszám	106–120.
RÁCZ András	EU-s források a vállalkozások tőkeellátottságának javítására – – A JEREMIE kockázati tőkeprogram	2.	43–54.
RACSKÓ Péter	A számítási felhő az Európai Unió egén	1.	2–16.
REIZINGERNÉ DUCSAI Anita	Emissziós jogok közgazdasági relevanciája és számviteli leképezése	3.	52–64.
REKETTYE Gábor	Az árak észlelése és értékelése	5.	2–13.
SASVÁRI Péter	Az információs rendszerek kisvállalati alkalmazásának vizsgálata	2012. szept. különszám	56–65.
SEBESTYÉN Zoltán – PÁDÁR Katalin – – PATAKI Béla	Projektek és a változások szerepelméleteinek összehasonlítása	3.	30–38.
SIMAY Attila Endre	A fogyasztói lojalitás előzményei a magyar mobiltelefonos szolgáltatási piacon – a bizalom szerepe	4.	48–61.
SIPOS Zoltán – ÁRVA László	A posztmodern marketing elvei és gyakorlata a turizmus piacán – mátrix és turizmus	6.	14–24.
SZABÓ Gyula – BAGÓ Péter	Hogyan kezeljük a „Közösségi ügyfeleket?” – – Social crm marketing és it megközelítésben	9.	35–45.
SZABÓ Roland Zsolt	Vállalati stratégiák, konfigurációk Magyarországon 1992 és 2010 között – I. rész	6.	2–13.
SZABÓ Roland Zsolt	Vállalati stratégiák, konfigurációk Magyarországon 1992 és 2010 között – II. rész	9.	25–34.
SZABÓ Zsolt Roland	Bizonytalanság, stratégia és teljesítmény – Kvalitatív kutatás innovatív kis- és közép vállalatok vezetői körében	12.	23–30.
SZABÓ Zsolt Roland – DOBÁK Miklós – – HORTOVÁNYI Lilla	A sikeres növekedés és innováció feltételei	12.	40–48.
SZAKÁLY Dezső	Abszorb Meter – a térségi és vállalkozási abszorpciós képessegek vizsgálati modellje	2012. szept. különszám	39–46.
SZÁSZ Levente – – DEMETER Krisztina	Az ellátási láncban elfoglalt pozíció és a szolgáltatósodás – üzleti modellek Európában	10.	2–18.
SZÁSZ Levente – – DEMETER Krisztina	Úton a megoldásalapú gondolkodás felé – szolgáltatósodási jellemzők magyarországi termelővállalatoknál	11.	34–46.
SZÉCHY Anna	Környezeti innovációk a hazai feldolgozóiparban	11.	61–73.
SZEGEDI Krisztina	Hazai nagyvállalati etikai kódexek tartalmi elemzése	2012. szept. különszám	47–55.
SZILÁGYINÉ Fülöp Erika	A gazdasági kamarák szolgáltatásainak szerepe a vállalkozásfejlesztésben	2012. szept. különszám	90–96.
SZILAS Roland – TAKÁCS Sándor – – CSILLAG Sára – KISS Csaba	Még egyszer a motivációról, avagy „hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most?”	2.	2–17.
SZILAS Roland – TAKÁCS Sándor – – KISS Csaba – CSILLAG Sára	A szervezeti elkötelezettség és a munka-család viszonyrendszer összefüggései	9.	2–14.
SZISZÁR Csilla Margit	Fogyasztóvédelmi intézmény-rendszerek és lakossági megítélésük Európában	2012. szept. különszám	108–116.
SZIVA Ivett	Versenyző együttműködés és a turisztikai desztinációk versenyképessége – „Hol volt, hol nem volt...?”	5.	52–60.

SZÓTS-KOVÁTS Klaudia	Mit nyújt a jelentésadás prespektívája a munka jelentésének kutatásában?	7–8.	68–77.
SZÜCSNÉ MARKOVICS Klára	A beruházásgazdaságossági számítások gyakorlatban alkalmazott módszerei	2012. szept. különszám	97–107.
TAKÁCS Sándor – CSILLAG Sára – – KISS Csaba – SZILAS Roland	Még egyszer a motivációról, avagy „hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most?”	2.	2–17.
TAKÁCS Sándor – KISS Csaba – – CSILLAG Sára – SZILAS Roland	A szervezeti elkötelezettség és a munka-család viszonyrendszer összefüggései	9.	2–14.
TARÓDY Dávid	Formalizált rugalmasság – a kettős képesség kialakulása egy középvállalatban	12.	49–60.
TÁTRAI Tünde – FÁBIÁN Boglárka	A hazai vállalatok nyitottsága az elektronikus beszerzésre	2012. január különszám	97–105.
TIRNITZ Tamás	Stratégiai lehetőségek közötti választás racionalitásának biztosítása	7–8.	78–83.
TOARNICZKY Andrea	Multikulturális szervezet és identitás	7–8.	18–31.
TOARNICZKY Andrea – IMRE Noémi – – JENEI István – LOSONCI Dávid – – PRIMECZ Henriett	A lean kultúra értelmezése és mérése egy egészségügyi szolgáltatónál	2012. január különszám	106–120.
TÓGYER Tamás Nándor	A zöldség-gyümölcs feldolgozás jövedelmezőségének vizsgálata Magyarországon az uniós átlagok összevetésével	2012. szept. különszám	117–125.
TOKÁR-SZADAI Ágnes	Az üzleti tanácsadási rendszer modellje	2012. szept. különszám	66–73.
TÖRÖK László	Államadósság és privatizáció	7–8.	117–125.
WIMMER Ágnes – CSESZNÁK Anita	Vállalati teljesítménymérés a döntéstámogatás tükrében	7–8.	99–116.
WIMMER Ágnes – JUHÁSZ Péter – – MANDJÁK Tibor	A hálózati pozíció és a versenyképesség kapcsolata	2012. január különszám	14–23.

KÖNYVISMERTETŐK

SZABÓ Lajos	John Storey – Graeme Salaman: Vezetői dilemmák	3.	65–66.
KOLTAY Tibor	„Magyar” szakkönyv az információs tanácsadásról, angolul	3.	66–67.
KRISZTIÁN Béla	Palánkai Tibor, Kengyel Ákos, Kutasi Gábor, Benczés István, Nagy Sándor Gyula: A globális és regionális integráció gazdaságtana	5.	61–63.
VERES Zoltán	Árpolitikai sztereotípiák és a multidimenzionalitás Rekettye Gábor: Multidimenzionális árazás	6.	65–67.
KARSAI Gábor	Muraközy László: Államok kora	7–8.	126–129.
KOSZTOPULOSZ Andreász	Karsai Judit: A kapitalizmus új királyai	9.	59–60.
KRISZTIÁN Béla	John Storey – Graeme Salaman: Vezetői dilemmák	9.	60–61.
BECSKE Ödön	Gelei Andrea: Disztribúciós logisztika	11.	74–75.
DANKÓ Zsófia	„Sivák József – Vigvári András: Rendhagyó bevezetés közpénzügyek tanulmányozásába”	12.	61–62.