

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
Tel.: +36 1 482-5415, 482-5510
<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
Sztintay István
Takács János
Török Ádám
Vastag Gyula
Vecsenyi János

Főszerkesztő: Dr. Kerekes Sándor
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

Szerkesztőségi titkár:
Losonci Annamária
vezetestudomany@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, Budapestben
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

XLV. ÉVF., JÚNIUS

2014. 6. szám

- **HIDEGH Anna – GELEI András – PRIMECZ Henriett**
Mi a baj a modern szervezetekkel? –
– Kritikai menedzsmentelméletek 2
- **VASZKUN Balázs**
Vezetéstörténeti paradigmák fejlődése Japánban 14
- **CHANDLER Nick – HEIDRICH Balázs**
Hajsza közben –
– Egy magyar felsőoktatási intézmény piacorientációjának
kultúraalapú elemzési kísérlete 27
- **BAKONYI Zoltán**
Miként befolyásolják a stratégiai gondolkodásmódok
a vállalat innovativitását? 37
- **SZÍVÓS Mihály**
A sokoldalú kutató és a hiányzó kutatósmenedzser
– Érvek a háromszintű kutatósmenedzsment-oktatás mellett 49
- **BENCSEK Andrea – Renáta MACHOVÁ**
Esélyegyenlőség – érték vagy illúzió? –
– Diszkrimináció a munkahelyen 61
- **KAJOS Attila – BÁLINT Brigitta**
A marketingszemlélet és a HR találkozása –
– A munkáltatói márkaépítés értelmezése, irodalma
és kutatási irányai 69

ABSTRACTS IN ENGLISH

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

HIDEGH Anna – GELEI András – PRIMECZ Henriett

MI A BAJ A MODERN SZERVEZETEKKE? – KRITIKAI MENEDZSMENTELMÉLETEK

A nemzetközi, elsősorban európai szervezettudományban mára meghatározóvá vált a kritikai megközelítés, a hazai szakirodalomban mégis elvétve találni rá utalásokat. A szerzők írásukban tárgyalják, hogy a kritikai menedzsmentelméletek (KME) szemszögéből miként bírálható a mindenkori szervezeti gyakorlat, és miért bírálандók a főáramú menedzsmentelméletek. A tanulmány fő részében elméleti megkülönböztetéseket tesznek: egyrészt elhatárolják a kritikai megközelítést a főáramú szervezettelméletektől, másrészt több szempontból is különbséget tesznek a különféle – de egyaránt a KME alá tartozó – kritikai megközelítések között. De a kritikai szemlélethez hűen nem csak a pusztá elméletismertetés volt a céljuk: e bevezetés és problémafelvető tanulmány – s a későbbiekben tervezett cikksorozat – szándékuk szerint vitaindítóként is szolgál. Abban bízunk, hogy a felvetett kérdésekről valódi, lényegi párbeszédet generálhatnak a hazai menedzsmenttudományban (kutatók, oktatók és elméletalkalmazók körében), mely kihathat a szervezeti gyakorlatra is.

Kulcsszavak: kritikai menedzsmentelmélet, szervezettelméletek, menedzsmenttudomány

Napjainkban sokan magától értetődőnek vélik, még válság idején is evidenciaként hangoztatják, hogy „a szervezetben mára az ember a legfontosabb erőforrás”. Nemcsak gyakorlati szakemberek – felső vezetők, tanácsadók, a HR képviselői – tekintik természetesnek és hangoztatják ezt, de a fenti állításhoz „szilárd” elméleti háttérrel jelentenek az olyan alap- vagy alkalmazott tudományok is, mint pl. a vezetéstudomány, a szervezeti magatartás tudománya (OB), az emberierőforrás-menedzsment (HRM), a szervezetfejlesztés (OD) és a változásmenedzsment, vagy épp a stratégiai menedzsment.¹ Hiszen – állítják e diszciplínák képviselői – a sikeres környezeti alkalmazkodáshoz rugalmas munkavállalókra van szükség, a tartós versenyelőny legfőképp az elkötelezett vezetőknél és munkatársakon múlik, a valódi, nehezen másolható szervezeti tudás pedig mind szorosabban kötődik az „emberi faktorhoz” (a személyes vagy kollektív kompetenciákhoz, a szervezeti kultúrához stb.).

Annak idején magunk is rossz néven vettük Vrnannai Katalin szokatlan hangvételű recenzióját (Vrnannai, 2000: p. 64.), melyet a nem sokkal korábban megjelent Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment című könyvünkhöz írt (Bakacsi et al., 1999). Például ezek a megfogalmazások estek rosszul:

„Mint a cím is mutatja, a munkavállaló mára „emberi erőforrássá” avanszált, s ezen erőforrás menedzsme-

lése a stratégia része. ...A részleteket tekintve azonban mindinkább felmerül a kétely, nem azért kell-e munkahelyünkön megvalósítani önmagunkat, mert napi tízegynéhány órában munka mellett másutt erre úgysem volna mód...”

„...megfelelkezhetünk-e arról, hogy a tevékenység fő célja a cég értékének, vagyis a tulajdonosok vagyosnának gyarapítása? E cél érdekében kell jól éreznünk magunkat a munkahelyünkön, azonosulnunk a kitűzött célokkal, jövőképpel, vállalati értékekkel. ... A szóban forgó könyv nem oldja fel ezt a dilemmát, nem is ez a feladata. Megmutatja viszont, miként lehet sikeresen elhíttetni az alkalmazottakkal, hogy érdekük közös munkáltatójukéval...”

„... Az ilyen (tanuló) szervezetekben tehát öröm a munka, személyiségünk pedig kiteljesedhet. Feltéve, hogy kételkedésünket sikerül mind profibb emberierőforrás-menedzsment révén elaltatni... S hogy ez így legyen, humánerőforrás-szakemberek számára bízást ajánlható olvasmánynak ez a könyv.”

Nos, ebben a cikkben² azt az alapállást képviseljük, mely szerint a szerzőnek alapvetően igaza volt. S csakúgy, mint a fent idézett kritika, mely egyszerre szól a menedzsmenttanokról és a tényleges szervezeti gyakorlatról, írásukban mi is e kettős fókusz, elmélet és gyakorlat közös görcső alá helyezésének fontossága

mellett tesszük le a voksot (még ha e cikkben az elmélet nagyobb súlyt is kap).

A kritikai szervezet- és menedzsmentelméletek számára azok a menedzsmenttanok, melyek az emberek jobb boldogulását egy az egyben hozzákötik a szervezeti hatékonyság növeléséhez és/vagy a szervezetek sikeres menedzsmentjéhez, hamis illúziókat gerjesztenek. Tudatosan vagy tudattalanul bár, de megtévesztik, manipulálják a szervezeti világ különféle szereplőit – az alsóbb szintű munkavállalóktól a felső vezetőkhöz, a magatartástudományokat tanuló egyetemi hallgatóktól az azt oktató professzorokig és szervezetkutatókig, illetve tanácsadókig. A sikeresség, hatékonyság és eredményesség diskurzusával elfedik a modern társadalom azon problémáit, amelyeket éppen maguk a modern szervezetek, maga a menedzsment termel ki magából.

A mindenkori³ szervezeti gyakorlat, illetve a főáramú menedzsmentelméletek bírálata

Miközben a világ fejlődő országaiban emberek éheznek, addig a világ nyugati felén a túlfogyasztás problémáitól szenvedünk. A globalizált világ gazdaságban a jövedelmi egyenlőtlenségek extrém módon megnövekedtek, a jövedelmi olló folyamatosan nyílik.⁴ A társadalmi igazságosság/igazságtalanság problematikája adott országokon belül is joggal vetődik fel.

Az üzleti világban az állandó növekedés és bővülés „kényszere” szinte megkérdőjelezhetetlen realitás. Még drasztikusan visszaeső kereslet idején is legtöbbször növekvő árbevételi és profitcélokat kap kézhez a menedzsment, ezek „átnyomása” a szervezeten örült feszültséget, frusztrációt és kiégést okoz szinte minden esetben. A növekedési kényszertől a nonprofit és a civil szféra sem mentes, sőt, a növekedési láz személyes szintekig hatol: saját önmeghatározásunknak is egyre inkább részévé válik. Csakhogy a valódi fejlődés, mely inkább belső gazdagodás, gyakran épp ellentétes a külső dologességekben jelentkező – de könnyebben látható és mérhető – növekedéssel. A túlfogyasztással nemcsak testi, hanem lelki egészségünket is veszélyeztetjük. A birtoklási vágy a kereskedelem mozgatórugója, egyre több energiát és időt fordítunk fogyasztói döntéseink meghozatalára, miközben az életminőségünk nem javul (lásd Buber, 1999; Fromm, 1994). A nagyvállalatok jelentős hatalomra tettek szert, ám a vállalat morális értelemben nehezen elszámoltatható, felelősségre vonható, érzelmek és emberi értékek iránt közömbös szereplő – vagy azzá tesszük. Vállalataink a „fejükre nőnek”, vállalati emberként/munkavállalóként átlényegülünk, más célokat és értékeket követünk (lásd Bokor – Radácsi, 2006; Ivanov, 2003; Mintzberg, 1989).

A korai kapitalizmus sötét és embertelen gyárai nem tűntek el, csak messzebb kerültek tőlünk: egyre többet hallunk arról, hogy a modern ember szeretett divattermékeit és elektronikus „kütyüjeit” milyen körülmények között állítják elő minimális bérért a harmadik világbeli (gyermek)munkások.⁵ Sőt, a régi korok kizsákmányoló gyárai a nyugati világban is tovább élnek a call centerek („electric sweatshops”) formájában (Csillag et al., 2012), amelyek ugyanolyan automatizált, monoton, szabályozott és több műszakos munkahelyként működnek.

Noha a természettel szembeni kiszolgáltatottságunkat sikerült csökkenteni, új függőségeket teremtettünk magunknak: függünk a munkától (munkaalkoholizmus), függünk az infokommunikációs eszközeinktől, az internettől és az e-mailjeinktől, függünk a számítógépes játékoktól, a kedvenc tv-sorozatunktól – és még sorolhatnánk modern életünk „nélkülözhetetlen” kellékeit.

A kritikai kutató felveti, vajon boldogabbak lettünk-e a „szép új világban”, amit teremtettünk magunknak. A Facebook-profilunk (én-márkánk) szerint sikeresek, szépek és boldogok vagyunk, és ehhez az álarchoz a hétköznapijainkban is ragaszkodunk. Kérdés, hogy a látszat-én, a társadalmi elvárásoknak megfelelő konformista maszk mögött létezik-e még az önálló, autonóm individuum? A kritikai kutató abból indul ki, hogy jó eséllyel *nem!* A modern kor embere feladta az autonómiáját a jólétért és biztonságért, kész alávetni magát az élet szinte minden területén jelen levő kontrollnak, mint ahogy elfogadja a mindent átható teljesítményelvét is.

Ha a jellemző szervezeti-vezetői gyakorlatot nézzük, téved, aki úgy véli, míg a hierarchia legalján lévőknél tényleg jogos alávetettségről beszélni, addig a hierarchia csúcsa felé haladva ez a függés már enyhül. A kritikai elmélet⁶ széles társadalmi-szervezeti értelemben érvényesnek tekinti a „hamis tudat”-ot vagy „torzított kommunikáció”-t – vagyis, hogy miközben szabadoknak és függetleneknek hisszük magunkat, önként, önszántunkból is könnyen alárendeljük magunkat a látszatfüggéseknek, a megtévesztő ideáknak, a megfelelési kényszereknek vagy a „megkérdőjelezhetetlen adottságok”-nak vélt helyzeteknek. Így a nem eleve létező, nem „objektíve adott” – csak annak vélt – elnyomó mechanizmusok, melyek tehát jórészt társadalmi-szervezeti konstrukciók, épp amiatt válnak szinte „objektív” és elnyomó „realitás”-sá, mert elég sokan „adott”-ként veszik őket. A társadalmi-szervezeti reflektálatlanságok, a „nem megkérdőjelezések” végső soron önnön elnyomatásunkat, tudattalan önálávetésünket eredményezik.

A valóban szuverén személyiség (Fromm, 2008), az „eleve adottra” is rákérdezni tudó és merő értelmiségi attitűd a kritikai gondolkodók szerint nemcsak azért hi-

ány cikk, mert az iskolákban és a munkahelyeken sokszor tényleges, valódi elnyomás érvényesül – pl. szoros kontroll, nyílt fegyelmezés, akár nyilvános megaláztatás! A kritikai attitűd a fizikai kényszerek megszüntetése mellett szükségképpen igényelné az ideológiákon túli „tisztánlátás” képességét is – azaz a látens elnyomó mechanizmusok leleplezéséhez és bírálatához, egyrészt a változtatáshoz szükséges morális erőt és a tényleges cselekvés képességét. Emellett pedig a kritikai önreflexiót, vagyis önmagunkban is képesek legyünk tetten érni az átideologizáltságot és a manipulációt – akár mások szeretnének ránk hatni, akár mi hatunk másokra így, látens módon. De ezt nem tanítják, és nem is ezt várják el sem az iskolában, sem az egyetemen, sem a munkahelyen.

Ha most a *menedzsmenttudományok* szintjén vizsgálódunk⁸, a kritikai menedzsmentelméletek arra hívják fel a figyelmet, hogy a főáramú szervezet- és vezetéselelméletek, bár látszólag megoldást keresnek és kínálnak a modern munkahelyek problémáira, valójában csak tüneti kezelésre képesek. Mivel nem kérdezik rá, maguk is megerősítik a fennálló társadalmi-szervezeti rendet, s így mélyebb szinten fokozzák, elmélyítik a problémákat.

Mi tehát a gond a klasszikus *szervezet- és menedzsmenttanokkal*? Lássuk a kritikai gondolkodók által megfogalmazott „bűnlajstromot”.⁹

- *A társadalmi kontextusra való érzéketlenség:* a főáramú szervezetelméletek (pl. strukturális kontingenciaelmélet, intézményi közgazdaságtani közelítések stb.), csakúgy, mint az alkalmazott menedzsmenttanok (pl. OB, HRM, controlling stb.) jellemzően dekontextualizáltak, mivel hiányzik társadalmi-történelmi megalapozásuk (Kieser, 1995; Perrow, 1994). Bírálhatók, mert a jellemzően angolszász gyökerű megközelítések szabadon, kritikátlanul nyernek teret más közegekben is, másrészt – és ez még lényegesebb – mert nem tudatosítják, sőt, vakok arra, hogy belássák: e diszciplínák maguk is „társadalmi termékek” – s mint ilyenek, adott történelmi és földrajzi kontextusok, politikai és szociális érdekek eredői, megtestesítői. E „vakság”-ból további problémák származnak.
- *Menedzsmentizmus/rejtett érdekérvényesítés és kontroll:* a főáramú menedzsmenttanok, bár maguk ezt „nem vallják be”, sokszor nem is „tudják”: ideologikusak. Hiszen a felső vezetés és a tulajdonosok, tehát a hatalmon lévők érdekvezérelt kérdései („érdeklődései”) mentén vizsgálódnak, evidenciának állítva be a „top-down” közelítésmó-

dot, egyetemlegessé téve ezen érdekeket. Eközben magától értetődőnek veszik, hogy az eltérő szervezeti szereplők érdekei összeegyeztethetők (pl. kékgallérosok és fehérgallérosok). Azaz, hogy a szervezetben végső soron „közös az érdek” és közősek a célok, holott a vezetés definiálja azokat. Miközben tehát e hangoztatott „összhang” látszólagos (manipuláció vagy direkt hatalomérvényesítés eredménye), a diszciplínák választott nézőpontja is manipulatív: egy olyan ideológia, mely a meglévő hatalmi viszonyokat konzerválja.

- *Az értékmentesség és objektivizmus látszata:* a főáramhoz tartozó tudományterületek önmagukat „értékmentesként” állítják be, hiszen – saját állításuk szerint – egy tőlük független, objektív szervezeti realitást, illetve egy szintúgy objektíve létező külső környezetet tételeznek fel és vizsgálnak. S ez az uralkodó „naiv realizmus” (Kofman – Senge, 1993) alapvetésnek veszi a valóság objektivitását mint kiindulópontot, illetve az ebből levont „szilárd” elméleti következtetéseket. A kritikai elmélet exogén¹⁰ kritikája viszont szétfeszíti e teremtett látszatokat.
- *Funkcionalizmus:* rendszerelméleti alapokról indulva (pl. (Checkland, 1990; Kindler, 1989) a főáramú tanok számára a cél a szervezetek működésének és alkalmazkodóképességének minél alaposabb, de általánosítható bemutatása, magyarázata. Hiszen így elemezhető a szervezetek és vezetésük sikeressége, így adható általános magyarázat a szervezeti hatékonyság vagy eredményesség alakulására, végső soron így támogatható a minél sikeresebb szervezeti döntéshozatal (ez utóbbi már az elméletalkalmazók területe). Viszont fel sem merül: vajon a szervezetek alkalmazkodásának elméleti „támogatása” társadalmi értelemben is hasznos, értéket jelent-e? Valóban a szervezeti alkalmazkodásnak kell a szervezettudomány fókuszában lennie? Mivel ez nem kérdőjeleződik meg, e tanok minimum látens, de sokszor explicit módon is fenntartják a kialakult, de társadalmilag nem szükségszerűen hasznos, vagy akár destruktív szervezeti rendet.
- *Eszközelvű racionalitás:* a „racionalitás” fogalom eredendően arra utal, ami az emberi célt, érdeket, boldogulást, jóllétet szolgálja, egyéni és társadalmi értelemben is (Alvesson – Deetz, 1998; Habermas, 1981). Az emberi történelem során, legfőképp a modernizmusnak köszönhetően, viszont eszköz és cél felcserélődött, és ez visszaköszön a fent említett szervezet- és menedzsmentközelítésekben is. Míg a szervezetek hatékonysága, sőt,

eredendően maga a szervezet is csupán eszközei voltak a magasabb rendű humán célok elérésének, mára önmagukban lévő célokká váltak. Még abban az esetben is, ha eközben épp az eredendő végcél, az emberi-társadalmi jóllét csorbul. Jellemző például, hogy még az emberrel foglalkozó menedzsmentelméletekből is hiányoznak az etikai-axiológiai szempontok¹¹. Szerepét mára mint „ultima ratio” átveszi a hatékonyság, illetve a felsővezetői kontroll biztosítása. Így viszont a munkavállaló, az ember is csak „erőforrássá avanszálódik” – ahogy azt a fenti recenzió is jelezte.

- **Reflektálatlanság:** a domináns szervezet- és vezetéselméletek jellemzően nem foglalkoznak a fentiekben megfogalmazott kritikákkal, nem vonatkoztatják ezt magukra – úgy sejtjük, gyakran nem is ismerik őket. Így tehát vagy tudatlanságból, vagy cinikus elhatárolódásból és közönyből fakadóan, de az elméleti „tükörbe nézést” jellemzően nem gyakorolják a főáramú menedzsmenttudományok képviselői, oktatói és kutatói sem. Még annak ellenére sem, hogy mára egészen kiemelkedő, és távolról sem kritikai alapállásból induló teoretikusok – mint pl. Henry Mintzberg (1989), vagy jóval később John Child (2009) – is kritikai alapállásból fogalmazzák meg rendkívül éles helyzetelemzésüket. Az önreflexió nem jellemzi a főáramú tudományművelést (Alvesson, 2013)¹².

Kritikai alapállásból nézve így, még ha meglepő is: a főáramú szervezet- és vezetéselméletek „elnyomó elméletek”, melyek elnyomó szervezeti-vezetői gyakorlatot eredményeznek.

Az elmélet és a gyakorlat közötti legfőbb hidat jelentő képző intézmények – és legfőképp a Business Schoolok – komoly kritikát kaptak és kapnak manapság (Grey – Willmott, 2005b; Mintzberg, 1989, 2012). A Business Schoolokban zajlik ugyanis e domináns gondolatok és ideológiák intézményesített továbbadása és rögzítése – tehát az elnyomó, egyben megkérdőjelezhetetlen szervezeti-vezetési „tudás” tervszerű és szervezett indoktrinációja.

A kritikai menedzsmentelméletek elhatárolása

Ha a fenti problémákra a főáramú (pozitivist, funkcionalista) szervezetelméletek között keressük a megoldást – vagy legalábbis valamilyen orientációt –, nem fogjuk megtalálni. Ehhez ki kell lépni a leggyakrabban használt paradigmából, és más alapfeltevésekkel kell közelítenünk a szervezetek és a társadalom felé.

A KME elhatárolása a főáramú szervezet-és vezetéselméletektől

A következőkben a főáramú menedzsmentközelítések és a kritikai menedzsmentelméletek megkülönböztetésére, valamint viszonyuk tisztázására törekszünk. A mélyebb szintű – azaz tudományfilozófiai és társadalomelméleti alapfeltevéseket beemelő – elhatárolást jól segítik a már létező és nagy hatású rendszerezések, így Burrell és Morgan (1979) jól ismert mátrixa, vagy Deetz (1996), illetve Alvesson és Deetz (1998) rendszerezése. Nem célunk a paradigmák részletes tárgyalása, viszont a KME értelmezéséhez a rendezőmodellek rövid ismertetése elengedhetetlen.

A szervezetelméletek oktatói és kutatói leginkább a Burrell és Morgan (1979) által leírt 2×2-es mátrixban helyezik el a paradigmáinként csoportosított elméleteket (lásd 1. ábra). A mátrix előnye (mint minden 2×2-es mátrixé), hogy jól átláthatóvá válik az elméletek kapcsolódása, amennyiben a mátrixot meghatározó dimenziók döntő jelentőségű rendezési szempontok. Az 1979-es publikáció mai napig nagy hatással van a szervezetelekről való gondolkodásunkra, s magára a szervezettudományra.

1. ábra

A Burrell és Morgan (1979) által azonosított szociológiai/szervezetelméleti paradigmák (egyszerűsítve)

Változtatásshociológia			
Szubjektív valóság („cselekvés”)	Radikális humanizmus	Radikális trukturalizmus	Objektív valóság („struktúra”)
	Interpretatív szociológia	Funkcionalista szociológia	
A rend szociológiája			

A négy paradigma feltevérendszerének explicitte tételével és leírásával a szerzőpáros eredetileg azt a célt tűzte ki, hogy a szervezetelméletekben uralkodó funkcionalista paradigmával egy szintre emeljék a többi, és bebizonyítsák, hogy más alapfeltevéssel bíró szervezetkutatók egyenrangú, de össze nem mérhető¹³ elméleteket alkotnak. Így a különböző paradigmák közötti viták azért fordulnak megoldás híján szűnni nem akaró ellentétekbe, mert az alapfeltevésekben nincs konszenzus.

A mátrix vízszintes dimenziója az európai gondolkodás görög filozófusokig visszanyúló dilemmáját jeleníti meg: a körülöttünk levő (társas) világ/valóság, az ehhez kapcsolódó megismerés, az emberi természet és az ebből következő tudományos módszertan inkább objektivist, vagy inkább szubjektivist megközelítésben értelmezhető¹⁴. Gelei (2006) cikkében részletesen bemutatja, hogy mindez mit jelent az ontológia (létel-

mélet), az episztemológia (ismeretelmélet), az emberkép és a metodológia (módszertan) tekintetében.¹⁵

A függőleges dimenzió egy másik fontos kérdéssel foglalkozik: a fennálló társadalmi rend (jelen esetben a kapitalista, fogyasztói társadalom és az ehhez kötődő szervezeti világ) alapvetően jó, vagy ellenkezőleg, megoldhatatlan problémák vannak vele, és gyökeresen meg kell változtatni. A dimenzió egyik vége: a rend szociológiája (vagy más néven társadalmi status quo) elfogadja a kapitalista társadalom logikáját, nem kérdőjelezi meg annak alapműködését, ha kíván is rajta változtatni, az akkor sem érinti az alapelveket és mozgatórugókat, inkább finomhangolásról, tökéletesítésről van szó. Ennek megfelelően még a társadalmi jelenségekkel kapcsolatos kritikáit is úgy fogalmazza meg, hogy a megoldásai a kapitalizmus rendszerében maradjanak. Ha egyáltalán foglalkozik a fogyasztói kapitalizmus árnyoldalaival (de ez nem túl gyakori), leginkább akkor is arra jut, hogy az emberi természethez ennél jobban illeszkedő rendszert úgysem lehet bevezetni.

Ezzel szemben a társadalomelméleti dimenzió másik vége: társadalmi változás, ami nem egyszerű evolutív változást jelent, hanem markáns, gyökeres társadalmi-gazdasági változást. Ez a kapitalizmus alap gondolatát, fő logikáját kérdőjelezi meg, és vagy radikálisan újragondolja azt, vagy kicseréli valamilyen emberközelibb, élhetőbb társadalmi-gazdasági modellre. A társadalmi változás pártján állók a megvalósult kapitalista rendszert sok szempontból embertelennek, sőt emberellenesnek gondolják.

Látszólag a mátrix egyik dimenziója sem a szervezetről szól, hanem vagy a valóság természetéről, vagy a társadalom jellegéről. Ha viszont a szervezetelméleteket – és magukat a szervezeteket – tágabb, társadalomelméleti és tudományfilozófiai szempontokból gondoljuk el, belátjuk, hogy a B-M mátrix mégis szervezettudományi rendszerezés¹⁶: Egyrészt, minden szervezetelmélet mögött – ahogy Burrell és Morgan (1979) fogalmaz – valamilyen implicit vagy explicit előfeltevés húzódik meg ebben a két kérdéskörben, akár tisztában vagyunk vele, akár nem. A szervezetekről való tudományos gondolkodásban mára evidencia, hogy megértésünk és vizsgálatunk nagyban függ a mögöttes paradigmától, attól, hogy milyen előfeltevések talaján állva közelítjük a szervezetet (Gioia – Pitre, 1990; Scherer, 2002). Másrészt, a mai társadalom a szervezetek és kapcsolatrendszerük társadalma. A Mintzberg (1989) által használt kifejezés, „the whole society of organizations” – melyet, érvelése szerint, az egyes szervezetek destrukciója megmérgez – egyszerre értelmezhető a „szervezetek társadalma”-ként és „a szervezetekből felépülő társadalom”-ként is.

Cikkünk célja szempontjából fontos kiemelni Gioia és Pitre (1990) 2. ábrán látható fontos megállapítását a mátrixszal kapcsolatban: a funkcionista paradigma körébe sorolható elméletek messze felülreprezentáltak a szervezeti kutatásokban.

2. ábra

A funkcionista közelítés dominanciája a szervezettudományban

Radikális humanizmus		Radikális strukturalizmus	
Interpretatív	Funkcionalista		

Forrás: Gioia – Pitre (1990: p. 586.)

Gioia és Pitre (1990) gondolatára épül az az érvünk, ami cikkünk szempontjából a legfontosabb: lévén a funkcionista paradigma a szervezetelméleti főáram, ehhez képest minden más paradigma (interpretatív, radikális humanista, radikális strukturalista) alternatívákat jelent. Ennek alapján a 90-es évek elején a funkcionista paradigmán kívül minden más paradigmát kritikainak tekintettek, amely kritizálja a főáramot (Hassard, 1991). Ezt viszont pontosította Alvesson és Willmott (1992), mondván: azok a kritikai paradigmák, amelyek kiindulópontja a társadalomkritika, azaz a kapitalizmuskritika – így a Burrell–Morgan-mátrix esetében a radikális humanista és a radikális strukturalista paradigma.

A kritikaiság többféle értelme: radikális strukturalizmus kontra radikális humanizmus

Láthattuk, Burrell és Morgan (1979) alapparadigmái közül szigorú értelemben véve csak a „felsők” nevezhetők kritikainak. A 3. ábra már ez utóbbiakat, a radikális strukturalista és a radikális humanista paradigmát határolja el egymástól. Mint azt tanulmányunk későbbi részéből is látni fogjuk, ez a különbségtétel leginkább a Frankfurter Iskolára építkező kritikai elmélet (KE) és a marxista szervezetelmélet között húz éles határt.

Az ábra sok szempontból önmagáért beszél. Anélkül, hogy az egyes paradigmák – és az oda sorolható szervezetelméletek – részletes kifejtésébe bocsátkoznánk, szeretnénk rámutatni a döntő különbségre.

A radikális strukturalizmus és humanizmus közötti legfőbb eltérés a valóság szemléletből ered. Nem mindegy, egyben komoly tétje van annak, hogy szervezetkutatóként és szervezeti tagként – vagy épp a társadalom

bármely tagjaként – egy „már eleve létező”, objektíve adott világot látunk (élünk át, tapasztalunk meg, ezt szenvedjük el, ehhez viszonyulunk), vagy ellenkezőleg: egy olyan valóságot feltételezünk, amelyben a „dolgok” nem léteznének a mi közreműködésünk és összejátszásunk nélkül, de legalábbis nem „így”, nem „ekként” léteznének, ha más lenne a hozzáállásunk¹⁷.

Miközben mindkét paradigma adottnak veszi a fogyasztói kapitalizmus társadalmi és szervezeti szintű elnyomó, elidegenítő és kizsákmányoló mechanizmusait, strukturalista alapállásban ezek a dolgok „vannak”: a materiális világ objektív kényszerei (mint az osztályviszonyok, a gazdasági berendezkedés), melyek szorításából csak a rögzült és fenntartott világ viszonyainak teljes, forradalmi megváltoztatásával lehet kitörni – pl. a társadalmi tulajdon kiépítésével, az érdekérvényesítésben nagyon erős szakszervezetekkel, a dolgozói tulajdonlás és hatalomérvényesítés egyéb formáival, végső soron a proletárrendszerrel.

Ehhez képest a radikális szubjektivista alapállás elsősorban kollektív tudati, és nem materiális okokra vezet vissza az elnyomást. Ha azt tanuljuk meg, mert azt tanítják meg nekünk, hogy a dolgok „így vannak”, és még csak rájuk sem kérdezhetünk, a valóság tényleg szinte objektív formát ölt. De vegyük észre, hogy épp azért, mert nem kérdeztünk rá a készen kapott ideákra és „adottságok”-ra! Ha megkérdőjeleznénk például a szervezeti elnyomó mechanizmusok létjogosultságát (hogyan lehetne jogos elvárás a 12-14 órás munkaidő éhbérért, vagy a dolgozók sakkban tartása), és ha ezt együtt, közösen tudnánk tenni, könnyen ki-

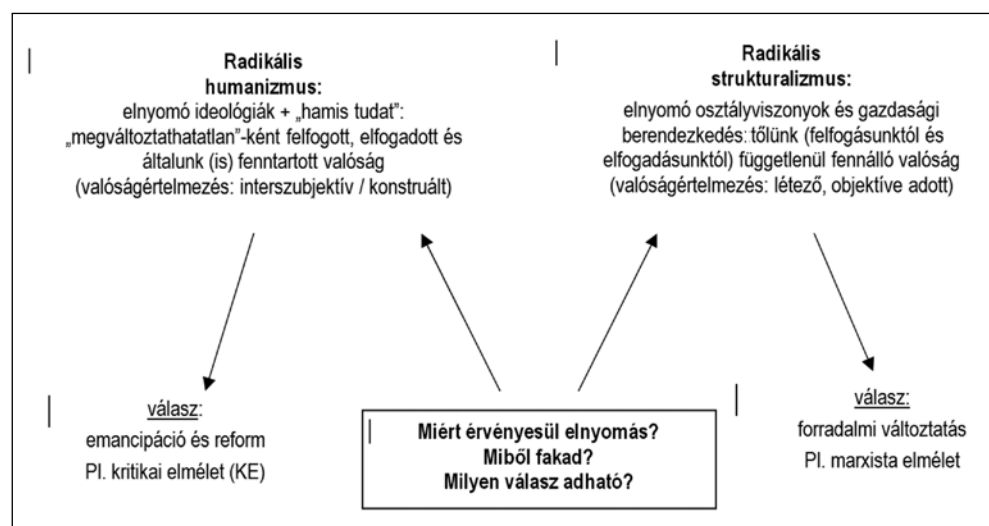
derülhetne, hogy nem objektív adottságok, hanem általunk kialakított és fenntartott mechanizmusok rabjai vagyunk. Miközben mi magunk is részesei vagyunk (ön)elnyomásunknak – mert például szeretjük a látásokat, mindenáron meg szeretnénk felelni az elvárásoknak, vagy például azért dolgozunk sokat, mert így érzésre legalább tartozhatunk valahová –, az is kiderül, hogy sokszor azok is csak áldozatok, akik elnyomóinknak látszottak (a „nagyfőnökök” és a „kisfőnökök”). Szubjektivisták alapállásban e „hamis tudat” leleplezése és bírálata, az elnyomó ideológiákra való keresztüllátás készsége és bátorsága, a saját tudattalan közreműködésünkkel való drasztikus szembesülés a lényeg. És az, hogy közösen létrehozzuk, cselekvő módon megteremtjük az új, az emberi létnek sokkal jobban megfelelő kategóriákat, rendszereket és mechanizmusokat. A kritikai elmélet „emancipáció” alapfogalmába mindez beleértendő.

Általános érvényű bírálat kontra a helyi valóságok dekonstrukciója (kritikai vs posztmodern megközelítés)

Bár a szervezetkutatók körében Burrell és Morgan (1979) mátrixa meghatározó, mégis rengeteg kritika érte. Anélkül, hogy minden pontra kitérnénk, itt fontosnak tartjuk Deetz (1996) gondolatainak beemelését. Már csak azért is, mert e további árnyalás révén különbség tehető a kritikai elmélet (KE) és a szintén társadalomkritikai alapállású posztmodern felfogás között. A KE általános, kemény és komoly bírálatával – ha úgy tetszik, „kinyilatkoztató” stílusával – szemben a posztmodern

3. ábra

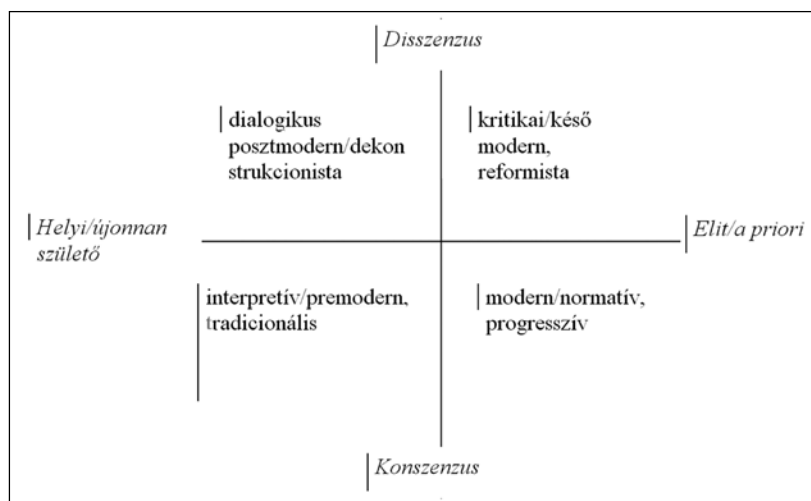
A két felső paradigma egymástól való elhatárolása a Burrell–Morgan-modellben



Forrás: saját szerkesztés, Burrell és Morgan (1979) alapján

VEZETÉSTUDOMÁNY

A Deetz (1996) mátrix, mely elsőként helyezi el a posztmodern elméletet és megkülönbözteti azt a kritikai elmélettől



Forrás: saját szerkesztés

A függőleges dimenzió – hasonlóan a Burrell-Morgan mátrix függőleges tengelyéhez – azt mutatja, hogy míg bizonyos elméletek elfogadják a fennálló társadalmi rendet (Deetznél: „társadalmi szintű konszenzus”), addig más elméletek megkérdőjelezzik azt („társadalmi szintű disszenzus”; lásd 4. ábra).

A Deetz mátrix jól megmutatja a különbséget és hasonlóságot a kritikai és posztmodern paradigma között. Hasonlóság az, hogy mindkét paradigma kritizálja és alapjaiban megkérdőjelezi a fennálló fogyasztói kapitalista társadalmat. A fő különbség viszont abban ragadható meg, hogy míg a társas valóságot – legyen az társadalmi vagy kisebb közösségi, pl. szervezeti – a kritikai paradigma meglévő (a priori, eleve létező) fogalmi kategóriákkal írja le, és közben olyan magyarázatokra törekszik, amelyek össztársadalmi megoldásokat adnak; addig a posztmodern kimutatja, hogy az ilyen átfogó megoldások szükségképpen újabb (és előbbutóbb szükségképpen elnyomó) „nagy narratívák”-ká nővik ki magukat.

A posztmodern helyett a helyi valóságok és igazságok keresése, a mini narratívák preferálása jellemzi: arra a következtetésre jut, hogy ami egyik helyen jó, működik és igazságos, nem feltétlenül működik vagy elfogadható máshol¹⁸. Míg a kritikai elmélet hisz az olyan átfogó programokban, mint a Felvilágosodás és az „ész” ereje, a „hamis tudat” leleplezése, a fejlődés, az emancipáció és az uralommentes diskurzus – és ezeket kívánatosnak, jónak gondolja el (melyeket azonban még nem sikerült elérnünk), addig a posztmodern megkérdőjelezi és elveti az ilyen általános programokat.

4. ábra

Szerinte az egész Felvilágosodás, ez a nagy program is elhibázott. Úgy tartja, hogy minden nagy narratívával le kell számolnunk – legyen az tudomány, Felvilágosodás, fejlődés, kapitalizmus, marxizmus, elnyomás, bármi –, és helyette csak „kis történetek” (petit récit) mondására van esélyünk. A posztmodern végső következtetésként tehát ugyanolyan elitistának és elnyomónak tekinti a kritikai diskurzust, mint a modernt (azaz a funkcionalista paradigmát).

Deetz (1996) mátrixa alapján végül is azt az – egyelőre csak költői – alapkérdést tehetjük fel, társadalmi és szervezeti-szervezetelméleti szinten egyaránt: vajon a kritikai elmélet kívülről hozott szempontok mentén történő általános és éles kritikája-e a követendő út, vagy egy szelídebb, a helyi világokat, az egyedi szervezeti szituációkat az elfogadotthoz

képezt mindig más színben feltüntető, a dolgok fonákját megmutató – de a helyiek világából építkező, és ahhoz közelebb álló – megközelítés.

A kritikaiág jelentése: elméleti, gyakorlati vagy tematikus fókusz

A kritikaiág jelentése még tovább árnyalható, a kritikai irányzatok sokszínűsége még inkább kibomlik, ha megnézzük, hogy a KME táborán belül hányféle, mára jórészt intézményesült alcsoport, kutatói közösség alakult ki. Ezen irányzatok egy része inkább az elméleti gyökerek (szociológiai iskolák, fentebb ismertetett társadalomfilozófiai kérdésekben mutatott különbségek) alapján határolja el magát a többitől, például a posztstrukturalizmus. Másik része inkább valamilyen szervezeti gyakorlatot jellemző problémára, azok kapitalista társadalmi gyökereinek feltárására fókuszál, például a feminizmus. Harmadrészt, az egyes menedzsmentterületek kritikusai is külön csoportot alkotnak, és éppoly specializáltak, mint maga a menedzsmenttudomány. Az 5. ábrában mutatjuk be a különböző irányzatok csoportjait. A magukat elméleti, illetve gyakorlati alapon megkülönböztető táborok között ugyanakkor létezik átjárás, így beszélhetünk például posztmodern vagy marxista feminizmusról is (a feminizmus irányzatairól bővebben lásd Nagy – Primecz, 2010).

A KME nagyfokú diverzitása miatt a tudományterület határainak meghúzásakor nehézségekbe ütközünk, bár a terület intézményesülési folyamata magával hívta a definíciós kísérletek megjelenését is. Ezekre mutatunk példát az alábbiakban.

Kísérletek a KME definiálására – három különböző perspektívából

A kritikai elméletek elhatárolása után nincs más hátra, mint hogy megadjuk a KME pontos meghatározását. A definiálás terén igyekszünk hűek lenni az irányzat hatalommentességre törekvéséhez, és a sokszínűség támogatásához. Ezért három definíciót mutatunk meg, három típusú szerző, illetve szerzőcsoport tollából, akik három különböző – és számunkra legmarkánsabbnak tűnő – elméleti irányzathoz tartoznak.

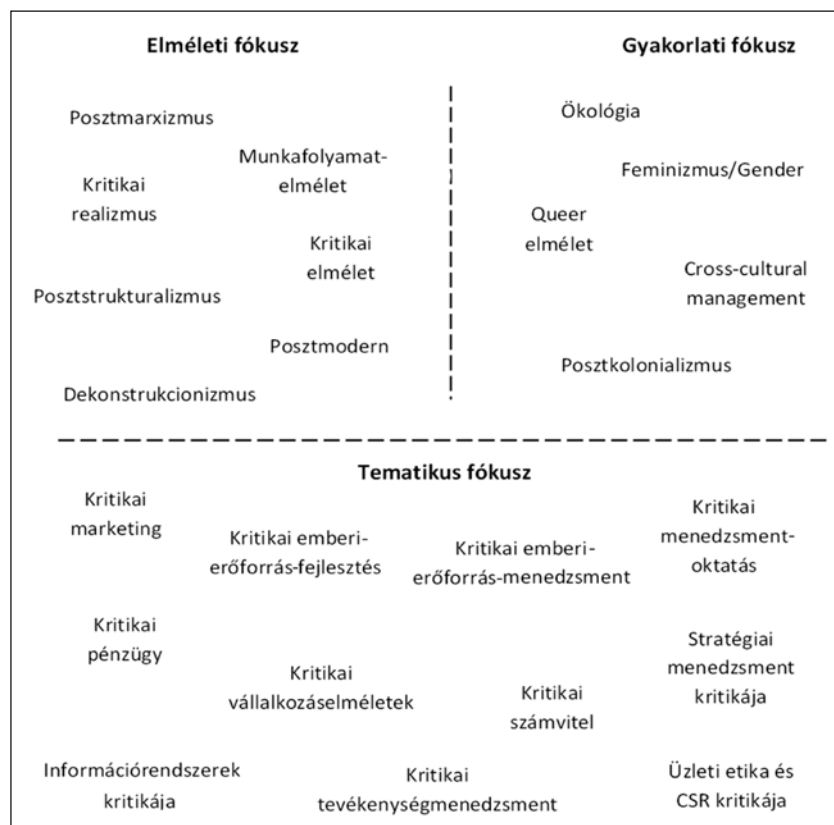
Elsőként a leginkább *marxista szervezetelméletek* vonalán mozgó Paul Adler meghatározása következik. Adler (2002) az Academy of Management konferencia kritikai szekciójának víziójából indul ki, amely szerint a KME számos különböző olyan elméleti irányzatot magába foglal, amelyek segítenek megérteni a menedzsment és az üzleti világ elnyomó természetét. Ezen irányzatok közé tartozik a marxizmus, a posztmarxizmus, a posztmodernizmus, a feminizmus, a környezetvédelem, az irredukcionizmus, a kritikai realizmus és a posztkolonializmus (Adler, 2002). Adler meglátása szerint a kritika elsősorban a kapitalista, piaci alapú tár-

sadalmat veszi célba, és feltételezi, hogy létezik alternatívája a jelenlegi status quonak, azaz létezik egy jobb társadalmi berendezkedés. A kritikai kutatók elsődleges feladata, hogy a munkások nevében szólaljanak fel, Adler hozzáteszi ugyanakkor, hogy ezt a nézetet valószínűleg nem mindenki osztja, és mások például a társadalmi nemben (gender) rejlő elnyomást vagy a környezeti pusztítást jelölnék meg elsődleges célpontként.

Másodszor a szűkebb értelemben vett kritikai elmélet, azaz a *Frankfurti Iskola* által inspirált szerzők definícióját tekintjük át. Alvesson és Willmott (2003) szerint a KME esernyő fogalomként öleli fel a kritikai realista, feminista, posztmodern, posztstrukturalista, posztkolonialista irányzatokat, valamint a munkafolyamat-elméletet (labor process theory), a dekonstrukcionizmust, a környezetvédelemmel foglalkozó kutatásokat és végül a Frankfurti Iskolára építkező kritikai elméletet. E felfogások közös kiindulópontja az, hogy a menedzsmenttel valami baj van – lásd a cikk felvezetőjét –, valamint a menedzsmentelméletek és -gyakorlatok a társadalom megkülönböztetett (elit) csoportjaink érdekeit szolgálják. A KME célja, hogy a menedzsmentelméletek társadalomfilozófiai alapjainak, illetve kulcstémáinak kritikai

5. ábra

Különböző irányzatok a kritikai menedzsmentelméletekben



Forrás: saját szerkesztés

reflexióját megalapozza, valamint a menedzsmentelméletek és -gyakorlatok újragondolásához, fejlesztéséhez és emancipációjához egyaránt hozzájáruljon (Alvesson – Willmott, 2003). A kritikai kutató feladata a társadalom peremén levő, elhallgattatott csoportok hangjának felerősítése, és érdekeik megjelenítése az üzleti életről folyó diskurzusban.

Harmadszor nézzük, hogy *posztmodern* nézőpontból milyennek tűnik a KME mint tudományterület. Ha a KME posztmodern meghatározását keressük, nehézségekbe ütközzünk, ami – Lyotard szavait idézve – érthető: „Végsőkéig leegyszerűsítve a »posztmodern« a nagy elbeszélésekkel szembeni bizalmatlanságként határozom meg” (Lyotard, 1993: p. 8.). Martin Parker például, aki magát, ha nem is a posztmodern, de az ahhoz közel álló posztstrukturalista vonulathoz sorolja (Parker, 2002), szintén a fentebb ismertetett meghatározásokból indul ki. Ugyanakkor nem mulasztja el, hogy rögtön rámutasson a definíciók paradoxonjára: a kritikai irányzathoz való tartozás interpretáció és megvilágítás, azaz nézőpont kérdése, hiszen a

tudományos, illetve a gyakorlati tevékenység mögötti szándék felett kíván ítéletet mondani: az adott szereplőnek szándékában áll-e hozzájárulni a menedzsmentkapitalizmushoz vagy sem (Parker, 2002). A kérdést eldönteni a legtöbb kritikai irányzat szerint a „felvilágosult”, önreflektív, „tiszán látó” társadalomkritikus hivatott, de ez – lássuk be – egy meglehetősen elitista hozzáállás. Posztmodern perspektívából azonban a kritikai kutató nincs kitüntetett társadalmi helyzetben, nem az ő dolga a „nagy” kérdések eldöntése vagy megválaszolása. Feladata inkább azon nem felvilágosult hangok felkutatása és felerősítése kell, hogy legyen, amelyeket éppen a felvilágosodás nyom el (Alvesson – Deetz, 1998).

A posztmodern tulajdonképpen sem önmaga, sem a KME „definíálására” nem vállalkozik. Bár a tudományos közösség legtöbbször kategóriákat állít fel, elméleteket sorol be egyik vagy másik csoportba, ez a kategorizálás szükségszerűen csak utólagosan, a posteriori jöhet létre (ha egyáltalán létrejön), hiszen az elméletek alakulása és változása folyamatos, a kortársak pedig értelemszerűen kevésbé látnak rá a megfogalmazott elméleteikre. Posztmodern szemszögből így mindenemű definíció vagy kategóriarendszer a modernista hagyomány továbbélését támogatja, hiszen végső soron kirekeszt, minősít és elnyom.¹⁹

Miért tartjuk fontosnak, hogy megírjuk ezt a cikksorozatot?

Bár a menedzsment kritikai megközelítése a magyar menedzsmenttudományok területén még újszerűnek számít, az elmúlt húsz évben az irányzat látványos fejlődést mutatott a nemzetközi gazdaságtudományi életben. A kritikai menedzsment irányzatának tudományos diszciplínaként való megjelenése, más szóval intézményesülése, Mats Alvesson és Hugh Willmott *Critical Management Studies* című könyvének (1992-es megjelenéséhez kötődik – noha e munka megszületését számos, a témához köthető kutatói tevékenység és publikáció előzi meg (erről lásd Alvesson et al., 2009a; Hancock, 2008)). Az angolszász – elsősorban brit – területen egyre népszerűbbé válik a kritikusok (angolul magukat ’critters’-nek hívó) közössége. 1999 óta önálló, kétfévente megrendezett konferenciájuk van; 1998 óta a menedzsmenttudományok egyik legnívósabb konferenciáján, az Academy of Management-en külön műhelyt indítottak. Mindemellett az utóbbi évtizedben elindult az irányzat nemzetköziesedése is, melynek jegyében, úgy hisszük, itt az ideje, hogy Magyarországon is megtörténjen az „alapkövetétel” e cikksorozat formájában.

Néhány társadalomkritikával foglalkozó kutatói munka, publikáció napvilágot látott a hazai gazdálko-

dástudományi kutatás területén is (Bokor, 1994; Bokor – Radácsi, 2006; Csillag, 2011; Csillag – Hidegh, 2011; Gelei, 2006; Gelei – Glózer, 2011; Kindler, 1980; Nagy – Primecz, 2010; Pataki – Radácsi, 2000; Pataki – Szántó, 2011; Primecz, 1999; Primecz, 2003; Türk, 1995), sőt, a kritikai megközelítések a Budapesti Corvinus Egyetem Szervezetelméletek tantárgya keretében az oktatásban is hosszú ideje megjelennek. Ennek ellenére a magyar nyelvű szakirodalom igen töredékes, a célzottan kritikai menedzsmenttel foglalkozó kutatói munkának pedig egyáltalán nincs hagyománya.

Ezt a hiányt azért tartjuk fontosnak pótolni, mert úgy tűnik, hogy Magyarországon a kapitalizmusba való átmenet elmúlt húsz évében a gazdasági elit és az értelmiség döntő többsége csak keveset foglalkozott az éppen a kapitalista rendszer működéséből fakadó társadalmi problémákkal, és nincs ez másként a menedzsmenttudománnyal sem.²⁰ Miközben azzal voltunk elfoglalva, hogy a Nyugattal szembeni hátrányunkat a gazdasági növekedés terén behozzuk, és a versenyképesség kulcsának tekintett haladó menedzsmenteszközök mihamarabb elterjedjenek, alig figyeltünk azokra a társadalomkritikákra, amelyek Nyugaton épp akkor váltottak ki nagy vitát, és tartják azóta is napirenden a kapitalista társadalmi berendezkedés árnyoldalait. Több nyugati gondolkodó is felhívta rá a figyelmet, hogy a kelet-közép-európai országok nem kerülhetik el a nyugati kapitalista társadalmak problémáit, például a társadalmi egyenlőtlenségek növekedését és a mélyszegény rétegek ezzel együtt járó kialakulását, a fogyasztásorientáltságból fakadó társadalmi betegségeket, a növekvő környezetszennyezés problémáját, a gazdasági érdekek egyeduralkodása miatt jelentkező legitimációs és motivációs válságot, a hagyományok és a szimbolikus jelentésvilág áruvá tételét, a patriarchatus megerősödését stb. Mindez arra figyelmeztet, hogy a magyar közgazdász értelmiségnek döntő szerepe van abban, hogy milyen szervezeteket és társadalmat épít, és megpróbál-e a nyugati világ kárán valóban tanulni.

A közgazdász értelmiség szemléletének formálásában pedig nagy felelősség terheli a gazdálkodástudományi kutatókat és oktatókat. A közeljövőben több, kritikai témájú cikket tervezünk megjelentetni mind a Vezetéstudomány hasábjain, mind más folyóiratokban. Célunk, hogy a hazai közönségnek egy új, interdiszciplináris elvet követő és Európából eredő perspektívát kínáljunk a munkaszervezetek és a menedzsment elemzéséhez – egy olyat, amely megtöri az amerikai menedzsmenttudományok egyoldalú befolyását.²¹

A kapitalizmusbírálat körüli csendnek a hazai gazdálkodástudományok terén bizonyára több oka van, amelynek feltárása önmagában is érdekes tanulmány alapjául szolgálhat. Sajnálatos módon tény, hogy a

szocializmusban például a Frankfurti Iskola tagjainak írásait olvasni legális, mi több, ajánlott volt, és emiatt a frankfurti irányzat a politikai gazdaságtant tanulók többsége számára a marxista-leninista ideológia megtestesítőjévé, a múlt rendszer (és a diktatúra) bűneinek hordozójává vált. Pedig az a politikai rendszer, ami a keleti blokk országaiban megvalósult, rendkívül távol állt a kritikai iskola elképzeléseitől. A 70-es években például a Magyar Tudományos Akadémia Jürgen Habermast tiszteletbeli tagjává választotta, amit ő azzal utasított vissza, hogy nem kíván egy totalitárius rendszer kitüntetettje lenni (Felkai, 1993).

Bízunk benne, hogy ez a cikksorozat hozzájárul ahhoz, hogy a magyar gazdálkodástudománnyal, szervezet- és vezetéstudománnyal foglalkozó értelmiség ismét nyitottá váljon azokra a gondolatokra, amelyeket a kritikai irányzat által alkalmazott társadalmi analízis kínál, és képes legyen meghallani az embertelen történelmi múlt terhei mögött a felvilágosodás nagyon is emberi jelszavaiba vetett hit szavát. Szólni kívánunk tehát kollégáinkhoz: a gyakorló menedzserekhez, a menedzsmentet felsőfokú intézményekben oktatókhoz, szervezetkutatókhoz: ne késlekedjünk, nem várhatunk tovább! Eljött az ideje annak, hogy mind oktatói-kutatói, mind menedzserei gyakorlatunkat átalakítsuk! Ezzel a cikksorozattal közös gondolkodásra – mely remélhetőleg cselekvésbe fordul majd – szeretnénk hívni mindazokat, akik elköteleztettek a gazdálkodástudományi terület felelős művelése iránt. Célunk egyfajta *kritikai párbeszéd* elindítása, hogy a dialógus e folyóirat hasábjain túl is, kis- és nagyközösségeinkben folytatódjék, hétköznapijaink részévé váljék.

Lábjegyzet

- ¹ Köszönjük Lázár László kollégánk nagyon alapos és tartalmi visszajelzését; felvetéseit megfontoltuk, s amit tudtunk, megfogadtunk belőlük. Emellett köszönjük a Vezetéstudomány szakmai lektorának támogatását és javaslatait, utóbbiakat mind beépítettük a cikkbe, bizonyosan növelve így a cikk érthetőségét, pontosságát.
- ² Jelen tanulmányt egy olyan cikksorozat bevezetőjének szánjuk, amellyel a menedzsmentről való kritikai gondolkodás alapjait kívánjuk letenni a magyar menedzsmentirodalomban. Meglátásunk szerint ezen a téren jelentős lemaradás tapasztalható a nemzetközi szakirodalomhoz képest.
- ³ „Modern szervezet”-ek alatt egyrészt a „mai kor” igényeinek megfelelő, és főként üzleti szervezeteket értjük, egyben a „modernizmus” szervezeti leképeződését is. E szervezeti rend például a következőkkel jellemezhető: fogyasztásközpontúság, a termelékenység, hatékonyság és profit abszolút elsődlegessége, a célok érdekében széles körű kontroll alkalmazása, az emberek és a természet „erőforrásként” való kezelése; mentalitásában: a szakértő technokrata feladatcentrikussága, kalkulatív racionalitás, semleges távolságtartás („professzionizmus”), illetve a fentieket szolgáló menedzsmentelvek és -gyakorlat. Mint látni fogjuk, az eredetileg az emberi jólétet és szabadságot fokozni kívánó „racionális” megközelítés helyett mára eszköz és cél sorrendje felcserélődött, s az

emberek a valódi autonómia helyett újra elnyomottak, sőt, saját elnyomatásuk aktív részesei is (Alvesson–Deetz, 1998. alapján).

- ⁴ A Boston Consulting Group 2013-as jelentése (Global Wealth, 2013) alapján globális szinten a felső 0,9% birtokolja a javak 39%-át (www.bcgperspectives.com).
- ⁵ 2012 telén a Foxconn körüli botrányoktól volt hangos a sajtó: gyermekmunka, embertelen foglalkoztatási viszonyok, sorozatos öngyilkosságok a munkások körében. A cég többek között az Apple beszállítói közé tartozik. Bővebben lásd: http://hvg.hu/tudomány/20120119_foxconn_gyermekmunka.
- ⁶ A kritikai elmélet (KE) a kritikai menedzsmentelméletek (KME), ahogy azt Primecz (2008) bevezette) egyik irányzata ugyan, de ebben a cikkben az inspiráció legfőbb forrását jelenti számunkra (erről lásd később).
- ⁷ Sajnos ez utóbbiakkal is sokszor találkozhatunk: egyetemi hallgatók, csakúgy, mint vállalatoknál dolgozó munkavállalók, az erre vonatkozó kérdés esetén egészen könnyen azonosítanak be a szervezetükben (pl. az egyetemnél, a vállalatnál) ún. „panoptikus rendszereket”, azaz látens elnyomó – kontrolláló-fegyelmező – mechanizmusokat is (erről lásd: (Foucault, 1990: Felügyelet és büntetés); itt iskolából hozott példák is vannak).
- ⁸ Tanulmányunkban csereszabatosan használjuk a következő fogalmakat: szervezetelmélet, szervezettudomány, menedzsmentelmélet, menedzsmenttudomány, vezetéselemélet, vezetéstudomány. Úgy véljük, témánk szempontjából nem szükséges fogalmi elkülönítésük.
- ⁹ A következők pontok a kritikai könyvekben, folyóiratokban, konferenciákon megjelenő diskurzus főbb állításait összegzik. Az érdeklődő olvasónak a következő áttekintő olvasmányokat ajánljuk: (Alvesson – Willmott, 1996; Alvesson et al., 2009b; Alvesson – Willmott, 2011; Grey – Willmott, 2005a; Tsoukas – Knudsen, 2003). Lásd még a mellékletben szereplő ajánlott folyóiratokat és konferenciákat is.
- ¹⁰ Külső nézőpontból megfogalmazott, fundamentális kritika, amely egy adott elmélet alapvető feltételezéseit vitatja (Kieser, 1995: p. 234.).
- ¹¹ Az axiológia az értékesre, az etikusra, a morálisan igazra vagy akár a szépre vonatkozó – és az emberi egzisztenciából eredő – alapkérdések tana (lásd (Heron – Reason, 1997).
- ¹² Úgy látjuk, ezek a kritikai megállapítások jórészt a ma divatos „felelős vállalat” (Corporate Social Responsibility – CSR) tudományterület döntő részére és a megvalósuló CSR-gyakorlatra is igazak (l. pl. „greenwashing”, ami a vállalati gyakorlatok „zöldrefestését” jelenti). Számunkra úgy tűnik, hogy bár ígéretes új irányzatként indult, a CSR gyakorlati alkalmazását tekintve sajnos igen keveset tanult a kritikai elmélettől...
- ¹³ Az összeegyeztethetőségi vitáról l. részletesebben Primecz (2008).
- ¹⁴ Ez a dimenzió határozza meg az objektivizmust és szubjektivizmust ontológiai és episztemológiai szempontból, azzal az alapfeltevéssel, hogy ezek együtt mozognak. Van azonban egy olyan paradigma (irányzat/megközelítés), ahol e két tudományfilozófiai fogalom nem együtt mozog: a kritikai realizmus objektivista ontológiára és szubjektivist episztemológiára épít, így ez az irányzat nem helyezhető el a mátrixban. Magyarországon kevés publikáció érinti ezt az iskolát, holott az angolszász világban folyamatos vita, diskurzus van körülötte, róla, CMS-konferenciák szinte állandó szekciója a kritikai realista iskola.
- ¹⁵ Burrell és Morgan az „objektív-szubjektív” jelzőket használta a dimenzió két végpontjaként, de mi, szerzők – egyetértésben a BCE Szervezetelméletek című mestertárgy oktatói csapatával – úgy gondoljuk, hogy az objektivista-szubjektivist jelzők jobban kifejezik azt a kontinuumot, amit ez a dimenzió kifejleszt. Sőt, az oktatásban az „interszubjektív” jelzőt is használjuk az erede-

- ti, „szubjektív”-nek nevezett végpontra, jelezve ezzel, hogy itt kollektív természetű (társas-társadalmi) konstrukciókról, és nem egyéni-személyes valóságalkotásról van szó. Erről bővebben lásd még: Gelei (2006).
- ¹⁶ Nem véletlen az eredeti mű címe: Sociological Paradigms and Organisational Analysis. A társadalmi paradigmák tehát szervezetértésünket növelik.
- ¹⁷ Ha másképp állnánk hozzá ezen „adottságokhoz”, egymáshoz, és önmagunkhoz is (lásd pl. Fromm, 1994; 2008).
- ¹⁸ Ilyen szempontból pedig az interpretatív hagyományokhoz nyúlunk vissza – igaz, az interpretatív diskurzust viszont amiatt kritizálja, mert nem kérdőjelezi meg a fennálló kapitalista társadalmat, és annak szervezeti rendjét.
- ¹⁹ Jól illusztrálja ezt az az anekdota, mely szerint Foucault arra a kérdésre, hogy magát strukturalistának vagy posztstrukturalistának tartja-e inkább, állítólag ezt válaszolta: egyiknek sem, hanem Michel Foucault-nak.
- ²⁰ Mindenképpen meg kell említenünk azonban a vállalatok társadalmi felelősségvállalása és a vállalati/üzleti etika területén végzett kutatómunkát, amely noha nem feltétlenül társadalomkritikai alapállásból, de jelentősen hozzájárult a gazdasági fejlődés környezetre és társadalmi/egyéni jólétre, boldogságra gyakorolt hatásainak vizsgálatához (Angyal, 2009; Boda & –Radácsi, 1997; Matolay, 2010; Pataki & –Radácsi, 2000; Radácsi, 1999; Zsolnai, 2001).
- ²¹ Érdekes tényre hívta fel a figyelmet Prashad a bostoni (2012) Academy of Management Meetingen előadott, a KME-t kritikusán és reflexíven bemutató előadásán. Emlékeztette a közönséget, hogy az 1992-es dátum éppen Amerika felfedezésének 500. évfordulója volt. Ennek analógiájára úgy mutatta be a KME-t, mint – a hegemoniára szert tett amerikai főárammal szembeni – európai, s legfőképp angol–skandináv alternatívát, amely mára épp az öreg kontinensen vált intézményesültté.
- Alvesson, M. – Willmott, H. (1996): Making Sense of Management: A Critical Introduction. London: Sage Publications
- Angyal Á. (2009): Vállalatok társadalmi felelőssége, felelős társaságirányítás. Budapest: Kossuth Könyvkiadó
- Bakacsi Gy. et al. (1999): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Bp.: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó
- Boda Zs. – Radácsi L. (eds.) (1997): Vállalati etika. Budapest: BKE, Vezetőképző Intézet
- Bokor A. (1994): Posztmodern a menedzsmenttudományban. Közgazdasági Szemle, XLI. évf., 12. sz.: p. 1118–1132.
- Bokor A. – Radácsi L. (2006): Aranykalitkában. Fiatal vezetők a rendszerváltás utáni Magyarországon. Budapest: Alinea Kiadó
- Buber, M. (1999): Én és Te. Budapest: Európa Könyvkiadó
- Burrell, G. – Morgan, G. (1979): Sociological Paradigms and Organisational Analysis. London: Heinemann
- Checkland, P. (1990): Systems thinking, systems practice. Chichester: John Wiley and Sons
- Child, J. (2009): Challenging Hierarchy. in: M. Alvesson – T. Bridgman – H. Willmott (eds.): The Oxford Handbook of Critical Management Studies. New York: Oxford University Press: p. 501–514.
- Csillag S. (2011): A vállalatok társadalmi felelősségvállalása – államférfiak és könyvelők Magyarországon. Munkaügyi Szemle, (1): p. 12–23.
- Csillag S. et al. (2012): Ethical dilemmas in call centres: how to survive in the modern sweatshops? International Journal of Work Innovation, 1 (1): p. 42–64.
- Csillag S. – Hidegh A. L. (2011): Hogyan bonthatók le a látható és a láthatatlan falak? Kooperatív kutatás a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásával kapcsolatos mentális gátak lebontásáról. Vezetéstudomány, 42 (12): p. 23–36.
- Deetz, S. (1996): Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. Organization Science, 7 (2): p. 191–207.
- Felkai G. (1993): Jürgen Habermas. Budapest: Áron Kiadó
- Foucault, M. (1990): Felügyelet és büntetés. Budapest: Gondolat Könyvkiadó
- Fromm, E. (2008): A szeretet művészete. Bp.: Háttér Kiadó
- Fromm, E. (1994): Birtokolni vagy létezni? Egy új társadalom alapvetése. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Gelei A. (2006): A szervezet interpretatív megközelítése. Vezetéstudomány, 37 (Special Issue 2): p. 79–97.
- Gelei A. – Glózer R. (2011): Valóság-konstrukciók. A szervezeti jelentésvilág interpretatív megközelítései. Budapest-Pécs: Gondolat Kiadó – PTE
- Gioia, D. – Pitre, E. (1990): Multiparadigm Perspectives on Theory Building. Academy of Management Review, 15 (4): p. 584–602.
- Grey, C. – Willmott, H. (2005a): Critical Management Studies: A Reader. Oxford: Oxford University Press
- Grey, C. – Willmott, H. (2005b): Introduction. in: C. Grey – H. Willmott (eds.): Critical Management Studies: A Reader. Oxford: Oxford University Press: p. 1–15.

Felhasznált irodalom

- Adler, P.S. (2002): Critical in the Name of Whom and What? Organization, 9 (3): p. 387–395.
- Alvesson, M. (2013): Do we have something to say? From re-search to roi-search and back again. Organization, 20 (1): p. 79–90.
- Alvesson, M. – Bridgman, T. – Willmott, H. (2009a): Introduction. in: M. Alvesson – H. Willmott – T. Bridgman (eds.) The Oxford Handbook of Critical Management Studies. New York: Oxford University Press: p. 1–26.
- Alvesson, M. – Bridgman, T. – Willmott, H. (2009b): The Oxford Handbook of Critical Management Studies. New York: Oxford University Press
- Alvesson, M. – Deetz, S. (1998): A munkahelyi uralom modern formái, avagy mit üzen a kritikai és a posztmodern gondolkodás a szervezetkutatás számára? Kovász, 2 (2): p. 3–31.
- Alvesson, M. – Willmott, H. (1992): Critical Management Studies. London: Sage Publications
- Alvesson, M. – Willmott, H. (eds.) (2011): Critical Management Studies I-IV. London: Sage Publications
- Alvesson, M. – Willmott, H. (2003): Introduction. in: M. Alvesson – H. Willmott (eds.): Studying Management Critically. London: Sage: p. 1–22.

Habermas, J. (1981): A kommunikatív cselekvés elmélete. Budapest: Gondolat

Hancock, P. (2008): Critical Management Studies: An Introduction. *Critical Sociology*, 34 (1): p. 9.

Hassard, J. (1991): Multiple Paradigms and Organizational Analysis: A Case Study. *Organization Studies*, 12 (2): p. 275–299.

Heron, J. – Reason, P. (1997): A Participatory Inquiry Paradigm. *Qualitative Inquiry*, 3 (3): p. 274–294.

Ivanov, K. (2003): „Azt hittem, majd megváltom a világot.” Kvalitatív kutatás a közgázós pályakezdők munkahelyi szocializációjáról. *Vezetéstudomány*, 34 (11): p. 46–55.

Kieser, A. (1995): Szervezetelméletek. Budapest: Aula Kiadó

Kindler J. (1989): A komplexitás törvényszerűségei és néhány gyakorlati következményük. in: S. Kovács (ed.): Szöveggyűjtemény a szervezetelmélet történetének tanulmányozásához. Budapest: Tankönyvkiadó

Kindler J. (1980): A pozitivisták módszertan válsága. Módszertani útkeresés a hetvenes években. *Világosság*, 21: p. 484–493.

Kofman, F. – Senge, P. (1993): Communities of commitment: the heart of learning organizations. *Organizational Dynamics*, 22 (2): p. 5–22.

Lyotard, J.-F. (1993): A posztmodern állapot. in: A posztmodern állapot. Budapest: Századvég-Gondolat: p. 7–146.

Matolay, R. (2010): Vállalatok társadalmi felelősségvállalása – hatékonysági vonzatok. *Vezetéstudomány*, 41 (7–8): p. 43–50.

Mintzberg, H. (1989): Society Has Become Unmanageable as a Result of Management. in: *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organisations*. New York: Free Press

Nagy B. – Primecz H. (2010): Nők és férfiak a szervezetben: kísérlet a mítoszok elosztatására. *Vezetéstudomány*, 41 (1): p. 2–17.

Parker, M. (2002): Against Management: Organization in the Age of Managerialism. Cambridge: Polity Press

Pataki Gy. – Radácsi L. (eds.) (2000): Alternatív kapitalisták, Szentendre: Új Paradigma

Pataki Gy. – Szántó R. (2011): A társadalmi felelősségvállalás vállalati on-line kommunikációjának kritikai elemzése. *Vezetéstudomány*, 42 (12): p. 2–12.

Perrow, C. (1994): Szervezetszociológia. Bp.: Osiris Kiadó

Primecz, H. (1999): A szervezeti tudás születése. A szervezetelméletek pozitivisták, kritikai realista és posztmodern megközelítése. *Vezetéstudomány*, 30 (6)

Primecz H. (2003): Foucault hatása a szervezeti kutatásokra – a Panopticon koncepció megjelenése az irányítási rendszerekben. *Pro Philosophia Füzetek*, (36): p. 81–88.

Primecz H. (2008): Multiparadigmikus megközelítés válasza a paradigmaváltásra. *Vezetéstudomány*, 39 (4): p. 12–23.

Radácsi L. (1999): Az arisztotelianus gazdaságetika alapjai. Kovász, 2 (1): p. 24–29.

Scherer, A. G. (2002): Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? “Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien. in: A. Kieser (ed.): *Organisationstheorien*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer: p. 1–37.

Tsoukas, H. – Knudsen, C. (2003): The Oxford Handbook of Organization Theory. New York: Oxford University Press

Türk, K. (1995): A szervezetek politikai ökonómiája. in: A. Kieser (ed.): *Szervezetelméletek*. Budapest: Aula Kiadó: p. 429–462.

Vrannai, K. (2000): Nem a pénz számít... (Recenzió a Stratégiai emberi erőforrás menedzsment c. könyvről, szerzők: Bakacsi Gy.–Bokor A.–Császár Cs.–Gelei A.–Kovács K.–Takács S.). Figyelő, p. 64.

Zsolnai L. (2001): Ökológia, gazdaság, etika. Budapest: Helikon Kiadó

Internetes források:

Beardsley, B. – Becerra, J. – Holley, B. – Kessler, D. – Naumann, M. – Tang, T. – Zakrzewski, A. (2013): Global Wealth 2013: Maintaining Momentum in a Complex World. BCG Riport. 2013. május 30.
https://www.bcgperspectives.com/content/articles/financial_institutions_growth_global_wealth_2013_maintaining_momentum_complex_world/, letöltés dátuma: 2013. 07. 22.

Az ön iPhone-ja is gyermekmunkával készülhetett – napi 16 órában, éhbérért. HVG online. 2012. január 19. http://hvg.hu/tudomany/20120119_foxconn_gyerekmunka#, letöltés dátuma: 2013. 07. 22.

Mellékletek

1. sz. melléklet:

Kritikai menedzsment témájú cikkek/tanulmányokat (is) megjelentető tudományos folyóiratok:

Critical Perspectives on International Business;
 Culture and Organization;
 Ephemera;
 Human Relations;
 Human Resource Development International
 Management Learning;
 Organization;
 Organization Studies;
 Tamara

2. sz. melléklet:

Szakmai társaságok, ill. konferenciák, melyek a kritikai menedzsment témáival is foglalkoznak (nem teljes lista):

Critical Management Studies Division of the Academy of Management (AoM);
 European Group of Organizational Studies (EGOS);
 International Conference in Critical Management Studies (CMS);
 International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO);
 Standing Conference on Organizational Symbolism (SCOS);
 University Forum of Human Resource Development (UFHRD) Conference

VASZKUN Balázs

VEZETÉSTÖRTÉNETI PARADIGMÁK FEJLŐDÉSE JAPÁNBAN

A tanulmány a japán vállalatvezetés kialakulásával, történelmi és társadalmi gyökereivel, valamint intézményesülésének vizsgálatával foglalkozik. Első részében a szerző áttekinti, milyen főbb földrajzi és történelmi tényezők, körülmények játszottak szerepet a japán vezetési gyakorlat formálódásában. Ezt követően egy meghatározott történelmi idősíkon követi nyomon az amerikai menedzsmenttörténet egyes korszakainak megfelelő japán változásokat, vállalatvezetési reakciókat – kezdve a klasszikus menedzsment tanaitól (taylorizmus, racionalizálás...) egészen a mai kor globális versenye által támasztott követelményekig. Rámutat arra, mikor és miért kétértelműek voltak fontos váltások Japánban a vállalatvezetésben élenjáró Amerikához képest, majd értékeli ennek elméleti és gyakorlati jelentőségét. Szándéka szerint ez a történelmi áttekintés képez alapot napjaink Japánnal kapcsolatos gazdasági-társadalmi eseményeinek, reformjainak értékeléséhez is.*

Kulcsszavak: menedzsmenttörténet, japán menedzsment, taylorizmus, emberi viszonyok, szervezeti struktúra, globális verseny

Az 1990-es évek óta a japán vállalatok többségére és a vállalatvezetés japán módszertanára komoly nyomás nehezedik. A változtatás igénye több tényező miatt is megfogalmazható: a fejlődő japán gazdaság szükségleteinek megfelelően kialakult menedzsmentmodellnek most egy világviszonylatban is a legerősebbek közé tartozó nemzetgazdaságot kell kiszolgálnia, az 1980-as évek buborékjának kipukkanása óta az állandó növekedés húzóereje megszűnt, az államadósság folyamatosan nő a munkanélküliséggel együtt, a külkereskedelmi mérleg egyenlege viszont egyre romlik a távol-keleti országban. A külföldi befektetők igényei is az átláthatóbb, és kevésbé szövevényes belső viszonyok intézményesítése felé kényszerítik a vállalatokat. Ugyanakkor az öregedő társadalom nagyban hozzájárul a szociális feszültségek erősödéséhez.

Úgy tűnik, a japán társaságirányítási és vállalatvezetési modell napjainkban is átalakulóban van, és ez a jelenség izgalmas kérdéseket vet fel a menedzsmentkutatók számára: Japán jellegzetes nagyvállalatainál milyen vállalatvezetési gyakorlat válik majd dominánssá? Hova helyeződnek a hangsúlyok a biztonság/kockázatvállalás, a stabilitás/innováció vagy az érintett/tulajdonosi szemlélet terén? A vállalati reformok

iránya még nem egyértelműen tisztázott, a történelmi múlt vizsgálata azonban komoly segítséget nyújthat a jövőbeni változások előrejelzéséhez.

A cikk első részében sorra vesszük azokat a jelentősebb tényezőket (földrajzi, kulturális, társadalmi, politikai adottságokat), amelyek a japán vállalatok menedzsmentjének kialakulására leginkább hatással voltak. Ezt követően azt vizsgáljuk meg, hogyan fejlődött a japán nagyvállalatok termelési rendszere, stratégiája, valamint szervezeti magatartási elemei és struktúrája. Ennek során rámutatunk a tudományos vezetés, az emberi viszonyok tana, a szervezeti strukturális megújulás, továbbá a globális verseny paradigmáinak a japán menedzsmentet érintő hatásaira, befolyására.¹

A japán vállalati menedzsment fejlődését meghatározó környezeti tényezők

Az alábbiakban felsorolt elemeknek kontextuális jelentőségük volt a japán menedzsment kialakulása szempontjából. Joggal vélhető, hogy amíg érvényesek maradnak és hatnak, hozzájárulnak a vállalatvezetési kultúra és gondolkodásmód fenntartásához, konzerválásához is.

Szűk élettér, pusztító földrajzi adottságokkal

A japán szigeteket két kőzetlemezrendszer tektonikus mozgása és ütközése hozta létre: ez megmagyarázza a gyakori földrengéseket és a hegyekben gazdag vidéket (Totman, 2005). A fő szigetek ráadásul egy szélcsatornában helyezkednek el, amelyben minden ősszel erős szélviharok (tájfúvok) söpörnek végig. Köztudomású, hogy az ország felszínének háromnegyedét lakhatásra alkalmatlan hegyek borítják, azaz nagy népessége szűk területen összpontosul. Japán speciális földrajzi adottságainak következményei azonban messze túlmutatnak a nagy népsűrűségen.

Mindenekelőtt a természeti katasztrófák általánosak Japánban; a szökőárral járó Tohoku földrengés és a fukushimai nukleáris tragédia fájdalmasan emlékeztettek erre a körülményre. Társadalmuk kialakulásának kezdetei óta a japánoknak számolniuk kellett azzal a veszéllyel, hogy valamennyi materiális vívmányuk elpusztulhat, s ennek következményeként meglehetősen „szívós” gondolkodásmód alakult ki bennük. A válságok „gondoskodnak” a megújulásról, az innovációról minden egyes társadalomban, és emiatt a japán katasztrófáknak – szörnyű következményeik mellett – megvan az az „előnyük”, hogy a japán eszközök és technológiák képesek a lehető legmodernebb szinten maradni.

A kormány statisztikai adatai szerint Japán 2009-ben a GDP 0,05%-ának megfelelő összegű veszteséget szenvedett el az akkori katasztrófák miatt, de a kár okozta veszteség elérte a 2%-ot 1995-ben, a kobei földrengés évében, és valószínűleg még magasabbra rúgott 2011-ben, a Tohoku földrengés következményeként.

Japán speciális földrajzi helyzete párosul a természeti erőforrások hiányával is. Az ország viszonylag kis területe megakadályozta a nagyüzemi mezőgazdaság kialakulását, és „helytakarékos” városok kialakulásához vezetett; emellett az erőforrások korlátozott mennyisége önmegtartóztatásra készítette mind az egyéneket, mind a termelővállalatokat (Marosi, 2003; Vaszkun, 2010).

A szűköség következménye ezen túl például a közlekedési rendszer szerkezete is: kialakulása óta a japán úthálózat lényegében semmit nem változott. A közlekedés forradalmasítása során – amit a vasútépítési hullám indított el – a síneket a már létező, kiépített utak mellett fektették le, megerősítve ezzel a feudalizmusból öröklött elosztási rendszert. Japánban a vasútépítés így nem kérdőjelezte meg a már meglévő vállalati szervezeti struktúrákat, míg az USA-ban újrajazolta a gazdasági viszonyokat (Fruin, 1994).

Konfucianizmus és kollektívizmus

A történelem folyamán a konfucianizmus filozófiáját és politikai gazdaságtanát számos japán központi kormányzat erőteljesen támogatta. A cél az volt, hogy megszilárdítsák a társadalmi és a politikai fejlődés alapjait. Az eredetileg Kínából származó konfucianizmus egy átfogó világkép, egyben összefüggő értékek csoportja, melyet fel lehet fogni úgy, mint kiváló eszközt arra, hogy erősítse az állampolgárok alá-fölérendeltségét a társadalmon belül, és megalapozza a pozitív hozzáállást a kemény munkavégzéshez és a kitartó tanuláshoz. Bellah (1957) szerint a konfucianizmus más elméleti rendszereknél erőteljesebben határozta meg a japán vállalati intézmények fejlődését, bár a buddhizmus hatása sem elhanyagolható. A konfucianizmust támogatták például a Tokugavák, illetve a Meidzsi-kormány is, és Ohtsu (2002) szerint még ma is hatással van az üzleti teljesítményre a harmónia, a hierarchia, a jóindulat, a hűség és a hosszú tanulás értékein keresztül.

A kollektívizmust (mely nem egyenlő a konfucianizmussal) bizonyos szempontból tekinthetjük az egyenlőség és a csoporthoz tartozás értékeinek kombinációjaként. A globalizáció hatásai a társadalmakat az individuális értékek felé mozgatják, és néhány tudós máris tagadja, hogy a japán kollektivistább szellemű nemzet lenne a többinél (Matsumoto, 2002). A japán és a nyugati társadalmi rendszerek között az egyik szembetűnő különbség, hogy „Nyugaton” az egyének a szerződése(ke)n alapuló tevékenységeik alapján integrálódnak a társadalomba, a japánok viszont valamilyen csoporthoz való tartozás révén válnak a társadalom részévé. Ilyen csoportok például a vállalatok (Maruyama, 1997).

Számos eszközt és módszert találhatunk ma, melyek alkalmasak az egyes emberek közti együttműködés előmozdítására, vagy a nemkívánatos viselkedési formák (mint például az ún. potyautas magatartás) kiszűrésére. Cégek közötti szerveződés esetén a becsületességen túl a csoport tagjainak meg kell próbálniuk legalább a piaci árakat és minőséget nyújtani a csoporton belüli értékesítés során, különben megkérdőjeleződhet a csoporthoz tartozásuk. Ugyanebből az indíttatásból a kölcsönös függéssel járó beruházásokat is pozitívan ismeri el a csoport, ami egyfajta „kreatív feszültséghez” vezet (Itami – Roehl, 1987).

A kollektívizmus eszméje azt sugallja, hogy az egyén életének értelmét valamilyen csoport, illetve a csoporthoz való tartozás képezi. A japán intézmények axiómája, hogy egy-egy csoport, kisebb-nagyobb közösség mindig fontosabb, mint az egyén, vagy akár mint több, egymástól független egyén halmaza. Az iskolában a tanulók nemcsak egy bizonyos szintű le-

xikális tudást sajátítanak el, hanem egyidejűleg „a csoport részeként való gondolkodás, kommunikáció és viselkedés” képességét is (Fujimura, 2006: p. 108.). Abe (2010) szerint ennek a csoporttudatnak és az ebből fakadó demokratikus vezetési stílusnak három alapvető célja van: (1) az irigység, féltékenység és a szükségtelen versengés visszaszorítása, (2) a holisztikus szemlélet kialakítása és az együttműködés elősegítése, valamint (3) a kétirányú, szabad kommunikáció támogatása a különböző szervezeti egységek és pozíciók között.

A kollektivistista, avagy csoportkultúra következményei a vállalatoknál sokrétűek. A munkafolyamat közben elkövetett hibáknál például a csoport az egyént a közösség erejével és (néha irracionális) mentségeivel védi, akár súlyosabb esetekben is (ez nem azért van, mert úgy gondolják a csoportban, hogy igaza van, hanem azért, mert a hibázó egyén is közülük való). Másfelől, ha valakit megbélyegeznek, mert a véleménye a csoportéval ellentétes, ez általános érvényűvé válik és a többség kiközösíti: az illető egyén elveszíti a csoport védelmét (Nakane, 1970).

Fontos jellegzetesség Japánban, hogy az egyenlőség alapuló kollektivistista csoportgondolkodást kombinálják a konfucianizmus alá-/fölérendeltségi szellemiségével, így az életkor, a nem és a végzettség is a hierarchia alapjává válik a szigorú csoporttudat ernyője alatt.

Késői iparosodás

A történelemből ismerjük, miként szigetelték el a Tokugavák az országot az 1600-as évektől 1853-ig, hogy jobban ellenőrzés alatt tarthassák a *daimyó*-kat (feudális földbirtokosokat). A XIX. század végén ugyan megindulhatott a gyors iparosodás, de a japánokban természetesen kialakult egyfajta kisebbségi érzés a nyugati államokkal szemben, amelyeknek technológiai fejlettsége látványosan meghaladta a szigetországot.

Gerschenkron (1962) elmélete a késői fejlődésről érvényes lehet Japánra is: azt állítja a szerző, hogy a késve fejlődőknek jobban meg kell tervezniük és szervezniük az iparosodás folyamatát, ami magasabb szintű kölcsönös egymásra hatáshoz vezet politikai, gazdasági és szociális téren.

Japán késői fejlődésének számos kihatása volt az ipari tevékenységekre, a pénzügyi piacokra és intézményekre, valamint az egyes cégek stratégiájára és szervezeti struktúrájára. Dore (1973) kiemeli például az állam domináns szerepét, a cégek gyorsabb iparosodását és bürokratizálódását, továbbá a munkások emberként való kezelését. Jacoby (2007) azt is hangsúlyozza, hogy az I. világháború után Japán a gyors iparosodás

felé mozdult el, de mindenképp el akarta kerülni a külföldön tapasztalt munkámegmozdulásokat, s ez vezette a munkaadókat a tudományos vezetés és a jóléti kapitalizmus egyidejű adaptálása felé.

A Nyugattól való tanulás motivációja minden japán cégnél érzékelhető volt, és ez a körülmény a kormánynak is legitim felhatalmazást adott a határozottságra a reformjaival kapcsolatban.

Állami fejlesztések, védett piacok

Az erős, intervenciós politika számos hatást gyakorolt Japán üzleti életére. Érdemes felhívni a figyelmet az állam szerepére a japán nagyvállalati keretek kialakulásában, illetve annak nemzetközi kihatásaira a világkereskedelemben és a japán cégek exporttevékenységében.

A Meidzsi-restauráció történelmi korszakában Japánnak számolnia kellett a gyarmatosítás kockázatával. Noha a japánok külföldi szakértőket hívtak az új technológiák elsajátításához, végső céljuk mégis az volt, hogy a tanulási folyamat során a lehető leghamarabb hazaküldjék őket, és folytassák a modernizációt „egyedül”, önmagukra támaszkodva. Ennek egyik eklatáns példáját szolgáltatta a vasútépítés, melynek során a Meidzsi-kormányzat sikeresen megakadályozta a külföldi tőke térnyerését – bár az első vasúti vonal megépítésénél még száznál több külföldi, elsősorban brit vendégmunkás segédkezett (Imashiro, 1997).

A feudalizmus szigorú hierarchiája és a felzárkózásra hivatkozó állami bürokraták központosított hatalma idővel fegyverkezésbe és az önállóság túlzott hangsúlyozásába torkollott, egészen a II. világháború végéig. Magától értetődő, hogy a háborús készülődés csak fokozta a központi hatalom súlyát Japánban. „Ezek alatt a pusztító évek alatt a bürokraták megszállták a mindennapi élet összes elképzelhető területét, és cselekedeteiket háborús szükségszerűségként tüntették fel. A hatalom, amelyet névlegesen a parlament és a politikai pártok birtokoltak, légneművé vált a császári bürokraták diktatúraszerű nyomása alatt” (Miyamoto, 1995: p. 10.). A bürokraták hatalma kétségtelenül megmaradt a II. világháború után is mind a parlament fölött a törvényhozásban, mind pedig önkormányzati szinten, az amerikai megszállók törekvései ellenére. Miyamoto szavaival „a helyi kormányzatok gyakorlatilag a központi közigazgatás és bürokrácia képviselőivé váltak” (12. old.).

A háborút követő erős szabályozási törekvéseket jól példázza a MITI (Külkereskedelmi és Ipari Minisztérium) tevékenysége. Ezt a központi irányító szervezetet 1949-ben alapították, hogy intézményesítsék a japán kormány és a magánszektor együttműködését és

felgyorsítsák a gazdasági fejlődést. A MITI tevékenysége jól illusztrálja a „fejlesztő államot”, amely aktív szerepet játszik a gazdasági szabályozásban és fejlesztésben olyan eszközökkel, mint például az erős támogatások és újraelosztások rendszere, az ötéves tervek, a befektetési „tanácsok” magáncégeknek („window guidance”), az olcsó iparfinanszírozás a Japán Fejlesztési Bankon keresztül, az import kiszorítása, valamint az innováció és az export támogatása (Black, 2010; Fruin, 1994; Johnson, 1982; Móczár, 1987). Feltehetően a japán bürokrácia „mindig is abból indult ki, hogy az államkapitalizmus (azaz a bürokrácia által irányított gazdaságpolitika) a leghatékonyabb módja egy ország felzárkóztatásának. A II. világháború utáni japán gazdasági csoda azt bizonyítja, hogy igazuk volt a bürokratáknak” (Miyamoto, 1995: p. 13.).

Japán világkereskedelmi és a nemzetközi üzleti életben betöltött pozícióját már hosszabb ideje a WTO-tagsága határozza meg, bár még mindig vannak jelentős mentességei és importkorlátozó intézkedései.

A legutóbbi évszázadban a piacok állami védelme a háborús gazdálkodás és a háború utáni helyreállítás alatt (a MITI-korszakban) csúcsosodott ki. Az első „támadások” a külföldi kereskedőszervezetektől és Japán OECD-tagságával érkeztek. A liberalizációs mozgás lassan bontakozott ki, öt hullámban, az 1960-as és az 1970-es évek között, miközben a szoros ellenőrzés a külföldi befektetések (FDI) és az import vonatkozásában némileg enyhült (Hamada, 1991). A külföldi befektetések szabadságát végül 1980-ban legalizálták a külkapcsolatokat szabályozó törvényben.

A külföldi tőke részesedése a japán vállalatokban különösen az 1990-es évek után kezdett növekedni. Ahmadjian és Robins (2005) azt hangsúlyozza, hogy a külföldi befektetők kétségkívül szerepet játszottak a hagyományos, ún. érintetti (stakeholder) kapitalizmus meggyengülésében. Olcott (2011) számos példát említ, amelyek bizonyítják, hogy a külföldi tőke elnyomja a japán tradíciókat, bár nem tudta igazolni teljesen a hipotézist, miszerint a nyugati tulajdonba került cégek elvetették volna a jelen tanulmányban is tárgyalt, klasszikus japán vezetési módszereket és elveket. Összességként elmondhatjuk, hogy Japán protekcionista „hitvallói” még mindig a tradíciók megőrzésén munkálkodnak, ugyanakkor az országra egyre erősebb nyomás nehezedik azért, hogy külföldi „best practice” megoldásokat építsen be intézményrendszerébe.

A világháborút követő időszakban Japán kihasználta a nyugati világ liberális kereskedelmi politikáját a GATT- és WTO-tagságának köszönhetően. Japán 1981 óta egészen a közelmúltig folyamatosan keres-

kedelmi többletet mutatott ki, aminek eredményeként hatalmas devizatartalékokat halmozott fel. Úgy tűnik, Japán partnerei napjainkra megelégtették a távol-keleti ország egyoldalú előnyeit – legalábbis ez tűnik ki a WTO dohai fordulóján felmerült vitákból az agrárkereskedelmi reformmal kapcsolatban. A jelenleg is zajló TPP (Trans-Pacific Partnership) csatlakozási folyamata is számos példát szolgáltat a többoldalú kereskedelmi tárgyalások komplexitására és nehézségeire.

Folyamatos gazdasági növekedés

A japán gazdaság életpályáját erősen átrajzolta a II. világháborút követő, figyelemre méltóan gyors talpra állás (Marosi, 1986). Míg a fegyverletétel idején az ipari termelés még az első világháború előtti szinten mozgott, a nemzeti reáljövedelem már átlagosan 10,8%-kal nőtt 1946 és 1954 között.

Ennek köszönhetően az ország újra elérte a háború előtti termelékenységi, nemzeti jövedelmi és fogyasztási szintet. Az 1955-öt követő tizenöt évben a növekedési ráta elképesztő szinteket ért el: 9,1% volt 1960-ig, 9,8% 1960 és 1965 között, továbbá 12,1% 1966-tól 1970-ig bezáróan (Pyle, 1996). Az első olajválság lelassította a japán gazdaságot is, de 1950 és 1973 között a reálnövekedés átlagosan több mint tíz százalékot mutatott – az amerikai növekedési ráta közel háromszorosát.

Az 1973-ig tapasztalt gyors gazdasági növekedés, majd az 1990-ig tartó stabil, lassú fejlődés észrevehető hatást gyakorolt a japán cégekre és az általuk vallott vezetési filozófiára. Egyértelművé vált viszont, hogy a folyamatos növekedést nem lehet örökké fenntartani. Amint a szomszédos országokhoz képest a japán munkaerő drágulni kezdett, és megszorításokat alkalmaztak az exportpiacokon, a növekedés lendülete megtört: azóta egy többé-kevésbé stagnáló gazdaság jellemzi Japánt. A buborék kipukkanása óta a gazdaság teljesítménye számos területen alig éri el az 1989-es szintet. A reál GDP növekedése 5-10%-ról 1-2%-ra esett vissza 1990 után, a munkanélküliség pedig 2,1%-ról az 5,4%-os csúcspontra emelkedett 2002-ben. A föld- és a nyersanyagárak a töredékükre estek: a Nikkei 225 index az 1989-es 38.916-ról 2002-re 8.579-re zuhant vissza, míg a föld árának indexált értéke a hat legnagyobb japán városban az 1990-es 100-ról 2002-re 30,4-re csökkent (Keizer, 2011). Az 1996-os évben elért kimagasló GNP főleg a támogató kormányzati költekezésnek köszönhető, nem pedig a gazdaság természetes dinamikájának (Benson, 2006). Nyilvánvaló, hogy Japán üzleti lehetőségei módosultak, a növekedés már nem adottság, így a gazdaság szerkezetének reagálnia kell a változásra.

A japán vállalatvezetési rendszer történelmi fejlődése

Iparosodás: a feudalizmustól a modern japán vállalatig

Japán 1867-ben még feudális ország volt archaikus, a mezőgazdaságot középpontba állító kormányzati rendszerrel, miközben Nyugat-Európa államai vagy az USA már a tömegtermelés és a második ipari forradalom felé meneteltek.

A korábbi szamurájokból alakult kormány 1868-at követően jelentős reformokat kezdeményezett a politikai, üzleti és társadalmi rendszer egészének átalakítására. Az első modern vállalatok, a *zaibacuk* 1885 körül jelentek meg, amikor az akkori pénzügyminiszter, Macukata számos állami ipari vállalatot privatizált (Hirschmeier, 1981). Ez nyilvánvalóan későinek számító időpont a Nyugattal összehasonlítva, de a japán vállalatok rendkívül gyors fejlődésnek indultak (Fruin, 1994). Korai stratégiájuk elsődlegesen a vállalatközi tranzakciókon alapult és diverzifikáltak, azaz inkább választék-, mint méretgazdaságosságra törekedtek, mivel a tömegtermelés kibontakozása a XIX. század végén még akadályokba ütközött.

Ennek a méretgazdaságossági hiányosságnak az egyik oka a technológia volt, amit a már iparosodott nyugati országokból kellett importálni (kb. évszázados lemaradásban Nyugat-Európával összehasonlítva). A Meidzsi-kormány különféle tanulmányutakat szervezett az adminisztratív irányító szervek hivatalnokai számára, továbbá külföldi szakértőket hívott meg és ösztöndíjakat alapított, hogy támogassa a japán diákok külföldre utazását. Az 1900-as évektől kezdve az ipari tevékenységek, szektorok jelentős részét átalakították a nyugati technológia alapján, de sajátos módon az előállított termékek forgalmazását a hagyományos, több száz éves nagy- és kiskereskedelmi hálózatokon keresztül bonyolították tovább (Fruin, 1994). Ennek következményeképp a termelés és az elosztás napjainkban is gyakran elkülönül egymástól, ez utóbbi tevékenységet ugyanis a nagy nemzetközi hálózattal is rendelkező japán kereskedőházak végzik.

Az elmaradott technológián kívül képzett munkaerőből is hiány volt a szigetországban, így ebben a tekintetben a japán és az amerikai gyárak a taylorizmus elterjedése előtt hasonló módon fejlődtek. A termelési eszközök birtokosaiból, a gyárak tulajdonosaiból gyakran hiányoztak a szükséges műszaki és vezetési képességek, ezért tapasztalt művezetőket (*ojakata*) szerződtettek. Hasonlóan Amerikához, az utóbbiak hatáskörébe tartozott a munkaerő-felvétel, a képzés, az elbocsátás, illetve a munkafolyamatok és a munkafeltételek fel-

ügyelete (Dore, 1973; Tsutsui, 1998). A korai japán termelés valójában az *ojakata*k képességeitől függött.

A tömegtermelés másik akadályát a kisméretű piacok jelentették. A feudalista japán piac nem volt eléggé kiterjedt ahhoz, hogy támogassa a magas szintű termelést az első iparvállalatok megalakulásakor, bár a kereslet gyorsan nőtt a háborús időszakok következtében. 1894–95-ben Japán látványos győzelmet aratott Kína felett, domináns szerephez jutva ezáltal a térségben. Egy évtizeddel később, 1904–05-ben a japán hadsereg legyőzte Oroszországot is, 1910-ben pedig annektálta Koreát. Fontos piacokat szerzett az I. világháború alatt is, amikor a nyugati hatalmak figyelmét az európai hadszíntér kötötte le (Pyle, 1996). Egy kisebb dimenziójú „tömegtermelés” az 1910-es évektől indult el Japánban – három évtizeddel később, mint Amerikában. A tömegtermelés hajnalán, 1880 körül, az amerikai népesség száma ötvenmillió körül mozgott, ami az 1910-es években, a tudományos vezetés (scientific management) kezdetekor 90 millió fölé emelkedett. A japán népesség az 1910-es években érte el az ötvenmillió főt, a 90 milliót pedig csak az 1950-es évek közepén – következésképpen a gyárak fordista módon történő átszervezése, valamint a munka előrehaladott gépesítése is csak három évtized késéssel jelent meg. Tsutsui szerint „az elégtelen tőke, a bőséges munkaerő és a bizonytalan piacok feltételei között a nagy termelési kapacitású, magas műszaki színvonalú szerelőszalag a legtöbb japán cég számára alkalmatlan modellnek bizonyult” (1998: p. 67.).

A vállalaton belüli termelési rendszer fejlődése

A taylorizmust, noha az 1910-es években rendkívül népszerű volt, az 1920-as évek vége felé már elítélték Japánban, és a figyelem Németországra, illetőleg a racionalizáció felé fordult. Ez a fejezet a taylorizmus fejlődését és a japán menedzsmentre gyakorolt hatását vizsgálja.

Taylor hatása Japánban és az Egyesült Államokban egyaránt megfigyelhető – bár a két hatás között fontos különbségek vannak. Japánba nem érkeztek ugyan bevándorlók tömegesen, viszont a csekély számú képzett munkavállaló és a rendelkezésre álló olcsó, de képzetlen munkaerő kétségtelenül hasonlóságokat mutat a két ország között. A szakképzett vezetők túlzott hatalma korlátozta a termelési rendszerek fejlődését és a minőségi színvonal emelkedését, ami a menedzsereket alternatív megoldások alkalmazására késztette. A munkavállalók zavargásai is állandó nyomást jelentettek: a kína–japán háborút követően, de főként az 1910-es évektől hatékony üzemszervezési megoldások bevezetésére ösztönözte a gyárak vezetőit (Gordon, 1998).

Japán tehát nyilvánvalóan „késett” az iparosodással és a tömegtermelés széles körű bevezetésével. Amint átvették és alkalmazták viszont a nyugati technológiákat, továbbá megfelelő piacméret alakult ki, a tudományos vezetés módszereinek alkalmazása gyorsan megindult. Az előrelépéshez hozzájárultak a Meidzsi-kormány által támogatott tanulmányutak, illetve az 1900-as évek elején az Egyesült Államokba nagy számban kiküldött japán diákok, diplomaták és üzletemberek nyitottsága. Taylornak „A tudományos vezetés alapelvei” (*The Principles of Scientific Management*) címen megjelent könyvét már korán, 1913-ban lefordították japán nyelvre, ám Taylor hatása már ezt megelőzően is jelentősnek bizonyult. Megalakult a Japán Taylor Társaság, melynek néhány tagja a pszichológia tudományterületén tevékenykedett. Egyik legjelentősebb képviselőjük Yoichi Ueno volt, akit a „hatékonyság atyjának” vagy „Japán Taylorának” is neveztek (Tsutsui, 2001). Az 1910-es és 1920-as évek során ő volt a taylorizmus legkitartóbb népszerűsítője, széles körű, szervezett és hosszan tartó mozgalommá fejlesztve annak elveit. Meglepő módon állami részről aránylag csekély közvetlen támogatás érkezett, bár az állami tulajdonú vállalatok az elsők között voltak, amelyek átvették a tudományos vezetést és annak módszereit – így például a munkafolyamat tervezését és a standardizációt.

Ezt a korai „befogadást” nem lehet egyszerűen a japán társadalomnak a nyugati eszmék és technológiák iránti általános nyitottságával magyarázni. Az I. világháború előestéjén a széles közvélemény a katonai és állami kiadások csökkentését sürgette, a tudományos vezetés elvei és módszerei pedig jó lehetőséget kínáltak erre. Hasonlóan az Amerikában végbement eseményekhez, a munkás- és szocialista mozgalmak fejlődésnek indultak az orosz–japán háború után, amely mozgalmak számos új vezetési módszer bevezetését ösztönözték Japánban (Tsutsui, 1998).

Korai „sikerei” után a taylorizmus tovább fejlődött és hosszú karriert „futott be” különféle megnevezések alatt. Az orosz forradalom évében, 1917-ben, társaival együtt Toshio Ikeda egy újságot adott ki Hatékonyság címmel, amit tekinthetünk a „hatékonysági mozgalom” kezdetének (Nakase, 1979). Ez az új mozgalom Taylor elveit sokkal szélesebb körben valósította meg, mint ahogyan azt az amerikai üzemszervező maga elképzelte. Ennek során Japánban megtervezték a „leghatékonyabb konyhakialakítást”, „a leghatékonyabb golfütést”, továbbá a gyöngyhalászat „legbiztosabb módszerét” (Tsutsui, 1998).

Az 1920-as évek vége felé a japán nacionalizmus erősödését, valamint a japán–német diplomáciai kap-

csolatok intenzívebbé válását érezkelhette a világ. A tudományos vezetésre ráépült a német *Rationalisierung*, mozgalom, melyet Japánban Kaichiro Imaizumi kezdeményezett 1927-ben, a Nemzetközi Tudományos Vezetési Konferencia harmadik találkozájának évében (Nakase, 1979). A racionalizálás egy Németországból átvett munkaszervezési koncepció volt, amely jól illeszkedett a japán üzleti mentalitáshoz – különösen az államilag támogatott trösztök és kartellek esetében. A trösztök és kartellek intézményének alkalmazása – amely formációkat az amerikaiak betiltották az 1940-es évek végén – bevett gyakorlat volt a japán üzleti életben azzal a céllal, hogy csökkentsék a tranzakciós költségeket és növeljék a hatékonyságot és a termelékenységet. A taylorizmushoz képest, amely vezetési rendszer a vállalatok és a gyárak szintjére koncentrált, a racionalizálási mozgalom az egész ipart, illetve a nemzetgazdaságot fogta át. 1930-ban a legnagyobb japán termelővállalatok egyharmada, 1954-ben pedig több mint a fele áttért a könnyűipari termelésről a nehéziparra, és az arány 1973-ra 63%-ra nőtt (Fruin, 1994).

A mandzsúriai incidens (1931) kitörésekor a japán kormányzati szabályozás felerősödött. Az ekkor elfogadott iparellenőrzési törvény (Major Industry Control Act) megerősítette a nagy üzleti vállalkozások pozícióját. Az ipari racionalizálásért felelős kormányzati szervet beolvasztották az ellenőrzési hivatalba (Control Bureau). A tudományos vezetés koncepciójában ekkor már nem az ipari szervezetek elismert munkamódszer-tanát látták, hanem inkább az „ellenség” ideológiai rendszerét.

Mindezek ellenére ezek a mélyen gyökerező elvek és a hatékonysági filozófia hatottak a II. világháború utáni időszakban is. Ide sorolhatjuk például a Japánban 1957-től, amerikai mintára bevezetett teljes minőség-ellenőrzés (TQC – total quality control) módszereit (Fruin, 1994). Nagy jelentőségű volt továbbá az amerikai Deming és Juran közreműködése, akik szintén nagy hatással voltak a japán minőségbiztosítás fejlődésére (Tsutsui, 1996). A vállalatok folyamatosan tesztelték és vezették be (vagy vetették el) az új módszereket, minőség-ellenőrzési ötleteket, a hatékonyság és a versenyképesség javítása érdekében.

Annak ellenére, hogy csak néhány dokumentált eset tanúskodott a taylorista menedzsmentet, munkaszervezési módszereket közvetlenül ellenző munkavállalókról (Tsutsui, 1998), a taylorizmus japán kritikájáról is említést kell tennünk. A legtöbb munkavállalói panasz az új javadalmazási rendszerre vonatkozott, a képzett szakmunkások is erőteljesen tiltakoztak a munkafolyamaton korábban élvezett hatalmuk elvesztése ellen. A kritikusok azt is kifogásolták, hogy a tudományos

vezetés „lerombolja” a munka szépségét, növekvő individualizmushoz és kizsákmányoláshoz vezet, miközben normává teszi a túlórákat és szélesíti a munkavállalói-tulajdonosi szakadékokat. Nakatsumi már az 1920-as évek elején megjegyezte, hogy a taylori javadalmazási rendszer „a munkavállalók haszonmotívumára épít, következésképpen aláássa az erkölcsi értékeiket és a kölcsönös szolidaritás érzését, utat engedve ezzel az antagonizmus és a féltékenység felerősödésének” (1922: p. 130.).

Más kritikusok arra hívták fel a figyelmet, hogy a taylorizmus bevezetésével elért ipari hatékonyságnövekedés hosszú távon túltermelést, majd azt követően munkanélküliséget eredményez. Kritikájukat az 1929-ben kezdődött világválság csak felerősítette: a japán ipari többletkapacitás egészen 1936-ig folyamatosá vált, a munkanélküliek növekvő tömege erős fékként hatott a vállalati reformok és mentőcsomagok terén (Tsutsui, 1998). Bár a taylorizmussal szembeni ellenállás korántsem volt olyan erős, mint Amerikában (vagy egyes nyugat-európai országokban), a kritikai észrevételek és a japán társadalmi-földrajzi sajátosságok olyan, „kibővített” taylorizmushoz vezettek, amely felfogás sok tekintetben megfelelt az amerikai emberi viszonyok tana paradigmájának.

A paternalizmus és az emberi tényező Japánban

Az amerikai menedzsment történetének szerves részét képezik az emberi viszonyok paradigma jóléti gyökerei, a hawthorne-i tanulságok (miszerint – ellentétben Taylor vélekedésével – a csoportteljesítmény nagyobb lehet, mint az egyéni teljesítmények összege), továbbá az emberi kapcsolatokat fejlesztő technikák kialakulása az 1920-as és '30-as években. Mindezen emberi tényezőkkel a japán vállalatvezetők kapcsolatba kerültek a megszállás alatt, sőt, az amerikaiak – japán segítséggel – be is vezettek HR-elemeket a II. világháború után (Tsutsui, 1998). Az új menedzsmentfilozófia természetesen felkeltette az érdeklődést Japánban, különösen a munkavállalók lelkesedésének köszönhető hatékonyságnyereségnek és a „békésebb” szakszervezeti életnek köszönhetően. Néhány HR-módszer, mint például a javaslatvételi rendszer vagy az attitűdfelmérések bevezetésre kerültek számos japán vállalatban is. Az emberi viszonyok tanának összehatása jelentősen elmaradt az Amerikában tapasztalt áttöréstől: bírálói azt hangoztatták, hogy a japán iparnak nincs szüksége amerikai tanításokra a kommunikációban és a csapatmunkában (Tsutsui, 1998). A mi értelmezésünkben több ok is magyarázhatja a HR-paradigma tartózkodó fogadtatását.

Először is a jóléti szemlélet nem hiányzott oly mértékben a japán vállalatokból, mint Amerikában: a korai ipari vállalkozások nemzeti, vagy éppen politi-

kai megfontolásokból jöttek létre. A japán iparosodás részleges következményeként a különféle feladatokat és felelősségeket, melyek Nyugaton a kormányok kezében összpontosultak, Japánban azonnal magáncégekhez delegálták, melyek így „a társadalmi jólét motorjaivá” váltak (Fruin, 1994: p. 308.). Ezek a szociális feladatok magukban foglaltak minden olyan juttatást, amiket a kormányzatnak biztosítania kellett, de nem volt meg az ehhez szükséges állami háttér: a japán vállalatok biztosították az oktatás egy részét, a lakhatást, az egészségügyi ellátást, a nyugdíjat, az utazási támogatást vagy a megélhetési költségkiegészítést. Már viszonylag korán, az 1920-as évektől kezdődően több törvény gondoskodott az állam által közvetve nyújtott jóléti alapszolgáltatásokról, azaz a szociális biztonságról, az öregségi nyugdíjról, a munkanélküli segélyről, a balesetbiztosításról és a minimálberről (Cole, 1973). Ennek egyik következménye, hogy Japánban az alkalmazottakat „vállalati embereknek” hívják: a munkaadó biztosítja a teljes megélhetésüket (családjukkal együtt), és a vállalatnál töltik el egész életüket (Marosi, 1985). A cég gyakran még az alkalmazottak feleségeinek iskoláztatását is biztosítja (Abegglen, 1960).

Másodszorban: a kollektivista Japánban nem akadt olyan vállalati vezető, aki úgy gondolta volna az iparosodás hajnalán, hogy a munkavállalókat hatékonyabban lehet egyénileg vezetni, mint egy csoport tagjaiként. A taylorizmus elvetette a csoportos munkavégzést, míg a japán kollektivizmus nem is tudott másként gondolkodni. A tudományos vezetés elvei közül az egyéni munkavégzést a japánok kezdettől fogva elutasították (Tsutsui, 1998). A japán üzemi munkások például, akiknek lehetőségük volt saját munkamódszereik fejlesztésére, közvetlen ellenpólusai a taylorizmus elveit követő amerikai társaiknak, akik viszont kizárólag csak a mérnökök által előírt módszerekkel dolgozhattak. Az emberi viszonyok paradigmával, majd az 1960-as, '70-es évektől meghonosodó „empowerment” koncepcióval azután az amerikai cégek is kezdték „megkerülni” a munkafelügyelőket, és nagyobb autonómiát, döntési jogkört biztosítottak a munkásaiknak. Ezzel a gyakorlattal messzebbre mentek még a japánoknál is, ott ugyanis a termelést azért nagymértékben felülről jövő utasításokkal irányították, és a menedzsment prioritásaira helyezték a hangsúlyt (Liker et al., 1999).

Elmondható továbbá, hogy a személyközi kommunikációs képességek hiánya sosem volt jellemző Japánban: ezt az országot az érzelmek inkább jellemzik, mint a szavak, és az emberek megtanulták, hogyan értsék meg egymás gondolatvilágát anélkül, hogy „kibeszélnék” azokat. Sem az erősen hierarchizált japán nyelv, sem pedig a konfucianista szellem nem segíti

az érzelmek (barátság, szeretet, gondoskodás) verbális megfogalmazását, de a japán filmek érzelgőssége sokat mond e tekintetben. Amint a szervezeti magatartás elméletei kialakultak Amerikában (Barnardnak, Likertnek, McGregornak, Argyrisnek és másoknak köszönhetően), a japánok átvették és adaptálták azokat. Keys és Miller (1984) szerint „a japánok sokkal fogékonyabbnak ítélték saját szervezeteiket a részvétel ezen formáját illetően, mint az amerikai menedzserek” (343. old.). A japán vállalati vezetők sokkal inkább elfogadták, hogy a munkavállalók képesek és készek részt vállalni a munka megszervezésében, továbbá hozzájárulni a támogató munkafelügyeleti légkör kialakításához. Ez az elköteleződés nemzetenként eltérő lehet; Lee (2000) szerint például a japán vállalatokban „az empowerment erőteljesen beépült a cégek kultúrájába és menedzsmentjébe” (413. old.).

Összefoglalva: a főáramú menedzsmentgondolkodás elismeri, hogy a HR-megközelítés a vállalatvezetés hasznos és szükséges eleme, viszont nem tekinti a tudományos vezetést helyettesítő paradigmának. Tsutsui (1998) szerint bizonyítást nyert, hogy a HR-technikák és az emberközpontú retorika gyakorlati alkalmazása „egyértelműen kompatibilis a tömegtermeléssel és a taylorista módszerekkel” (158. old.), nemcsak Japánban, hanem az USA-ban is – ellentétben a HR-támogatók elméleti állásfoglalásával. Ennek ékes bizonyítéka, hogy a Hatékonyság Japán Szövetsége egy éven belül kiadta mind Mayo munkájának, a *The Human Problems of an Industrial Civilization*-nek japán változatát, mind pedig Frank Gilbreth *Cheaper by the Dozen* című könyvének újabb fordítását.

A vállalat formális szervezeti struktúrájának fejlődése

Az 1950-es években az amerikai vállalatok egy jelentékeny része elindult a nemzetköziesedés útján, aminek következtében belső szervezeti struktúrájuk is átalakult és divizionálissá fejlődött (Vaszkun, 2012). Ez a fejlődés a vezetésstudomány elméleti támogatásához és a globális környezetben is helytálló menedzserek alkalmazásához vezetett. A szervezeti átalakulást az amerikai működőtőke-befektetéseknek az európai országokba történő jelentős mértékű beáramlása kísérte.

Ahogy az 1. ábra mutatja, az 1980-as évekre Japánt is elérte a külföldi befektetések hulláma, ez idő tájt ugyanis az erős jen ösztönözte a japán

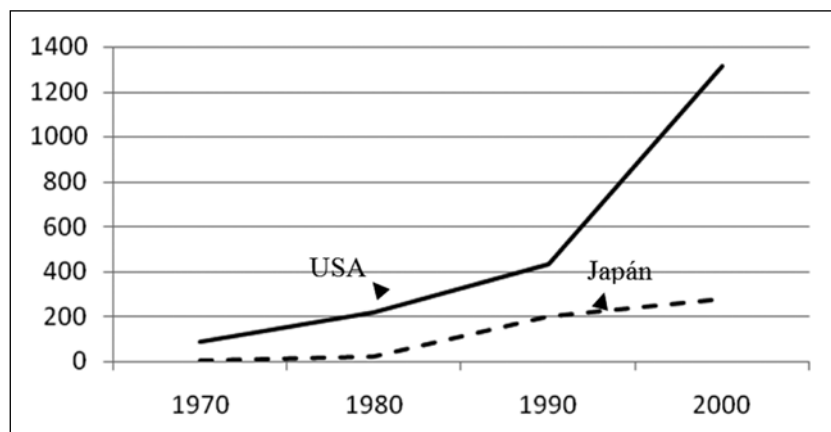
ipar kitelepülését. Ismét azt állapíthatjuk meg, hogy az új paradigma 30-40 évvel később alakult ki Amerikához képest: Japán csak 1985 után került kapcsolatba igazán heterogén, változatos piaccal, annak ellenére, hogy vezető nagyvállalatai már sokrétű, a külföldi piacokra és munkaerőre vonatkozó tudást halmoztak fel. Az 1980-as évek második feléig jellemzően a kereskedőházak exportáltak, a kihelyezett termelés még nem terjedt el annyira a japán gyakorlatban.

Itt amellet érvelünk, hogy a szervezeti strukturális megújulás későn, és csak részben „érkezett meg” Japánba, ami egyértelműen csökkentette a paradigma szervezési erejét és jelentőségét. A szervezeti struktúra központi szerepet játszik érvelésünkben – mégpedig a stratégiával együtt, hiszen Chandler (1962) óta tudjuk, hogy a termékválasztékra vonatkozó stratégia közvetlenül kapcsolódik a szervezeti formához. A nagyvállalatok alapvetően kétféle formális struktúrában működnek: ezek a funkcionális és a divizionális szervezeti formák.³ Az előbbi esetben a termelés ugyan helyi szinten szerveződik a gyárakban, de a marketing-, értékesítési, pénzügyi, logisztikai és kutatás-fejlesztési funkciók a gyárak és a vállalati központ között oszlanak meg, vagy a központ hatáskörében maradnak. A központi döntéshozatal a meghatározó, a felső vezetés irányításilag részt vesz az operatív munkafolyamatban. A multidivizionális szervezeti struktúrában az operatív termelőtevékenység teljes egészében a divíziók vezetésének irányítási hatáskörébe tartozik, azaz a felső vezetőknek több idejük marad a stratégiai távlatú tervezésre (Dobák, 1988).

Az előző fejezetben láttuk, hogy – bár divizionális szervezetek már az 1920-as évektől léteztek Amerikában – a decentralizáltabb forma főként a szervezeti strukturális megújulás paradigmájának megjelenésével

1. ábra

FDI-kiáramlás Japánban, összehasonlítva az USA-val
(1970–2010, milliárd dollár)



Forrás: UNCTAD 2006 Statisztikai Melléklet, idézve: Shinpo (2008: p. 111.)

terjedt el az 1950-es és 1960-as években. Hasonló volt a helyzet Japánban is: a nyereségközpont gyakorlati alkalmazását Matsushita már 1932-ben bevezette, de ebben nem követte őt a többi nagyvállalat (Miyamoto, 2008). A szigetország vállalatai ugyanis önmagukban nem kifejezetten nagy méretűek vagy komplex szerveződések, különösen az amerikai nagyvállalatokhoz képest. A kétszáz legnagyobb japán iparvállalat közül 1954-ben 77 számított divizionálisnak (azaz amelyek legalább három különböző fő termékvonallal rendelkeztek), 1987-ben pedig 80 ipari szervezet. A kétszáz vállalat 40%-a kötelezte el magát a korlátozott diverzifikáció mellett 1987-ben, illetőleg nem működött olyan élvonalbeli japán vállalat, melyre a magas fokú diverzifikáció lett volna jellemző (Fruin, 1994).

Mielőtt tömeges export irányulhatott volna a nyugati piacok felé (a kései 1950-es években), a hazai és a legközelebbi kelet-ázsiai piacok nem bizonyultak elég kiterjedtnek, így a méretgazdaságon alapuló verseny kockázatos volt. Emiatt a háború előtti Japán kulcságazatai, például a hajógyártás, a vasúti berendezések gyártása vagy a távírógyártás nem a tömegtermelésre rendezkedtek be, noha a textil-, a fém- és az élelmiszeriparban sikerült bizonyos fokú mérethatékonytságot elérni. A zaibacuk ezért főként a választékon alapuló gazdaságosság révén tudtak versenyben maradni, a későbbi japán vállalatok pedig a diverzifikáció helyett inkább a méret- és választékgazdaságosság kombinálására törekedtek. Ahogyan Fruin megállapította, „megrekedtek” a hagyományos funkcionális szervezet keretei között, s a divíziók kialakítása helyett „termékfókuszú funkcionális egységeket létesítettek a szervezeten belül” – így a termékmenedzsmentet a gyárakhoz lehetett delegálni (177. old.).

A méretprobléma mellett más tényezők is akadályozták a japán cégek divizionális szervezetté alakítását. Előzőleg említettük a termelési és elosztási funkciók elkülönítését. A tradicionális hálózatokon keresztül történő disztribúció elsősorban választékgazdaságosságot biztosított, mivel ugyanazt az intézményrendszert tudták felhasználni többféle termék esetében. A marketing, az értékesítés, a K+F, a termelés és a logisztika – termékvonalak szerinti – szétosztása és divíziókba való átszervezése így módon a japán modell szöges ellentétének tűnt. A japánok hierarchikus szellemű gondolkodásához is közelebb állt a funkcionális szervezeti struktúra. A keirecuk nem voltak olyan nagyméretűek és bürokratizáltak, ha pusztán a külön egységeket tekintjük: a csoportstruktúra volt az a tényező (még ha virtuálisan is), ami terjedelmessé tette őket. Így ezeknek a határozottan elkülönülő egységeknek a stratégiája sokkal inkább egy specifikus termékvonallal követésén

alapult, mint a több termékcsaládot magában foglaló, széles választékon. A japán humánerőforrás-politika érdeke szintén az volt, hogy – amennyire csak lehetséges – őrizze meg a rendszer centralizáltságát.

Összegezve az eddigieket: még a nagyméretű japán vállalatok is relatíve kicsinek és egyszerű szerveződéseknek tekinthetők az amerikaiakhoz képest, a legtöbbjük hatáskörileg erősen centralizált funkcionális szervezeti struktúrában működött és működik. A II. világháborút követően még nem beszélhetünk globális jelenlétet és külföldi termelőkapacitásokat kiépítő multinacionális vállalatokról Japánban (számos amerikai nagyvállalattól eltérően). Az 1945-től 1952-ig tartó amerikai megszállás alatt a zaibacu holdingokat kisebb vállalatokra darabolták szét, így logikusnak tűnt, hogy ezek az entitások vállalatközi és beszállítói hálózatokat szervezzenek, továbbá együttműködjenek egymással a kutatás-fejlesztés, a marketing vagy az exportpiacokra irányuló értékesítés területén. Fruin (1994) szerint már az 1930-as évek vége felé „kialakult egy termékalapú beszállítói hálózat”, amely a végtermékek értékének 5 és 65%-a közötti részét képezte (134. old.). A nagyvállalatok haszná a beszállítók alacsonyabb béreinek, ugyanakkor versenyképes technikai színvonalának és a kis szervezetekre jellemző rugalmasságának volt köszönhető. Az idézett szerző a következőképpen foglalja össze a japán vállalatok belső strukturális fejlődését:

„Japánban – néhány említésre méltó kivétel mellett, mint például a Matsushita Electric Industrial – nem a multidivizionális jelentette a választ a modern üzleti vállalkozások növekvő komplexitási igényére. Ehelyett ...vállalatcsoportok jöttek létre, melyek tagjai kölcsönösen függtek egymástól, folyamatos üzleti kapcsolatban álltak, s ezt [a hálózatot] pénzügyi szálak fűzték szorosabbra. A trösztellenes jogalkotás megakadályozta az összefonódó üzleti szövetségek kialakítását, a kölcsönös egymásrautaltság stratégiája azonban kifejezetten ezt támogatta. Az egyedi üzleti egységekre nem igazán volt az jellemző, hogy naggyá és bürokratikusá nőttek ki magukat, a tulajdon elaprózódását pedig lehetőleg kerülték, így a vállalatok koncentráltak maradtak az energiaigény és az erőforrások tekintetében.” (152. old.)

A gazdasági buborék kipukkanása és a globális stratégiai szemlélet megjelenése

Az előző fejezetben azzal érveltünk, hogy a japán ipar nemzetköziesedése és felemelkedése átalakította a vállalati szférát, de ez az átalakulás nem jelentette a japán nagyvállalatok multidivizionális szervezetté tör-

ténő egyöntetű fejlődését. Ennélfogva a vezetői kontextus sem változott drámai mértékben. Az erős jen korszakának következményei túlmutatnak a divíziók kialakulásának kérdéskörén, ezért röviden áttekintjük ezt az időszakot.

Az öt fejlett ipari ország pénzügyminiszterei New Yorkban, 1985 szeptemberében találkoztak, hogy megoldják Japán óriási kereskedelmi többletének problémáját. Végül megegyeztek a jen árfolyamának felértékelésében. Ezt a megállapodást Plaza Egyezménynek nevezték, melynek következményeképpen egy éven belül a dollár értéke 240-ről 160-ra esett a jennel szemben (Ohtsu, 2002). Az amerikai szándék a japán export mesterségesen feltornázott versenyképességének ellenőrzése volt. Úgy tűnt, az „ötök” stratégiája jobban bevált, mint amennyire várták, hiszen a dollár értéke zuhanni kezdett a jennel szemben, visszavetve ezzel a japán exportot. Ennek orvoslására a japán kormány szabadjára engedte a monetáris politikát, és drasztikusan alacsony szintre, 2,5%-ra csökkentette a kamatlábat (Abegglen, 2006; Graham, 2004). A hitel olcsóvá és könnyen igényelhetővé vált, ami egy új, zaitech-nek nevezett vállalati „divathoz” vezetett a japán cégek körében: spekulációs ügyletekkel és befektetések révén a vállalati vezetők nemegyszer nagyobb jövedelemre tettek szert, mint a szokásos üzleti tevékenységből. Hatalmas tőkéket halmoztak fel és külföldi vállalatokat kezdtek felvásárolni, főleg Amerikában és Európában. Az 1980-as évek végére a reálgazdaság elértéktelenedett a pénzügyi spekulációhoz viszonyítva. A vállalatok termelésük jelentős hányadát más, olcsó munkaerőt biztosító ázsiai országokba helyezték át, ami segítette elkerülni az erős jen negatív hatásait.

A végeredmény egy pénzügyi buborék formáját öltötte: a részvények és a földárak emelkedésével egy látzólag végtelen spirál alakult ki; ráadásul a bankhitelek fedezetül is inkább ezek az ingatlanok és részvények szolgáltak, semmint a jövőbeli várható pénzáramlás. A buborék csúcspontján a tokiói tőzsde a világ teljes tőzsdei értékének több mint 40%-át képviselte (Graham, 2004).

Amikor a japán jegybank számára világossá vált, hogy ez a pénzügyi manőver kicsúszott az ellenőrzése alól, 1989 és 1990 között duplájára emelte a kamatlábat – újra drámai hatást okozva ezzel: 1990 januárjában a tokiói tőzsde részvényárfolyamai drasztikus zuhanásnak indultak. A buborék kipukkadásának Japánra gyakorolt hatásai ismeretesek: nem egészen egy éven belül Japán elvesztette „üzleti értékének” 30-60%-át. A veszteség minden egyes piaci szereplő költségvetésében jelentkezett – egészen az októberi mélypontig: zuhant a vállalatok birtokában lévő részvények, ingat-

lanok értéke, a háztartások vagyona, a bankok és más pénzügyi intézmények kintlévőségeinek behajthatósága kétségessé vált.

Japán pénzügyi buborékjának kipukkanása egyértelművé tette, hogy a szigetország elvesztette domináns szerepét mind a kereskedelem, mind pedig az ipari termelés vonatkozásában. A felemelkedő gazdaságok (Dél-Korea, Taiwan, Hongkong, a szárazföldi Kína stb.) új alternatívákat kínáltak a világ számára az olcsó munkaerőben és a jó minőségű termékekben. Amikor valami hasonló (tudniillik a megkérdőjelezhetetlen üzleti hegemonia megtörése) zajlott le Amerikában az 1970-es és 1980-as években, az USA széles körű deregulációval és stratégiai paradigmaváltással válaszolt. Hogy ugyanez történt vagy történik-e Japánban, az igencsak kétséges.

Figyelemre méltó volt ugyanis a buborék kipukkadásakor az azonnali reakció hiánya. Az egyik vezető amerikai üzleti folyóiratban, a *Harvard Business Review*-ban például 1993-ig nem jelent meg cikk erről a fejleményről, és az első, a japán ipari termeléshez köthető, kritikai élű tanulmány csak 1993 májusában jelent meg, meglehetősen visszafogott címmel („Japanese Manufacturing”, azaz Japán termelés). Egy kifejezetten a buborék kipukkadását felidéző, elhúzódó recessziót elemző cikket igen későn, 1993 novemberében jelentetett meg a HBR egy japán szerző tollából, amely tanulmány már megkérdőjelezte a szigetország hosszú távú versenyképességét (Hori, 1993). Szintén az üzleti körök reakciójának kései voltát jelzi, hogy a japán bankok hanyatlásáról szóló első írás csak 1994 júliusára tehető.

Hogyan magyarázható ez a lassú reakcióidő? Egyrészt a Japán–USA relációban szinte minden szakértő a japán modellt dicsőítette az 1990-es évekig. Természetes, hogy később is mindenki abban bízott: neki van igaza. Másfelől a korábbi fölény annyira meggyőző volt, hogy néhány japán makrogazdasági mutató még az 1990-es évek első felében is kedvezőnek tűnt, miközben az amerikai kereskedelmi deficit folyamatosan csökkent. 1995-ben például 22 milliárd dollárnyi működő tőke vándorolt Japánból az USA-ba (ebből hétmilliárd dollár az ipari termelésbe). Liker, Fruin és Adler (1999) szerint ennyit tett ki a teljes beruházási keret, amit közel 1700 gyár megnyitására, illetve bővítésére fordítottak szerte Amerikában. Egy ekkora volumenű beruházási kapacitás esetében továbbra is nehéznek tűnik Japán mély válságáról beszélni.

A buborék kipukkanása tehát lelohasztotta ugyan a Japán iránti általános lelkesedést, de nem tudta a válság általános érzetét kelteni sem az országon belül, sem azon kívül. Emiatt váratott magára a médiavisszhang. A válságintézkedések, a rossz hitelek leírása, valamint

a bankok újratőkésítése csak az 1990-es évek végén, illetve az ezredfordulót követően indultak meg. Ezalatt az időszak alatt a válságkezelés költsége valószínűsítően szintén megemelkedett.

Japán ugyanúgy elveszíteni látszik a versenyképességét a harmadik évezred hajnalán, mint ahogyan az Egyesült Államok vesztette el az 1970-es években. A vállalati környezet egyre inkább globálissá válik, és az újonnan iparosodott, fejlődő országok sikeresen váltják ki a japán export egy jelentős részét. A japán munkaerő megdrágult, a vállalatok pedig nehézkesen reagálnak és rugalmatlannak tűnnek. Újra valószínűnek látszik, hogy Japán – három évtizedes késéssel Amerikához képest – a paradigmaváltás kényszerével találja magát szemben (Black, 2010). A dereguláció fokozott igénye is ugyanúgy megjelent, mint korábban az USA esetében (Imai, 2011).

Összefoglalás: az elméletre és a gyakorlatra vonatkozó következtetések

Amikor Masao Hanaoka (1997) a vezetési rendszerek változását, fejlődését elemezte, a következőket írta a menedzsmentrendszerek elméleti erejére vonatkozóan. „A vezetési modellalkotó képesség egy egészen új vezetői magatartásrendszer létrehozásának képességét jelenti, ami kétségtelenül függ a fennálló körülményektől és a vezetők tapasztalatától. Már vannak példák a történelemben arra vonatkozóan, hogy a vezetői magatartás teljesen új formái alakultak ki a vezetési modellalkotó képességnek köszönhetően. A fennálló rutinok megtörése menedzsmentforradalmakat hozott létre, s ezek a korszakváltások olykor nemcsak a vállalati környezetre, hanem a fejlődési trendekre is hatással voltak” (156. old.).

A menedzsmentforradalmakat érzékeltettük az Egyesült Államok esetében a klasszikus vezetés/taylorizmus, az emberi viszonyok tanának mozgalma, a nyílt rendszerek és a divizionálizálódás, illetve a globális verseny szakaszaival. Megkíséreltük bemutatni, hogy Japánban a menedzsmentforradalmak ritkaságszámba mentek az USA-val összehasonlítva, ahol szabályos időközönként, 20-30 évente tapasztaltunk paradigmaváltást. Az átalakulások Japánban több évtizeddel később mentek végbe, s az intézményi környezet jórészt tompította ezek forradalmi erejét.

A tudományos vezetés, mint új paradigma, relatíve korán (az 1910-es években) jelent meg Japánban – szinte párhuzamosan Amerikával, de a tömegtermelés lehetősége nélkül. A taylorizmus és a tudományos vezetés hatékony eszközöket biztosított a japán ipar növekedéséhez, s e módszereket aztán a japánok minden területen tökélyre fejlesztették: a gazdaságpolitikában, a vállalatokban és a háztartásokban egyaránt. Bár az

elnevezés változott, a japán üzem- és munkaszervezési módszertan egy évszázadon keresztül ugyanaz maradt: a taylorizmus, a hatékonysági mozgalom, a racionalizáció, a termelőkapacitások bővítése a háború alatt, a lean és a minőségbiztosítás mind a selejt csökkentését és a hatékonyság növelését irányozta elő. Következésképp a tudományos vezetés idővel a japán társadalom szerves részévé vált. Módszereit ösztönösen alkalmazták, így azok már nem számítottak átvett, „importált” technikáknak. Az 1930-as évekre a tudományos vezetés mély gyökereket „eresztett” Japánban, és elfogadott, uralkodó paradigmaként hatott ezután is, amely körülmény megnehezítette a későbbi paradigmaváltásokat. Az eredeti taylorista módszerekben végbement változások ugyanazokat az igényeket elégítették ki, mint Amerikában a HR (Human Relations) mozgalom; nem volt szükség radikális szervezetátalakításokra, csak egyfajta szervezeti strukturális alkalmazkodásra, amikor a növekvő japán vállalatok nemzetköziesedése megindult és felgyorsult. A hagyományos vezetési elveket 1990-től kezdve egyre többen kritizálták a japán ipar csökkenő versenyképessége miatt, de úgy tűnik, még mindig a régi módszereket részesítik előnyben a japán vállalatok, a radikális átalakulás egyelőre elmaradt.

Azt is értsük meg, hogy a japán vezetési rendszer olyan korszakban alakult ki és fejlődött, amikor más országok „utolérése”, a „piacok védelme” és a „hatékonyság biztosítása” voltak a japán gazdaságpolitika kulcsszavai. A mai japán vezetési gyakorlat ily módon számos elemet tartalmaz, amelyek gyökerei a robbanásszerű gazdasági fejlődés előtti időszakra nyúlnak vissza. Napjainkra az ország gazdasági pozíciója és nemzetközi státusa jelentősen módosult: egy újabb kutatómunka tudná csak igazolni, hogy a mai japán társadalom milyen mértékben tekinti a jelenleg is alkalmazott vezetési módszereket elavultnak. Egy ilyen felmérés kutatási eredményei közelebb vinnének a Japánban szükséges reformok megértéséhez, illetőleg a közeljövő vállalatvezetési rendszerét érintő változások felvázolásához.

Lábjegyzet

* A tanulmány megjelenésével kapcsolatban köszönet illeti Tari Ernő-t a lektorálás során nyújtott segítségéért.

¹ A paradigmákkal kapcsolatban l. még Vaszkun (2012).

² L. (Nakase, 1979)

³ A mátrix, a virtuális struktúrák és más alternatív szervezeti formák a funkcionális és divizionális megoldások további finomításaként foghatók fel.

⁴ Ezzel ellentétben a Lehman-válságot felidéző első cikket 2009 januárjában közzétették, négy hónappal a csődöt követően.

Felhasznált irodalom

- Abe, M. (2010): Introduction: Japanese Management in the 21st Century. in: Haghirian, P. (ed.): Innovation and Change in Japanese Management. Basingstoke: Palgrave Macmillan: p. 1–11.
- Abegglen, J.C. (1960): The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization. Glencoe, Illinois: The Free Press
- Abegglen, J.C. (2006): 21st century Japanese management: new systems, lasting values. New York: Palgrave Macmillan
- Ahmadjian, C.L. – Robbins, G.E. (2005): A Clash of Capitalisms: Foreign Shareholders and Corporate Restructuring in 1990s Japan. American Sociological Review, Vol. 70 No. 3: p. 451–471.
- Bellah, R.N. (1957): Tokugawa Religion: The Values of Pre-industrial Japan. Free Press, available at: <http://books.google.hu/books?id=4rkIAQAIAAJ>.
- Benson, J. (2006): Convergence and Diversity: Emerging Patterns of Human Resource Management in Japan. in: Haak, R. (ed.): The Changing Structure of Labour in Japan, Basingstoke: Palgrave Macmillan: p. 40–57.
- Black, J.S. (2010): Sunset in the land of the rising sun: why Japanese multinational corporations will struggle in the global future. Basingstoke; New York, NY.: INSEAD Business Press, Palgrave Macmillan
- Chandler, A.D.J. (1962): Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press
- Cole, R.E. (1973): Japanese blue collar: the changing tradition. Berkeley: University of California Press
- Dobák M. (1988): Szervezetalkítás és szervezeti formák: divizionális és mátrix-szervezetek. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Dore, R.P. (1973): British Factory – Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations. London: George Allen & Unwin
- Fruin, W. M. (1994): The Japanese enterprise system: competitive strategies and cooperative structures. Oxford; New York: Clarendon Press; Oxford University Press
- Fujimura, H. (2006): Managing the Development of One's Own Vocational Skills. in: Haak, R. (ed.): The Changing Structure of Labor in Japan. Basingstoke; New York: Palgrave Macmillan: p. 107–121.
- Gerschenkron, A. (1962): Economic backwardness in historical perspective: a book of essays. Cambridge, Mass.: Belknap Press
- Gordon, A. (1998): The Wages of Affluence: Labor and Management in Postwar Japan. Cambridge and London: Harvard University Press
- Graham, F. (2004): A Japanese company in crisis. Curzon, London and New York: Routledge
- Hamada, T. (1991): American enterprise in Japan. Albany, New York: State University of New York Press
- Hanaoka, M. (1997): The Characteristics of Japanese Style Human Resource Management. Global Studies in Management: A Japanese Perspective. Tokyo: Institute of Business Research, Daito Bunka University: p. 145–178.
- Hirschmeier, J. (1981): The development of Japanese business, 1600–1980. London; Boston: G. Allen & Unwin
- Hori, S. (1993): Fixing Japan's white-collar economy: A personal view. Harvard Business Review, Vol. 71 No. 6: p. 157–171.
- Imai, J. (2011): The transformation of Japanese employment relations: reform without labor. Basingstoke, Hampshire; New York, NY.: Palgrave Macmillan
- Imashiro, M. (1997): The History of Railway Construction and Management in Japan. Global Studies in Management: A Japanese Perspective. Tokyo: Institute of Business Research, Daito Bunka University: p. 1–76.
- Itami, H. – Roehl, T.W. (1987): Mobilizing invisible assets. Cambridge, Mass.: Harvard University Press
- Jacoby, S.M. (2007): The embedded corporation: corporate governance and employment relations in Japan and the United States. Princeton, N. J.; Woodstock: Princeton University Press
- Johnson, C. (1982): MITI and the Japanese miracle: The growth of industrial policy, 1925–1975. Stanford: Stanford University Press
- Keizer, A.B. (2011): Changes in Japanese employment practices: beyond the Japanese model. London; New York: Routledge
- Keys, J.B. – Miller, T.R. (1984): The Japanese Management Theory Jungle. Academy of Management Review, Vol. 9, No. 2: p. 342–353.
- Lee, G.-Y. (2000): Japanese Management Style in Achieving the Cost Reduction Targets, Japanese Cost Management. London: Imperial College Press: p. 397–415.
- Liker, J.K. – Fruin, W.M. – Adler, P.S. (1999): Bringing Japanese Management Systems to the United States: Transplantation or Transformation? in: Liker, J. K. – Fruin, W. M. – Adler, P. S. (eds.): Remade in America: Transplanting & Transforming Japanese Management Systems. New York; Oxford: Oxford University Press: p. 3–38.
- Marosi M. (1985): Japán vállalatok vezetése és szervezése. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Marosi M. (1986): A japán vállalatok sikeres vezetési és szervezési módszereiről. Vezetéstudomány, Vol. 17, No. 11: p. 22–28.
- Marosi M. (2003): Japán, koreai és kínai menedzsment. Budapest: Aula
- Maruyama, K. (1997): A Comparative Study of the Japanese Management Theories of Four scholars Masumi Tsuda, Hiroshi Hazama, Ryushi Iwata and Kuniyoshi Urabe. Global Studies in Management: A Japanese Perspective. Tokyo: Institute of Business Research, Daito Bunka University: p. 111–126.

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Matsumoto, D.R.* (2002): The new Japan: debunking seven cultural stereotypes. Yarmouth, Me.: Intercultural Press
- Miyamoto, K.* (2008): International Management Accounting in Japan: Current Status of Electronic Companies. Singapore: World Scientific
- Miyamoto, M.* (1995): Straitjacket society: an insider's irreverent view of bureaucratic Japan. Tokyo; New York: Kodansha International
- Móczár J. M.* (1987): Gazdaságirányítás és tervezés japán módra. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Nakane, C.* (1970): Japanese society. Berkeley: University of California Press
- Nakase, T.* (1979): The Introduction of Scientific Management in Japan and its Characteristics. Labor and Management: Proceedings of the Fourth Fuji Conference. Tokyo: University of Tokyo Press: p. 171–202.
- Nakatsumi, T.* (1922): Kagakuteki kanrihou ni taisuru gensei hihan. Kokka gakkai zasshi, Vol. 36, No. 2: p. 130.
- Ohtsu, M.* (2002): Inside Japanese business: a narrative history, 1960–2000. Nanzan University academic publication series. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe
- Olcott, G.* (2011): Conflict and change: foreign ownership and the Japanese firm. Cambridge: Cambridge Univ Press
- Pyle, K.B.* (1996): The making of modern Japan. Lexington, Mass.: D.C. Heath
- Shinpo, H.* (2008): Historical development of Japanese companies: corporate governance and foreign investment. [S.l.]: Create Space
- Totman, C.D.* (2005): A history of Japan. Malden, Mass.: Blackwell Pub.
- Tsutsui, W.M.* (1996): W. Edwards Deming and the Origins of Quality Control in Japan. Journal of Japanese Studies, Vol. 22 No. 2: p. 295–325.
- Tsutsui, W.M.* (1998): Manufacturing ideology: scientific management in twentieth-century Japan. Princeton, N. J.: Princeton University Press
- Tsutsui, W.M.* (2001): The Way of Efficiency: Ueno Yoichi and Scientific Management in Twentieth-Century Japan. Modern Asian Studies, Vol. 35, No. 2: p. 441–467.
- Vaszkun, B.* (2010): How To Maintain Stable Employment in a Crisis Context? The Japanese Case. Conference paper: 6th International Conference for Young Researchers, Szent István University, Gödöllő, Hungary
- Vaszkun, B.* (2012): One Hundred Years of Management: American Paradigms and the Japanese Management “Reloaded”. Dissertation. Budapest, available at: http://phd.lib.uni-corvinus.hu/701/1/Vaszkun_Balazs_den.pdf.

CHANDLER, Nick – HEIDRICH Balázs

HAJSZA KÖZBEN

EGY MAGYAR FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNY PIAC-
ORIENTÁCIÓJÁNAK KULTÚRAALAPÚ ELEMZÉSI KÍSÉRLETE

A tanulmány célja egy felsőoktatási intézmény példáján keresztül azonosítani és megvizsgálni a szubkulturákat, illetve azok hatását a piacorientált működésre. A szerzők a szubkulturák azonosítását követően bemutatják a szubkulturák természetét, különös tekintettel a homogenitással és heterogenitással való viszonyukra. Tanulmányuk a piacorientációt a tisztán stratégiai szempont helyett a piacorientációt a szervezeti kultúra kontextusában vizsgálja (pl. az összes alkalmazott szintjén). A kérdés azonban, amire ez a tanulmány is keresi a választ, továbbra is fennáll: a felsőoktatási intézmény lassan változó szervezeti kultúrája és szubkulturái mennyire támogatják az olyannyira szükséges piacorientáltságot?

Kulcsszavak: felsőoktatás, szubkulturák, kultúratípusok, piacorientáció

„Én az időt nem sajnálom, csak élni szeretnék...” (Prognózis: Hajsza közben)

2012 szeptemberében a magyar felsőoktatási intézmények működését nagymértékben befolyásolták a kormány arra irányuló tervei, hogy csökkentik a felsőoktatási intézmények és a hallgatók pénzügyi támogatását, különös tekintettel a jogi és üzleti ismeretekhez kapcsolódó képzésekre.¹ Azon hallgatók, akik bölcsészettudományi, művészeti és gazdasági ismeretekkel összefüggő képzésekre szerettek volna beiratkozni, 2012-től gyakorlatilag semmilyen támogatást nem kapnak, míg a természettudományi, mérnöki, informatikai és orvostanhallgatóknál kismértékben növelik az államilag támogatott helyek számát (Temesi, 2012). A helyzet azóta némileg enyhült, noha az állami támogatás elnyeréséhez szükséges nagyon magasan megállapított pontszámok, képzésterületenként, gyakorlatilag egy-egy országos elérési (ti. budapesti) intézmény számára jelentenek bármi változást a kiinduló állapot kihívásaihoz képest.

Egy ilyen bizonytalan jövőkép esetén a szervezeti kulturális megközelítés lehet az egyik, amivel az intézmények reakciói megjósolhatók, megérthetők, és akár kezelhetők is (Tierney, 1988), továbbá a kultúra lehet az az eszköz vagy stabil alap, amire a siker építhető. A szervezet homogenitásának vagy fragmentáltságának mértéke befolyásolhatja annak teljesítményét, de leg-

alábbis jelzi azon alkalmazottak számát és csoportosulásait, akik képesek döntő szerepet vállalni, amikor a szervezetnek egy új irányt kell vennie (Martin, 1992). Ezenfelül a változással szembeni potenciális ellenállás módszereit is segíthet meghatározni. Felismervén az ilyen szubkulturák kialakulásának alapjait, új munkaerő-kiválasztási stratégiák jöhetnek létre a jövőre nézve, amikor a szervezet nem csupán olyan embereket keres, akik képesek beilleszkedni a kultúrába és a szubkulturákba, hanem egyben nyitottak a piacorientáció irányába is.

Ezenfelül a homogenitás mértéke, továbbá a szubkulturák létrejöttének és típusainak alapjai mind-mind kulcsfontosságú tényezőként szolgálnak a változásmenedzsment folyamatának tervezéséhez és lebonyolításához, melynek során a szervezet arra törekedhet, hogy a szubkulturákat a domináns szervezeti kultúra kívánt típusához és orientációjához igazítsa.

Jelen tanulmány célja egy felsőoktatási intézmény példáján keresztül azonosítani és megvizsgálni a szubkulturákat, illetve azok hatását a piacorientált működésre. Hazánkban is számos értékes tanulmány készült már egyetemek, főiskolák külső, stratégiai helyzetének azonosítására (Barakonyi, 2010; Berács, 2001; Nagy-Berács, 2013), ezek fókuszja azonban természetesen máshová esik.

A szubkultúrák azonosítását követően a feladat a szubkultúrák természetének felmérése, különös tekintettel a homogenitással és heterogenitással való viszonyukra. Cameron és Quinn (1999), a vizsgálatban használt módszer (az OCAI) megalkotói, a kulturális egybevághóságot tekintik a szervezeti kultúra homogenitás egyik aspektusának, mely kevesebb belső konfliktust és ellentétet eredményez.

A jelen tanulmányban alkalmazott módszertan nem csupán az oktatási szektorban működő intézményekre érvényes, hanem egyéb, nagyméretű, komplex szervezetekre is, ahol a szubkultúrák és azon képességek azonosítására van szükség, hogy mennyire képesek követni a vállalat által meghatározott célokat és működési orientációt, illetve ahol lényeges azon szubkultúrák célokhoz való igazítása, amelyek nem a vállalat által felvázolt stratégiával összhangban működnek. A tanulmányunk szervezeténél is megjelent az összeolvadást követően a szubkultúrák piaciorientációjának potenciális hatásvizsgálata. Ez az alábbi fontos kérdéseket vetette fel:

- idegen kultúrákhoz való alkalmazkodás,
- a kultúrák egyesülést követő illeszkedése vagy ütközése,
- a szubkulturális kontextus szervezeti orientációra és hatékonyságra gyakorolt hatása.

A vizsgált szervezet bemutatása

A vizsgálatban részt vevő szervezet három főiskola egyesülésével jött létre 2000-ben. A három főiskola közül kettőt 1857-ben alapították, míg a harmadikat 1957-ben. Az egyes főiskolák, melyek az egyesülést követően az új szervezet karaiként jelennek meg, külön-külön tudományokra összpontosítanak az alábbiak szerint:

1. külkereskedelem és nemzetközi üzlet,
2. pénzügy és számvitel,
3. turizmus és vendéglátás.

Az intézmény a felsőfokú szakképzéstől kezdve az alapfokú képzéseken keresztül, a mester-, valamint a külföldi társintézményekkel együtt folytatott doktori képzésig minden képzési szinten megjelenik.

Az összeolvadás eredményeképpen a főiskola Magyarország ötödik legnagyobb felsőoktatási intézményévé vált, mely ma körülbelül 17.000 hallgató képzését biztosítja. A szervezeti kultúra szempontjából a tény, hogy a főiskolák a saját kampuszaikban maradtak ahelyett, hogy fizikailag is egybeolvadtak volna, jelentős akadályt jelentett az integrációval szemben. A szervezeti struktúra mátrixformájának köszönhetően a karok egyes tanszékei mind a dékánnak, mind

az egységük vezetőjének elszámolással tartoznak. Ez fenntartja és elősegíti a karok közötti integrációt és homogenitást. A tanszékeket intézetek fogják össze szakmailag, az intézet vezetője mindhárom karon felelős a szaktanszékekért.

A karok kulturális öröksége

Noha a kutatásnak tudatosan nem volt célja, hogy az egyes karok szervezeti kultúráját azonosítsa szubkultúráként, mégis érdemes a 2000-es összeolvadás előtti, egyes főiskolákra vonatkozó kulturális elemeket rögzíteni, a későbbi eredmények könnyebb kontextuális értelmezése érdekében.

„A” Kar

A külkereskedelmi képzés egyik hazai fellelővára, oktatói gárdájában hagyományosan sok a volt külszolgálatot teljesítő (többek között nagykövet) és külföldi képviselőteken évtizedeket dolgozó munkatárs. Így hallgatóinál és oktatóinál is egyértelmű elvárás a többnyelvűség. Ez tükröződik az oktatásban is, ahol már a kilencvenes évektől zajlanak például angol és francia, külföldi társintézménnyel vagy önállóan folytatott, diplomát adó képzések. A köztudatban az intézmény leginkább kiváló nyelvi képzése miatt volt méltán népszerű. A kar képzéseinek fókuszában a nemzetközi gazdálkodási, nemzetközi tanulmányok, valamint a kereskedelem és marketing, valamint az üzleti kommunikációs képzések állnak.

„B” Kar

A turizmus és vendéglátás legismertebb hazai képzőhelye. Széles körű nemzetközi kapcsolatokkal rendelkezik minden kontinensen, ami a hallgatók felé világszerte széles körű szakmai gyakorlati helyeket biztosít. A szakmai területből adódóan nagyon erős a gyakorlati képzés jelentősége, valamint a nyelvi képzés színvonala, minősége. Hazai viszonylatban nagy a külföldi hallgatók részaránya. Német és angol nyelven is folytat diplomát adó képzéseket. Képzési kínálatában a turizmus és vendéglátás, a kereskedelem és marketing, valamint az üzleti pedagógiai képzések alkotják a legnagyobb hányadot. A főiskolai képzésen túlmenően jelentős a felsőfokú szakképzés aránya, elsősorban az üzletiasszisztens-képzés.

„C” Kar

A pénzügyi és számviteli szakma legismertebb magyar képzőhelye, valaha a Pénzügyminisztérium fennhatósága alá tartozó oktatási intézmény. Gyakorlatorientáltságát oktatóinak napi szintű vállalati tapasztalatai és a tudományos munkán túl, a szakmai végzettségek (pl. könyvvizsgálók) biztosítják. A pénzügy és a számvitel területén a végzett szakemberek meghatározóak

a szakterületen. A magyar könyvvizsgálók jelentős hányada az intézményben szerzett oklevelet. Az említett területeken jelentős továbbképzési szereplőként is ismert a piacon. Felsőoktatási képzési palettája meglehetősen széles, a pénzügy és számvitel többszintű képzései mellett gazdálkodási és menedzsment, gazdasági informatikus és emberi erőforrás szakokon is jelentős számú hallgatóval bír.

Piacorientáció a magyar felsőoktatásban

Mielőtt továbblépnénk a magyarországi felsőoktatási intézmény konkrét esetére, előbb a piacorientáció felsőoktatásban betöltött szerepét szükséges tisztázni. Kasper (2005) szerint kapcsolat van a szervezet stratégiája, kultúrája és piacorientációja között. A vélemények azonban különböznek a piacorientációhoz kapcsolódó szervezeti értékekről. Kasper (2005) a piaci kultúra típusait a következőképp jellemezte:

- domináns jellemzők, mint a versenyképesség és a célorientáltság,
- határozott és eredményorientált vezetői stílus,
- a szervezethez kötés a célorientáción, a működésen és a versenyen keresztül valósul meg,
- versenyelőnyön és piacvezetésen alapuló stratégia.

Narver és Slater (1990) a piacorientációt a fogyasztók, a versenytársak és a funkciók közötti koordinálásként értelmezi. Felsőoktatási szempontból, ha a hallgatót tekintjük fogyasztónak, abban az esetben a hallgató elégedettsége kerül a piacorientált felsőoktatási intézmény fókuszába.

Kohli és Jaworski (1990) a piacorientációt az intelligencia létrehozása és terjesztéseként, valamint alkalmazkodóképességként határozza meg. Ez utóbbi úgy tűnik, egyre inkább valóban követelmény a felsőoktatási környezetben is.

Slater (2001) szerint a piacorientáció a vásárlók igényei körül összpontosul, a szervezet célja pedig ezen igények kielégítése. A tisztán stratégiai szempont helyett tanulmányunk a piacorientációt a szervezeti kultúra kontextusában vizsgálja (pl. az összes alkalmazott szintjén).

Hofstede (1991) dimenzióit használva Kasper (2005) arra a konklúzióra jutott, hogy a piaci kultúrák inkább pragmatikusak, mint normatívak, így a vásárlói igények prioritást élveznek az eljárások felett, illetve erős külső fókusz jelentenek (a versenyben). Day (1999: p. 6.), valamint Cameron és Quinn (1999) megerősítik, hogy a piacorientáció részeként szükség van a *külsőleg fókuszált* kultúrára (2005). Úgy találták, hogy a piacorientált szervezet kultúrájának eredmény- és alkalmazott orientált-

nak, valamint *szakmai alapúnak* (ti. *professzionálisnak*) kell lennie. Hurley és Hult (1998: p. 45.) erős kapcsolatot talált a piacorientáció és az innováció között: „A piaci- és oktatásorientált kultúra, egyéb más tényezőkkel együtt elősegíti az új ötletekre és innovációkra való fókuszosságot a szervezet kultúrájának részeként.”

A piacorientáció bizonyos mértékben eltérő lehet a szervezetek között. Kasper (2005: p. 6.) szerint: „a valóban piacorientált szervezettől kezdve az egyáltalán nem piacorientált szervezetekig mindenféle létezik.” Ugyanitt a piacorientációt a következők szerint definiálja: „*annak mértéke, hogy egy szervezet elképzeléseit és cselekedeteit mennyire irányítja magának a szervezetnek és a fogyasztóinak a piaci viselkedése (legyen az belső vagy külső)*” (Kasper, 2005: p. 6.). Habár a piacorientáció nem az egyetlen tényező, mellyel versenyelőnyre lehet szert tenni, Day (1999) szerint a következők segítségével is információt lehet szerezni a piacot érintő trendekről:

- nyílt információáramlást lehetővé tevő légkör létrehozása,
- a versenytársak cselekedeteinek elemzése,
- a frontvonalban dolgozó alkalmazottak véleményének megismerése,
- a rejtett igények felkutatása,
- a piac aktív figyelése és
- a folyamatos kísérletezés támogatása.

Nem minden szervezet képes olyan versenyképes, fogyasztói érdekeket figyelembe vevő megközelítést kifejleszteni, mely ne tenne kárt a szervezet hagyományaiban (Chandler, 2011).

A felsőoktatási intézmények egyensúlyra törekcszenek a külső igények, valamint az alkalmazottak által vallott értékek és igényeik között. Az egyetemek és főiskolák stratégiájában és struktúrájában történő változásokat gyakran befolyásolják különféle külső és belső tényezők. A szervezetek gyakran reagálnak összeolvadással az ilyen külső befolyásoló tényezőkre, mely az újrászervezésnek az egyik legradikálisabb formája (Chafee – Tierney, 1988). Hemsley-Brown – Oplatka (2010) szerint a felsőoktatási intézmények marketingje a kapcsolatmarketingen alapul. A hallgatót fogyasztónak, a szervezeti kultúrát pedig hallgatóorientáltnak szükséges tekinteni. Amennyiben a piacorientációt (MO) koncepcióként fogjuk fel, a felsőoktatási intézménynek a következő dimenziókat is figyelembe kell vennie: *fogyasztóorientáció, versenyorientáció és funkciók közötti orientáció* (Narver – Slater, 1994; Oplatka – Hemsley-Brown, 2007).

A magyarországi felsőoktatás olyan változásokon megy keresztül, melyek hatására számos felsőoktatási intézmény kénytelen nagyobb hangsúlyt fektetni a

piacorientációra. Day (1999: p. 9.) azt állítja, hogy a piaci instabilitás légköre és a fokozódó verseny számos szervezetnél intenzívebb piacorientációt eredményezett. A változást befolyásoló tényezők az állami és a privát kézben lévő szervezetek esetén is a következők lehetnek: globalizáció, gazdasági racionalizmus és információtechnológiai fejlesztés (Burke – MacKenzie, 2002; Weber – Weber, 2001).

Az esettanulmányban szereplő felsőoktatási intézmény korábban talán még sohasem volt olyan helyzetben, ahol a piacorientáció ennyire komolyan előtérbe került volna. Az intézmény erőssége, hogy az egyik leginkább gyakorlatorientált üzleti iskola lévén a magyar piacon jó hírnévvel rendelkezik. Stratégiai szinten az oktatás gyakorlatorientáltságának, a vállalati együttműködések és projektek erősítésének, valamint a hallgatók részére nyújtandó, korábban nem létező vállalati ösztöndíjak növelésének feladatait az intézmény vezetése már teljesítette első lépcsőként. A kérdés azonban, amire ez a tanulmány is keresi a választ, továbbra is fennáll: a felsőoktatási intézmény lassan változó szervezeti kultúrája és szubkultúrái mennyire támogatják az olyannyira szükséges piacorientáltságot?

A felsőoktatás kulturális komplexitása

A homogénnek feltételezett szervezeti kultúra koncepcióját egységes vagy integrált megközelítésnek tekintjük, amely így lehetővé teszi a szervezeti kultúra Handy (1993) tanulmányában használt négy kultúratípusba történő besorolását: feladat-, hatalom-, ember- és szereporientált kultúrák. Hofstede (1980) szerint a szervezetek szerep-, teljesítmény-, hatalom- és támogatókultúrákkal rendelkeznek. De minél nagyobb és komplexebb egy szervezet, annál kisebb az esélye a monolitikus kultúra kialakulásának, tehát annál kisebb az esélye, hogy a szervezetben dolgozó összes személy számára ugyanazok a dolgok jelentsék az értékeket. Kuh és Whitt (1988: p. 27.) is ezt hangsúlyozza a felsőoktatási környezet kapcsán: „*a »kicsi, homogén társadalom« analógia... mindenképp torzul, ha azt mai felsőoktatási intézményekre alkalmazzuk.*” Ezen túlmenően Bowen és Schuster (1986) arra jutott, hogy a különböző tudományos diszciplínák képviselői különböző értékeket, attitűdöket és személyes jellemzőket mutatnak. Ehhez hasonlóan Cameron és Quinn (1999) a szervezeti kultúrát vizsgáló rendszer (OCAI) fejlesztése során a versengő értékek modelljére alapozva megtartotta azt a feltételezést, hogy adott időben egy szervezeten belül több kultúra is létezhet.

Ez az egyidejű kulturális heterogenitás látszólag lehetővé teszi a különböző funkciók és szakmák, helyszínek és más gyűjtő ismérvek kombinációját, melyek

a felsőoktatásban is megtalálhatók; mégis felmerül a kérdés, hogy ezek a kultúratípusok létezhetnek-e egymás mellett egy kultúrán belül, vagy csak indikátorai a szervezeti kultúra fragmentációjának. A szubkultúrák sokkal nagyobb eséllyel alakulnak ki bürokratikus, nagyobb vagy komplexebb szervezeteknél, mivel ezek a szervezetek sokkal nagyobb valószínűséggel alkalmaznak számos különböző funkciót és technológiát (Trice – Beyer, 1993).

Becher (1987: p. 292.) felveti annak a lehetőségét, hogy további alcsoportok alakulnak ki a karokon belül, a szakokhoz igazodva, és hogy ezek között ténylegesen átfedések létezhetnek. Tierney (1988) azt állította, hogy egy egyetemen vagy főiskolán számos szubkultúra létezhet, aminek alapjául a következők szolgálhatnak: vezetői, tudományterület-alapú oktatói csoportok, szakmai személyzet, oktatói és hallgatói társadalmi csoportok, kollegiális csoportok (hasonló érdeklődés vagy fizikai közelség alapján) és hely (tudományágak szerint elrendezett irodák).

Így jogosan tehető fel a kérdés, hogy a felsőoktatási intézetek szervezeti kultúrája homogén vagy heterogén-e? Schein (1988) felveti annak lehetőségét, hogy a szervezet tagjai rendelkezhetnek a közösen vallott és az eltérő értékek kombinációjával is, a központi és periférikus értékekben egyaránt. Központi értékek azok, amelyek lényeges szerepet játszanak egy szervezet működésében, a tagoknak alkalmazkodniuk kell az ezekből az értékekből származtatott viselkedési normákhoz, és jellemzően kizárják őket a szervezeten kívüli, ha ennek nem tesznek eleget (Chatman, 1991; O'Reilly – Chatman, 1996).

Martin és Siehl (1983) egy olyan tipológiát fejlesztett ki a szervezeti szubkultúrákról, mely a vezetés által vallott kultúrához való viszony alapján három típust tartalmazott: *támogató, semleges és ellenkultúrák*. E típusokat azonosították a felsőoktatásban is. A Martin és Siehl (1983: p. 53.) által megnevezett semleges szubkultúra is létezhet azonban az oktatók között, ahol „*párhuzamosan elfogadják az intézmény fő értékeit, ugyanakkor egy különálló, azzal nem ütköző értékcsoporthoz tartoznak.*” Habár az ellenkultúrák ritkaságszámba mennek a felsőoktatásban, ez nem jelenti azt, hogy nincs ellentét a domináns kultúrával szemben. Kuh és Whitt (1988: p. 50.) szerint „*a megerősítő vagy semleges enklávék, mint például a kari/dékáni tanács, kihívást jelenthetnek a domináns kultúra számára.*” Úgy tűnik, hogy a szubkultúrák változó mértékben kapcsolódnak a domináns szervezeti kultúrához.

A következőkben az esettanulmány szempontjából releváns összeolvadás kulturális szempontjait vesszük górcső alá a felsőoktatás vonatkozásában.

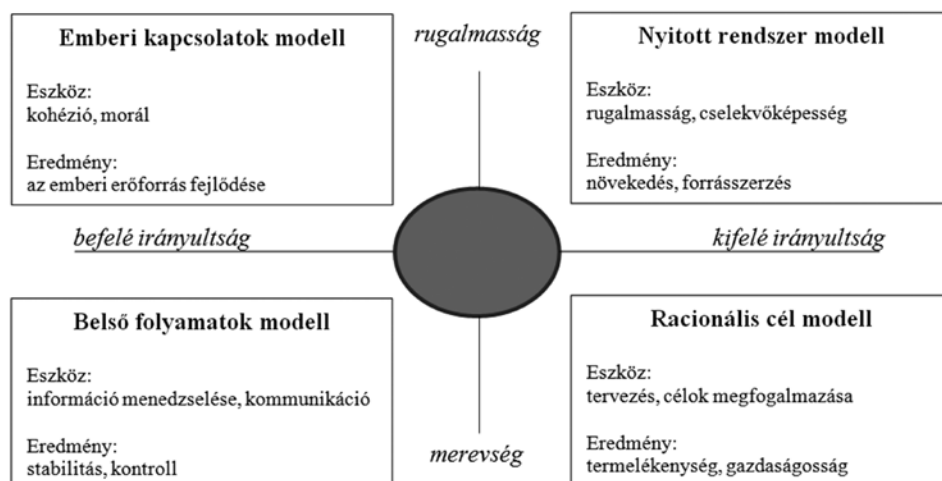
Az alkalmazott módszertan bemutatása

A rendelkezésre álló eszközök számbavétele után a szervezeti kultúra mérésére a Szervezeti Kultúrát Értékelő Rendszert (OCAI) alkalmaztuk, amelynek alapja a versengő értékek modellje (CVF). Több szempont miatt esett a választás erre a modellre:

- először is, Cameron és Quinn (1999) modelljének eredeti megalkotása és bevezetése oktatási környezetben történt, és azóta is használják a szervezeti kultúra elemzésére számos felsőoktatási intézményben a világon (pl. Kleijnen et al., 2009; Ferreira – Hill, 2008),
- másodsor, a modell számos különböző kultúrátípus egymás melletti létét teszi lehetővé egyetlen szervezeten belül, ami ideálisnak tűnik a felsőoktatási intézmények fragmentált jellegét tekintve,
- harmadsor, segítette a választást, hogy ezt a modellt már használták Magyarországon, igaz, nem felsőoktatási intézmény esetében (Szabó – Csepregi, 2009; Gaál et al., 2010),
- végül pedig elmondható, hogy ez a módszertan azért került kialakításra, hogy megmutassa a jelen észlelését a szervezeten belüli preferenciák viszonylatában, további dimenziót adva ezáltal nemcsak az értékeknek, hanem magának a szervezet észlelésének is.

A CVF-et Quinn és Rohrbaugh (1983) fejlesztette ki azzal a céllal, hogy leírja vele a szervezetek hatékonyságát két bipoláris tengely mentén, ahol az egyik tengely a merevséget-rugalmasságot, a másik tengely pedig a külső-belső fókusz ábrázolja. A modellt az 1. ábra mutatja (Quinn, 1988: p. 48.).

A versengő értékek modellje

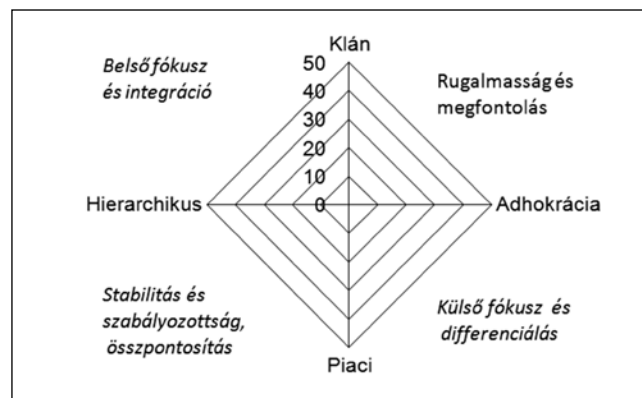


Forrás: Quinn – Rohrbaugh (1983)

Az OCAI e modell alapján kialakított négy negyede a négy kulturális orientációt mutatja be. E modell esetében a kérdés nem az, hogy az adott kultúra melyik negyedbe sorolható be, sokkal inkább az, hogy melyik orientáció a leginkább domináns, ahogy az a 2. ábra grafikonján is látható.

2. ábra

Az OCAI négy kultúraorientációja és -dimenziója



A fent említett négy típus a következő:

1. A *klánkultúrát* belső kohézió, valamint közös értékek, együttműködés és kollektívizmus jellemzi.
2. Az *adhokráciakultúra* ad hoc megközelítéseket alkalmaz a környezetből származó problémák megoldására, melyeket rugalmasan és nyitottan kezel.

1. ábra

3. A *piaci kultúra* határozott külső fókusszal és piacorientációval rendelkezik, valamint az aktuális piaci részesedés megőrzésére/bővítésére törekszik.

4. A *hierarchiakultúra* belső fókusszal bír, mely centralizált döntéshozatallal és a stabilitásra és ellenőrzésre való összpontosítással párosul.

Jelen feltáró vizsgálat szempontjából az elsődleges szempont a szervezeti kultúra kongruenciája.

A szervezeti kultúrát felmérő rendszer (OCAI) és a résztvevők által a szervezeten belüli preferált értékekről megadott pontok felhasználásával elvégeztünk egy hierarchikus klaszteranalí-

zist Ward-módszerrel, azzal a céllal, hogy azonosításra kerüljenek a potenciális szubkultúrák a szervezet gyakori értékei és észlelése szerint. Ezt a módszert már korábban is használták a szubkultúrák azonosítására (Hofstede, 1998). Ily módon a résztvevőket klaszterekbe soroltuk a kultúradimenziók hasonlóságmértéke alapján, amit az SPSS statisztikai programmal előállított dendogramból (fagráf) vezettünk le. Ahogy azt Hofstede (1998) is említi, annak a módszere ez, hogy a dendogram mely részét válasszuk ki a szervezeten belüli csoportosítás (klaszterezés) bizonyítására, vagyis hogy elérjük az optimális darabolást, hasonló a faktorelemzésnél használatos Scree-análízishez. A kultúra mérésére szolgáló változók dimenziószámának csökkentése érdekében faktoranalízist használtunk, majd az így előállított faktorokból klasztereket hoztunk létre.

Az elemzés során korlátozó tényező lehet, ha a dendogramon nagy léptékugrások vannak, ilyenkor célszerű az egyes egyedek (outlierek) elhagyása az elemzésből. Ha nincsenek nagy léptékugrások, akkor a homogenitás dominánsnak tekinthető a szervezeten belül.

A résztvevők eloszlása klaszterek szerint

	1. klaszter	2. klaszter	3. klaszter	4. klaszter	5. klaszter	Összesen
Résztvevők száma	140,00	84,00	34,00	30,00	44,00	332,00

Számos kicsi, de jelentős számú kívülállót tartalmazó klaszter azonban létrehozza a saját klasztereit, ami magas szintű fragmentációt jelez a szervezeti kultúrában belül. Hofstede (1998) azt feltételezte, hogy ezek a klaszterek szubkultúrák a szervezeten belül. Feltételezve, hogy volt interakció a jelen esettanulmányban vizsgált mátrixszervezet válaszadói között – jöllehet változó mértékben –, ezek az értékcsoportok ugyan csak szubkultúráknak tekinthetők.

A második eszköz, amelyet a piaci orientáció felmérése érdekében alkalmaztunk ezen esettanulmány során a Market Orientation Inventory (Hemsley-Brown – Oplatka, 2010). Ezt a kérdőívet felsőoktatási környezetre alakították ki. Három dimenziót vesz figyelembe, melyek együttesen határozzák meg a piaci orientációt a felsőoktatási intézményekben:

- ügyfél-orientáció,
- versenytárs-orientáció és
- interfunkcionalitás-orientáció.

Az eszközt több országban is tesztelték, és megbízhatósága a Cronbach-skála szerint több mint 0,8 (Hemsley-Brown – Oplatka, 2010: p. 211.).

A minta

2011-ben a szervezet minden szintjének összesen 959 alkalmazottja közül 369 fő töltötte ki a kérdőívet (38,5%), melyből 3,5% volt hiányos vagy érvénytelen azOCAI félreszámítása miatt, így a végső minta 35%-os (334 alkalmazott) volt.

Az eredmények elemzése

A dendogramból – melyet mérete és komplexitása miatt jelen tanulmány nem tartalmaz – egyértelműen kiderült, hogy jelentős mértékű ugrások voltak attól a ponttól kezdve, ahol öt klaszter volt található – így ezek szubkultúráknak tekinthetők. Két válaszadó kívülálló volt, ami két olyan klasztert eredményezett, ahol csak egy-egy válaszadó volt megtalálható. Ezeket kivontuk a tanulmányból, mivel egyéni alapon nem mutattak jelentős mértékű fragmentációt (tekintve, hogy csak két eset volt), és mivel a szubkultúrák meghatározásához szükséges, hogy interakció legyen a tagok között, így olyan szubkultúrák nem létezhetnek, melyek csak egy tagot számlálnak. A résztvevők klasztereloszlását az 1. táblázat ábrázolja.

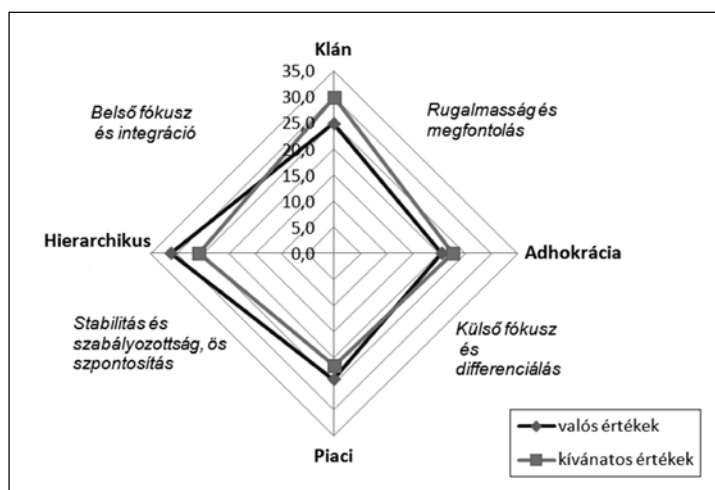
1. táblázat

A beazonosított szubkultúrákat ezt követően vizsgálatuk kulturális orientáció/OCAI típus-specifikáció

szerint, mind észlelés, mind pedig értékek szempontjából azon hasonlóságok és különbségek feltárásával, melyek a szervezet és annak szubkultúrái között fennállnak. A 3. ábra grafikonja az egész szervezet eredményeit mutatja a saját magáról alkotott észlelés és a kívánt preferenciák vagy értékek viszonyában.

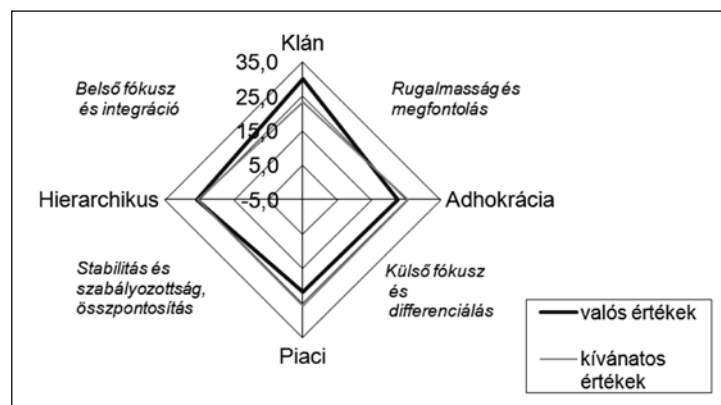
3. ábra

A kívánatos és valós értékek közötti eltérések a teljes szervezetnél



Ahogy az a 3. ábrán is látható, a szervezet a hierarchiatípust tekinti domináns kultúrának magára nézve, de a kinyilvánított értékek szerint a szervezet domináns kultúrája sokkal inkább a klánkultúra típusa.

A kívánatos és valós értékek összehasonlítása az 1. szubkultúra esetén



4. ábra

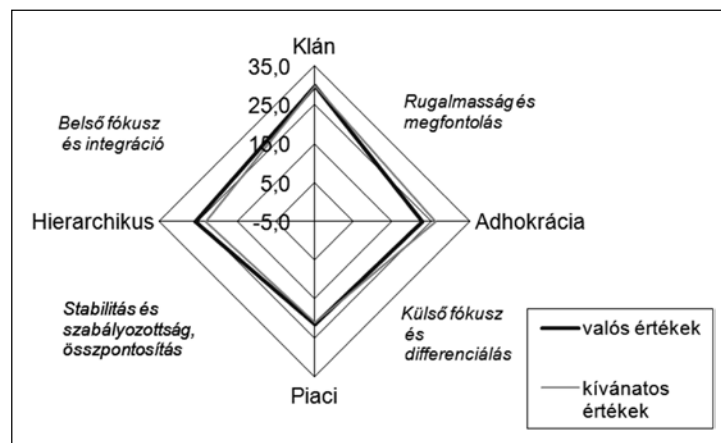
1. szubkultúra – külső fókuszos szubkultúra

Ehhez a szubkultúrához a 332 válaszadóból 140 fő tartozott, mely nagy mérete miatt a minta domináns szubkultúrájának tűnhet. A 4. ábrán ennek a domináns szubkultúrájának a kifejezett értékeit és észleléseit ábrázoltuk.

A szubkultúra sokkal inkább piacorientált és adhokratikus, mint a szervezet egésze, ami azt jelzi, hogy ez az adott szubkultúra nagyobb külső fókusszal és differenciálással rendelkezik. Nehéz megmondani, hogy ez a szubkultúra domináns-e vagy sem a teljes szervezetre nézve, mivel a 140 tag a szubkultúra egészét, vagy a teljesnek csak egy részét is reprezentálhatja. Így a tanulmányban (Martin – Siehl, 1983) korábban említett szubkulturális típusok szerint óvatosan előrebecsülhető, hogy ez a szubkultúra egy semleges szubkultúra. Nagymértékben tartalmazza a domináns kultúrák értékeit különösebb eltérések nélkül, de egyben a saját, egyedi értékeit is, melyre nézve a szervezet egésze, mint hierarchikusan domináns típus, belső fókusszal rendelkezik, ami – mivel ez a szubkultúra viszonylag egyedi külső fókusszal bír – perifériálisnak tekinthető a domináns kultúra szempontjából.

5. ábra

A kívánatos és valós értékek összehasonlítása a 2. szubkultúra esetén



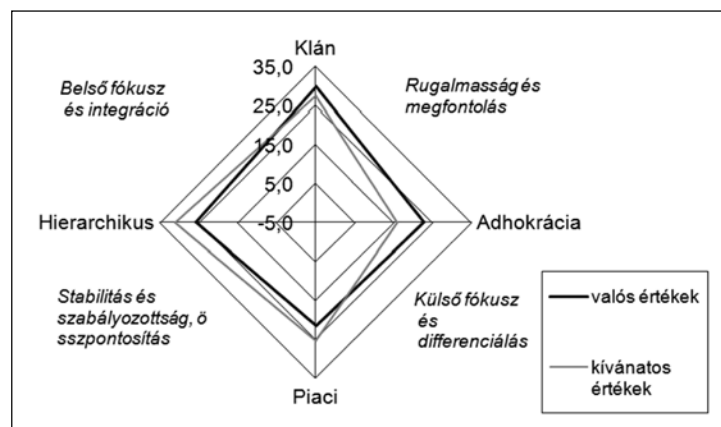
6. ábra

2. szubkultúra – fejlődő szubkultúra

Ez a szubkultúra 84 válaszadót tartalmazott a 332-ből, ami által ez a szubkultúra a nagyobbak közé sorolható, jöllehet kb. feleakkora, mint az 1. szubkultúra. Ez a szubkultúra noha nem domináns, de a teljes szervezet tagjainak 1%-a, a mintának pedig a 25,3%-a tartozik ide.

Az 5. ábrán látható, hogy értékek szempontjából ez a szubkultúra a domináns szervezeti értékeket tükrözi. Ilyetén módon ez a szubkultúra fejlődő szubkultúrájának tűnik, mely támogatja a szervezet értékeit és összhangot mutat a teljes szervezet fő értékeivel.

A kívánatos és valós értékek összehasonlítása a 3. szubkultúra esetén



3. szubkultúra – stabilitás és kontroll szubkultúra

Ez a szubkultúra 34 válaszadót tartalmazott a 332 fős mintából.

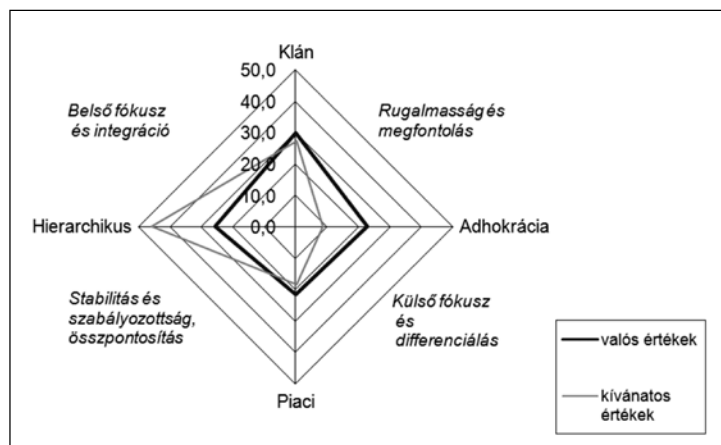
A 6. ábrán látható, hogy a 3. szubkultúra adhokráciaorientációja igen gyenge, ami azt jelzi, hogy a preferencia a belső fókuszon, valamint a stabilitáson és kontrollon van. A szervezetet kevésbé látja hierarchikusnak, mint amilyen valójában. Habár ez a szubkultúra nem tükrözi pontosan a szervezet egészének értékeit, mégis megerősíti a domináns hierarchikus orientációt, ami révén ez a szubkultúra fejlődő szub-

kultúra színében tetszeleg, jóllehet konfliktus jelentkezhet, amennyiben a szervezet nagyobb piaci vagy adhokráciaorientációra szeretne törekedni.

4. szubkultúra – erős hierarchikus szubkultúra

A szubkultúra 30 válaszadót tartalmaz a mintából, így ezzel ez a klaszteranalízis legkisebb szubkultúrája.

A kívánatos és valós értékek összehasonlítása
a 4. szubkultúra esetén



7. ábra

A 7. ábra adataiból az látszik, hogy ezt a szubkultúrát a domináns hierarchikus orientáció erőteljesen jellemzi. Valójában a skálát nagymértékben növelni kell ahhoz, hogy a hierarchiaorientáció magas pontszámát megfelelően láthassuk. A szubkultúra saját magát kevésbé piacorientáltnak érzékeli, mint amit az értékek ténylegesen mutatnak. A domináns hierarchiatípus igen gyenge adhokráciatípus-értékekkel párosul. Mivel a szervezet hierarchiaorientációja domináns, ezért a szubkultúra erős hierarchiaorientációja megerősíti ezt az irányú orientációt.

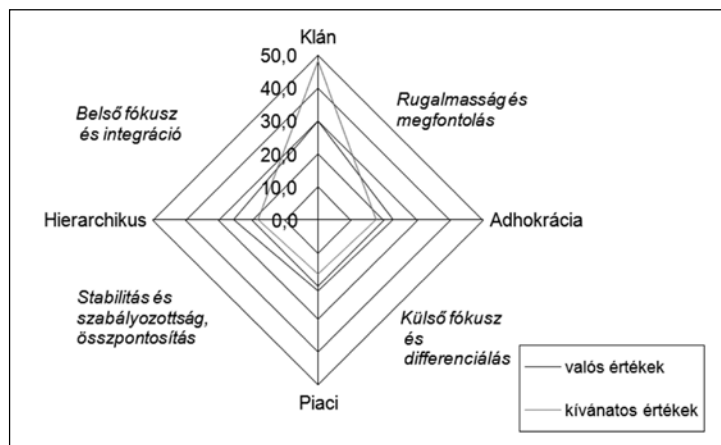
5. szubkultúra – erős klán szubkultúra

Ez a szubkultúra 44 válaszadót tartalmaz a mintából. Noha ez a legkisebb klasztercsoport, mégis nagymértékben eltérő és erős értékeket mutatott, ahogy az a 8. ábrán is látható.

Az 5. szubkultúra egy igen domináns klánkultúra. Ez az orientáció szintén gyengítő hatással van a szubkultúra piacorientációjára. Habár a 4. szubkultúra szintén domináns kultúrátípusú, de az egybeesett a szervezet domináns típusával. Az 5. szubkultúrájánál azonban úgy tűnik, hogy vannak bizonyos közös értékek az átívelő szervezeti értékekkel, így például a belső fókusszal és az integrációval, mégis jelentős mértékű konfliktus van a szubkultúra rugalmassági és nyitottsági értékeivel, miközben a szervezet a stabilitást és a kontrollt értékeli.

8. ábra

A kívánatos és valós értékek összehasonlítása
az 5. szubkultúra esetén



A szubkultúrák piacorientációi

A szubkultúra-típusok felismerését követően felmértük az egyes szubkultúrák, valamint a szervezet egészének piacorientációit. A felsőoktatási intézményeken elvégzett Market Orientation Inventory (MOI) kérdőív (Hemsley-Brown – Oplatka, 2010) eredményeit a 2. táblázat tartalmazza.

Cameron és Quinn (1999) versengő értékek modelljét szem előtt tartva a piacorientált kultúrának külső fókusszal és a stabilitásra és kont-

2. táblázat

Az öt szubkultúra piacorientációja

	Szubkultúra					A teljes minta (Hierarchia)
	1	2	3	4	5	
	Külső fókusz	Fejlesztő hierarchia	Stabilitás/kontroll	Erős hierarchia	Erős klán	
	Átlag	Átlag	Átlag	Átlag	Átlag	Átlag
Hallgatóorientáció	0,71	0,53	0,92	0,74	0,85	0,71
Versenyorientáció	0,61	0,34	0,56	0,47	0,49	0,51
Kooperatívorientáció	0,64	0,55	0,79	0,56	0,86	0,65

rollra való törekvéssel egyaránt rendelkeznie kell. Ez bizonyos mértékig látszik is a szubkultúráknál abból, hogy a stabilitás/kontroll szubkultúra rendelkezik a legmagasabb átlaggal a hallgatóorientációnál, a második legmagasabb átlagot pedig a kooperatív orientáció hozza, továbbá a külső fókusz rendelkezik a legmagasabb versenyorientációval. Cameron és Quinn (1999) modellje szerint a klántípus direkt kontrasztban áll a piacorientáció típusal, jóllehet a klántípus erős kooperatív orientációt mutat. A versengő értékek modellje látszólag elhagyta a kooperatív orientációt, mivel része a piacorientációnak. Talán a modell oktatási környezetben történő eredeti tesztelésekor a piacorientáció ezen aspektusa viszonylag felderítetlen terület volt még.

A klán szubkultúra a versengő értékek modellje szerint belső fókusszal, és a második legerősebb hallgatóorientációval rendelkezik. Ez látszólag azt jelzi, hogy a hallgatóorientáció a belső fókusz részét képezi, ami érthetőnek tűnik, mivel a hallgatók oktatása és fejlesztése olyan napi szintű folyamat, mely a szervezeten belül zajlik. Ugyanakkor a felmérésből kiderül, hogy a válaszadók 86%-a ügyfélnek tekintette a hallgatókat. Ily módon az ügyfelek külső fókuszaként jelennek meg, nem pedig belső fókuszaként. Itt érdemes majd értelmezni az ügyfél és a stakeholderek fogalmát és különbségeit, ami láthatóan nem tisztázott a szervezet esetében.

Következtetések

Az esettanulmány eredményei számos olyan kérdést felvetettek, melyek további kutatást igényelnek, és rámutattak néhány olyan fontos szempontra, amit célszerű figyelembe venni a felsőoktatási intézmények kultúrájának kutatásakor.

Jelen tanulmány amellelt, hogy feltárta és beazonosította a szubkultúrákat egy adott felsőoktatási intézményben, aláhúzta a szervezetfejlesztés fő problémáit a nagy szervezetek szervezeti szubkultúráinak összeegyeztetésével kapcsolatban, ahogy azt Hopkins, Hopkins és Mallette (2005) is jelezte. Az intézménynek figyelembe kell vennie, hogy a sikerhez vezető út a tagoktól konformitást igénylő *homogén kultúrán* át, vagy egy „szubkulturális megközelítésen” át vezet, ami olyan szervezeti funkciók igénybevitelét is jelenti, mint a humán erőforrások menedzsmentje és a marketing, és a szervezeten belül nagyon eltérő piacorientáltság(ok)at is jelenthet, ahogy azt ez az eset is mutatja (Palthe – Kossek, 2002).

Ezen túlmenően az a tény, hogy az összeolvadás nem eredményezett egyetlen integrált kultúrát az eltelt 14 év alatt, arra enged következtetni, hogy bizonyos mértékben elkerülhetetlen a szubkultúrák túlélése a felsőoktatási intézményekben – a nagymértékű átalakítá-

sok (pl. összeolvadás vagy mátrix szervezeti struktúra bevezetése) ellenére is. Ami az alkalmazkodást illeti, az összeolvadáson átesett szervezetek esetében (Heidrich – Chandler, 2011), úgy tűnik, hogy az akkulturáció végbement a szubkultúráknál a fizikai határok mentén, habár ezen esettanulmány kapcsán is szükség lehet egy longitudinális vizsgálatra az akkulturációról.

Az eredmények azt is jelzik, hogy a piacorientáció egyik aspektusa a felsőoktatási intézményeknél (számos egyéb szervezettől eltérően) a külső és belső fókusz. A klán szubkultúrátípus nagyobb belső fókusszal rendelkezik, mégis magas a hallgatóorientációja – valószínűleg a második legmagasabb az öt szubkultúrátípus közül. Ha azonban a hallgató az ügyfél, és az ügyfél-fókusz külső fókuszaként jelenik meg, akkor felmerül a kérdés, hogy a hallgatón mint ügyfélen lévő fókusz valóban külső fókusz-e a felsőoktatási intézményeknél, vagy inkább belső fókuszaként szükséges figyelembe venni, esetleg másféle értelmezési keret szükséges. A hallgatói kultúrát közvetlenül befolyásolja az oktatói gárda, akik sokkal több időt töltenek a hallgatókkal, mint a kollégákkal. A külső és belső fókusz számos piacorientált modellnél újragondolást igényelhet, amennyiben azokat a felsőoktatási szervezeteken vizsgáljuk.

Jelen empirikus vizsgálat arra a hierarchikus klaszteranalízisre épít, mely a szubkultúrák azonosítására szolgál, és amely egy lehetséges módszertant mutat be a szervezetek és szubkultúráik közti közvetlen összehasonlítás elkészítéséhez, a szervezeti értékekkel és észlelésekkel való kapcsolódásuk felderítésével és szembeállításával.

Lábjegyzet

¹ A szerzők köszönetet mondanak dr. Kása Richárdnak (BGF Kutatóközpont, PSZK) az empirikus kutatásban nyújtott segítségével.

Felhasznált irodalom

- Barakonyi K. (2010): A felsőoktatás versenyképességéről. Vezetéstudomány, Vol. 41. december: 4–19. o.
- Becher, T. (1987): The disciplinary shaping of the profession. in: B. R. Clark (ed.): The academic profession. Berkeley: University of California Press
- Berács J. (2001): Rendszerváltás előtt a magyar felsőoktatás. Vezetéstudomány, 3.: 41–53. o.
- Bowen, H. – Schuster, J. (1986): American professors: A national resource imperiled. New York: Oxford University Press
- Burke, M. – MacKenzie, M. (2002): Working effectively within a changing organisational environment. Student Support Services. Brisbane, Australia: University of Queensland
- Cameron, K.S. – Quinn, R.E. (1999): Diagnosing and changing organizational culture. Reading, M.A.: Addison Wesley Longman

- Chaffee, E.E. – W.G. Tierney (1988): Collegiate Culture and Leadership Strategies. New York, NY: Macmillan
- Chandler, N. (2011): A New Era Market-Oriented and the Diverse Organisational Culture of Higher Education Institutions (HEIs). Retrieved from <http://www.thefreelibrary.com/>
- Chatman, J. (1991): Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36: 459–484. o.
- Day, G.S. (1999): The Market Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers. New York: The Free Press
- Ferreira, A. – Hill, M. (2008): Organizational Cultures in Public and private Portuguese Universities: a case study. *The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, Vol. 55: 637–650. o.
- Gaál Z. – Szabó L. – Obermayer-Kovács N. – Kovács Z. – Csepregi A. (2010): Clan, adhocracy, market or hierarchy? Which is the best for knowledge sharing in Hungary? ECIC. Retrieved from <http://www.academic-conferences.org/ecic/ecic2010/ecic10-proceedings.htm> (accessed 7 January 2012)
- Handy, C. (1993): Understanding organisations. London: Penguin
- Heidrich, B. – Chandler, N. (2011): The effect of market-oriented subcultures on post-merger higher education institutions. *US-China Education Review*, Volume 1, No. 5, October 2011.
- Hemsley-Brown J. – Oplatka I. (2010): Market orientation in universities: a comparative study of two national higher education systems. *International Journal of Educational Management*, Vol. 24. No. 3: 204–220. o.
- Hofstede, G. (1980): Culture's consequences: International differences in work-related values. Newbury Park, CA: Sage
- Hofstede, G. – Neuijen, B. – Daval Ohayv, D. – Sanders, G. (1990): Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35: 286–316. o.
- Hofstede, G. (1991): Cultures and Organizations. Berkshire: McGraw-Hill Europe
- Hofstede, G. (1998): Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Studies*, 35: 1–12. o.
- Hopkins, W.E. – Hopkins, S.A. – Mallette, P. (2005): Aligning Organizational Subcultures for Competitive Advantage. New York: Basic Books
- Hurley, R.F. – Hult, G.T.M. (1998): Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 1998, Vol. 62: 42–54. o.
- Kasper, H. (2005): The culture of market oriented organisations. Maastricht University. FdEWB (Working Paper)
- Kleijnen, J. – Dolmans, D. – Muijtjens, A. – Willems, J. – Van Hout, H., (2009): Organisational Values in Higher Education: Perceptions and Preferences of Staff. *Quality in Higher Education*, 15, 3: 233–249. o.
- Kohli, A.K. – Jaworski, B.J. (1990): Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54: 1–18. o.
- Kuh, G. – Whitt, E. (1988): The invisible tapestry. Culture in American Colleges and Universities. ASHE-ERIC Higher Education, Report No.1.
- Martin, J. (1992): Cultures in organizations: Three perspectives. New York: Oxford University Press
- Martin, J. – Siehl, C. (1983): Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 122: 52–65. o.
- Meadmore, D. (1998): Changing the Culture: the governance of the Australian pre-millennium university. *International Studies in Sociology of Education* 8 (1)
- Nagy G.–Berács J. (2013): Az exportpiac-orientáció előzményei és annak exportteljesítményre gyakorolt hatása a magyar felsőoktatási intézményekben. *Vezetéstud.*, 44 (2): 2–19. o.
- Narver, J.C. – Slater, S.F. (1990): The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, October: 69–73. o.
- Narver, J.C. – Slater, S.F. (1994): Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. *Business Horizons*, 37: 22–28. o.
- Oplatka, I. – Hemsley-Brown, J. (2007): The incorporation of market orientation in the school culture: an essential aspect of school marketing, *International Journal of Educational Management*, Vol. 21, No. 4: 292–305. o.
- O'Reilly, C. – Chatman, J. (1996): Culture as social control: Corporations, cults and commitment. in: B. Staw – L. Cummings (eds.): *Research in organizational behavior*. Vol. 18., Greenwich CT: JAI Press: 157–200. o.
- Palthe, J. – Kossek, E. (2002): Subcultures and employment modes: translating HR strategy into practice, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, No. 3: 287–308. o.
- Quinn, R.E. – Rohrbaugh, J. (1983): A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29: 363–377. o.
- Quinn, R.E. (1988): Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco: Jossey-Bass
- Schein, E. (1988): Organizational socialization and the profession of management. *Sloan Management Review*, 30: 53–65. o.
- Schein, E. (1985): Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass
- Slater, S.F. (2001): Market orientation at the beginning of a new millennium. *Managing Service Quality*, Vol. 11, Iss. 4: 230–233. o.
- Szabó L. – Csepregi A. (2009): A gazdasági válság hatása a szervezeti kultúra alakulására – jó irányba megyünk? *Harvard Business Review*, 11. évf. 11 sz.: 29–35. o.
- Temesi J. (2012): Nemzetközi felsőoktatás-finanszírozási trendek: tanulságok és javaslatok 2012 elején. Nemzetközi tendenciák és a hazai helyzet. Bp.: Aula: 320–338. o.
- Tierney, W.G. (1988): Organizational culture in higher education: Defining the essentials. *Journal of Higher Education*, 59(1): 2–21. o.
- Trice, H. – Beyer, J.M. (1993): The culture of work organizations. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall
- Weber P.S. – Weber J.E. (2001): Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(6): 291–300. o.

BAKONYI Zoltán

MIKÉNT BEFOLYÁSOLJÁK A STRATÉGIAI GONDOLKODÁSMÓDOK A VÁLLALAT INNOVATIVITÁSÁT?

A stratégiai gondolkodásmód a szervezetben működő egyének olyan kognitív sémáinak összessége, melyek alapjaiban befolyásolják a szervezet üzleti lehetőségeivel kapcsolatos feltevéseiket, valamint ezáltal a vállalati stratégiát és innovációt. Jelen tanulmány egy koncepcióalkotó munka, mely négy alapvető stratégiai gondolkodásmódot azonosít, amelyek mindegyike sajátos módon kapcsolódik az innovációhoz. Későbbi empirikus vizsgálathoz kapcsolódóan három feltevést azonosít, melyek a következők: 1. Minél dinamikusabb a vállalat stratégiai gondolkodásmódja, annál radikálisabb innovációs kezdeményezéseket támogat. 2. Időben a vállalatok (a stabilitásra való törekvésük miatt) a statikusabb stratégiai gondolkodásmód felé mozdulnak el. 3. Minél konzisztensebb a vállalat stratégiai gondolkodásmódja, annál nagyobb mértékben kerül megvalósításra a tervezett stratégia.

Kulcsszavak: vállalati stratégia, stratégiaalkotás, innováció

A sikeres stratégiaalkotás kulcsfontja a megfelelő stratégiai gondolkodásmód. Ez befolyásolja a vállalat és környezetével kapcsolatos előfeltevéseket, és ezáltal a stratégia kereteit is.¹

Napjaink stratégiai menedzsmentje szemléletváltás előtt áll. Az évtizedek óta központi kérdés, a fenntartható versenyelőny elérését fokozatosan felváltja az időszaki előny² gondolata (D'Aveni – Dagnino, 2010). Ezek alapján a turbulens versenykörnyezetben működő vállalatnak elsősorban nem azt kell keresnie, hogy miként tarthatja fenn meglévő előnyeit, hanem újabb és újabb versenyelőnyöket kell szereznie. Az új versenyelőnyök folyamatos megújulást, így új stratégiákat és innovációs kezdeményezéseket igényelnek.

A stratégiaalkotóknak így olyan gondolkodásmódra van szükségük, amik lehetővé teszik a megújulást, illetve új stratégiai lehetőségek azonosítását. Kutatási kérdésem: Miként befolyásolja a stratégiai gondolkodásmód a vállalat innovativitását? Jelen tanulmány egy koncepcionális keret, mely egy későbbi kvalitatív és kvantitatív empirikus kutatás alapjául szolgál majd.

Tanulmányom elején a kutatási modell elméleti alapvetéseit közlöm, mely fontos lesz a második fejezethez, mely a stratégiai gondolkodásmód fogalmát tisztázza. Ezt követően négy alapvető stratégiai gon-

dolkodásmódot azonosítok, melyeket az innovációval való kapcsolatuk követ. Végül azt vizsgálom meg, hogy e gondolkodásmódok miként tudnak változni az időben, illetve a szervezetben. Tanulmányomat az elméleti és gyakorlati stratégiaalkotók számára ajánlott következtetésekkel zárom.

A kutatási modell keretei

A koncepció bemutatása előtt kikötöm a modell alapvetéseit, mely a későbbiekben kiemelkedően fontos lesz. Ezek a rendre: 1. szándékolt stratégia, 2. leíró megközelítés, 3. tervezés és kognitív iskola, 4. a stratégiák nézőpontja, 5. a tervek, mint a folyamat eredménye.

1. *Szándékolt stratégia.* Mintzberg és társai (2005) szerint megkülönböztethetünk szándékolt és realizált stratégiát³. A szándékolt stratégia a vállalat felső vezetése által elvégzett vagy elfogadott racionális gondolkodási folyamat produktuma, mely meghatározza a szervezet fejlődési irányait. Ezzel szemben a realizált stratégia nem feltétlen tudatos tervezés eredménye, lehetséges, hogy több olyan stratégiai irány is kifejlődik a vállalatban, melyet eredetileg nem terveztek el. Nagy különbség, hogy míg a realizált stratégiát kizárólag ex post, addig a szándékolt

tat ex ante is meghatározhatjuk. A racionális iskola képviselői elsősorban csak a szándékolt stratégiával foglalkoznak (Ansoff, 1964; 1991). Egyes alkotók szerint nem létezik kizárólag szándékolt stratégia (Grant, 2008), ahhoz mindig csatlakoznak kifejlődő stratégiák is. Más kutatók pedig még azt is megkérdőjelezzik, hogy érdemes-e egyáltalán foglalkozni a szándékolttal, hiszen többségük sosem valósul meg (Mintzberg, 1990; 1991). Jelen tanulmány bár elismeri a kifejlődő stratégiák létét és fontosságát, mégis elsősorban a szándékolt stratégiákat vizsgálja, mivel fókuszpontja a vállalatok stratégiaalkotásának háttere. Azzal, hogy miként alakulnak ki tudatos tervezési folyamat nélkül üzleti döntések vagy stratégiai irányok, nem foglalkozik.

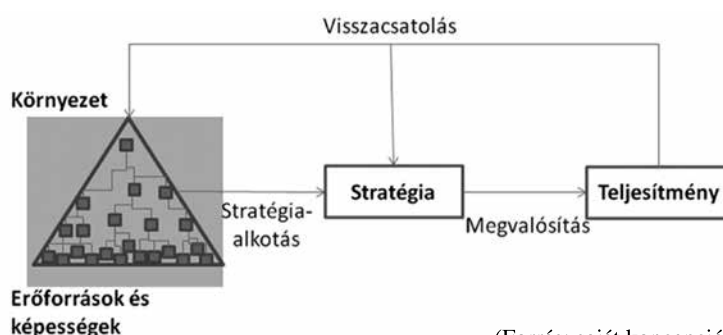
2. *Leíró megközelítés.* A stratégiai menedzsment területének egyik legfontosabb kérdése, hogy miként tartható fenn a versenyelőny. Ez egyértelműen kijelöli annak az igényét, hogy az elmélet ne csak leíró, hanem normatív jelleggel is meghatározza, hogy a vállalatoknak mit kellene tenniük teljesítményük növelése érdekében. Jelen tanulmány elsősorban leíró természetű, azaz nem kíván „egy jó megoldást” bemutatni; minden esetben kitér majd az egyes stratégiai gondolkodásmódok előnyeire és hátrányaira is.

3. *Tervezési és kognitív iskola.* A stratégiai menedzsmentnek erős pszichológiai alapjai vannak (Hodgkinson – Healey, 2010). Powell és társai (2011) egyenesen viselkedési stratégiáról beszélnek, mely tudományterület a kognitív és a társadalmi pszichológiát köti össze a stratégiával. Mintzberg és társai (2005) több stratégiai iskolát különböztetnek meg, melyek közül e tanulmány a tervezési és kognitív iskola elemeit alkalmazza. A szerzők szerint a kognitív iskola a vállalatot övező világot a tervező szubjektív interpretációja által konstruált jelenségnek tartja. A tervezési iskola alapján a vállalat alapvető elképzelésekkel rendelkezik, felméri a belső és külső adottságokat, majd ennek tudatában alakítja ki a stratégiát. Jelen tanulmány egyrészt a tervezési iskola megközelítését fogadja el, azaz a stratégiát tudatos elemzési folyamat végeredményeként kezeli. Másrészt éppen a tudatos tervezési folyamat miatt tartja fontosnak a kognitív iskolát, mivel szeretné mélyebben bemutatni, hogy milyen pszichológiai sémák alakítják a tervezők gondolkodását. Ezáltal a döntéshozókat korlátozottan racionálisnak (March, 1993; Simon – March, 1993) tekinti.

4. *Stratégák nézőpontja.* A fenti kitételekből és a kutatási kérdésből következik, hogy a tanulmány vizsgálatának fókuszában a vállalati stratégiaalkotók állnak. Ezek a stratégiák lehetnek felső vezetők és elemzők is. A központi követelmény a vizsgálat alanyaival szemben, hogy vagy döntési jogkörrel bírnak a szervezet stratégiájával kapcsolatban, vagy pedig jelentős szerepet játszanak a döntés-előkészítési folyamatban.

1. ábra

Vállalati stratégia modell



(Forrás: saját koncepció)

5. *Tervek, mint folyamat eredményei.* Az 1. ábra egy sematikus stratégiamodellet ábrázol. Ez alapján a vállalat rendelkezik különféle erőforrásokkal, melyeket egy bizonyos környezeti kontextusban értelmez. A vállalat stratégiája a stratégiaalkotási folyamat keretében jön létre. Az így kialakult stratégia a vállalati működés kereteit fogja meghatározni, így az implementáció során hat a teljesítményre. Végül a visszacsatolási mechanizmusok mentén a teljesítmény kontrollja, a stratégia felülvizsgálata, illetve az erőforrások fejlesztése következik. Jelen tanulmány a stratégiaalkotási folyamatra fókuszál, így a vizsgálat inputjai a stratégiaalkotók környezetről és a vállalatról rendelkező információi, outputjai pedig stratégiai tervek lesznek. Ez azért kiemelkedően fontos, mivel alapjaiban határozza meg a szándékolt stratégiákat, és így a vállalat jövőbeli fejlődési útjait. A tanulmány közvetlenül nem foglalkozik a stratégiaalkotás és a teljesítmény kapcsolatával, azt csak közvetve érinti.

A fenti fejezetben bemutatott tanulmányom vizsgálati modelljeinek alapvetéseit. Ezek alapján leíró elemzést fogok elvégezni arra keresve a választ, hogy miként befolyásolja a stratégiai gondolkodásmód a vállalat innovativitását. Mivel az erőforrás-allokációs döntések befolyásolják a vállalat innovációs képességét (Christensen – Bower, 1996), így fontos annak a vizsgálata, hogy miként jön létre a szándékolt stratégiai terv. Mivel a terveket korlátozottan racionális egyének

alkotják meg, ezért az ő kognitív sémáinak stratégiai-pszichológiai vizsgálatával magát a vállalat innovációs képességét is megismerhetjük. Ezért kiemelkedően fontos a stratégiai gondolkodásmódok és a vállalat innovációinak elemzése.

A stratégiai gondolkodásmód

A következő fejezetben definiálom a tanulmány legfontosabb fogalmát, a stratégiai gondolkodásmódot. A fejezet elején a fogalom döntéseméleti alapjait, majd annak vállalat, és stratégiaelméleti továbbfejlesztését mutatom be. A külső vs belső fókusz és a statikus vs dinamikus megközelítésben a stratégiai gondolkodásmódok két csoportosítását definiálom, melyek későbbi elemzésem alapjául szolgálnak majd.

Fogalommeghatározás

A stratégiai menedzsment régóta foglalkozik az egyének üzleti döntéseinek pszichológiai alapjaival (Hodgkinson – Healey, 2010). A korlátozott racionalitás megközelítése alapján (March, 1993; March – Simon, 1993) a döntéshozó kognitív korlátai miatt nem képes tökéletes racionalitásra. Egyrészt, mert a környezetben fellelhető információk is tökéletlenek, a megszerzett információ mennyisége meghaladja az egyén információfeldolgozó képességét, illetve nem kizárólag gazdasági racionalitás alapján döntenek. A kielégítő döntések lényege, hogy a döntéshozó nem igyekszik kiválasztani az eseménytér optimális elemét, hanem *hajlandó „kielégítően jó” döntéseket hozni*, mely megfelel aspirációs szintjének.

A nagy mennyiségű információ feldolgozását egyszerűsítik le a *döntési heurisztikák*. A heurisztikák olyan döntési szabályok, melyek azokra a területekre irányítják a figyelmet, ahol biztosabb, hogy kielégítő megoldást találunk (Zoltayné, 2005), azaz a külvilág információinak szűrésében nyújtanak segítséget.

A heurisztikák, illetve döntési szabályok vizsgálata szintén fontos területe a stratégiai menedzsment irodalmának. Lényege, hogy a komplex környezetben működő komplex vállalat stratégiájának megalkotása meghaladja a korlátozottan racionális döntéshozó képességét. Smith és Tushman (2005) szerint a vállalatnak több stratégiai ellentmondással kell szembenéznie mindennapi működése során, melyek kezelése is *mentális sablonokkal* történik. Walsh (1995) meghatározása szerint a döntési keretek olyan mentális sablonok, amiket az emberek a környezetükhöz rendelnek, hogy formát tudjanak adni a jelenségeknek. Eisenhardt és Sull (2001) öt döntési szabályt említ meg, ami segíthet a komplex környezetben történő stratégiaalkotás-

ban. Ezek a kulcs tényezőzők azonosításához, a vállalat profiljának határaihoz, a priorizáláshoz, az időzítéshez és az üzletből való kiszálláshoz köthető szabályok. A szerzők szerint ezek alapján a vállalat vezetése sokkal átláthatóbban végezheti munkáját.

Fontos azonban, hogy döntési sémáink befolyásolják magukat a döntéseinket is (Hammond, 1998). Zoltayné (2005) szerint *a döntéshozó egyéni jellemzői* (személyisége, aspirációi, feltételezései stb.) *befolyásolják a keresési folyamatot*. Prahalad és Hamel (1993) kijelentik, hogy a menedzserek *gondolkodási keretei határozzák meg leginkább a vállalat versenyhez való hozzáállását*, és ezáltal akár magát a pozícióját is. Szintén Prahaladhoz és Bettishez köthető az uralkodó gondolkodásmód (dominant logic) megközelítése, melyek olyan sémák, amik alapvetően befolyásolják a felső vezetés üzleti döntéseit és az iparágakról kialakult tudását (Prahalad – Bettis, 1986). Kor és Mesko (2013) már a menedzserei változáshoz (managerial change) szükséges dinamikus képességeket és az uralkodó gondolkodásmódot kötötték össze, mint a vállalati innováció egyik kulcs tényezőzőjét.

A stratégiai gondolkodásmód a szervezetben működő egyének olyan kognitív sémáinak összessége, melyek alapjaiban befolyásolják a szervezet üzleti lehetőségeivel kapcsolatos feltevéseiket. A stratégiai gondolkodásmód mindig egyénekhez köthető, azaz személyes hiedelmek, előzetes tudásuk, tapasztalataik és személyiségük van, de mivel szervezetben működnek, ezért e jellemzőkre mind hatnak más szervezeti tagok is, ezért van értelme egy szervezetben domináns stratégiai gondolkodásmódról beszélni. A kognitív sémák olyan információszűrő és döntési eljárások összességei, melyek segítenek kihangsúlyozni, illetve elfedni azokat az információkat, melyek a kielégítő döntéshozatalt támogatják. Fontos kiemelni, hogy a stratégiai gondolkodásmód kifejezi az egyén aspirációs szintjét is. Az üzleti lehetőségekkel kapcsolatos feltevések olyan tényezők körei, amelyek meghatározzák, hogy a vállalatnak milyen környezeti, illetve szervezeti tényezőkre kell kiemelkedően fókuszálnia, melyeket kell kevésbé figyelembe vennie. Hozzá kell tennünk, hogy mindegyik tényezőhöz tartozhat kimondott vagy kimondatlan normatív, értékítéllettel teli állítás is.

A stratégiai gondolkodásmód azt is befolyásolja, hogy a szervezet tagjai miként értelmezik környezetüket, illetve önmagukat. Például, ha egy kisvállalat stratégiai szándéka nehezen elérhető célokat fejez ki, viszont jelentősen nyitott az önfejlesztés felé is, akkor lehetséges, hogy sikeresebb lesz, mint egy olyan közép vállalat, mely stratégiai gondolkodásmódja nem érzékeli a változó fogyasztói igényeket. Ebből nem kö-

vetkezik az, hogy ha egy vállalat stratégiai gondolkodásmódja a világpiaci vezetői szerepet tűzi ki, akkor el is éri, de azt igen, hogy ha nem jelenik meg ez a stratégiai gondolkodásmódjában, akkor nem is fog ilyen stratégiát alkotni. Ezért kell újra aláhúznunk, hogy a stratégiai gondolkodásmód a szándékolt stratégiákat, és ezáltal magát a vállalat tevékenységrendszerének vezérfonalát befolyásolja.

Ezek alapján a stratégiai gondolkodásmód kiemelkedően fontos a stratégiaalkotási és innovációs kezdeményezések szempontjából, hisz kifejezi a stratégiaalkotók alapvető hiedelmeit a szervezet üzleti lehetőségével kapcsolatban. A következőkben négy alapvető stratégiai gondolkodásmódot mutatok be, mely a külső vs belső fókusz, illetve a statikus vs dinamikus megközelítéseket emeli ki.

Belső vs külső fókusz

A stratégiai gondolkodás egyik meghatározó eleme, hogy miként gondolkodunk a vállalat szituatív tényezőiről. Ebben az esetben a központi kérdés, hogy *a vállalat miként fogja fel a versenylőny forrását*.

A neoklasszikus vállalatelmélet szerint a vállalatok homogén inputok segítségével egységes termelési függvénnyel állítanak elő homogén outputokat (Conner, 1991). Ebben az esetben egyik vállalat sem rendelkezik versenylőnnyel, és mindaddig új vállalatok lépnek be a piacra, amíg a gazdasági profit el nem éri a zérus szintet. A termékek és az árak homogenitási feltételeinek feloldása eredményeként a piacszerkezetek elmélete már más színben vizsgálta a vállalatokat. Ennek következtében a piac, azaz a külső környezet vált a versenylőny magyarázatának központi tényezőjévé (Conner, 1991).

A korlátozott verseny felfogásából a stratégia piacszerkezeti megközelítése egyértelműen az iparági adottságokból vezette le a versenylőny forrását. Porter (2006, 2008) szerint az iparági versenytényezők határozzák meg annak jövedelmezőségét, melyek az iparági verseny kontextusa, a vevők és a szállítók alkuereje, az új belépők, valamint a helyettesítő termékek fenyegetése. A vállalatok számára a járadék az iparági adottságok észlelését követően a megfelelő versenystratégia alkalmazásából, azaz a pozicionálásból eredt. Ebben a logikában a vállalati stratégia feladata, hogy azonosítsa az iparági struktúrát, és az egész piacon, vagy egy adott szegmensben minőségi vagy költségelőnyre tegyen szert. E megközelítés nagy hátránya, hogy kevés figyelmet fordít a vállalat belső adottságaira (Barney, 1995).

Az 1980-as években jelentős változások mentek végbe a stratégiai menedzsment területén, mivel az eddig domináns külső fókusz helyett a belső adottságokra való összpontosítás került a gondolkodás homlokterébe

(Balaton et al., 2010). Ebben az esetben a neoklasszikus paradigma másik alapfeltevését, azaz a homogén tényezőkinálat tételét is feloldva megteremtették az erőforrás-alapú vállalatelmélet alapjait (Grant, 2008). Az elmélet szerint a vállalatok teljesítménykülönbségeit azok költségesen másolható belső adottságai magyarázzák (Conner, 1991). Amennyiben ezek értékesek és egyediek⁴, a vállalat fenntartható versenylőnyre tehet szert, melynek köszönhetően járadékot realizálhat (Barney, 1995). A stratégia feladata, hogy ezen értékes és egyedi adottságokra fókuszálva fenntartható versenylőnyt biztosítson, így a vállalatnak ismernie kell erőforrásait és képességeit (Grant, 1991). Az erőforrás-alapú elmélet kritikusai szerint az elmélet tautologikus, valamint a heterogenitás feltétele miatt nehezen azonosíthatók és vizsgálhatók a konkrét sikert jelentő erőforrások (Lockett et al., 2009).

A versenylőny forrásáról szóló vita egyértelműen a stratégiai gondolkodás fókuszában öltött testet, azaz a stratégiaalkotók a belső vagy a külső tényezőkre összpontosítanak. A két, eleinte egymásnak ellentmondónak tűnő álláspont fokozatosan közeledett egymáshoz, melynek eredményeképpen egy integratív megközelítés jelent meg, ami szerint *a vállalatnak egyszerre kell fókuszálnia mind a két dimenzióra* (Grant, 2008). Amit és Schoemaker (1993) stratégiai iparági tényezők megközelítése szerint a vállalat értékes és ritka erőforrásait a piaci szegmens elvárásainak megfelelően kell felhasználnia. Érdekes, hogy az integratív megközelítés megjelenik a külső fókusz elsőbbsége mellett érvelő Porternél (1991) is, aki szerint a versenylőny és a pozíció megtartásának alapja, ha a vállalat tevékenységeinek tökéletesítésére fókuszál. Mintzberg és társai (2005) szerint a tervezési iskola egyik központi eleme, hogy a vállalat mind a külső, mind a belső adottságokat felméri.

A sikeres stratégia kialakításához a stratégiaalkotók számára elengedhetetlen, hogy egyszerre fókuszáljanak a külső és a belső tényezőkre, ezért a következőkben mindkettőt vizsgálom majd. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy valamelyik fókusz aránytalanul nagy szerepet kap a másikkal szemben, de mind a kettő jellemzője a stratégiai gondolkodásmódnak.

Statikus vs dinamikus megközelítés

Ebben az esetben az a kérdés, hogy a vállalat miként határozza meg a stratégia kereteit. Amennyiben azok meghatározottak és egyoldalúan stabilak, akkor statikusnak tekinthetjük. A neoklasszikus elmélet alapján a tökéletes versenyben működő vállalat nem képes hatást gyakorolni a piacra (Conner, 1991). Nemhogy az erőforrásai azonosak, de árelfogadó is, így döntése nem befolyásolja a többi szereplőt.

Már Ansoff kiemelte, hogy a vállalat környezettel való kölcsönhatásából eredhet a stratégia (Balaton et al., 2010). Nyilván ez a kölcsönhatás többféle lehet, felfoghatjuk alakítható keretként, illetve meghatározott adottságként. Porter (2006) a jövedelmezőség kereteiként egyértelműen az adott iparágat tekintette. A vállalat nyereségességének alapja a pozicionálás módjából fakad, mint azt már korábban tárgyaltuk.

Child (1972) szerint fontos, hogy a menedzsment miként érzékeli a környezetét, mely gyakran fontosabb, mint maga a környezet. A környezet és szervezet közötti határok kapcsolatban állnak a vezetők preferenciáival. Az interpretatív megközelítés szerint a szervezet egyenesen saját maga konstruálja a környezetét, és ebben értelmezi a problémákat, valamint a teljesítményt (Kuwada, 1998).

D'Aveni (1995) hiperverseny-elképzelése alapján a világpiacon verseny annyira felerősödött, hogy a vállalatoknak folyamatos változással kell szembenézniük. E változás kezelésének egyik módja a belső adottságaik fejlesztése. Már az erőforrás-alapú elmélet korai alkotóinál is megjelenik az erőforrás-portfólió lehetséges bővítése (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984). Az erőforrások dinamikus szemléletének két aspektusát azonosíthatjuk, egyik esetben a vállalat fejlesztési erőforrás-portfólióját, a másik esetben a jelenlegivel lép be új piacokra⁵. Hasonlóan dinamikus megközelítést látunk a tudásalapú megközelítésnél is (March, 1991), ahol a vállalat célja a lehető legjobban integrálni a kívülről megszerzett vagy a vállalatban belül felfedezett tudást szervezeti tudássá.

A kék óceán (Kim – Mauborgne, 2008) megközelítés szerint a vállalatnak már az iparági határokat sem kell adottságként elfogadnia, sőt alakíthatja azt. Ezáltal az erősen versenyző „vörös óceán” piacán olyan innovációkat kell véghezvinni, mely a jelenlegi fogyasztói csoport igényeit más megoldásokkal szolgálja ki, ezáltal versenyelőnyt szerezve.

A következőkben azt vizsgálom, hogy a vállalat miként fogja fel stratégiai korlátait, azaz mennyire azonosítja belső, illetve külső tényezőit statikusnak vagy dinamikusnak. A dinamizmus önmagában nemcsak azt jelenti, hogy exogén módon változik, de azt is, hogy a vállalatnak hatása van az adott tényező változására.

Ebben a fejezetben a stratégiai gondolkodásmódot, mint a szervezetben működő egyének kognitív sémáinak összességéként definiáltam, melyek alapjaiban befolyásolják a szervezet üzleti lehetőségeivel kapcsolatos feltevéseit. A stratégiai gondolkodásmódokat két dimenzió (külső vs belső fókusz, statikus vs dinamikus megközelítés) szerint osztályoztam, melyeket a következő fejezetekben részletesen jellemezek.

A négy stratégiai gondolkodásmód

A fentiek alapján a 2. ábrán látható módon négy stratégiai gondolkodásmódot azonosíthatunk. Ezek a *klasszikus illeszkedés*, a *belső adaptáció*, a *külső rekonstrukció*, valamint a *radikális rekonfiguráció*. Mindegyik stratégiai gondolkodásmód esetén röviden bemutatom annak jellemzőit, majd azt, hogy milyen üzleti elemzési keretek köthetők hozzá, végül, hogy milyen előnyökkel, illetve hátrányokkal rendelkeznek.

2. ábra

Alapvető
stratégiai gondolkodásmódok

		Belső nézőpont	
		Statikus	Dinamikus
Külső nézőpont	Statikus	Klasszikus illeszkedés	Belső adaptáció
	Dinamikus	Külső rekonstrukció	Radikális rekonfiguráció

(Forrás: saját ábra)

Klasszikus illeszkedés

Ebben az esetben a vállalat mind a környezetét, mind a vállalat belső tényezőit statikus adottságként fogja fel. A klasszikusan illeszkedő vállalatok stratégiai gondolkodásának célja, hogy minél alaposabban kihasználják erősségeiket és a környezet lehetőségeit. Itt a vállalat elsősorban a meglévő piaci járadék fenntartását célozza meg. Tipikus stratégiai lépései a meglévő termékek olcsóbb előállítására, esetleg a termékvonallal konzervatív bővítése. Jellemzője, hogy tipikusan kis kockázat, kis hozam jellegű döntéseket hoz. E stratégiai gondolkodásmód legfőbb kérdése, hogy milyen adódó piaci lehetőségeket képes kihasználni a vállalat a meglévő erőforrásaival?

Ide köthetjük az erőforrás-alapú elmélet keretein belül értelmezhető erőforrás-elemzési modelleket (Barney, 1995), a tudásjellemezési modelleket (Grant, 1996). A külső környezet elemzését tekintve a piacszerkezetek megközelítését emelhetjük ki, így az öt erő- és versenytárs-elemzési modellt (Porter, 2008).

Nagy hátránya, hogy a vállalatvezetés „belekényelmesedhet” pozíciójába és nem végez el szükséges fejlesztéseket (Hamel – Prahalad, 1989). Prahalad és Hamel (1993) kijelentik, hogy gyakran a vezető vállalatok erőforrásbősége és alacsony ambíciója az, ami megnehezíti számukra a versenyelőny fenntartását. Túlságosan csak a meglévő erőforrásaik és a környezet illeszkedését tartják elsődlegesnek.

Belső adaptáció

A vállalat ebben az esetben *adottságnak veszi a külső környezetet, és megpróbál ahhoz alkalmazkodni az erőforrásai fejlesztésével*. Ebben az esetben a vállalati stratégia célja, hogy megtalálja azt az erőforrás-portfóliót, amivel megfelelően ki tudja elégíteni az eddig is jól ismert fogyasztói igényeket. Célja a minél nagyobb mennyiségű iparági tudás felhalmozása, illetve frissítése. A belső adaptációs stratégiai gondolkodásmódot valló vállalatok képesek belső innovációkat véghezvinni, azonban elsősorban folyamatinnovációban erősek, elősegítve a minél nagyobb alkalmazkodást. E stratégiai gondolkodásmód kulcskérdése, hogy miként szükséges átalakítanunk az erőforrás-portfóliónkat, hogy a leginkább ki tudjuk használni az adott piaci lehetőségeket?

A belső adaptáció megközelítéséhez köthetjük Grant (1991, 1996) szervezetképesség-megközelítéseit, miszerint a vállalat legfontosabb adottsága a tudásintegrációs képessége, mellyel képes megváltoztatni belső adottságait. A tanuló szervezet megközelítése szerint a vállalat tagjainak önreflektív légköre az alapja a változásoknak (Senge, 1998). Kotter (1998) nyolc alapvető fogalmat meg, melynek keretében a szervezet tagjai képesek radikális változást véghezvinni a kultúrában, hogy alkalmazkodni tudjanak a környezeti kihívásokhoz.

Szintén ideköthető a dinamikus képességek megközelítése (Teece, 2007). A megközelítés lényege, hogy a vállalatnak olyan képességeket kell kialakítania, mely lehetővé teszi, hogy érzékelje, értékelje a piaci lehetőségeket, majd ennek megfelelően átalakítsa a meglévő erőforrás-portfóliót (Rindova – Kontha, 2001; Bowman – Ambrosini, 2003). A belső adaptáció hátránya, hogy a vállalat stratégiai döntései jellemzően „követő” magatartást mutatnak, még akkor is, ha rendelkezik innovációs tevékenységgel, hisz az iparági tényezőket és a fogyasztói elvárásokat adottnak veszi.

Külső rekonstrukció

A külső rekonstrukciós stratégiai gondolkodásmód alapja, hogy a vállalat belső tényezőit statikus adottságnak veszi, viszont az iparágot dinamikusan alakíthatónak tekinti. Jó példa erre a vállalat tudáshalmazát felhasználva merőben új termékek létrehozása, illetve új üzleti modellekkel az iparági határok kitágítása.

Célja új vezetési módszerek alkalmazásával új fogyasztói igények kielégítése. E stratégiai gondolkodásmód alapkérdése, hogy milyen piacon, illetve szegmensben vagyunk képesek a legjobban kiaknázni adott erőforrás-portfóliónkat?

A meglévő erőforrás-portfólió új piacokon történő alkalmazását láthatjuk az alapvető képességek megközelítésénél. Prahalad és Hamel (1990) kijelenti, hogy

az alapvető képességek a vállalat olyan lényeges tudása, mely a versenyelőny alapvető forrása, nehezen másolható, illetve hozzáférést biztosít új piacokhoz.

Kim és Mauborgone (2004, 2009) kékóceán-megközelítésének lényege, hogy a vállalatnak újra kell gondolnia és ki kell tágítania az iparág határait. A versenytől heves vörös óceántól a specifikusabb értékajánlattal rendelkező, kevésbé versengő kék óceán felé kell elmozdulni. A szerzők e piaci megközelítést rekonstrukcionalizmusnak nevezik.

E stratégiai gondolkodásmód legnagyobb hátránya lehet, hogy a vállalat túl nagy hangsúlyt fektet az új fogyasztói igények megcélzására és kevésbé hajlandó fejleszteni meglévő erőforrás-portfólióját.

Radikális rekonfiguráció

Ebben az esetben a vállalat mind belső, mind külső környezetét dinamikusan alakíthatónak tekinti. Ez egy tipikusan nagy kockázat, nagy hozam típusú stratégiai megközelítés. A vállalat vezetése itt már csak az üzleti lehetőséget tekinti elsődlegesnek és mind az iparági pozíciót, mind a vállalati erőforrás-portfóliót alakíthatónak tekintik. Kutatási tevékenysége elsősorban alapkutatás-jellegű lehet. A központi kérdése e stratégiai gondolkodásmódnak, hogy miként maximalizálhatjuk a tulajdonosi értéket az iparági határok, illetve a vállalati adottságok újragondolásával.

A radikális rekonfiguráció stratégiai gondolkodásmódjához jól köthető a romboló innováció gondolata, melynek lényege, hogy a vállalat a meglévő piaci struktúrától eltérő megoldásokat vezet be. Ez a megoldás lehet új termék, üzleti modell vagy új technológia is, a lényeg, hogy merőben új értékajánlatot szolgáltatson a fogyasztók számára, ezáltal átalakítva a meglévő iparági struktúrát (Christensen – Raynor, 2003). Ehhez az újdonsághoz azonban aktívan kell a belső adottságait is igazítani, ami az erőforrás-portfólió fejlesztését vonja maga után.

E stratégiai gondolkodásmód legnagyobb hátránya a stabilitás hiányában rejlik. Mivel mind a belső, mind a külső adottságokat alakíthatónak tekinti, ezért nehézkes azonosítani, hogy a vállalat mire fókuszáljon, melyik piacát tekintse a központi üzletágának, illetve mit tekintsen alapvető erőforrásnak.

A fentiekben részletesen bemutatam négy alapvető stratégiai gondolkodásmódot, mely későbbi elemzések alapjául szolgálhatnak. Fontosnak tartom hangsúlyozni tanulmányom leíró alapállását, azaz nem célja előíró megállapítást tenni, hogy a vállalatnak milyen stratégiai gondolkodásmódot kellene követnie. A következőkben azonban az innovációval való összekapcsolás mentén olyan sejtéseket fogalmazok meg, melyek későbbi empirikus vizsgálatok alapjait képezhetik.

Kapcsolat az innovációval

Ebben a fejezetben a korábban definiált stratégiai gondolkodásmódok és az innováció összefüggését mutatom be röviden. Jelen tanulmány elsősorban elméleti koncepcióalkotó munka, mely későbbi empirikus elemzések alapjául szolgálhatnak. A fejezet elején röviden csoportosítom az innovációs típusokat, fenntartva azt, hogy a tanulmánynak nem célja teljes képet adni az innováció irodalmáról. Ezt követően az egyes stratégiai gondolkodásmódok és az innovációs típusok közötti kapcsolatról fogalmazok meg egy sejtést.

Chikán (2008) az innovációt a fogyasztói igények magasabb szinten történő gazdaságos kielégítéseként definiálja. Az innováció központi eleme, hogy a vállalat egy olyan üzleti megoldást kínál a fogyasztóinak, melyért a fogyasztó hajlamos magasabb megtérülést biztosító árat megfizetni. Az innováció tartalma szerint megkülönböztethetünk termék-, technológia- és szervezeti vagy folyamatinnovációt. Napjainkban egyre elterjedtebb az üzletimodell-innovációk elemzése is, amikor a termék, illetve az előállítás technológiája vagy folyamata lehet, hogy nem is változik meg, de a vállalat merőben új logika szerint termel értéket a fogyasztók és a tulajdonosok számára (Johnson et al., 2008; Amit – Zott, 2010). Davila és társai (2013) már kifejezetten csak technológiai és üzletimodell-innovációkat különböztetnek meg.

A tartalmi felosztáson túl az innovációkat értékelhetjük mértékük szerint is. Megkülönböztethetünk inkrementális, radikális és közleradikális innovációkat (Davila et al., 2013). Az inkrementális innováció kismértékű módosításokat fejez ki, legyen szó a termékről, az üzleti modellről vagy a technológiáról. A radikális innováció ezzel szemben ugrásszerű változásokra utal. Davila és társai megkülönböztetik a közleradikális innovációt is, amikor vagy a technológiában vagy az üzleti modellben egy jelentősebb újítás történik, vagy minden más vagy változatlanul marad, vagy csak inkrementálisan változik⁶.

A stratégiai gondolkodásmódok meghatározzák, hogy az egyének miként gondolkodnak a vállalat üzleti lehetőségeiről, és ezáltal az innovációs stratégiát is befolyásolják.

Feltevés 1: Minél dinamikusabb a vállalat stratégiai gondolkodásmódja, annál radikálisabb innovációs kezdeményezéseket támogat.

Például, ha egy vállalat kizárólag a klasszikus illeszkedés stratégiai gondolkodásmódját képviseli, akkor sem a környezetét, sem az erőforrásait nem tekinti dinamikusan változtathatónak, így kizárólag olyan in-

novációs kezdeményezéseket fog ösztönözni, amelyek szorosan kapcsolódnak a vállalat addigi tevékenységéhez. Ezek alapján inkább az inkrementális innovációhoz kapcsolható.

A radikális rekonfiguráció alapfeltevése, hogy mind a vállalati erőforrás-portfólió, mind a piaci struktúra alakítható, így sokkal nyitottabb lesz a radikális innovációra, mint a többi stratégiai gondolkodásmód esetében.

A belső adaptáció az iparági struktúrát veszi statikusan adottnak, így innovációs tevékenysége elsősorban belső jellemzőire, a folyamatokra, az előállítási technológiára fog irányulni. A külső rekonstrukció pont fordítva, inkább a saját adottságait kihasználva próbálja elérni a piac megváltoztatását, például termékfejlesztéssel vagy üzletimodell-innovációval. A belső adaptáció és a külső rekonstrukció stratégiai gondolkodásmódjai jellemzően közel radikális innovációt fognak kezdeményezni.

Mivel alkalmazott modellem egyik alapfeltevése, hogy a stratégiai gondolkodásmód fontos a stratégiaalkotási folyamat szempontjából (mely folyamat inputjai az információk, outputja a szándékolt stratégia), ezért feltevéseim nem az innováció megvalósításával foglalkoznak, hanem csupán az innovációval kapcsolatos tervekkel. Attól, hogy egy innovációs kezdeményezést támogat a felső vezetés még nem biztos, hogy meg is valósul, illetve, hogy nyereséget is biztosít a vállalat számára. Viszont, ha még nem is támogatják azt, akkor minimális az esélye az innováció megvalósulásának. Ezek alapján a stratégiai gondolkodásmód közvetlenül a stratégiaalkotási folyamatot, és ezzel együtt a stratégiai és innovációs terveket befolyásolja, a vállalati teljesítménnyel csak közvetlen kapcsolatban áll.

Ebben a fejezetben felvezetem azt a sejtést, miszerint a dinamikusabb stratégiai gondolkodásmód radikálisabb innovációs tevékenységek támogatását ösztönzi.

A stratégiai gondolkodásmód megváltozása

A stratégiai gondolkodásmódot sok tényező befolyásolhatja, melyek időszakosan magát a gondolkodásmódot is megváltoztatásra készíteti. Ebben a fejezetben két típusú változást fogok kiemelni, mely komoly következményeket eredményez a vállalat teljesítményében. Az első esetben a személyeket változatlanul véve a stratégiai gondolkodásmódok időbeli változását mutatom be. A másodikban pedig (feloldva vizsgálati modellem egyes feltevéseit) az egy adott időben a szervezeten belüli stratégiai gondolkodásmódban jelentkező eltéréseket mutatom be.

Stabilitásra törekvés

A stratégiai gondolkodásmódot a döntésmélet korlátozott racionalitásmegközelítéséből vezetem le. Itt is találunk magyarázatot arra, hogy miként változhat a stratégiai gondolkodásmód. Heurisztikákban jellemző a visszatekintő torzítás, amikor úgy ítélünk meg eseményeket, mintha másképp nem is történhetett volna meg. Mivel túlzottan sok információ áll rendelkezésünkre a világból, azért hajlamosak vagyunk olyan percepciókat alkalmazni, amivel csökkenthetjük az információ többletet. Korábbi eseményeket hajlamosak vagyunk értelmes történetekké felépíteni, olyan sémákat alkotva mögé, amely befolyásolja későbbi döntéseinket (Zoltayné, 2005).

Az üzleti döntéshozást vizsgáló Eisenhardt és Sull (2001) hasonlókát állítanak. Szerintük addig kell ragaszkodni a stratégiai döntések meghozatalát segítő szabályokhoz, ameddig van értelme, hiszen vezérfonalaknak tekinthetők. Azonban azt nem lehet előre jelezni, hogy mikor van szükség e szabályok megváltoztatására.

Hammond (1998) szerint a gondolkodási sémák többféle problémát is okozhatnak. A bizonyítékok megerősítése séma esetén hajlamosak vagyunk olyan információkat keresni, ami a meglévő nézőpontokat támasztják alá. Például a vezérigazgató olyantól kér tanácsot egy fejlesztési ötlet leállításával kapcsolatban, aki már korábban is állított le hasonló fejlesztést. A szerző szerint különösen hajlamosak vagyunk a status quo fenntartására, így olyan alternatívákat részesítünk előnyben, melyek a fennálló helyzetet erősítik meg. Például két vállalat összeolvadása nem sikerült, mert a felvásárolt vállalat nem hagyja, hogy az új vezetési rendszert implementálják a vállalatban.

Az uralkodó gondolkodásmódot ugyanúgy meghatározza a gazdasági siker által megerősített világkép, mint a menedzsment összetett problémamegoldó készsége (Pralhad – Bettis, 1986). Idővel a domináns logika egy információ- és kompetenciaszűrő lesz a vállalatban, ha az beágyazódik a vállalat rutinjaiba, folyamataiba és az erőforrás allokációs döntéseibe (Kor – Measko, 2013). Bettis és Prahalad (1995) szerint a kis változások azért térnek vissza az eredeti egyensúlyi állapotba, mert a szervezet gondolkodásmódja túl stabil ahhoz, hogy valódi változást tudjon elérni. Igazán nagy változás kell, ami kibillenti a szervezetet az egyensúlyából, ehhez viszont a gondolkodásmód változtatására van szükség.

Leonard-Barton (1992) már szigorúbban fogalmaz, kiemelve, hogy ugyanazok az alapvető képességek lehetnek a vállalat számára a változást nehezítő legnagyobb problémák, mivel a szervezet megszokta, hogy egy bizonyos tevékenység biztosít számára versenyelőnyt, így nem is igyekszik azt megváltoztatni. Egy

idő után azonban a változó környezetben pont ez a változásra képtelen alapvető képesség lesz a vállalat veszte a versenyzői környezetben.

Feltevés 2: Időben a vállalatok a statikusabb stratégiai gondolkodásmód felé mozdulnak el.

Az egyik legjellemzőbb változást a stabilitásra való törekvés eredményezi, melyet az útfüggés hoz létre (Sydow – Schreyögg, 2009). Ennek lényege, hogy a vállalat működése során megerősítést kap arról, hogy megfelelő stratégiát valósít meg.⁷ Ez a megerősítés meggyőzi a vállalatot arról, hogy az eddig sikeresen alkalmazott stratégiát érdemes tovább folytatni, hiszen ez egy kipróbált gyakorlat, és ezáltal lehetőséget kap jövőbeli járadékszerzésre alacsonyabb kockázat mellett (hisz az adott stratégiát már próbálta).

Ezáltal a stratégiai gondolkodás fog idomulni a stratégiához és nem fordítva. Ennek következménye, hogy a stabilitásra való törekvés miatt a vállalat stratégiai gondolkodása hajlamos a statikusabb típusok felé elmozdulni. Ezáltal a radikális rekonfiguráció megközelítéséből vagy a környezeti, vagy a vállalati tényezőket statikusnak értékelve, a külső rekonstrukció vagy a belső adaptáció megközelítését fogja alkalmazni. Ugyanazzal a logikával nem nehéz belátni, hogy miért lehet vonzó a vállalat számára a klasszikus pozicionálás gondolkodásmódját alkalmazni.

Christensen és Bower (1996) hardvergyártó vállalatokat elemző, kiemelkedő jelentőségű művükben megállapítják, hogy a vezető vállalatok a meglévő adatokra és ismeretekre támaszkodva szerettek volna sikereket elérni, holott a versenytársaktól érkező új technológia alapjaiban új gondolkodást követelt volna meg. Másik jellemző hibájuk volt, hogy elsődleges céljuk általában a meglévő technológia tökéletesítése volt és nem az új alkalmazása. Így a vezető vállalatok sikertelenségeire a stratégiai gondolkodásmód egy alternatív magyarázattal szolgálhat.

Megállapíthatjuk tehát, hogy a stabilitásra való törekvés a vállalat gondolkodásmódját a statikusabb megközelítések felé vonzza. Ezáltal a változás alapja, hogy a vállalat képes-e új megközelítést alkalmazni, azaz vagy a külső, vagy a belső tényezőit dinamikusan szemlélni.⁸

A stratégiai gondolkodásmód konzisztenciája

Az elemzés e pontján érdemes túllépni azon, hogy kizárólag a legfelsőbb stratégiai döntéshozók stratégiai gondolkodásmódját elemezzük, mivel stratégiaalkotás és annak megvalósítása során a vállalatnak támaszkodnia kell a szervezet minden tagjára. Nyilván nem minden tagot szükséges egyformán bevonni a stratégiaalkotásba, viszont a megvalósításban mindenképpen

fontos szerepet játszanak. Ennek következtében előfordulhat, hogy a munkavállalók egy része nem ért egyet a stratégiával, akkor annak megvalósítása veszélybe kerülhet (Collier – Esteban, 1999).

A vállalat belüli döntési keretek eltérései nagyban befolyásolják, hogy miként tud reagálni a vállalat a környezetére (Sharma, 2000), illetve miként implementálják a stratégiát (Burgelman, 1991; Marcel et al., 2010). A vezérigazgató és a felső vezetés fontos szerepet játszik a domináns logika megváltoztatásában (Kor – Maesko, 2013), de nem biztos, hogy ők az egyetlen meghatározói ennek.

Hamel és Prahalad (1989) szerint, ha a szervezet minden szintjén megteremtik a győzelem rögeszméjét, akkor a vállalat nagyobb célokat is elérhet, mint amit eredetileg erőforrásai biztosítanak.

A stratégia implementációjához a vezetők gondolkodási kereteinek kellene megváltoznia. Ha nem egyészes ez a gondolkodás, akkor nehezen lehet implementálni (Speculand, 2009).

Feltevés 3: Minél konzisztensebb a vállalat stratégiai gondolkodásmódja, annál nagyobb mértékben kerül megvalósításra a tervezett stratégia.

Ahogy a korábbi fejezetekben is kiemeltük, a stratégiai gondolkodásmódok közvetlenül befolyásolják a szándékolt stratégiát, és közvetve a teljesítményt. A közvetett kapcsolatot a megvalósítással kapcsolatos hiedelmeken keresztül befolyásolja. Ezért fontos, hogy a vállalat különböző területein hasonló legyen a stratégiai gondolkodásmód, hisz az nagyban segíti a stratégia megértését és elfogadását. Elképzelhető, hogy a felső vezetés új víziója a belső adaptáció megközelítésén alapszik, azonban a vállalat tagjai továbbra is statikusan gondolkodnak a szervezet adottságairól, azaz nem fogják tudásukat bővíteni. Hasonló logikával, ha a vállalat egy divíziója továbbra is a klasszikus pozicionálás megközelítése szerint fogja fel a vállalati stratégiát, akkor a központi elvárásokkal ellentétben nem fogja tudni újraértelmezni az iparági kereteket.

A sikeres stratégia megalkotásához és megvalósításához nem elegendő pusztán a stratégiai központnak kialakítania az új stratégiai gondolkodásmódot, a vállalatnak összhangban kell működnie ebből az aspektusból is.

Ebben a fejezetben a stratégiai gondolkodásmód változásait elemeztem, mellyel kapcsolatban két sejtést fogalmaztam meg. Egyrészt, idővel a vállalatok a kevésbé dinamikus stratégiai gondolkodásmódok felé mozdulnak el. Szintén érdemes kiemelni, hogy ezt egy leíró, és nem normatív állításként írom le. Lehetséges, hogy hosszú távon is sikeres az a vállalat, ami folyamatosan a stabilabb gondolkodásmód felé halad.

Másrészt, minél konzisztensebb a vállalat stratégiai gondolkodásmódja, annál nagyobb az esélye, hogy megvalósuljon a szándékolt stratégia. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy a vállalat sikeres is lesz, kizárólag azt, hogy a szándékolt tervek nagyobb mértékben lesznek megvalósítva.

Következtetések

Bár jelen tanulmányom későbbi elemzések koncepcionális alapja, mégis megfogalmazhatunk néhány olyan következtetést, melyek hasznosak lehetnek mind a gyakorló vállalatvezetőknek, illetve elméleti szakembereknek.

- *A stratégiai gondolkodásmód közvetlenül befolyásolja a stratégiát, és közvetve a teljesítményt.* A stratégiai gondolkodásmód az üzleti lehetőségről szóló gondolkodás kereteit alkotja meg, viszont nem határozza meg, hogy mit kell tennie a vállalatnak. Lehetséges, hogy a legdinamikusabb stratégiai gondolkodásmóddal rendelkező vállalatvezető is rosszul dönt, vagy nem sikerül megvalósítani a szándékolt stratégiát. Viszont, ha már a szándékolt stratégia sem nyitott eléggé az innovációra, akkor a vállalat nem fog tudni megújulni. Ezért fontos ismerni a stratégiai gondolkodásmódot.
- *Az önreflexió nagyban segít a vállalat innovációs képességének újragondolásában.* Az első következtetés miatt is kiemelkedően fontos, hogy megismerjük a stratégiai gondolkodásmódunkat. Mint fent bemutattam, a stratégiai gondolkodásmód a külső tényezők hatására önmagától is képes a változásra. Azonban az önreflexió lehet az első lépés, hogy dinamikusabban lássuk vállalatunk üzleti lehetőségeit, és ezáltal nyitottabbak legyünk az innovációs kezdeményezésekre.
- *A statikusság felé történő elmozdulás ismerete elősegítheti a vállalatot a stratégia újragondolásában.* Nem sok téje van már csődbe ment vállalatok sikertelenségéből elméleteket gyártani, így fontos, hogy a stratégiai gondolkodásmód statikusabbá válását sem egyoldalúan elkerülhetetlen eseményként fogjuk fel. A döntéshozók visszatérő önreflexiójával a stratégiai gondolkodásmód statikusabbá válását már folyamatában is észlelhetik, és a még jelentős versenylőnnyel rendelkező, ám a statikusság felé elmozduló vállalatoknál is képesek lesznek a beavatkozásra.
- *A stratégiai gondolkodásmód az egész szervezetben fontos.* A felső vezetés szerepe elsődleges a szándékolt stratégia megalkotásában, azonban a szervezet többi tagjának gondolkodását is érde-

mes megismerni. Egyrészt azért, mert a top-down stratégiaalkotási logikában ők lesznek a stratégia implementálói, amihez konzisztens gondolkodásmód szükséges. Másrészt, a bottom-up, illetve kifejlődő stratégiák szempontjából is fontos, hogy a szervezet minden tagja képes legyen a többiekkel konzisztens stratégiai döntések meghozatalára.

Összefoglalás

A vállalat stratégiai gondolkodásmódja meghatározza a szervezet belső és külső tényezőiről való előfeltevéseket, és ezáltal befolyásolja a stratégiát is.

A sikeres stratégiaalkotáshoz tehát először szükséges, hogy a vállalat tudatában legyen a saját stratégiai gondolkodásmódjával, illetve azzal, hogy milyen megközelítés vezethetné sikerre a vállalatot. Mivel a stabilitásra való törekvés a vállalatokat a statikusabb felfogások felé sodorja, ezért fontos, hogy megfelelően tudjon váltani a gondolkodásmódok között. Ezt a váltást csak akkor fogja tudni eredményesen megtenni a vállalat, ha az egész szervezet hasonló gondolkodásmóddal rendelkezik, így könnyebb a kialakított stratégiát elfogadni és megvalósítani.

A tanulmány sorozat következő elemében empirikusan (interjúzás és kérdőíves felmérés) azonosítom azokat a tényezőket, melyek kiemelkedően fontosak a stratégiai gondolkodásmód számszerűsítéséhez. Ezek után a három feltevésből hipotéziseket fogalmazok meg és keresztmetszeti, illetve idősoros elemzéseket tervezek végezni.

Lábjegyzet

¹ Köszönetnyilvánítás: Nagy köszönettel tartozom dr. Balaton Károlynak és dr. Chikán Attilának azért a rengeteg segítségért, amivel az elmúlt években támogatták szakmai munkámat, és reménykedem benne, hogy a jövőben is megtartják e szokásukat. Köszönve minden inspirációt, e cikket Bokros Andrásnak és Hürkecz Attilának ajánlom, azzal a kitételrel, hogy nincs az a mátrix vagy osztályozás, ami elbírná az ő gondolkodásmódjukat.

² Grimm és társai (2005, idézi: D'Aveni – Dagnino, 2010) szerint minden fenntartható versenyelőny egy olyan időszakos versenyelőny, mely tovább kitart, így egymásra épülő, egymás mellett létező fogalmakról beszélhetünk. Thomas és D'Aveni (2009, idézi: D'Aveni – Dagnino, 2010) szerint ezek viszont egymást kizáró jelenségek, és az oligopóliumokat hamarosan felváltja a hiperverseny.

³ Hasonló megkülönböztetést láthatunk Burgelman (1991) cikkében, aki ezt az ellentétpárt indukált és autonóm stratégiákként definiálja.

⁴ Annak vizsgálatára, hogy mely vállalati adottság biztosít fenntartható versenyelőnyt, különböző erőforrás-elemzési modellt alkalmazhatunk. Ezen egyre szofisztikáltabb modellek az erőforrások több olyan (másolhatóságon túlmutató) tulajdonságát emelik

ki, melyek fenntartható versenyelőnyt nyújthatnak. Az erőforrás-elemzési modellekhez lásd: Barney (1995), Black – Boal (1994), Collins – Montgomery (1995), Grant (1991).

⁵ Ez a gondolatmenet Prahalad és Hamel (1990) alapvető képesség megközelítésénél is megjelenik.

⁶ Hasonlót olvashatunk O'Reilly és Tushman (2004) cikkében, akik a két szélsőértékhez hasonlóan megkülönböztetik az architektúráis innovációt. Ennek lényege, hogy a vállalat a meglévő erőforráskészletét vagy folyamatainak tartalmát kismértékben változtatja, de rendszerüket, felépítésüket (architektúra) jelentősen átalakítják.

⁷ Hasonlót tapasztalhatunk a befektetői oldalon is, ahol a tőzsdei nyomás a folyamatos növekedés felé nyomja a vállalatokat, de egyes meglévő befektetők nem szeretnék olyan kockázatokat viselni, ami az igazi nagy innovációkhoz vezetnek (Christensen – Raynor, 2003).

⁸ Ismét ki kell hangsúlyozni, hogy ez az állítás elsősorban a szándékolt stratégiára vonatkozik, és a kifejlődő, illetve autonóm stratégiákkal nem foglalkozik.

Felhasznált irodalom

- Amit, R. – Schoemaker, P.J.H. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, Vol. 14: p. 33–46.
- Amit, R. – Zott, C. (2010): Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change. Working Paper WP-870, IESE Business School, University of Navarra: p. 1–15.
- Ansoff, H.I. (1964): A Quasi-Analytic Approach to the Business Strategy Problem. *Management Technology*, Vol. 4, No. 1: p. 67–77.
- Ansoff, H.I. (1991): Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management'. *Strategic Management Journal*, Vol. 12: p. 449–461.
- Balaton K. et al. (2010): Stratégiai menedzsment. Budapest: Aula Kiadó: p. 1–338.
- Barney J. (1995): Looking for inside competitive advantage. *Academy of Management Executive*, Vol. 9: p. 49–61.
- Bettis, R.A. – Prahalad, C.K. (1995): The Dominant Logic: Retrospective and Extension. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 1: p. 5–14.
- Black, J.A. – Boal, K.B. (1994): Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 15: p. 191–148.
- Bowman, C. – Ambrosini, V. (2003): How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy. *British Journal of Management*, Vol. 14, No. 4: p. 289–303.
- Burgelman, R.A. (1991): Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organization Science*, Vol. 2: p. 239–262.
- Child, J. (1972): Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, Vol. 6, No. 1: p. 1–22.

- Christensen, C.M. – Bower, J.L. (1996): Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 3: p. 197–218.
- Christensen, C.M. – Raynor, M.E. (2003): *The Innovator's Solution*. Boston: Harvard Business School Press: p. 1–72.
- Collier, J. – Esteban, R. (1999): Governance in the Participative Organisation: Freedom, Creativity and Ethics. *Journal of Business Ethics*, Vol. 21, No. 2/3: p. 173–188.
- Collins, D.J. – Montgomery, C.A. (1995): Competing on Resources: Strategy in the 1990s. in *Harvard Business Review on Corporate Strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing: p. 33–62.
- Conner, K.R. (1991): A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1: p. 121–154.
- D'Aveni, R.A. (1995): Coping with Hypercompetition: Utilizing the New 7S's Framework. *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 3: p. 45–60.
- D'Aveni, R.A. – Dagnino, G.B. – Smith, K.G. (2010): The Age of Temporary Advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 31: p. 1371–1385.
- Davila, T. – Epstein, M.J. – Shelton, R.D. (2013): *Making Innovation Work*. New Jersey: Pearson Education – Financial Times Press: p. 1–58.
- Eisenhardt, K.M. – Sull, D.N. (2001): Strategy as Simple Rules. *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 1: p. 107–116.
- Grant, R.M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategic formulation. *California Management Review*, Vol. 33, Spring: p. 114–135.
- Grant, R.M. (2008): *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: Blackwell Publishing: p. 1–240.
- Grant, R.M. (1996): The Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, Vol. 7, July-August: p. 375–387.
- Hamel, G. – Prahalad, C.K. (1989): Strategic Intent. *Harvard Business Review*, Vol. 3: p. 63–67.
- Hammond, John S. – Keeney, Ralph L. – Raiffa, H. (1998): The hidden traps in decision making. *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 5: p. 47–58.
- Helfat, C.E. – Peteraf, M.A. (2003): The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10: p. 997–1010.
- Hodgkinson, G.P. – Healey, M.P. (2010): Psychological Foundations of Dynamic Capabilities: Reflexion and Reflection in Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 32: p. 1500–1516.
- Johnson, M. W. – Christensen, C.M. – Kagermann, H. (2008): Reinventing Your Business Model. *HBR's Must-Reads on Strategy*: p. 57–68.
- Kim, W.Ch. – Mauborgne, R. (2008): *A kék óceán stratégia*. Budapest: Park Könyvkiadó: p. 1–304.
- Kim, W. Ch. – Mauborgne, R. (2004): *Blue Ocean Strategy* in *HBR's Must-Reads on Strategy*: p. 69–80.
- Kim, W. Ch. – Mauborgne, R. (2009): How Strategy Shapes Structure. *Harvard Business Review*, No. 4: p. 71–80.
- Kor, Y.Y. – Mesko, A. (2013): Dynamic Managerial Capabilities: Configuration of Top Executives' Capabilities and the Firm's Dominant Logic. *Strategic Management Journal*, Vol. 34: p. 233–244.
- Kotter, J.P. (1996): *Leading Change*. Boston: Harvard Business Press: p. 1–187.
- Kuwada, K. (1998): Strategic Learning: The Continuous Side of Discontinuous Strategic Change. *Organization Science*, vol. 9, November-December: p. 719–736.
- Leonard-Barton, D. (1992): Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, Vol. 13: p. 111–125.
- Lockett, A. – Thompson, S. – Morgenstern, U. (2009): The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11, No. 1: p. 9–28.
- Marcel, J.J. – Barr, P.S. – Duhaime, I.M. (2010): The Influence of Executive Cognition on Competitive Dynamics. *Strategic Management Journal*, Vol. 32: p. 115–138.
- March, J.G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science* 2: p. 71–87.
- March, J.G. (1993): *A Behavioral Theory of the Firm*. Oxford: Blackwell Publishing: p. 1–252.
- March, J.G. – Simon, H. (1993): *Organizations*. Oxford: Blackwell Publishing: p. 1–300.
- Mintzberg, H. (1990): The Design Shool: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 11: p. 171–195.
- Mintzberg, H. (1991): Learning 1, Planning 0 Reply to Igor Ansoff. *Strategic Management Journal*, Vol. 12: p. 463–466.
- Mintzberg, H. (2005): *Stratégiai szafari*. Budapest: HVG Kiadó: p. 1–820.
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (2005): *Stratégiai szafari*. Budapest: HVG Kiadó: p. 1–429.
- O'Reilly, C.A. – Tushman, M.L. (2004): The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 4: p. 74–81.
- Porter, M.E. (1991): Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Review*, Vol. 12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics: p. 95–117.
- Porter, M.E. (2006): *Versenysztratégia*. Budapest: Akadémiai Kiadó: p. 1–365.
- Porter, M.E. (2008): The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review in HBR's Must-Reads on Strategy*: p. 23–41.

- Powell, T.C. – Lovaglio, D. – Fox, C.R.* (2011): Behavioral Strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 32: p. 1369–1386.
- Prahalad, C.K. – Bettis, R.A.* (1986): The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 6: p. 485–501.
- Prahalad, C.K. – Hamel G.* (1990): The Core Competence of Corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3: p. 79–91.
- Prahalad, C.K. – Hamel, G.* (1993): Strategy Stretch and Leverage. *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 2: p. 75–84.
- Rindova, V.P. – Kotha, S.* (2001): Continuous „Morphing”: Competing Through Dynamic Capabilities. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 6: p. 1263–1280.
- Rumelt, R.P.* (1984): Towards a Strategic Theory of the Firm. in: Foss, J. Nicolai (1997): *Resources, Firms and Strategies*. Oxford: Oxford University Press
- Senge, P.M.* (1998): Az ötödik alapelv – A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata. Budapest: HVG Kiadó: p. 4–31.
- Sharma, S.* (2000): Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4: p. 681–697.
- Simon, H. A. – March, J. G.* (1993): *Organizations*. Oxford: Blackwell Publishers: p. 1–281.
- Smith, W. K. – Tushman, M.L.* (2005): Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, No. 16: p. 522–536.
- Speculand, R.* (2009): Six necessary mind shifts for implementing strategy. *Business Strategy Series*, Vol. 10, No. 3: p. 167–172.
- Sydow, J. – Schreyögg, J.* (2009): Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. *Academy of Management Review*, Vol. 34, No. 4: p. 689–709.
- Teece, D.J.* (2007): Explicating Dynamic Capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 28: p. 1319–1350.
- Walsh, J.P.* (1995): Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, Vol. 12, No. 5: p. 559–577.
- Wernerfelt, B.* (1984): A Resource-Based View of the Firm. in: Foss, J. Nicolai (1997): *Resources, Firms and Strategies*. Oxford: Oxford University Press: p. 17–130.
- Zoltayné Paprika Z.* (2005): *Döntéelmélet*. Budapest: Alinea Kiadó: p. 1–212.

SZÍVÓS Mihály

A „SOKOLDALÚ” KUTATÓ ÉS A HIÁNYZÓ KUTATÁSMENEDZSER

ÉRVEK A HÁROMSZINTŰ KUTATÁSMENEDZSMENT-OKTATÁS MELLETT

A tanulmány érveket sorol fel amelle, hogy mind a reálgazdaság különböző szféráiban, mind a felsőoktatásban, mind pedig a közigazgatásban már jelenleg is, de a jövőben még inkább nagy szükség van jól képzett kutatómenedzserekre. Különösen akkor válik láthatóvá az e területeken szükséges, célszerűen és magas szinten képzett munkaerő hiánya, ha figyelembe vesszük azokat az uniós és tagországi közép- és hosszútávú terveket, amelyek az innováció minden fajtájának, de kiváltképpen a gazdasági és felsőoktatási formáinak felfuttatását irányozzák elő. A mostani és a közeli jövőbeli szükségletek háromszintű vagy háromciklusú kutatómenedzsment-oktatást tesznek szükségessé. A szakirodalmi kutatás mellett a tanulmány arra a mintegy százhusz felsőoktatási és kutatóintézeti közép- és felső vezetővel készült interjú feldolgozására épül, amelyek két OKTK- és egy OTKA-kutatás keretében, valamint a jelenlegi MTA kutatócsoporti ciklus munkálatainak keretében készültek el.¹

Kulcsszavak: felsőoktatás-menedzsment, innovációmenedzsment, kutatómenedzsment, egyetemirányítás, egyetemfejlesztés, pályázati rendszer, egyetemi és vállalati innováció, kutatás és fejlesztés menedzselése

Nem sokkal az ezredforduló után egy nagyobb vidéki egyetemen, ahol interjúkat készítettem a tudományos dékánhelyettesekkel², megemlítették nekem, hogy nem találtak még igazán jó megoldást a pályázás egyetemi támogatásához. Megtudtam, hogy az a nyugdíjas egyetemi oktató, akit erre felkértek, és aki ezt a munkát félállásban végezte, nem eléggé tapasztalt, és angolul sem tud megfelelő színvonalon. Azóta nagyon nagyot változott a világ, és az említett egyetemen, akárcsak a többin, már régóta önálló, vagy valahova integrált pályázati iroda működik, amely kisebb csoportnyi munkatárssal támogatja ezt a fontos tevékenységet. Emellett technológiatranszfer-irodát, tudásközpontot és még más, hasonló funkciójú, a kutatást, a fejlesztést és a nem csak technológiai értelemben vett innovációt támogató intézményt is létrehozta. Ez az egyszerű példa jól mutatja a változás ütemét és a szemlélet ezzel járó gyökeres átalakulását. A változás üteme azonban azóta sem mérséklődött, és a most látható új fejlemények az oktatás, a kutatás, a fejlesztés és az innováció szerve-

zése területén, valamint az EU szilárd elkötelezettsége mindezek felfuttatása mellett, szintén hasonló mértékű változásokat vetítenek előre. Ezért a tudományos kutatások, fejlesztések, valamint az innováció fejlődésének hathatós központi és regionális támogatása szempontjából erősen kíváncs voltam előre gondolkodni arról, hogy ez a gyors fejlődési trend, amelyet az EU is erősen bátorít, milyen követelményeket támaszt az ilyen szervezeti egységekben dolgozó szakemberek alapképzettségével, tudományos fokozat megszerzésével és a folyamatos továbbképzéssel kapcsolatban. E problémák megoldásához nagyon hatékonyan járulhat hozzá a többszintű kutatómenedzser-képzés.

E tanulmányban, melynek elsődleges célja a kutatás, a fejlesztés és az innováció erősítésének szempontjából kiemelkedően fontos kutatómenedzser-képzés jelenlegi hazai helyzetének és az ehhez a foglalkozáshoz kíváncs tudás összetételének elemzése, e távlatokkal és a miattuk szükségessé váló változtatásokkal is szeretnék foglalkozni. Az erre fordított figyelmet főleg az indo-

kolja, hogy e képzés kialakításában és felfuttatásában lemaradás mutatkozik most már nemcsak a nyugat-európai országok, hanem egyes kelet-közép-európai tagországok (például Csehország) gyakorlatához képest is, de főleg és mindenekelőtt a már jelentkező és a jövőben még inkább megerősödő szükségletekhez mérten.

Régi felismerés, hogy a tudományos alap kutatás, a kutatás-fejlesztés és az innováció nagy kockázatú tevékenységek. Részben azért van ez így, mert már az előzetesen befektetett tudás mennyisége és annak költsége is jelentős. De igen nagyok az innovációs termékek versenyéből, a párhuzamos fejlesztésekből és felfedezésekből adódó kockázatok is. Egy elemző a minap arra hívta fel a figyelmet, hogy a táblagépekhez és az okostelefonokhoz szükséges technológiai tudás több világcégen belül is rendelkezésre állt, de az a felismerés, hogy éppen ez a most kialakult két termékforma nagyon jól eladható, az elsősorban az Apple csapatának az érdeme, és igazi kutatásmenedzseri innováció volt. De a legjobb ötletek esetén is a piac változékonysága, soktényezős determináltsága a már kész, innovációt tartalmazó termék gazdaságos forgalmazását és eladását veszélyeztetheti. A kutatásmenedzseri tudás jelenléte és felhasználhatósága viszont alkalmas az ilyen és a hasonló kockázatok csökkentésére. A teljes skálájú kutatásmenedzseri képzés kialakításának részben ebben rejlik a jelentősége.

Az elvárt sokoldalúság okai és akadályai: az egyetemi oktatók és kutatók leterheltségének növekedése

A hazai és az európai pályázati rendszerek kibővülésére és a kutatás-fejlesztés és a műszaki innováció iránti igény kibontakozására az első válasz a kilencvenes években az volt, hogy sürgették az egyetemi oktatók és kutatók tevékenységi körének kitágítását. Ez a „sokoldalúbbá válás” bizonyos mértékben be is következett, de nemcsak emiatt, hanem más, nagyléptékű változások miatt is. A rendszerváltás után ugyanis a hazai egyetemek világában több nagy átalakulás ment végbe. Az első ezek közül az egyetemeken belüli oktatási, igazgatási és gazdasági rendszerváltás volt. Ehhez szorosan kapcsolódott a források elosztásában a pályázati rendszer megjelenése. A harmadik jelentős változásra az egyetemi integráció végrehajtásával került sor. Ezt követte az EU kutatási és oktatási térségébe való belépés, és ennek keretében az úgynevezett bolognai folyamat megvalósulása, amely a képzési struktúrák közelítését célozta az egységes uniós munkaerőpiac érdekében. E változások mindegyike azzal járt, hogy szaporította az egyetemi oktatók és kutatók feladatait.

Erre a folyamatra csak ráerősített a hallgatói létszámok folyamatos növekedése a rendszerváltás utáni években, egészen 2004-ig, amelynek részint demográfiai, részint pedig felsőoktatás-politikai okai voltak. Érdemes néhány példát sorra venni.

A pályázati rendszer terhei

A pályázati úton történő forráselosztás nagyon hatásos eszköz egy elburokratizálódott, elkényelmesedett, gyenge teljesítményű kutatóhálózat átalakításához és hatékonyra tételéhez. Ezt az előnyét bebizonyította a rendszerváltás utáni időszakban. Ugyanakkor már a kilencvenes években is megmutakoztak bizonyos hátrányai, amelyek nem voltak függetlenek az európai pályázati rendszerben tapasztalható problémáktól (Szívós, 2008). A pályázati forrás-elosztás munkaidőt fogyasztó, sőt pazarló jellege már ekkor nyilvánvalóvá vált. Ezt a pazarlást erősíti az a tény, hogy a magyarországi tudományos pályázati rendszerek túlnyomó többsége mereven selejtező, és nem javító-bíráló jellegű. Az előbbiben a nem nyertes pályázatokat egyszerűen selejtnek tekintik, míg az utóbbiban egy részüket méltónak tartják arra, hogy javításokat javasolva kiállításba helyezték későbbi elfogadásukat, és így azok összeállítói egy második és harmadik forduló részesei lehetnek. Ezáltal időt takarítanak meg mind a pályázók, mind pedig a bírálók számára. A tudományos törekvések, projektek jelentős része már természeténél fogva ez utóbbi, a bírálattal javítható kategóriába tartozik, hiszen a kutatók gyakorlati tevékenységéből és a hazai és nemzetközi szakirodalomból nő ki, és ezért az első fordulóban nem nyertes pályázatok jelentős része sem képez eleve selejtnet. A csak selejtező pályázati eljárások viszont erősítik a pályázati rendszerek idő- és pénzpazarló jellegét, kiváltképpen akkor, ha a nyeresi esélyek már tíz százalék alattiak. Mennél nagyobb időráfordítást igényel egy pályázat összeállítása, és főleg minél tapasztaltabb kutatók (akik posztgraduális korszakukat már maguk mögött hagyták) írják meg azt, annál inkább indokolt a selejtezés helyett a javítási követelménnyel egybekötött második és harmadik forduló engedélyezése. A fiatalabb kutatók számára inkább lehet a selejtező típusú pályázati rendszer a szelekciós folyamatok része, melynek során a jobbak kiválasztódnak. E példa jól szemlélteti azt is, hogy képzett kutásmenedzserekre a pályázati intézmények korszerűsítéséhez és finomhangolásához egyaránt szükség van.

Az EU keretprogramjai által kínált pályázati lehetőségeket megvizsgálva még inkább szembetűnik a pályázati rendszereknek az a sajátossága, hogy az összeállításukkal kapcsolatos teendők között a tényleges tudományos munka, mint amilyen a projekt munka-

tervének megírása, vagy a sarokpontként szolgáló teljesítmények leírása, voltaképpen nem éri el az ötven-százalékos arányt sem. A kutató tehát arra kényszerül, hogy olyasmibe fogjon bele, ami nem a szakterülete, és ezért vesz részt a pályázati tájékoztatókon és oktatásban. Az ilyen tevékenység területén egyre kevésbé lehet naprakész, és nem várható el tőle az, hogy a módosuló pályázati feltételeket teljeskörűen, jogi és egyéb kihatásaikat, vonzataikat beleértve, alaposan ismerje. A folyamatosan változó jogszabályi környezet követése már jogász feladat. A sikeres pályázáshoz tényleg kell valamilyen pályázati rutin, amit csak magának a pályázati tevékenységnek a gyakorlásával lehet megszerezni, de még ez a rutin sem jelenti feltétlenül azt, hogy az oktató és kutató mindazoknak a háttérismereteknek a szakértőjévé válna, amelyek a sikeres pályázat megírásához, de főleg a jogi, szervezési és adminisztratív lebonyolításához és lezárásához szükségesek. A pályázónak tehát tanácsadókra is szüksége van, akik az egyes részletkérdések megoldásában támogatják. De e feltétel teljesülése esetén is a tisztán tudományos és műszaki feladatokon túl még mindig hárulnak rá olyan teendők, amelyek a projekt megvalósítását végigkísérik. Ezek folyamatosan akadályozzák abban, hogy a tényleges kutatási munkájában még inkább el tudjon mélyedni, nem utolsósorban azáltal, hogy szétforgácsolják az idejét a többi egyetemi adminisztratív teendővel együtt. A pályázati ügyintéző sokat segíthet, de a tudása nem professzionális abban az értelemben, hogy mélyen belelátna a kutatás világába, vagy csak sokéves gyakorlat után lesz az. Képzése és továbbképzése egyáltalán nem megoldott, mivel az alkalmi tanfolyamokat és az EU tájékoztató rendezvényeit nem tekinthetjük ilyesminek. A nagyobb intézményeken belül – ha ugyan lassan is – egyesíteni lehetett a pályázattal és innovációval kapcsolatos tapasztalatokat, és ezt a folyamatot az oktatási kormányzatok pályázati támogatással is elősegítették, és létrejöttek a pályázati irodák. Amikor pedig már az egyetemi vezetők felismerték, hogy a forrásbővítés, és ezzel a pénzügyi mozgástér tágításának, valamint a nemzetköziesedésnek egyik fontos lehetséges útja a pályázati tevékenység kiszélesítése, akkor már maguk is külső ösztönzés nélkül, saját erőből növelték az e területen dolgozók létszámát.

Az ezredforduló idején lezajlott felsőoktatási intézményi integráció után az egyetemen belüli perifériáknak a létrehozásával, amelyek feladata a külső szervezetekkel, mint alapítványok, az államigazgatás egyes hivatalai, az EU szervezetei stb. való kapcsolattartás és adminisztráció, megindult, és jelentős mértékben előrehaladt az egyetemi oktatót és kutatót terhelő nem szakmai feladatok egy részének a kiszervezése a tanzsékekről és az intézetekből. Ezt azonban korlátozza

még az itt dolgozók nem célirányos szakképzettsége és posztgraduális oktatásuk megoldatlansága. Ezzel szorosan összefügg az, hogy egyáltalán nem alakult ki olyan életpályamodell, amely szavatolná egyrészt azt, hogy a pályaelhagyás minimális szintű legyen, másrészt pedig azt, hogy az idevágó tudás folyamatosan felhalmozódjék és továbbadható legyen. Bár már több tényező módosulóban van, és a korábbi örökölt, kutatást gátló helyzet javul, de nem elegendő mértékben, és lényegében a szemlélet sem változott meg. Így az egyetemi oktatót és kutatót sem mentesítették a ráestől, de nem neki való feladatok zömétől. Az a kilencvenes évek második felében elindult folyamat, hogy a kutatásra fordítható idő csökkenni kezdett, és a korábban jobban szét is forgácsolódott a feladatkörök szaporodása miatt (Szívós, 2008), tovább folytatódott. Ha az egyetemi oktató és kutató feladatlistáját áttekintjük, akkor a kutatást végző oktatónak és az egyetemi kutatónak, úgy tűnik, valóban elkerülhetetlenül „sokoldalúvá” kellett volna válnia.

A hazai pályázati rendszer sokáig erősen megélhetést biztosító, vagy abba erősen belesegítő rendszer volt nemcsak az egyes kutatók és oktatók, hanem sokszor az intézményük számára is. Ilyen körülmények között a pályázás nem tudományos szükséglet volt valamely új kutatási irány kibontakoztatása, valaminek a kipróbálása érdekében, hanem megélhetési kényszer a fenti ket-tős értelemben. Ezért gyakran megesett, hogy a kutatók és oktatók kellő szakmai gondossággal nem tudták lezárni az egyik pályázatot, mert már éppen belefogtak a következőbe és elkezdtek a harmadik, jövőbeni pályázatuk előkészítését. Erőfeszítéseiket bizonyára elő-mozdította volna, ha feladataik egy részét kutatásme-nedzserekre testálhatják át.

Az egyetemek regionális fejlesztő funkciójának a megerősödése és a külső vállalatokkal való kapcsolatok

Az átalakulások egyik velejárója volt az egyetemek funkcióinak megszorodása, illetve néhány régebbi funkciójuk megerősödése és kibővülése. Tipikus példa lehet erre az egyetem és régiója közötti együttműködés megerősödése, pályázati rendszerű előmozdítása és finanszírozása. Az egyetemek funkcióinak gyarapodása, illetve a régóta meglevő funkciók némelyikének a kibővülése és megerősödése, valamint a pályázási rendszerben való részvétel és az ipari, a mezőgazdasági és a szolgáltatási szféra felé irányuló kapcsolatok szükségszerű építése, illetve megerősítése és kiterjesztése nemcsak az egyetem szervezete, hanem az egyes oktató-kutató számára is sokszor új feladatköröket hozott, gyakran anélkül, hogy ezt formálisan is rögzítették volna.

Az egyetem fönntartásának egyre növekvő költségeit az állam mindinkább igyekszik megosztani más szereplőkkel és érdekeltekkel, de mindenekelőtt a magángazdaság vállalataival. A pályázatok mellett az egyetemek ipari, mezőgazdasági és szolgáltatóvállalatokkal fenntartott kapcsolatai és azok velejárói vonják el az egyetemi oktatót és kutatót a szakmai feladataitól. Az egyes vállalatokkal folytatott együttműködés keretében az egyetemi oktató és kutató gyakorlati műszaki és más tudományos problémákon túl még további adminisztratív és kapcsolatépítési feladatokat felvállalva ismét csak kilép természetes közegéből, és egészen más területek sajátosságaihoz alkalmazkodik. Ehhez még hozzávehetjük azt is, hogy az úgynevezett „hármasszavar” (triple hélix) elmélet értelmében az egyetem helyi partnerei közé a vállalatok mellett odatartozik a regionális és városi adminisztráció is, vagyis e hármasszal együttműködésben álló rendszer működéséhez különféle tudástípusok szükségesek.

A tudományos kutatás és fejlesztés, valamint az innováció – mint erre már utaltam – nagy kockázatú tevékenységek. Az itt fellépő kockázatokat aligha csökkenti az, ha a létrejött tudományos eredmény gyakorlati hasznosítása botladozással, új tevékenységi területek megismerésével, új készségek megfelelő előképzettség és előzetes tapasztalatok nélküli elsajátításával kezdődik. Ahhoz, hogy a kutatási eredmények kibontakoztatásával és azok innovációkban történő hasznosításával és piacosításával járó kockázatokat csökkentsék, nemigen található jobb eszköz, mint a hatékony kutásmenedzsment.

Az egyetemek és a vállalatok, de különösen a kis- és középvállalatok közötti erősebb együttműködés akadályai éppen az utóbbi partnereknek a tudományos tudás iránti gyenge szükséglete és kismértékű innovativitása. Ennek személyi és dologi okai egyaránt lehetnek. Ha a vállalatok menedzsmentjének tagjai kutásmenedzszeri végzettséggel rendelkeznének, az innovativitás növelésének személyi feltételei bizonyára lényegesen jobbak lennének.

Intézményi válasz a felvetődött problémákra

A már említett módon az egyetemek és főiskolák 2000 körül lezajlott nagy integrációja után felgyorsult a pályázati irodák kialakítása és fejlesztése, mert egyesíthették az addig különállóan működő egységeket. Ezt a folyamatot külső tényezőként a pályázati úton megszerezhető pénzügyi támogatások jelentős megszorodása is motiválta. Itt most azt tekintem át, hogy a hazai és az uniós forráselosztás formái milyen új tudásszükségleteket teremtettek, majd ezután az úgynevezett fordítási problémákat tárgyalom.

Az egyetemi pályázati, együttműködési és innovációs irodák kutásmenedzsment jellegű tevékenysége

Az éles nemzetközi oktatási és kutatási versenyben dolgozó oktatóktól és kutatóktól nem várható el, hogy időt és energiát vonjanak el olyan dolgok megtanulására, amelyekhez nincs alapképzettségük, jelentős részben hiányzik hozzá a tanulási, tudásszerzési infrastruktúra, és amelyekben sohasem lehetnek elég jók, de még legalább elfogadható szinten naprakészek sem. A szakmai környezet sem díjazza igazán elismeréssel a kutásmenedzsmenttel való foglalkozást. E sorok írójának a rendszerváltás utáni első magyar kutásmenedzszeri tanfolyamon szerzett saját élménye is ennek a mentalitásnak a meglétét tanúsítja: az akadémikus előadó az előadása utáni kötetlen beszélgetésen azt mondta a tanfolyamon részt vevő fiatal kutatóknak, hogy „azért térjenek vissza az igazi kutatáshoz”. Kutatni és a kutatást és valamely eredményének innovációban történő felhasználását menedzselni valóban két teljesen különböző dolog. De az utóbbihoz is széles körű tudományos és gyakorlati ismeretek szükségesek, e területen is lehet tudományos fokozatot szerezni, akadémiai doktori értekezést írni. Ez is lehet igazi hivatás, és hogy tényleg azzá váljék, ahhoz életpályamodellre, méltó előmeneteli lehetőségekre, de főleg megfelelő oktatási, valamint tudásgazdálkodási körülmények megteremtésére van szükség.

A tudás megszerzésén túlmenően a kapcsolatok fönntartása önmagában is időráfordítást igényel az egyetemi oktatóktól és kutatóktól. Az ipar és a szolgáltatók, valamint a regionális és városi közigazgatás jogi, adminisztratív és gazdasági környezete éppúgy változik, akárcsak a pályázatok rendszerei, amelyeket a tapasztalatok és az új körülmények miatt újra és újra kisebb-nagyobb mértékben átalakítanak. Mert egyszeri befektetésként meg lehet tanulni a könyvelés elemeit vagy a hazai és nemzetközi jog kutatással kapcsolatos előírásait, de a mai fejlődési ütem mellett nem lehet a követelmények, normák, törvények módosításaival és átalakulásaival lépést tartani. Ezért válik szükségessé az, hogy az egyetemi oktató és kutató mellé odalépjen a kutásmenedzszer, aki ezeket a kutatókat terhelő feladatokat nemcsak átvállalja, hanem arra is képes, hogy a szükséges mértékben folytonosan tovább képezze vagy képeztesse magát éppen a fent említett, az oktató és a kutató számára legfeljebb járulékos területeken. A tudás megfelelő szintű, szervezett utánpótlása és a mostani, de még inkább a felsejlő jövőbeni szükségletek a teljes oktatási vertikum kiépítését teszik szükségessé a kutásmenedzsment területén.

Az egyetemeknek azok az új intézményei (perifériái), melyek a külső intézményekhez és szervezetekhez

való csatlakoztatás funkcióját töltik be, jellegük szerint különböző képzettségű szakembereket alkalmaznak. Közöttük azonban jelentős számban lenne szükség kutatómenedzseri, illetve felsőoktatás-menedzseri képzettségűekre. A két alapvető, fentebb már említett egyetemi funkció – az oktatás és a kutatás – teszi szükségessé, hogy ezek közvetítésére alkalmas szakértők álljanak rendelkezésre a csatlakoztató periférijellegű intézményekben. A harmadik funkció, a regionális fejlesztés megerősödése pedig előre jelzi, hogy az egyetemek e speciális intézményeiben helye van a regionális tudományokban jártas szakértőnek is.

Az úgynevezett fordítási problémák egy részének megoldása

A kutató azért sem válhat olyan értelemben sokoldalúvá, hogy a kutatás és az ipar közötti kapcsolatrendszer minden területén naprakészen otthon legyen, mert a tudás szerzésében még az úgynevezett „fordítási problémák” is akadályozzák. A tudásszociológiai és tudáseméleti kutatások szerint a társadalom különféle szektorait nemcsak adminisztratív és jogi határok, hanem a tudástípusok megszabta különféle határok is elválasztják egymástól. A tudásfajták eltérése a mélyebb megértés jelentős akadályát képezi, ezért a tudáshatároknál közvetítőkre van szükség, akik a fellépő nehézségeket képesek áthidalni és az eltérő érdekek között közvetíteni. Az ipari mérnök és a tanszéken dolgozó mérnök közötti műszaki párbeszéd talán az az élethelyzet, amelyben a legkevesebb fordítási probléma lép fel, de a vállalatok műszaki és innovációs problémái már erősen át vannak szöve gazdasági szálakkal, és ennek következtében nem feltétlenül az a legjobb, ami a tudományosan a legértékesebb, hanem az, ami a leggazdaságosabb a meglevő technológiai folyamat valamely részének javításához. A tudomány világában az egyetemi oktató és kutató más és más tudásfajtaival dolgozik, azokat gyarapítja, ezért a közvetlen technológiai tapasztalatszerzés útjának szokásos módja sem áll teljesen a rendelkezésére, ezért közvetítőre még az említett mérnök-mérnök párbeszédben is szükség lehet. Az egyetemeken és kutatóintézetekben alkalmazandó kutatómenedzserek viszont ezeket a feladatokat jóval hatékonyabban képesek lennének megoldani, mint azok, akik csak alkalmilag, a saját diplomájukhoz illeszkedő állások híján kerültek oda. Akár már egy nagyobb, ipari megbízások megvalósítására képes tanszéknek, vagy egy több tanszéket egybefogó intézetnek, vagy egy független kutatóintézetnek is szüksége lehet kutatómenedzserre, de az egyetemen a tudományos rektorhelyettest kiszolgáló csapatnak már mindenképpen. Az egyetemi pályázati irodákban a szak-

értelme ugyancsak kívánatos, mert a nagyobb európai projektek koordinátori feladatkörének betöltéséhez éppen az ilyen képzettségű szakemberre van szükség. Az egyetemet körülvevő vállalatokkal pedig a kutatómenedzserek képesek magas színvonalon fenntartani és gyümölcsösíteni a kapcsolatokat.

A kutatómenedzsment mint az innovációs nyitottság egyik alapvető eleme

A XX. század közepétől kezdve napjainkig az innováció felértékelődése folyamatos volt, és idővel a szélesebb körű értelmezésére és alkalmazására is sor került. Ma már az innováció iránti igény a társadalom összes szektorában megtalálható, és kielégítése egyre sürgetőbb.

Az innovációs nyitottság fogalma dióhéjban³

Egy vállalat múltbeli, innovációra való nyitottságáról elég megbízható képet adnak a megvalósult újításai, technológiájának fejlesztési célú módosításai. Ezek kétségtelenül az aktuális innovációs nyitottságáról is fontos dolgokat mondanak, mert jeleznek egy bizonyos tendenciát. De ezek mellett olyan képességeket, kapacitásokat és kialakult szokásokat is figyelembe kell venni, amelyek garanciát jelentenek arra, hogy a vállalat a közvetlen jövőben is képes lesz kifejleszteni vagy befogadni újításokat, a munkatársai folyamatosan gyarapítják elméleti és gyakorlati tudásukat. Az újabb kutatások szerint a belső vállalati kommunikáció folyamatossága, a problémák feltárása és megismertetése ugyancsak nagy jelentőségű eleme az innovációra való nyitottságnak, hiszen csak így kerülhet kellő megvilágításba az, amit érdemes lehet újítoan megváltoztatni.

A vállalatok innovációra való nyitottsága mellett ma már vizsgálható, akár alapkutatási kérdésként is, a felsőoktatási intézmények innovációs nyitottsága. E nyitottságnak több dimenziója lehet, úgymint az oktatás és a kutatás nemzetközivé válása, a belső, az innovációért felelős egység vagy egységek fejlettsége, a munkatársak megfelelő irányú és szintű szakképzettsége, az egyetemi menedzsment jellege, a pályázatok terén mutatott aktivitás és sikeresség. E nyitottság fenntartásához és fejlesztéséhez ugyancsak hozzá tudnak járulni a kutatómenedzseri képzettséggel rendelkező alkalmazottak.

Ha az innovációbarát hozzáállást vizsgáljuk, és azt nem csupán az ipar, a mezőgazdaság és a szolgáltatások szférája felől nézzük, akkor akár egy egész ország innovációra való nyitottságát is vizsgálhatjuk. Bár közhelynek hangzik, de egy nagyon nyitott gazdasággal rendelkező országnak, mint amilyen Magyarország, ehhez illő mértékű innovációs nyitottságot érdemes kifejlesztenie, elsősorban a gazdasági szféra és az az-

zal ma már szorosan összefüggő felsőoktatás és kutatás területén. Erről másutt is hasonlóan gondolkodnak. A prágai Közgazdasági Egyetemen nemrégén alapított Technológia és Innovációmenedzsment Intézet küldetésnyilatkozatának első két mondata így hangzik: „A technológia és az innovációs kapacitások uralása döntő ismérve a cégek és egész országok versenyképességének. Ez különösen igaz a Cseh Köztársaságra nézve, amely mint kis és nyitott gazdasággal rendelkező ország, nem fejlődhet és virágozhat természeti erőforrások birtokosaként, hanem csak népének tudása és képességei alapján.” Ez közvetve annak a felismerését is jelenti, hogy a nyitott gazdaság kockázatait csak megfelelő innovációs nyitottsággal lehet csökkenteni.

A nyitott gazdasághoz szükséges innovációbarát szemlélet és gyakorlat kialakításához hatékony kutatás-fejlesztési és innovációs rendszer szükséges. Egy ország K+F vagy innovációs teljesítménye és versenyképessége szempontjából kiemelkedően fontos azonban a konverziós tényező is, amely azt mutatja meg, hogy a bemeneti tényezők milyen mértékben alakulnak át hasznosítható eredményekké (Török, 2006: 200. old.). A kutásmenedzser az egyik olyan kulcsfontosságú szakember, akinek tevékenysége szavatolni tudja a konverziós tényező javulását és a megfelelő szinten való tartását.

Innováció külföldi és hazai tudományos eredményekből

A hazai tudományos kutatások eredményeinek a vállalati világ felé való továbbítása minden körülmények között fontos feladat, de nem téveszthető szem elől az sem, hogy a fő feladat a világ tudományos eredményeinek hatékony felhasználása a gazdaság minden területén. Ez utóbira tekintettel különösen fontos rámutatni arra az egyszerű tényre, hogy a hazai tudományos termelés a világban létrejövő új tudományos eredményeknek és tudásnak csupán elenyésző, egy százaléknál kisebb részét képezik. A „sokoldalú kutató” koncepciója és a kutásmenedzsment oktatásának elhanyagolása mögött ott rejlik annak a fel nem ismerése is, hogy az iparban, a mezőgazdaságban és a szolgáltató szektorban szükséges innováció korántsem csak a hazai egyetemek által termelt új tudományos és műszaki tudásra épül, hanem a nemzetközi tudáspiacon megjelenő eredményekre is, és ez a jövőben még inkább így lesz. Például egy nagyobb és iparilag jóval fejlettebb nyugat-európai államban jóval kisebb a rés az ott, az adott országban létrehozott tudományos és műszaki tudás hasznosíthatósága és a külvilágból átvett tudás felhasználása között, de az ottani tudományos termelés is csak egy kisebb része az összes ország eredményeinek. Ezt tekintetbe véve egy Magyarorszá-

méretű országban a külföldről származó tudományos eredmények iránti innovációs nyitottságra nagyobb szükség van, lévén a vállalati innováció bővítésének kulcsa korántsem kizárólagosan a hazai egyetemekkel és kutatóintézetekkel való együttműködés, bármennyire fontos legyen is az a már megvalósult új befektetések és a meglévő kapacitások kihasználása miatt, hanem a tudomány és a fejlesztések nemzetközi világa felé való nyitottság. Ezt a nyitást az Európai Kutási Térség kialakítása és a tudományos-technológiai keretprogramok számunkra is nagyban elősegítik. Ezek hatékony kihasználásához azonban nemcsak az eredményeket értelmezni és továbbépíteni tudó kutatókra van szükség, hanem a közvetítés sokoldalú tevékenységét ellátó, alapos és sokszínű képzést kapott kutatás- és innovációmenedzserekre is. Csak így fog harmonizálni a kutásmenedzsment szintjén megvalósítható előrelépés az EU nyitott felsőoktatási és kutatási piaca mellett a gazdaság már említett nyitottságával is.

Eponon jól el lehet határolni az innovációmenedzser feladatkörét a kutásmenedzserétől. Az előbbi elsősorban egy vállalatban belül irányítja az innováció elindítását és megvalósítását, és csak az ebből fakadó követelmények miatt lép kapcsolatba a tudomány képviselőivel. Ezzel szemben az utóbbinak egy vállalatnál az a feladata, hogy az ott folyó kutatást szervezze és kapcsolatot tartson a külvilággal, a tudomány világával, vagyis egyszerre tudományos-szervező és tudásbeszerző. Az egyetemeken a tudományos-szervezés mellett tudást kiközvetítő és beszerző szerepe is van.

Mindebből az is következik, hogy olyan innovációbátorító és -támogató háttér, a helyileg nagyon különböző feltételekhez igazodó innovációs rendszerek kialakítása és fenntartása tűnik szükségesnek, amelyek képesek a nemzetközi szinten jelentkező tudományos eredményeket felkutatni, és lehetőség esetén közvetíteni a hazai vállalatok felé, hogy azok beépítsék őket a termékeikbe. Ilyen fontos rendszer, szervezeti forma a klaszter, az azonos vagy rokon iparágakba tartozó vállalatok szövetsége annak érdekében, hogy közösen lépjenek fel a piacon, illetve egymás között technológiai és innovációs kapcsolatokat létesítsenek és információt cseréljenek.

A kutásmenedzsment oktatása iránti szükséglet kibontakozása és e képzettség alkalmazásának lehetséges helyei

A kutásmenedzsment jellegű tudás iránti szükséglet a gazdaság mindhárom alapvető szektorában, az iparban, a szolgáltatási szférában és a mezőgazdaságban jelentkezik. E szektorok nagyobb vállalatai – a nemzetközi nagyvállalatokról nem is beszélve – már

most jelentős felvevői lehetnek a kutatásmenedzsereknek, vagy a hozzájuk részben hasonló képzettséggel rendelkező innovációmenedzsereknek, akik szükség esetén a vállalatban belüli innovációk lebonyolításának és követésének feladatait is el tudják látni. Különösen azokban a vállalatokban, amelyek valamilyen módon a teljes vagy közel teljes innovációs vertikumot kialakítják – a kutatólaboratóriumtól kezdve a termékfejlesztésig és az ezt szolgáló piackutatásig –, értelemszerűen igénylik a kutatásmenedzsereket az itt megmutatkozó szervezési és irányítási munkákhoz. Az innovációs vertikum megvalósításának ebben a három szektorban három különböző formája lehet. Egyrészt teljesen saját hatáskörön belül valósíthatják meg, másrészt a felsőoktatási intézményekkel vagy kutatóhelyekkel összefonódva, és végül valamilyen más vállalattal együttműködve (esetleg ez esetben is bevonva egy vagy több felsőoktatási intézményt vagy kutatóintézetet). A teljes vagy csaknem teljes innovációs vertikummal működő vállalatok közé tartoznak például a nagyobb gyógyszergyárak. Mivel az ilyen vállalati innovációs vertikumokba igyekeznek betagozódni az egyetemek tanszékei, a kutatóintézetek és más tudásközpontok, mindkét oldalon szükség van az egyes tudásfajták átvitelét megvalósító egységekre és az ezekben dolgozó kutatásmenedzserekre.

A nagyobb vállalatokon belül egyes osztályok, csoportok kifejezetten innovációs szervező feladatokat töltenek be, amelyekhez ugyancsak szükség van a kutatásmenedzseri tudásra. Gyakran megemlíti például egy vállalatnál, hogy nem az a műszaki újdonság kell, amelynek műszaki tartalma vitathatatlanul eredeti és úttörő. A technológiai sorokat kiépítő és fenntartó mérnököknek igen gyakran csak a meglevő technológia kisebb-nagyobb javításához, tökéletesítéséhez van szükségük valamilyen kifejezetten célirányos innovációra. Ily módon az innováció kezdeményezése többnyire a vállalati oldalról, közelebbről meghatározva pedig a technológiamenedzserek köréből indul el. A vállalati kutatásmenedzser éppen az ilyen technológiatökéletesítési igényeket közvetítheti az egyetemek és a kutatóintézetek felé, és egyúttal becslés alapján jelezni is tudja a várható haszonnak a kutatókra eső részét. A kutatók oldalán állva az egyik fő feladata az, hogy tudja vagy lássa meg, milyen tudományos eredményekben és fejlesztésekben van üzlet, és az mekkora tökebefektetéssel és hol valósítható meg.

Az innovációs nyitottság megvalósításához kutatásmenedzserekre a fentebb már említett okok miatt az egyetemeken kívül is szükség van a gazdaság azon egységeiben, amelyeket kifejezetten az innovációs nyitottság kialakításának és az egyes innovációk megvalósításának céljából hoztak létre. Így például a klaszterek

menedzsmentjének képzése és továbbképzése nálunk még egyelőre megoldatlan feladat, ezért a kutatásmenedzseri képzés kialakítása és felfuttatása itt ugyancsak pozitív változással járna.

A technológiai előrettekintési programok, amelyeket egyes országokban éppen a klaszterek finanszíroznak a szakminisztériumokkal közösen, a világ új tudományos és műszaki eredményeinek értékelését és hasznosíthatóságát szolgálják, és a vállalati innováció kibontakozását elősegítő összetett tevékenységek közé tartoznak. Aligha működhetnek azonban csak pályázati alapon még egyetem közeli elhelyezésük esetén sem, és a klasztereken belül sem. Tevékenységük intézményesítésére szükség van, ami egyébként mind az egyetemi oktatási anyagok javításához, mind pedig az innovációkat eredményező tudás- és technológiátvitel erősödéséhez jelentősen hozzájárulna. Az itt adódó összetett feladatok egy részének elvégzéséhez kifejezetten hasznos a kutatásmenedzszer tudása, aki azoknak a kapcsolatoknak a hasznosításában is nélkülözhetetlen, amelyeket a vállalatok az egyetemekkel és más tudásközpontokkal építenek ki. A klaszterek létesítésének és működtetésének egyik fő célja éppen az, hogy az ágazati vállalatok az összefogásuk eredményeképpen értesüljenek az új technológiákról és anyagokról, azokat alkalmazzák, illetve bevezessék.

Az egyetemeken és a kutatóintézetekben is elindult az innovációs vertikumok kiépítése saját hatáskörben. Az úgynevezett kipörgetett (spin-off) vállalatok a kutatást és fejlesztést folytatják, és akár az innovációt tartalmazó termék előállításáig is eljuthatnak. Arra hivatottak, hogy saját tudományos eredményeiket felhasználva állítsanak elő piaci terméket, vagy esetleg olyan kis- és középvállalat jöjjön létre belőlük, amely a termékpaletta miatt már eladható valamely nagyvállalatnak. Miközben így módon az egyetemek is kiépíthetik saját innovációs vertikumaikat, emellett továbbra is domináns részükről és a kutatóintézetek részéről az a törekvés, hogy más, külső vállalati innovációs vertikumok résztvevői legyenek. Ezt szolgálják a ma már sok helyen megtalálható technológiatranszfer- és innovációs irodák és más, ilyen funkciójú perifériák, inkubációs házak, az egyetemek mellett működő külső, odatelepeült technológiatranszferrel foglalkozó cégek.

Az egyetemi kutatókra és oktatókra ható terhelések növekedését elemezve, amelyek az erőltetett „sokoldalúság” elvárásához vezetnek, már utaltam arra, hogy a kutatásmenedzszer képzettségű személyek tudják igazán hatékonyan működtetni és irányítani a belső egyetemi kutatási és fejlesztési rendszert, és az eredményeket a leghasznosabban kiközvetíteni. Az egyetemi pályázati, innovációs és technológiai irodák, osztályok és más

egységek kiépítésével az első fontos lépés már megtörtént. Az intézményrendszer működtetéséhez, de főleg továbbfejlesztéséhez a folyamatosan növekvő feladatok miatt azonban az eddigieknél célirányosabban és magasabb színvonalon képzett személyzetre van szükség, illetve a meglevő alkalmazottak számára biztosítani kell a továbbképzés lehetőségét.

Joggal vetődik fel az a kérdés is, hogy a kutatómenedzserek minden esetben az egyetem alkalmazottjai legyenek, vagy inkább valamely külső cégé, amelynek ilyen menedzselési és tanácsadási profilja van. Abból kiindulva, hogy az utóbbi időben a hazai egyetemek funkciói éppenséggel növekedtek, és a hozzájuk kapcsolódó tevékenységi körök kiszélesedtek, az a kézenfekvő válasz adódik, hogy a kutatómenedzserekre az egyetemeken belül is nagy szükség van. Ugyanakkor megfontolandó az a változat is, hogy a kutatómenedzsért külső cég alkalmazza, és ő onnan működik együtt az egyetemmel, mert ekkor a versenyszférában szokásos fizetést kaphatja meg, aminek a rendszeresítése a számtalan megkötéssel küszködő egyetemeken nehezen valósítható meg, mert valószínűleg bérfelesztéseket okozna.

Mivel az egyes minisztériumokon belül működnek olyan osztályok, amelyek iparági irányító feladatokat látnak el, illetve a klaszterekkel tartják a kapcsolatot, a kutatómenedzszeri képzettségű személyek itteni alkalmazása jelentős tudásbeli és tevékenységbeli hiányosságokat számolna fel. Már a rendszerváltás után tapasztalható volt, hogy az oktatási szakpolitika tudásháttérének biztosítása és e szakpolitika alakításának területén megszorodott a szereplők száma (Halász, 2006: 178. old.), és azok képzettsége is tarkább képet mutatott. E folyamat más szakpolitikák területén szintén végbement, és ennek következtében a korábbinál jóval nagyobb tudásszükségletek keletkeztek. E szükségletek között nagyon jelentős mértékűek a kutatómenedzsment és a felsőoktatás-menedzsment iránti igények, melyeknek kiegészítése a professzionalizálódást segítené elő. A kutatópolitikához szükséges tudás előállítása ugyancsak egyre több szakértelmet igényel, melyet csak egy olyan csoport tud biztosítani, amelyben mások mellett a kutatás- és tudásmenedzsment szakértői is helyet kapnak.

Fontos érdek fűződik ahhoz, hogy hazánk mint tagország a közös EU-adminisztrációba megfelelő számú és képzettségű tisztviselőt és szakértőt tudjon delegálni vagy pályázati úton megfelelő szakemberekkel képviseltesse magát. A kutatás- és felsőoktatás-menedzsment oktatásában való lemaradás kifejezetten ellene hat ezen érdek érvényesíthetőségének.

Az államigazgatás szervezetén belül lefelé haladva a főváros és a megyei jogú városok önkormányza-

taiban, a polgármesterek tanácsadó testületeiben, vagy a megfelelő főosztályokon és osztályokon ugyancsak égetően szükség volna kutatómenedzserek alkalmazására, hiszen a regionális innováció három főszereplője közül a területi öngazgatás adminisztrációja az egyik. Ily módon ki lehetne küszöbölni azt az EU-ba egyáltalán nem illő gyakorlatot, hogy valamely nagyváros polgármestere például teológust – volt már rá példa – vagy irodalmárt kérjen fel maga mellé tudományügyi tanácsadónak. A nagyvárosi, megyei és nagyrégiós fejlesztési ügynökségeknek és regionális kutatócsoportoknak a közgazdász és gazdaságföldrajzos végzettségű munkatársak mellett hasonló okokból kutatómenedzserre is szükségük van, aki az innováció megvalósításához szükséges feleket a leginkább össze tudja hozni.

A kutatómenedzsment oktatása

A kutatómenedzsment-képzés magyarországi előzményeiről

A rendszerváltás utáni időszakban a gazdálkodás és a menedzsment minden lényeges formájának egyetemi és főiskolai oktatása felívelt, és jelentős nyugati támogatást kapott, mert mind a két oldalon felismerték, hogy a jól képzett menedzserek működése kulcsfontosságú a volt szocialista gazdaságok radikális átalakításához. Eközben a kutatómenedzsment egyetemi képzése terén már akkor lemaradás mutatkozott, és a kialakított oktatási forma, bár úttörő jellegű volt, csak a kutatók „sokoldalúbbá” való alakítását szolgálta. Már a hetvenes évek óta folyt, és a kilencvenes évek elején az MTA-n belül újra kezdeményezték a fiatalabb kutatók belső továbbképzését a kutatómenedzsment területén, de ezt az új idők jelei ellenére sem váltotta fel a teljes egyetemi képzés. Ez a belső posztgraduális képzés csak rövid, maximum egyéves, tanfolyamjellegű képzés maradt. Mivel azonban az elmúlt két évtizedben még fontosabbá vált a tudás ipari hasznosítása, az innováció kifejlesztésének, átvitelének és megvalósításának minden formája, ezért a képzésnek ez a hagyományos formája már egyáltalán nem felel meg a jelen, és még kevésbé a jövő szükségleteinek. A kutatómenedzsment ilyen, posztgraduális részképzéssel való oktatása, bár jelentős, előremutató kezdeményezés volt, még mindig a „sokoldalú” kutató hagyományos koncepciójának jegyében született. Ugyanis e tanfolyamok résztvevői többségükben olyan fiatal kutatókból álltak, akik már mélyen elkötelezettek voltak valamilyen diszciplína iránt, abban tudományos fokozatot szereztek vagy fokozatszerzés előtt álltak, vagy már kutatóként szocializálódtak, és ezért nem akartak pályát változtatni. A tanfolyam csak a horizontjuk kitágulását eredményezte, és

ebben az értelemben valóban egy kicsit sokoldalúbbá váltak. A kutatómenedzsment iránti szükségletek keletkezési helyeinek elemzése azonban éppen azt mutatta meg, hogy az említett tanfolyam egyáltalán nem tudja azokat szakemberekkel kielégíteni. Ma is előfordulnak persze olyan egyedi esetek a gyakorlatban, amikor egyetemi oktatók vagy kutatók válnak tartósan kutatómenedzsmentre, de ez sem megoldás, mert nem rendelkeznek a hivatáshoz szükséges alapvető tudásfajtaival, és azok jelentős részét utólag kell megszerezniük, hacsak nincs külön menedzszeri végzettségük is. A jelen, és még inkább a jövő sürgető szükségleteit figyelembe véve természetes megoldásul a kutatómenedzsment háromszintű egyetemi oktatása kínálkozik.

Szerencsés változás, hogy napjainkban legalább tantárgyként már megjelent a kutatómenedzsment. Emellett az ELTE BA-szak szintjén bevezette már a felsőoktatásmenedzsment-képzést. Itt-ott konferenciákat is szerveztek már a kutatómenedzsment kérdéseiről.

A kutatómenedzsment-képzés tartalma, ciklusai és ágazatai

A kutatómenedzsment oktatása nem jelentheti a menedzsment képzés valamilyen egyszerű kiegészítéssel kibővített formáját. Sajátos összetettsége, erősen interdiszciplináris jellege miatt karközi együttműködésben oktatható. Egyrészt a gazdaságtudomány, a menedzsmenttanulmányok és az üzleti ismeretek, másrészt a társadalomtudományok, és közülük főleg a tudományszociológia, a tudomány- és technológiaelméleti tanulmányok és a gazdaságszociológia képezik együttesen azt az alapot, amelyhez a további tudományágak kapcsolhatók. Az alapvető üzleti ismeretek mellett kiemelkedően fontos a menedzsment, a közgazdaságtan és a vállalatvezetési ismeretek oktatása a BA-szakon, valamint technológia-, innováció- és projektmenedzsment tárgyak biztosítása a mesterszakon. A technológiamenedzsment keretében a leendő kutatómenedzsmentesek megismerik azt az alapvető összefüggést, hogy a hasznosuló innovációk nagyon jelentős része a meglévő technológiai folyamatok hatékonyságának javítására irányul. Az innovációmenedzsment alaposabb oktatásával a leendő kutatómenedzsmentesek szélesebb körű vállalati alkalmazását lehet megalapozni. A hazai, az európai és más kontinensen levő országok tudománypolitikáját, felsőoktatási és kutatási rendszereit a tudományszociológia és a tudomány- és technológiaelmélet képviselői képesek megfelelő szinten megismertetni a hallgatókkal. A korábban már említett, ún. fordítási problémák, valamint a foglalkozás nagyon erős közvetítő jellege miatt a hallgatóknak erős kommunikációelméleti és pszichológiai oktatásra is szükség-

ük van. Mindezen tanulmányok mellett pályázási ismeretek átadására is szükség van, aminek keretében az EU tudomány- és technológiafejlesztő tevékenységét, a keretprogramok szerkezetét is jobban megismerhetik a hallgatók. A tudományos kutatással kapcsolatos jogi és számviteli alapismeretek oktatása hasonlóképpen indokolt, amelyet jól kiegészíthet a vállalatok alapításával és működtetésével kapcsolatos alapvető jogszabályok ismerete. Az angol nyelvű szakirodalom fontossága miatt erős, felsőfokú angol nyelvtudást célszerű megkövetelni az MA-szak felvételéhez és a doktori tanulmányok elkezdéséhez.

Az elméleti képzés mellett azonban a kutatási, fejlesztési és innovációs tapasztalattal nem rendelkező kezdő hallgatóknak erős gyakorlati képzésre is szükségük van. A mai egyetem világa széles körű lehetőséget kínál arra, hogy különböző kutatási projektek lebonyolításába már az első tanévben először részt vevő megfigyelőként, azután pedig aktív szervezőként vagy ügyintézőként bekapcsolódjanak. Tapasztalataikat megfelelő közös foglalkozások keretében kiértékelhetik és az elméleti anyaggal összekapcsolhatják. A későbbiekben az egyetem olyan megfelelő intézményeiben, mint a pályázati irodák, innovációs szervező egységek és tudásközpontok, valamint az államigazgatás megfelelő szerveinél és külső vállalatokban tevékenykedhetnek és vehetnek át gyakorlati tapasztalatokat.

A kutatómenedzsment mesterszintű oktatása során esetleg érdemes több szakot elkülöníteni. Egyrészt kínálkozik a későbbi alkalmazási területek – felsőoktatási intézmények, vállalatok, államigazgatás – szerinti felosztás. Másrészt tekintetbe lehet venni azt, hogy a kutatás, a fejlesztés és az általános, nem csak technológiai értelemben vett innováció menedzselése különféle tudásspecializációt kíván meg.

A hazai kutatóegyetemek közül néhányon e lehetőség megvalósításához minden kiinduló feltétel megtalálható. Az oktatási programok összeállításakor érdemes kitekinteni azoknak az oktatási és kutatási centrumoknak a tapasztalatára, ahol ilyen képzés már régóta folyik, valamint a nemzetközi szakirodalomban látható új trendekre. Mindazonáltal nagyon fontos az eddigi hazai gyakorlati tapasztalatok és a hazai kutatási és innovációs infrastruktúra megismertetése is, melynek oktatásához hozzájárulhatnak azok a gyakorlati szakemberek is, akik igazi kutatómenedzsment pozícióban dolgoznak.

A háromszintű vagy háromciklusú képzés kialakítása a kutatómenedzsment oktatása esetében is indokolt. A BA-diplomával fontosabb kutatási ügyintézői állások lehetnének betölthetők, például az egyetemek pályázati irodáiban vagy a minisztériumi hierarchia alsóbb szint-

jein. A mesterdiplomával rendelkezők viszont a jóval szélesebb tevékenységi és felelősségi körrel járó kutatómenedzseri pozíciókat tölthetnék be. Így egyetemi pályázati irodákat, innovációs központokat, vállalati inkubációs egységeket, vagy akár kipörgetett vállalatokat vezethetnek a felsőoktatási szférában, és kutatási egységeket, innovációs osztályokat a vállalatoknál. A doktori képzésben részt vevő és doktori címet elnyerő kutatómenedzserek kerülhetnének a legnagyobb felelősséggel járó, legmagasabb szintű pozíciókba, közigazgatási, egyetemi és vállalati közép- vagy felsővezetői posztokra, az EU-adminisztrációba, illetve ez biztosítaná a kutatómenedzsment felsőfokú oktatásához az utánpótlást.

A teljes képzési lánc kialakításának szükségességét támasztják alá a már említett, kutatómenedzsereket igénylő – gazdasági, államigazgatási és felsőoktatási – szektorok növekvő szükségletei. De ezen túlmenően több érv is a tágabb és teljesebb oktatási keretek megteremtése mellett szól. E fontos területet csak azok fogják szakmájuknak tekinteni és távlatosnak tartani, akik már eleve erre a szakra jelentkeztek, és tudják, hogy táguló munkaerő-piaci lehetőségek nyílnak számukra, hogy képzéssel magasabb szintre juthatnak, és hogy igazi életpályamodell is kínálkozik számukra. Jelenleg is dolgoznak már közgazdászok, regionális fejlesztők és más, például természettudományi és bölcsész végzettségű diplomások kutatómenedzseri munkakörben. A munkájukat naponta végezve tesznek szert a szükséges tapasztalatokra és jóval kevésbé támaszkodhatnak arra, amit az egyetemi tananyagból kaptak, mintha pontosan a képzettségüknek megfelelő helyekre kerültek volna. Ez a helyzet számukra is, de a kutatómenedzseri foglalkozás tudásbázisa és presztízse szempontjából is nyilvánvalóan hátrányos. Az ily módon kialakuló foglalkozási csoport, mivel státusa bizonytalan és főleg nem áll mögötte egy elismert és akkreditált egyetemi szak tekintélye, nem kapja meg a megfelelő megbecsülést, és tagjai azt érzékelik, hogy a munkájukat, szakismeretüket és tapasztalatukat voltaképpen elvárják a magasabb végzettségű kutatóktól is, bár azok ennek ritkán és csak részlegesen tudnak eleget tenni. Ez hozzájárulhat ahhoz, hogy ezt a munkakört távlatatlannak érzélik és otthagyják olyan másik kedvéért, amely eredeti képzettségükhöz és végzettségükhöz illeszkedik, és amely nagyobb presztízst kínál. Állásukat átmeneti helyzetnek tekintik, holott az lenne jó, éppen a jövőbeni, egyre növekvő fontossága miatt, hogy hivatásuknak tekintsék, amely kulcsfontosságú területeken valósulhat meg, illetve teljesebben ki. Az alacsony fizetési szinttel együtt ezek a körülmények azt segítik elő, hogy a pálya elnöiesedjék. Az ilyen beosztás tipikusan

olyan, amely a szülések időszakáig és a gyerekek és a gyerekek időszakában, és utána még egy rövid ideig megfelelő, de később, amikor már a gyermekek óvodába és iskolába járnak, már más, „igazi” munkahely kell.

Egy foglalkozási körön belül a tudás felhalmozódása sokféleképpen mehet végbe. Ezt a folyamatot nagymértékben megalapozza a doktori képzés elindítása, mert ez olyan oktatási forma, amelynek keretében már folyamatosan publikációkat termelnek. Egyrészt az oktatók írják tanulmányokat és könyveket a széles szakmai közönség és a hallgatók számára, másrészt maguk a doktorandák és doktoranduszok is publikálásra vannak kötelezve. Már a doktori iskola akkreditálása is erős publikációs háttérhez kötött. Ezen az oktatási szinten gyakrabban szerveznek hazai és nemzetközi konferenciákat is, amely utóbbiak megalapozhatják vagy továbbfejleszthetik a nemzetközi kapcsolatrendszereket. Mindezek az elemek együttesen a szakmai tudás felhalmozásának olyan új, magas szintjét hozzák létre, amelyet óriási távolság választ el az alacsonyabb szintű oktatási formák lehetőségeitől. A későbbiekben olyan összetett, interdiszciplináris profilú tanszék vagy intézet létrehozására is sor kerülhet, mint amilyen a Sussexi Egyetemen működő Tudomány- és Szakpolitika Kutatóegység (SPRU), amelyben tudományfilozófusok, a tudomány- és technológiai tanulmányok szakértői, tudományszociológusok, kutatás- és innovációmenedzserek működnek együtt a folyton megújuló interdiszciplinaritás jegyében. Ebben az intézetben nemcsak kutatják az innovációt, hanem gyakorolják is annak átvitelét, átadását külső vállalatoknak, vagy saját vállalatok létrehozását valamilyen innováció megvalósítása érdekében. Ilyen környezetben már nemcsak kutatómenedzsereket és innovációmenedzsereket lehet gyakorlatorientált módon képezni, hanem új, egészen speciális feladatokhoz is lehet megfelelő tudású szakembereket képezni. Az innováció természetének olyan, eleve tudományközi intézményi struktúra felel meg, ahol a lehető legegyszerűbben és leggyorsabban jönnek létre új tudományterületek közötti társulások, átkötések.

A felsőoktatásban új, háromciklusos képzés kialakítása igen lassú, akár egy évtizedig is eltartó folyamat lehet. Mivel e területen is jobb a változások elébe menni, mintsem azokkal vonszoltatni magunkat, a kutatómenedzseri képzés szervezési munkájának mielőbbi elkezdése sem tekinthető már a dolog elkapkodásának. E szakmai képzés jelenleg nálunk még nagyon embrionális állapotban van, miközben a hozzá tartozó tudás és felsőfokú képzés nemzetközi szinten gyorsan felértékelődik. A nemzetközileg, de főleg az Európai Unióban felhalmozódott kutatómenedzseri tudáshoz való hozzáférést és az átvételt az oktatási és egyéb intézményesülés lemaradása erősen hátráltatja.

Zárógondolatok

E tanulmányban megpróbáltam arra felhívni a figyelmet, hogy a múltbeli, a jelenlegi és a jövőbeni gazdasági, közigazgatási és felsőoktatási változások az eddiginél jóval nagyobb szükségletet alakítanak ki a kutatómenedzsment jellegű tudás, illetve magas szintű tudással rendelkező kutatómenedzsmentek iránt. Ezt a trendet elég könnyű felfedezni, ha tekintetbe vesszük azt, hogy több mint másfél évtizede az európai és a hazai jövőképekben milyen szerepet szánunk a tudásnak és az innovációnak. Egészében véve elodázhatalannak tűnik a többszintes kutatómenedzszeri képzés megvalósítása.

A kutatómenedzsment képzése egy bonyolultabb, interdiszciplináris, igazi XXI. századi felsőoktatási probléma része: a gazdaság fenntartható, a folyamatos innováció megvalósítására épülő növekedésének előfeltételei közé tartozik. A hazai kutatóegyetemek közül több alkalmas arra, hogy elsősorban a gazdaságtudományi és a társadalomtudományi kar megfelelő intézményeit és tanerőit összekapcsolva kialakítsa a kutatómenedzsment háromszintű képzését.

A kutatás terén folyó nemzetközi versenyben, amikor az EU a kutatási munkaerő vándorlását ugyanúgy lehetővé teszi, mint minden más munkaerőt, sőt egyes gazdagabb országok kifejezetten jelentős kedvezményekkel bátorítják a kutatók hozzájuk való vándorlását, különösen fontos a kutatási környezet olyan komfortjának a megteremtése, amely legalább közelít a tehetősebb EU-tagországokban található környezetekéhez. E kutatási környezetnek igen fontos része a kutatómenedzsment jelenléte és megfelelő színvonala, mert ez elejét veszi annak, hogy az egyetemi oktatónak és kutatónak a szó fentebb vázolt problematikus értelmében „sokoldalúvá” kelljen válnia. A kutatómenedzsmentet alkalmazó egyetemi részlegek vagy külső cégek nemcsak egy kutatás-fejlesztési vagy innovációs projekt lebonyolítására képesek, hanem arra is, hogy felleljk és szerződtessék a megfelelő kutatási személyzetet, ha az nem, vagy csak részlegesen állna rendelkezésre. A fejlett kutatómenedzsment tehát nemcsak megtartó erő a kutató elit szempontjából, hanem kutatókat vonzó tényező is lehet.

A takarékoság a kockázatsökkentés, mondhatni, álrúhas formája, mert különféle forrásokkal támogatja az innováció megvalósítását. Ha az egyetemi oktató és kutató nem vesztegeti arra az értékes kutatási idejét, hogy egy új foglalkozásba – a kutatómenedzsmentébe – beletanuljon, akkor időt nyer a tudományos, technológiai, orvosi, mezőgazdasági és más megoldások tökéletesítéséhez vagy más tudományos feladat megoldásához. Ha az ipari kapcsolatépítés terhére a

kutatómenedzsmentet leveszi a válláról, akkor ismét időt nyer a saját igazi feladataihoz. Ha a vállalati vezető hamarabb megtalálja a maga egyetemi vagy kutatóintézeti kutatóját vagy fejlesztőjét, akkor időt és pénzt takarít meg. Ha pedig a kutatómenedzsment meglátja egy új termék piacra dobásának lehetőségét – amint azt az Apple korábban idézett példája is mutatja –, vagy valamely létrehozott műszaki és egyéb újdonság az ő segítségével hamarabb ölt eladható formát, akkor ez kerülő utak, vagyis idő és pénz megtakarítását eredményezi. Ha a felsőoktatási szakpolitika megfogalmazása és végrehajtása az államigazgatás különböző szintjein pontosabbá és hatékonyabbá válik a kutatómenedzsment szemlélet jelenléte és érvényesülése folytán, akkor ez ismét csak jelentős mennyiségű idő és pénz megtakarítását jelenti, és egyidejűleg növeli a megvalósítás nehézségei között kialakuló visszacsatolások értékét és felhasználhatóságát.

Nem mindenfajta tudás vagy foglalkozás jár munkahelyteremtő hatással, sőt ezekből van kevesebb. A kutatómenedzsment jellegű tudás azonban sajátosan ilyen, mert támogatja a vállalkozások megalapítását, fenntartását és továbbfejlesztését. A kutatómenedzsment tevékenységének is van tehát munkahelyteremtő hatása, hiszen hathatósan hozzájárul termékek bevezetéséhez, gyártásához, esetleg közvetlenül új vállalkozások kialakításához.

A kutatómenedzsment igazi közvetítő ember, aki piaci szükségleteket ismer fel, és ezt közvetíti a kutatók, a fejlesztők és az újítók felé. Miközben projektek elindítását és végrehajtását vezényli le, felismeri a kutatások, a fejlesztések és az innovációk piacosításának lehetőségeit. E három utóbbi tevékenységi terület vonatkozásában közvetít az államigazgatás, a vállalati szféra és a felsőoktatási intézmények között is. A kutatómenedzsment a kutatásra és az innovációra épülő gazdaság és az élethossziglani tanulásra épülő új társadalom egyik kulcsembere.

Lábjegyzet

¹ E tanulmány az MTA-PE Regionális Innovációs és Fejlesztési Hálózati Kutatócsoport kutatási tervének és tevékenységének keretében készült.

² Az elmúlt tíz évben százhusznál több interjút készítettem felsőoktatási és kutatóintézeti vezetőkkal, köztük számos volt rektorral is, amelyeket mint kutatási anyagokat felhasználtam e tanulmány megírásához. Ezúton is nagyon köszönöm mindannyiuknak, hogy időt szántak a beszélgetésekre és megosztották velem tapasztalataikat.

³ Egy előkészületben levő tanulmányomban részletesen foglalkozom az innovációs nyitottság fogalmával, ezért itt csak röviden érintem ezt a fogalmat, amely az OSLO Kézikönyv legújabb változatában már előfordul.

Felhasznált irodalom

- Dőry T.* (2005): Regionális innovációpolitika. Kihívások az Európai Unióban és Magyarországon. Budapest – Pécs: Dialóg Campus
- Dworschak, M.* (2007): Aufbruch im Labor. Der Spiegel, 42: p. 155–158.
- Fábri Gy.* (2006): Az egyetemek és az MTA reformja. Magyar Tudomány, 10: p. 1266.
- Halász G.* (2006): „Oktatáspolitiká”. in: Pesti Sándor (szerk.) (2006): Szakpolitikák a rendszerváltás utáni Magyarországon 1990–2006. Rejtjel Politológia Könyvek 26. Sorozatszerkesztő Szabó Máté. Budapest: Rejtjel Kiadó
- Kemény T. – Vincze I.* (2006): A magyar K+F ráfordítások a nemzetközi trendek tükrében. Magyar Tudomány, 9: p. 1128.
- KSH* (2006): Kutatás és fejlesztés 2005. Budapest: KSH
- Magda S.* (2007): Tudomány, felsőoktatás, versenyképesség. Magyar Tudomány, 3: p. 332.
- OTKA* Hírlevél különszámai 1992–2006.
- Pléh Cs. – Fábri Gy. – Radácsi L.* (2006): Az átalakuló Akadémia: háttér és távlatok az MTA reformfolyamatában. Magyar Tudomány, 12: p. 1510–1535.
- Polónyi I. – Tímár J.* (2006): Az Akadémia és az egyetemek reformjai. Magyar Tudomány, 10: p. 1261.
- Róna-Tas A.* (2006): Tudomány, Akadémia és a piac. Magyar Tudomány, 8.
- Szívós M.* (2008): Kutatási idő és hatékonyság. Világosság, 2008/1.: p. 57–78.
- Szívós M.* (2013): Az egyetemek rangsorolása mint alapkutatási téma a globalizáció, a nemzetköziesedés és az európai egyesítés kontextusában. Magyar Tudomány, 2013/7.
- Tolnai M.* (2006): Átlag feletti teljesítmény fél-pénzen. A magyar tudomány nemzetközi adatok tükrében. Internet: <http://www.mta.hu/fileadmin/2006/07/Felpenz.pdf>
- Török Á.* (1997): Az első átfogó projektértékelési kísérlet Magyarországon. A Központi Műszaki Fejlesztési Alapból finanszírozott K+F pályázati rendszer keretében 1991 és 1995 között megvalósított programok vizsgálata. Közgazdasági Szemle, XLIV. évf. január: p. 69–82.
- Török Á.* (2006): Quo vadis, Európa? A Lisszaboni Stratégia értelméről és tanulságairól 2006 tavaszán. Magyar Tudomány, 9: p. 1040.
- Török Á.* (2006): Stratégiai ágazat stratégia nélkül? A magyar kutatás-fejlesztés teljesítménye és versenyképessége nemzetközi összehasonlításban. Szombathely: Savaria University Press

E SZÁMUNK SZERZŐI

Hidegh Anna Laura, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Gelei András**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Primecz Henriett**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Vaszkun Balázs**, tudományos segédmunkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem; **Nick Chandler**, PhD-hallgató, főiskolai adjunktus, Budapesti Gazdasági Főiskola; **Dr. Heidrich Balázs**, dékán, intézetvezető, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Főiskola; **Bakonyi Zoltán**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Szívós Mihály**, tudományos főmunkatárs, Magyar Tudományos Akadémia; **Prof. Dr. habil Bencsik Andrea**, egyetemi tanár, Univerzita J. Selyeho Komarno, Széchenyi István Egyetem Győr; **Dr. Renáta Machová**, egyetemi adjunktus, Univerzita J. Selyeho Komarno; **Kajos Attila**, egyetemi tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem; **Bálint Brigitta**, PhD-hallgató, Pécsi Tudományegyetem

BENCSIK Andrea – Renáta MACHOVÁ

ESÉLYEGYENLŐSÉG – ÉRTÉK VAGY ILLÚZIÓ? – DISZKRIMINÁCIÓ A MUNKAHELYEN

A tanulmány célja a diszkrimináció, ezen belül is a munkahelyi diszkrimináció vizsgálata. A témakör elméleti hátterének rövid bemutatása után egy vállalati példa szolgáltatja az alapot a valóságos történések megítélésére. A szerzők tanulmányukban felvázolták a hátrányos munkahelyi megkülönböztetés megnyilvánulásainak negatív hatásait a munkatársak viselkedésére, munkahelyi teljesítményére, egyúttal a vállalati sikerre. Az elméleti alapok bemutatása után egy kiválasztott vállalat teljes munkatársi állományát kérdezték meg kérdőív segítségével arról, hogy ők maguk hogyan érzékelik a hátrányos megkülönböztetés megnyilvánulásait, és mit tesznek vagy nem tesznek a probléma kezelése érdekében. A tanulmány a vizsgálat eredményeit összegzi.

Kulcsszavak: alkalmazott, diszkrimináció, esélyegyenlőség, hátrányos megkülönböztetés

„Az egyetlen cél, amelynek érdekében jogos lehet egy civilizált közösség bármely tagjával szemben – akarata ellenére – erőszakot alkalmazni: mások sérelmének megakadályozása.” (J. S. Mill)

A diszkrimináció kifejezés alatt a társadalom különböző közösségeiben fellépő, az egyént vagy egy adott csoportot érő igazságtalanságot értjük, mely mögött hátrányos megkülönböztető jellemzők képezik a megítélés alapját. Bár a diszkrimináció megnyilvánulhat pozitív módon is, valamint nyílt vagy burkolt formában, vizsgálatunk szempontjából az előbbi kap hangsúlyozott szerepet.

Már az emberiség fejlődésének kezdeteitől megfigyelhető különböző emberi csoportok között létrejövő megkülönböztetés. Minden kor a maga vallási, politikai és jogi eszközeivel igyekszik kiküszöbölni ezt a helytelen magatartást, mind ez idáig sajnos sikertelenül. Az Európai Unió – számos intézkedésével, határozatával, szabályaival próbál akadályt gördíteni e negatív és elítélendő emberi magatartásforma további megnyilvánulásai elé (Szalai, 2011a). Saját tapasztalataink mellett ezért is tartottuk fontosnak, hogy megvizsgáljuk, hogyan jelentkezik a gazdálkodó szervezetek gyakorlatában a diszkrimináció jelensége, tesznek-e, és ha igen, mit, az illetékes vezetők a jelenség kiküszöbölésére. Úgy érezzük, hogy a XXI. században különösen nem

elhanyagolható viselkedés, gondolkodásmód, hozzáállás változtatásáról kell gondoskodni ahhoz, hogy a társadalomban már a történelem kezdeti időszakában fejlődésnek indult és mélyen beívódott jelenség megszüntethető és felszámolható legyen. Ez a változás csak az emberek közötti kölcsönös összefogás, feltétel nélküli elfogadás és komoly erőfeszítések segítségével lehetséges. A demokrácia alappillére, egyben elvárása, hogy megvalósuljon a teljes körű egyenlőség a társadalomban, s ez a vágy a XXI. században mindenekfeletti létjogosultságot kap.

A következőkben egy rövid összegzését adjuk az esélyegyenlőséggel kapcsolatos törvényi szabályozás kialakulásának, és az abban megfogalmazottak alkalmazásának szükségességéről.

A diszkrimináció elméleti háttere

„A diszkrimináció olyan megközelítést jelent, amely ésszerűtlen különbségtételt vezet be az érintett alanyi jogok élvezetével összefüggésben. Ez a meghatározás három elemet rejt magában. Ezek a következők: a meg-

különböztetés negatív hatása az érintett személyre, ez a hatás a különbségtételből ered, és a különbségtétel ésszerűtlen, nem indokolható” (Kende, 2005: 275. o.).

A mindennapi életben érzékelhető megnyilvánulási formái lehetnek például előítéletes beszéd, leírt szöveg, gúnyos viccek, gesztusok, helytelen közeledés, esetleg a közeledés hiánya, indokolatlan távolságtartás, csúfolódás, sőt megalázás (Gyulavári – Könczei, 2000).

A magyar állam európai uniós kötelezettségeinek eleget téve 2003-ban alkotta meg az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. törvényt (Ebtv.), mely a kérdéskört átfogóan szabályozza, illetve 2005-ben létrehozta az egyenlő bánásmód követelményének érvényesülését ellenőrző intézményt, az Egyenlő Bánásmód Hatóságot.

A gyakorlati tapasztalatok szerint a diszkrimináció fajtái közül leggyakoribb a közvetlen diszkrimináció, amely legnagyobb számban a foglalkoztatás területén fordul elő, míg a védett tulajdonságok alapján osztályozva legtöbbször a nem, a fogyatékos, valamint a nemzeti és etnikai kisebbséghez tartozás alapján történik hátrányos megkülönböztetés (<http://www.antidiszko.hu/index.php?id=8>).

Tanulmányunk célja elsősorban a munkahelyi körülmények között megjelenő diszkrimináció eseteinek bemutatása, illetve a vizsgált vállalatnál előforduló konkrét problémák észlelésére tett intézkedések feltárása.

A munkahelyi diszkrimináció

A munkahelyi diszkrimináció lehet nyílt, de a legtöbb esetben épp azért nehéz azonosítani, mert rejtett és bonyolult áttételeken, összefüggéseken keresztül érzékelhető. Olykor a megkülönböztető magatartás nem is szándékos, nincs konkrét alapja, mégis mélyen, rejtve a társadalomban él, s megjelenik a hétköznapi viselkedésben. Kertesi Gábor meghatározása szerint: „A munkaerőpiacon akkor beszélhetünk diszkriminatív, megkülönböztető munkáltatói viselkedésről, ha azonos termelékenységgű (vagyis azonos „minőségű”) munkaerőt a munkáltatók eltérő módon értékelnek” (Kertesi, 2001: 81. o.).

Ha összevetjük a magyar jogrendben meghatározott diszkriminatív elemeket az ausztrál kormány Fair Work Ombudsmanja (Fair Work Act, 2009) vagy az amerikai jog által meghatározott problémás területekkel, hasonló jellegű felsorolásokat találhatunk (http://www.law.cornell.edu/wex/employment_discrimination, 2013).

A magyar elvárások az uniós iránymutatásnak teljes mértékben megfelelnek, így az európai országokra érvényes szabályokkal összhangban született meg a diszkriminációra vonatkozó törvényünk.

A megkülönböztetés vállalati szempontjai

Az említett törvények, helyi szabályok, nemzeti rendelkezések mindent megtesznek annak érdekében, hogy ez az emberileg nehezen tolerálható viselkedés ne nyerjen teret. Mégis, a küzdelem bumeráng módjára okoz állandóan visszatérő problémát egyénnek és szervezetnek egyaránt. Legismertebb diszkriminációhoz vezető tulajdonságok, melyek éreztetik hatásukat a vállalati gyakorlatban, a származás, fogyatékos, vallási vagy világnézeti meggyőződés, szexuális orientáció, bizonyos, a munkavégzést nem befolyásoló egészségügyi problémák, politikai meggyőződés, szakszervezeti tagság. A Munka Törvénykönyvében még ennél szélesebb körű a szempontok listája, mégsem beszélhetünk teljesen kiegyensúlyozott működésről ezen a területen (Debrecéniová, 2008).

Napjaink leginkább szembetűnő jelensége a vállalati gyakorlatban a fizetésekben és a magasabb pozíció elérési lehetőségeiben megnyilvánuló különbség. A nők és a férfiak közötti valódi egyenlőség tulajdonképpen azon a tévhiten alapul, hogy az egyenlőség már a kommunizmus idején megvalósult. Ez azonban a legcsekélyebb mértékben sem fedti a valóságot. A formális egyenlőség ugyan létezett, ám a nők az „emancipált nő” modelljével azonosulva vállaltak lényegesen nagyobb terheket, mint férfi társaik. A diszkrimináció egyik fő forrásává lépett elő az az igény, hogy a nőket kettős funkcióban kívánták látni: anya szerepben és munkavállalóként. Egy uniós felmérés igazolni látta, hogy a 90-es években még mindig jóval magasabb az ugyanabban a munkakörben dolgozó férfiak fizetése, mint a hasonló szaktudással rendelkező nők (Štangová, 2011; Szalai, 2011b).

Az egyik leggyakrabban tetten érhető probléma az alkalmazás és álláskeresés során tapasztalt hátrányos megkülönböztetések közül az életkor miatti diszkrimináció, ezt követi az etnikai és nem szerinti megkülönböztetés. Az etnikai megkülönböztetés szintén előkelő helyen áll, rengeteg kellemetlen tapasztalattal, mely esetünkben főként a roma lakosságot érinti (Szuha, 1999; Babusik – Adler, 2002).

A munkahelyi diszkrimináció új formája az életkor, a szexuális orientáció, a csökkent munkaképesség, a HIV/AIDS fertőzöttség, valamint az egészségkárosító életmód egyaránt. Szintén egy új jelenség az olyan gyakorlatok bevezetése, melynek révén a munkaadók kiszűrik azon személyeket, akiknek esetében „genetikai hajlam” következtében valószínűsíthető bizonyos betegségek kialakulásának lehetősége (Štangová, 2011).

A diszkrimináció létezésének igazolása sokszor körülményes, pedig a jogi eljárás lefolytatásához a probléma létezésének bizonyíthatósága elengedhetetlen

feltétel. Így nem csoda, hogy vizsgálataink során a nyilvánosságra kerülő eseteknél lényegesen több probléma fedezhető fel a vállalatok életében, de azok nem kerülnek felszínre, vagy legalábbis nem lesz következményekkel járó ügy belőlük (<http://public.getlegal.com/legal-info-center/employment-discrimination>, 2008).

A vállalati kultúra jelentősége

Az emberi erőforrás ma a vállalati élet meghatározó tényezője, mely a legfontosabb erőforrásnak számít. A szervezet a környezet kihívásaira reagálva alakítja ki a rá jellemző viselkedést, a szervezet tagjai által elfogadott és közösen alkalmazott hagyományokat, értékek, rituálék együttesét.

A szervezeti kultúrában jelennek meg azok a befolyásoló tényezők, melyek a diszkriminatív viselkedés jegyeinek tetten érését lehetővé teszik. A gazdasági szempontú elemzések egyértelművé tették, hogy a diszkrimináció a vállalati stratégián keresztül a vállalati kultúrában jelenik meg (Világi, 2013).

Nem elegendő arra törekedni, hogy a különböző szabályzatoknak, törvényi előírásoknak eleget tegyen egy vállalat, a viselkedés meghatározó tényezői, mint a kultúra, stratégia, vezetési stílus, legalább olyan jelentős mértékben befolyásolják a diszkrimináció jelenlétét, mint a jogszabályi háttér.

A bemutatott elméleti alapok után *kutatási kérdés-ként* fogalmazódott meg:

- *Gazdálkodó szervezetek esetében mennyire tapasztalható meg az elméletben bemutatott problémák?*
- *Az észlelt vagy a munkavállalók által jelzett problémák megoldására milyen vezetői reakciók érvényesülnek?*

A következő fejezetben egy vállalati vizsgálat eredményeit mutatjuk be.

A diszkrimináció megjelenése a vállalati gyakorlatban

A vizsgálat célja

A kutatás célja, hogy bemutassa a vállalati érdekek kettősségét, nevezetesen a gazdaságosság, nyereségeség elérésének vágyát, valamint az emberi erőforrásokra vonatkozó jogi előírások, azok betartásának, betartatóságának szemben állását.

A vizsgálat során a kutatás tárgya:

- Létezik-e a vállalati működésben bármely, a fentiekben bemutatott diszkriminatív jellegű probléma?
- Amennyiben tapasztalható bármely területen diszkrimináció, az a vezetéstől vagy a munkatársaktól származik?

- Történik-e bármilyen intézkedés, reakció a kellemetlen munkahelyi szituációk vagy hátrányos megkülönböztetés megszüntetésére, esetleg annak megelőzésére?

A kutatás módszertana

A felmérés elsősorban kvantitatív módszer, nevezetesen kérdőíves felmérés alkalmazásán alapul. Ennek segítségével átfogó képet kaptunk egy nagyvállalat gyakorlatáról, problémáiról, az azokra adott vezetői reakciókról. A kérdőív 16 kérdésből állt, melyek jellemzően zárt típusúak voltak, de néhány esetben adtunk lehetőséget a saját vélemény szabad kifejtésére is.

A mintavételi egységet kizárólag a vizsgált vállalat alkalmazottjai alkották. A vállalat vezetésének beleegyezésével a kérdőívet az összes alkalmazotthoz eljuttattuk. A papíralapú 512 db kiosztott kérdőívből 318 értékelhető került feldolgozásra.

A kérdőíves felmérés eredményeinek kiértékelése Excel táblázat és SPSS program segítségével történt.

A kvantitatív eredmények kiegészítése személyes megfigyelés és strukturált mélyinterjú technikán alapuló, kvalitatív módszer segítségével történt, melynek célja azon kérdések tisztázása volt, melyek a vezetés véleményét és értékítéletét hivatottak feltárni az emberi tényező fontosságának és a diszkrimináció vállalati helyzetének megítélése érdekében. Az interjú a vállalat HR-vezetőjével került lefolytatásra.

A kutatás egy nagyobb ívű további vizsgálat előszobájának tekinthető, mely egyfajta szondát, általános következtetések megfogalmazását tette lehetővé. Ennek következtében több fontos kérdés a vizsgálatok további fázisaiban kerül részletesebb elemzésre, és a háttérben húzódó okok feltárása, illetve szükséges vezetői intézkedések megfogalmazása is a teljes körű elemzési eredmények tükrében válik lehetővé.

A vizsgált szervezet bemutatása

A vizsgálat tárgya egy nagy múltú bőripari vállalat leányvállalata, mely teljes egészében külföldi tulajdonnal került megalapításra, korlátolt felelősségű társasági formában. Ügyfelei között magánszemélyek és vállalatok egyaránt megtalálhatók, minden társadalmi rétegből és minden korosztályból. Elhelyezkedése logisztikai szempontból igen kedvező. A cég több mint ötszáz főnek biztosít munkahelyet. A leányvállalat szervezeti struktúrája funkcionális felépítésű, mely szolgálja a jelenlegi folyamatok sikeres működését.

A helyi vezetés felelős az általa irányított terület működéséért, de a vállalat stratégiáját a külföldi anyavállalat determinálja. A vállalat indulásakor a felső vezetés kizárólag a külföldi tulajdonos nemzetiségéből

származott, mára már csak hazai vezetők és alkalmazottak vesznek részt a szervezet működtetésében. Ezzel együtt a cég megőrizte azt a szellemiséget, kultúrát, vezetői magatartási mintákat, mely a kizárólagos külföldi vezetés jelenléte esetén is jellemző volt.

A gazdasági válság ellenére a vállalat mutatói pozitív eredményt tükröztek/nek folyamatosan, a sikerességét garantáló tényező az állandó megújulóképessége.

Kutatási eredmények

A vállalati HR legfontosabb jellemzői a diszkrimináció szempontjából

A korrekt vállalati kép kialakításához hozzátartozik a cég HR-tevékenységének rövid bemutatása, mely előre vetít bizonyos értékítéletet a munkatársak kezelésében. Az információk személyes megfigyelés és a HR-vezetővel folytatott interjú alapján kerültek összegyűjtésre.

A diszkrimináció lehetőségét leginkább magában hordozó tényezők a HR területén: az új alkalmazottak toborzási, kiválasztási eljárásai nem szabályozottak, ugyanakkor az alkalmazás szabályai összhangban állnak a Munka Törvénykönyvében megfogalmazottakkal (1. táblázat). A vállalat rendelkezik etikai kódexszel,

1. táblázat

Az alkalmazott kiválasztási módszerek

Kiválasztási módszerek alkalmazásának gyakorisága a vállalatnál		
Sorrend	Módszer	%
1.	Önéletrajz	65
2.	Személyes interjú	19
3.	Mások által adott referenciák	9
4.	Telefonos interjú	4
5.	Dolgozói ajánlás	3
Összesen		100

Forrás: saját szerkesztés a vállalat adatai alapján

és abban bár a törvényi előírásoknak megfelelően a diszkrimináció kérdései szabályozottak, konkrét esetekben még nem került sor a lefektetett magatartási szabályok számonkérésére.

Bár a HR-vezető elmondása alapján minden törvényi előírást betartanak a HR-folyamatok megvalósításában, mégis a vizsgálatunk során e munkafázis során tapasztaltunk először diszkriminatív eljárást. A legutolsó jelentősebb munkafázisban kizárólag férfiakat választottak.

(A betöltendő munkaköri elvárások nem indokolták ezt a döntést. Mivel utólagos információként szereztünk tudomást erről, nem állt módunkban vizsgálni ennek a jogosságát, de mindenesetre figyelemre érdemes kérdésként jegyeztük a további vizsgálatainkhoz.) Azért is figyelemre méltó ez a HR-döntés, mert általában is jellemző hogy, néhány kivételtől eltekintve, nők nem kerülnek vezetői pozícióba, pl. a felső vezetésben egyetlen hölgy sincs. Mi ennek az oka? Az anyavállalat vállalati stratégiájában találjuk meg a választ, mely a cég egészére kihatással van. (A stratégia részletes elemzése ugyancsak későbbi elemzés tárgya lesz.) (1. ábra)

A kérdőíves felmérés eredményei

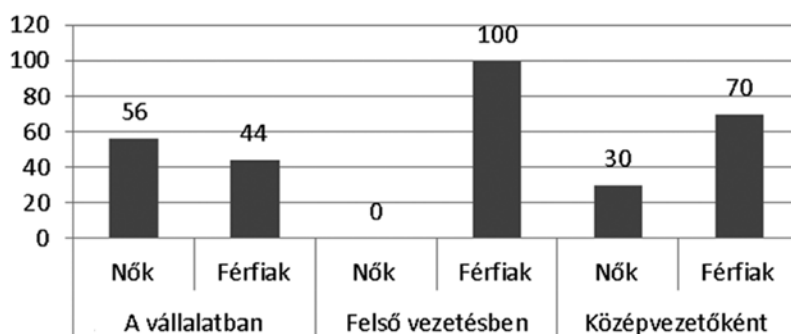
A kérdőíves felmérés eredményei közül a leginkább informatív eredményeket igyekszünk bemutatni, melyek a fentiekben megfogalmazott kutatási kérdések megválaszolását és a célkitűzésekben előirányzott elképzeléseink létjogosultságát igazolják. Ennek megfelelően a kérdőív kérdései közül válogatva a legfontosabb eredményeket a következőkben tekinthetjük át az olvasók.

A munkavállalók számára fontos a karrierépítés, de a nők ezen a téren alkalmat sem kapnak arra, hogy bizonyíthassák rátermettségüket (1. ábra). (A felvételi során a szóbeli interjúkon olyan kérdésekkel találkozhatunk, mely a személyes életüket érinti, és máris diszkriminációra ad okot, például házasság, gyermekvállalási szándék.

A középvezetők szintjén tipikus női pozíciók a bér-elszámolók és a varroda női munkatársait irányító beosztások. Ha a nők és a család szempontjából vizsgáljuk a vállalatot, hiányosságok egész sora vonultatható fel. A kisgyermekes munkavállalók visszatérését, visszaállítását segítő rész- és rugalmas foglalkoztatástól a szervezet vezetése elhatárolta magát, sőt túlóra igénye esetén sem veszi figyelembe az anyák kettős szerepét. Nincsenek bölcsődei és óvodai elhelyezést biztosító

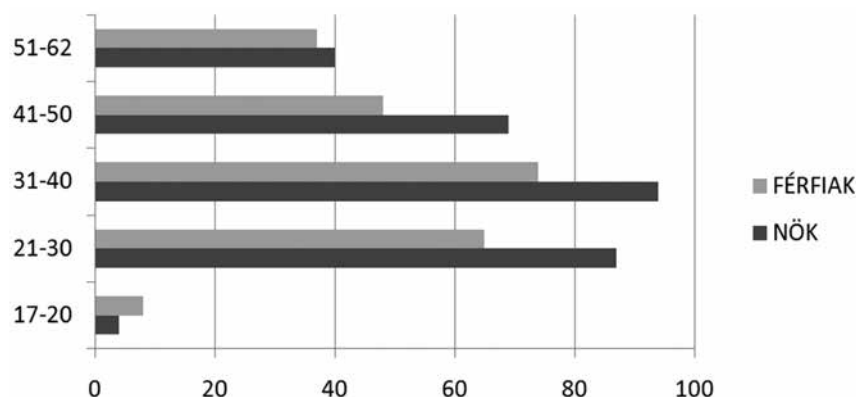
1. ábra

Nők és férfiak aránya a vállalat különböző szintjein



Forrás: saját szerkesztés a vállalat adatai alapján

A vállalat korfája



Forrás: saját szerkesztés a vállalat adatai alapján

családbarát kezdeményezések. Egyetlen pozitívumot a nyári táborozást támogató családsegítő programban véltünk felfedezni, melyet évente nyújt az igénylők számára.

A 2. ábra mutatja meg a szervezethez bekerülő alkalmazottak kor szerinti megoszlását. A bekerült személyek több mint 70%-a 40 éven aluli. Ez ugyancsak diszkriminatív lépésként értékelhető. A diszkrimináció szemszögéből fontos azt is látni, férfi-e vagy nő az illető. Ez nemcsak a fizikai és pszichikai másság miatt fontos, hanem mert a diszkrimináció két legismertebb területéből a nők ellen irányuló megkülönböztetés a legnagyobb és legfájóbb terület.

A tendencia szerint a vállalat a 21 és 40 év közötti alkalmazottakat részesíti előnyben. Ez az érték a 65%-os túlnyomó többséget jelenti, miközben ismert tény, hogy az európai társadalmak küszködnek az elöregedés problémájával. Két veszélyeztetett korosztályt kell kiemelni: a fiatalokat és az idősödő korosztályt. A pályakezdekők a legcsekélyebb, 4%-os arányban képviseltetik magukat. Az idősebbek 13%-os alkalmazását több tényezővel is magyarázták. (Gyakoribb egészségügyi problémák, az idősebbek nem mindig tudnak lépést tartani a gyorsan fejlődő technikával, terhelhetőségük alacsonyabb. S vajon tényleg valósak ezek a problémák, vagy csupán előítélet?) A vállalatnál megfigyelhető, hogy az emberek, félve az elbocsátástól, egészségügyi problémáikkal nem fordulnak orvoshoz. Gyakran betegen végzik munkájukat, s csak amikor már súlyosabb szövődmények lépnek fel, kérnek orvosi segítséget. Ez egy újabb problémát vet fel, hiszen az elhanyagolt vagy késői segítségnyújtás súlyos következményeket von maga után. (Pl., ha megfigyeljük a vállalat egészségügyi statisztikáit, kiemelten magas a vetélések és a rákos megbetegedések száma.)

2. ábra

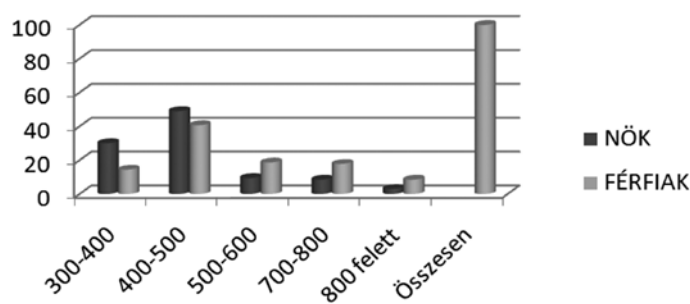
A kor összetételéből adódóan kutatásunkba a legproduktívabb életkorúak kapcsolódtak be. Ez egyrészt nagyon öröndetes, mert attól a rétegtől kaphattunk információkat, akik ténylegesen aktívak, másrészt viszont pontosan a leginkább diszkriminált réteg véleményét kevésbé ismerhettük meg.

A kor problémája mellett a másik kényes és diszkriminációt jelző vállalati értékítélet a bérek megállapítása során érhető tetten.

Általában jellemző, hogy a nők keresete alacsonyabb, mint a férfiaké. A 3. ábra mutatja, hogy nincs ez más-

3. ábra

A bérek alakulás (euróban)



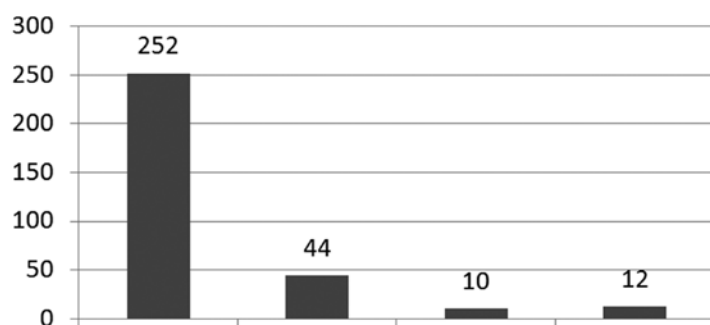
Forrás: saját szerkesztés

ként az általunk vizsgált vállalatnál sem. A legalacsonyabb bérezésű munkakörökben egyértelműen a nők aránya magasabb. A vizsgált nők 100%-ából mintegy 30% tartozik ide, míg a férfiak esetében ez 14,41%. Ha a két értéket vizsgáljuk, látható, hogy a nők duplája dolgozik a legalacsonyabb bércategóriában. A következő, „átlagfizetés” kategóriában szintén a nők aránya magasabb, 49%, a férfiak 40,68%-ához viszonyítva. És itt fordul a helyzet. Minél magasabb kategóriát vizsgálunk, annál nagyobb eltérés mutatkozik. Az utolsó előtti kategóriában a férfiak 17,8%-a (ami több mint duplája a hölgyek számának) található ebben a szektorban a nők 8,5%-ához viszonyítva. A legmagasabb fizetéseknel már háromszoros különbség látható. A nők mindössze 3%-a tartozik ide, míg a férfiak 8,5%-a. Mindez egyértelmű következménye annak a vezetési irányelvnek és szervezeti kultúrának, mely a nőket nem kívánja vezető pozícióban látni a vállalatnál.

Megvizsgáltuk, hogy van-e szignifikáns összefüggés a kor és a bérek alakulása között. A Pearson-féle Khi-négyzet próba eredménye (9,452 df: 1 szign.: 0,002 $p < 0,05$) szignifikáns összefüggést mutatott. Az elvi feltételezés és a valós eredmények összecsengenek.

4. ábra

A diszkrimináció fogalmának értelmezése



Forrás: saját szerkesztés

Kíváncsiak voltunk arra, hogy a megkérdezett emberek értik-e a diszkrimináció kifejezés mögötti tartalmat (4. ábra). A megvizsgált sokaság 79,2%-a tökéletesen tudatában van, mit takar a kifejezés, 13,8%-a részben tisztában volt vele. A fennmaradt mindössze 7%-ot elenyészőnek véltük a 93%-os többséghez viszonyítva.

Arra a kérdésre, hogy milyen formában nyilvánulhat meg hátrányos megkülönböztetés a saját tapasztalatuk alapján, a következő lehetőségek kerültek felsorolásra:

- nem engedik előbbre lépni a ranglétrán,
- megszüntetik vele a kapcsolatot, kirekesztik, nem beszélnek vele,
- az egyenértékű munkát kevesebbnek tekintik, alacsonyabb bérezésben részesül,
- tudatosan olyan munkavégzésre kötelezik, amely a többi kollégától elszigeteli, izolálják, ezáltal szociális kapcsolatait szüntetik meg,
- viccet űznek fogyatékoságából, vallásából, nemzetiségéből stb.,
- olyan munkák elvégzését bízzák rá, amellyel lealacsonyítják, esetleg nem kap meg egyáltalán bizonyos feladatokat,
- megvonják kompetenciáit stb.

A megkérdezettek 32%-át saját bevallásuk szerint még nem érte munkahelyi diszkrimináció. Ezt igen kedvezőnek tartjuk, különösen más multinacionális cégekhez viszonyítva. Azokat azonban, akik másképp érezték, megkérdeztük arról, hogy milyen megnyilvánulással szembesültek.

Két különösen érzékeny terület: az egyik, a 41%-ot képviselő nőkkel szemben alkalmazott hátrányos megkülönböztetés, a másik, a 22%-ot kitevő koralapú megkülönböztetés. Magas, 17% az egyéb kategória. Néhány ok, amelyet ezen belül az érintettek megemlítettek: alaptalan pletyka, iskolai végzettség, családi érintettség, falusi volta miatt, túlságosan jól végezte a munkáját, amit mások nem jó szemmel néztek stb.

Kíváncsiak voltunk arra is, hogy van-e kapcsolat a diszkrimináció fogalom ismerete és az észlelt megkülönböztetés fajtája között. Ez esetben a Pearson-féle Khi-négyzet próba (3,078 df: 1 szign.: 0,079 $p > 0,05$) nem mutatott összefüggést.

A legnagyobb visszaélések (44%) a munkahelyen, munkavégzés közben történtek, majd ezt követi a felvételt követő szabálysértés, 21%. A továbbképzések lehetősége esetén fellépő igazságtalanság 15% esetében jelentett már problémát. Az előléptetés hiányát esélyegyenlőségi okra visszavezethetően az alkalmazottak 12%-a nehezményezi, míg a 8%-ot képviselő egyéb kategóriában szerepel például, hogy egy családtag elbocsájtása miatt nem kapott meg egy magasabb pozíciót a válaszadó személy.

A megkérdezettek nagyobb hányada (57%) a kollégáitól szenved el a megkülönböztető magatartást, csak ezután következik a felettesektől származó probléma, 39%-kal. Ez a diszkrimináció tényét inkább társadalmi problémaként fémjelzi.

Arra a kérdésre, hogy alkalomadtán tudatában vannak-e a jogszerűtlen viselkedésnek, a következő válaszok születtek: A megkérdezettek 48%-a csak részben volt tisztában a ténnyel, hogy felléphet a diszkrimináció ellen jogi úton, míg 43%-uk tudatában volt. A következő kérdésben kíváncsiak voltunk arra, hogy vajon hogyan és miként cselekszenek egy ilyen helyzetben.

A válaszok kissé meglepőek voltak. Ugyanis 42%-ban léptek fel az emberek az őket érő sérelem ellen. Habár azok aránya, akik szó nélkül tűnnek, magasabb, de mindenképp meglepő azok száma, akik kiállnak magukért.

Megkérdeztük, hogy vajon, ha bármilyen módon fellépnek a sérelem ellen, milyen módját választják ennek. Azon válaszadók, akik a saját védelmükben fellépnek, a következő reakciókat adták válaszul a támadásokra.

A megkérdezettek 44%-ban valamilyen viselkedési formán keresztül fejezték ki megbántottságukat. Ezek a reakciók kellően sokszínűek. A sértett durcás viselkedéstől a tehetetlen csapkodás, sírás is megnyilvánult. 32%-ban választották az intelligensebb „beszéljük meg!” megoldást. Bár 12% felemlítette a jogi lehetőségeket, senki sem jutott el a tényleges hivatalos lépésekig. Tapasztalatunk szerint rendkívül kevés bírósági esetet regisztráltak a korábbiakban az esélyegyenlőség megsértésének ügyében. Ennek a háttérben legnagyobb részben a munkahely elvesztésétől való félelem áll.

Érdekes kérdés az is, hogy vajon milyen hatást gyakorol az érintettek munkavégzésére, teljesítményére a megkülönböztető bánásmód. A következő válaszokat kaptuk:

29% válaszolta, hogy nem befolyásolta munkavégzését és későbbi viselkedését a diszkriminált bánásmód, és 34% mondta, hogy bár a történetek hatása alá került, de nem engedhette meg magának, hogy teljesítménye romoljon. 15% jelezte, hogy teljesítménye érezhetően romlott, míg 22%-nak csak kisebb mértékben.

Mivel diszkrimináció áldozatává bárki válhat, érdemes megvizsgálni nemcsak a közvetlen munkahelyi teljesítményre gyakorolt hatását, hanem a hosszabb távon is problémákat okozó pszichológiai következményeket is. Rendelkezhet bárki határozott egyéniséggel, képes lehet megvédeni magát akár nyilvánosan is, mégsem lehetünk biztosak abban, hogy a kemény külső mögött a lelki sérülés elmarad.

A megkérdezetteknek mindösszesen 6%-a válaszolta, hogy érezhetően nem hatott rá lelkileg a megkülönböztetett bánásmód. Az általunk felsorolt lehetőségeket a következő arányban jelölték az érintettek: 30% szorongást, 24% idegességet, míg 29% szomorúságot érzett. Komolyabb pszichoszomatikus tüneteket 11% produkált (tikkelés, közöny, depresszió stb.).

Látható, hogy igen komoly lelki, később fizikai problémákat okozhat a diszkrimináció megjelenése a munkahelyi közösségekben, ezért megkérdeztük, hogy mi az oka annak, hogy többségében mégsem kérnek jogi vagy egyéb segítséget. Az eredmény nem meglepő. Az érintettek 56%-a munkahelye elvesztésétől, míg 35% egyéb megtorlástól tart (munkatársak bosszúja, prémium elvesztése stb.). 9% esetében érdektelenséggel találkozunk.

Megvizsgáltuk, hogy van-e összefüggés a munkahely elvesztésétől tartó kollégák és az általuk tapasztalt lelki problémák által kiváltott jelenségek között. A Pearson-féle Khi-négyzet próba (4,208 df: 1 szign.: 0,040 $p < 0,05$) szignifikáns összefüggést mutatott. A kapott eredmény önmagáért beszél.

További vizsgálat tárgya lehet, hogy vajon a munkatársak egyéni érzékenysége, tűrőképessége mennyire befolyásolja a tünetek megjelenését vagy a diszkrimináció jelenségének tolerálását. Ezekre a kérdésekre a lefolytatott vizsgálatból egyelőre nem tudunk választ adni, mélyebb kutatások szükségesek a továbbiakban.

A kérdőív utolsó kérdését nyitva hagytuk, és arra voltunk kíváncsiak, hogy az érintettek miben látják a diszkrimináció kiküszöbölésének lehetőségét. Az alábbi válaszok születtek, melyeket kritikai megjegyzések nélkül, nem teljeskörűen mutatunk be:

- egy munkarészlegre hasonló korú, végzettségű és életszínvonalú emberek felvétele,
- jobban oda kellene figyelni bizonyos hatóságoknak a diszkriminációra,

- sajnos nem látok rá reális esélyt, hogy a diszkriminációt kiküszöböljék,
- ne ítéljünk előre, csak akkor, ha tisztában vagyunk, milyen a másik, mire képes, milyen adottságai vannak,
- a főnök mindenkivel egyformán bánjon, mert van olyan beosztottja, akinek nem mer szólni, s így ő többet megengedhet magának,
- ha az elvégzett munkámmal bebizonyítom, hogy ha az iskolai végzettségem nem is elegendő a munkámhoz, azért még jó szakember vagyok; lehet, hogy a tapasztalataim többet érnek, mint a diplomás kollégának, aki csak az elmélet embere,
- ez hozzáállás kérdése; sajnos az emberek nem látják be, hogy mindenkiben van hiba... (tolerálni kell a másikat),
- abban, ha egy vállalat biztosan megvédené az embereket; erre nem látok egyelőre biztos jeleket, talán, ha nem hagyná, hogy meg legyenek félemlítve a dolgozók.
- nagyobb önbecsülésben és jártasságban a jogaimat illetően,
- ez sajnos az emberekbe genetikailag benne van, nagy akaraterő kell hozzá, hogy ezen tudjanak változtatni,
- pozitív kommunikáció az alkalmazottak, továbbá az alkalmazottak és a felettesek között,
- az emberek gondolkodásának megváltozása, korrupció megszűnése, munkahelyi kultúra pozitív változtatása.

Összegzés

Az Európai Unióhoz való csatlakozás feltételeként a belépő országok számára megfogalmazott szabályok alapján jogharmonizációs feladatokat kellett elvégezni. Ez komoly feladat elé állította valamennyi kelet-közép-európai országot. E feladatok között szerepelt az egyenlő esélyek biztosítása a különböző társadalmi helyzetekben, életfeltételek között élő, és különböző jellemzőkkel rendelkező egyének, csoportok között a mindennapokban és a munkahelyen egyaránt.

Vizsgálatunkban teljes, átfogó képet ugyan nem kaphattunk, de a felmérés eredményei, úgy gondoljuk, hűen tükrözik azt a kórképet, mely minősíti mindazt, amit sikerült elérni, és előrevetíti a még megvalósítandó feladatokat. A gazdasági növekedés, az életszínvonal emelése, a munkaerő-szükségletek kielégítésének problémája mellett a munkahelyeken fellépő diszkrimináció elhárítása méltán eltörpülni látszik. Meglátásunk

szerint a munkahelyi egyenjogúság még várat magára. Az esélyegyenlőségi törvény számos módon kikényszeríti a vállalatokból, egyénekből a viselkedés bizonyos hivatalosan elfogadható formáit, de a társadalom szereplőit az értékek felismerésére, a szabályok betartására csak hosszú távon érvényesülő értékrendváltással, erkölcsi és etikai normák elfogadtatásával lehet rábírni. A gazdaságban jelentkező újabb kihívásokkal egy stabil és megalapozott társadalmi normarendszer képes csak szembenézni. A diszkrimináció kiküszöbölése érdekében megfogalmazódtak a törvények, de tapasztalatunk mégis azt bizonyítja, hogy mindennapjainkban és a vállalati gyakorlatban is csak formálisan érvényesülő egyenlőséggel találkozhatunk. (Vagy még azzal sem.) A munkahelyen alkalmazott egyenlő bánásmód elve az emberi közösség minden tagját megillető egyenlő tisztelet és törődés gondolatában gyökerezik. Azonban a jog önmagában nem képes a több évszázados előítéletek megszüntetésére.

A munkavállalókkal szemben elkövetett jogsértések túlnyomó hányada nem lát napvilágot, a diszkrimináció esetei nem kerülnek nyilvánosságra, az emberek inkább megpróbálnak túllépni az ilyen jellegű problémáikon. Ez nem jelenti azt, hogy nincsenek ilyen gondok, vagy nem kell foglalkozni velük.

A vizsgálati eredmények visszaigazolták azokat az egyébként is sokak által megtapasztalt jelenségeket, amelyek a nők munkavállalási esélyeivel, munkahelyi elismerésével, bérezésével, karrierlehetőségeivel, a munkavállalók életkorával, nemével kapcsolatban mindennapos diszkriminatív cselekedetként érezhetünk. S hogy mégis miért nincs az ilyen rendszeresen ismétlődő problémákból jogi eljárás, ugyancsak megválaszolta a vizsgálat. Az emberek félnek, féltik a munkahelyüket, a megélhetésüket, ezért inkább csendben tűrnek, s viselik az esetleges további fizikai és lelki problémák következményeit. A kérdés, hogy ez jól van-e így. Megéri-e a vállalatoknak az alulmotivált, depressziós, félelemtől görcsös vagy megbántottságtól befelé forduló alkalmazottakkal dolgozni, és megpróbálni teljesítményt kisajtolni? Lehetne-e mindezt másképp? Ha igen, hogyan?

A további vizsgálatainkban arra keressük a választ, hogy vajon a vállalatok vezetése érzékeli-e, és hogyan éli meg ezeket a problémákat, mit tesznek kialakulásuk ellen, s milyen sikerre számítanak ezen a területen? Akarnak-e, tudnak-e olyan közösséget és kultúrát formálni, ahol a bizalom, az etikai, erkölcsi értékek, az egymás megbecsülése domináns, és az üzleti eredmények ezeken az alapokon épülnek? További vizsgálati eredményeinkről egy következő tanulmányban adunk számot.

Felhasznált irodalom

- Babusik, F. – Adler, J.* (2002): Romákat foglalkoztató vállalkozások. in: A romák esélyei Magyarországon. Budapest: Kávé Kiadó – Delphoi Consulting; p. 266–324.
- Debreceniová, J. – Ocenasova, Z.* (2005): Monitoring law and practice in Slovakia. (on-line). Open Society Institute, 101. S. (cit. 2012.09.24.). Dostupné na internete: http://www.opensocietyfoundations.org/sites/default/files/eowmslovakia_2005_0.pdf
- Debreceniová, J.* (2011): Antidiskriminačný zákon: Komentár. Bratislava: Občan, demokracia a zodpovednosť, dotlač 1. Vydania z r. 2008, p. 305. ISBN 978-80-89140-16-9
- Debreceniová, J.* (2006): Čo/ne/vieme o diskriminácii. Bratislava: Sineal, Spol.sro. p.53 ISBN 978-80-89140-14-5
- Ebtv.* 2003. évi CXXV. törvény
- Employment Discrimination:an overview* 2013. http://www.law.cornell.edu/wex/employment_discrimination
- Employment Discrimination* 2008. Legal Information Center <http://public.getlegal.com/legal-info-center/employment-discrimination>
- Fair Work Act*, Australian Government Ombudsman 2009. <https://www.fairwork.gov.au/employment/discrimination/pages/default.aspx>
- Gyulavári, T. – Kardos, E.* (2000): Egyenlőbben! A nők és a férfiak esélyegyenlősége az Európai Unióban és Magyarországon. Budapest: Indok Bt., p. 112 ISBN 963-00-4651-2
- Gyulavári, T. – Könczei, Gy.* (2000): Európai szociális jog. Budapest: Osiris Kiadó, p. 394. ISBN 963-379-641-5. <http://www.instore.sk/news/diskriminacia-na-pracovisku>
- Kende, T.* (szerk.) (2005): Európai közjog és politika. Budapest: Osiris, p. 888. ISBN 963-389-796-3
- Kertesi, G.* (2001): Munkavállalás. Perspektívák egy tágra zárt társadalomban. Konferenciakiadvány. BKÁE Társadalomelméleti Kollégium. in: Fordulat (on-line). p. 208. (2012. 09. 12.) Dostupné na internete http://ex.tek.bke.hu/perspektivak/persp_kiadv.pdf ISSN 1585-0560.
- Szalai, P.* (2011): Non-formal Learning Increase the Chances of Employment. in: „Advanced Learning Technologies and Applications (ALTA‘2011)” című nemzetközi tudományos konferenciakiadvány. – Vilnius, Litvánia
- Szalai, P.* (2011b): A nemek közti jövedelemkülönbségek – három különböző felfogásban. CEO Magazin, XII. évf. 4.: p. 1–8.
- Szuha, P.* (1999): Foglalkozási és megélhetési stratégiák a magyarországi romák körében. in: Cigányok Magyarországon. Budapest: Magyar Tudományos Akadémia, p.139–160. ISBN 963-508-084-0
- Štangová, v.* Rovné zacházení a zákaz diskriminace v pracovním právu. Praha: Vydavatelství a nakladatelství aleš čeněk s. R. O., 2011. p. 240. ISBN 9788073802776.
- Világi, R.* (2008): A szervezeti kultúra érvényesülése a szervezet létszámgazdálkodásában, (on-line). 2008. 26. (2013.04.26.) Dostupné na internete: http://www.zskf.hu/images_uploaded/4eedeaca51624.pdf

KAJOS Attila – BÁLINT Brigitta

A MARKETINGSZEMLÉLET ÉS A HR TALÁLKOZÁSA

A MUNKÁLTATÓI MÁRKAÉPÍTÉS ÉRTELMEZÉSE,
IRODALMA ÉS KUTATÁSI IRÁNYAI

Jelen cikk célja egy, a menedzsment és marketing elmélete és gyakorlata terén viszonylag fiatal, az elméleti irodalomban Ambler és Barrow által az 1990-es években megalkotott, és először 1996-ban publikált employer brand, illetve employer branding témakörének bemutatása és feldolgozása, valamint lehetséges kutatási irányok meghatározása. A szerzők bemutatják azokat a társadalmi és gazdasági tényezőket, amelyek közvetve vagy közvetlenül hatottak a tradicionális marketing és HR-funkciók elkülönültségének megszűnésére, és szükségessé tették a marketingszemlélet begyűrűzését a HR területére is. Elemzik, hogy miként kapcsolható össze és válik elválaszthatatlanná a vállalat belső és külső környezete, valamint a cégről kialakult kép. Vizsgálódásuk középpontjába a munkáltatói márka jelenségének és a munkáltatói márkaépítés folyamatának, eszköztárának és kivitelezésének különböző megközelítéseit helyezik. Végül különböző nemzetközi és magyar kutatásokat mutatnak be és hasonlítanak össze, a kutatások alanyai, módszertana, valamint a vizsgálat elméleti megközelítése alapján.

Kulcsszavak: márka, munkáltatói márka, munkáltatói márkaépítés, belső fogyasztó, munkáltatói vonzerő

Porter óta tudjuk, hogy a verseny egyszerre több szinten zajlik. A vállalatok célja ezért minden esetben az, hogy a lehető legtöbb fronton képesek legyenek sikerrel felvenni a harcot a versenytársakkal szemben. Az arénák közül az egyik nem más, mint a munkaerőpiac, különösen a tehetséges alkalmazottakért folytatott „harc” (Michaels et al., 2001). A vállalatnak tehát a munkaerőpiac porondján kell megküzdenie a számára legmegfelelőbb – a lehető legjobban képzett, az adott munkára leginkább alkalmas, a leginnovatívabb stb. – munkaerőt jelentő humán erőforrásért, amely révén a lehető legnagyobb hasznot, értéket tudják majd nyújtani a fogyasztók számára (Sullivan, 2004; Ewing et al., 2002). A téma e része természetesen egyáltalán nem új keletű, hiszen a vállalatok már régóta felismerték, hogy a legjobb termék vagy szolgáltatás előállításához a lehető legjobb, legtehetségesebb munkaerőt kell alkalmazniuk, akiket a későbbiekben meg is kell tartaniuk. E funkció betöltésére jött létre az emberierőforrás-menedzsment (vagy röviden HR). A probléma azonban ott kezdődik, hogy a cég nem egyedül van a piacon, így

tehát a legjobban képzett, a munkára legalkalmasabb munkaerőért más, hasonló vagy különböző profilú, felépítésű cégekkel kénytelen felvenni a harcot, így a „jó munkaerő” megtalálása, és főként alkalmazása feltehetően nehézkes vállalkozás (László – Orosdy, 2003). A vállalat helyzetét ráadásul tovább nehezíti a globalizáció, hiszen ugyanazért a munkaerőért már nemcsak a saját országából vagy régiójából származó, hanem azon kívül eső piaci szereplőkkel is meg kell küzdenie (Eriksson – Gratton, 2007). Fontos megjegyezni, hogy az ilyen típusú verseny leginkább a magasan képzett munkaerőnél jelentős, hiszen az alacsonyabb szakképesítést igénylő munkák elvégzésére viszonylag nagyobb számú jelentkező is alkalmas, míg az előbbi esetében túlkéréslet léphet fel. A magasan képzett munkavállalók iránti érdeklődés emiatt a jövőben is folyamatosan növekszik, miközben a demográfiai változások ez ellen dolgoznak, mert a népességszám csökkenése főként a fejlettebb országokat érinti, ami az ilyen színvonalú munkaerő számának csökkenéséhez vezet (Moroko – Uncles, 2008).

VEZETÉSTUDOMÁNY

Lievens és társai szerint a munkaerőért folytatott verseny során a vállalat egy „ajánlati csomaggal” száll ringbe, amelyben helyet kapnak a beöltendő munkakörrel járó instrumentális vagy funkcionális (fizetés, díjazás, munkaidő, elhelyezkedés, előrelépés lehetősége stb.) és a szimbolikus¹ (légkör, érdekesség, kreativitás kiélése, monotonitás, vállalati kultúra stb.) tényezők (Lievens – Highhouse, 2003; Lievens, 2007). Mivel a jó munkaerő több cég ajánlata közül válogathat, ezért fontos, hogy a potenciális munkatársak fejében milyen elképzelés él az adott vállalatról mint munkaadóról (Buckingham, 2008). Mit hallott, mit olvasott róla? Hogyan viszonyul hozzá? Ismer-e ott dolgozókat, és ha igen, mi róluk a véleménye? Mi az ő véleményük a cégről? Szeretne-e közéjük tartozni?

Az említetteken túlmenően figyelembe kell venni azt is, hogy manapság egyre gyakoribb jelenséggé válik, hogy a munkavállalók hasonló megfontolások alapján keresnek munkaadót, mint fogyasztási cikket (Turban – Cable, 2003). Az Y generáció tagjaira ma már úgy kell tekinteni, hogy ők a munka élményfogyasztói. A munkájukat élményként szeretnék megélni, nem egyszerű pénzkereseti lehetőségként. Éppen ezért ugyanúgy, mint a fogyasztási cikkek és szolgáltatások esetében, a munkavállalókért folytatott piaci versenyben is szükségessé vált a marketingszemponitú gondolkodásmód, habár német nyelvterületen már a 80-as évek végén is komoly irodalma volt a Personalmarketingnek (pl. Strutz, 1989; Batz, 1996), ami magyarul leginkább „munkaerőpiaci marketing”-ként értelmezhető (László – Orosdy, 2003). A téma iránti komoly érdeklődésük ma is megfigyelhető, Németországban már külön oktatási intézményt is létrehozta a terület kutatására és oktatására (Deutsche Employer Branding Akademie), így akár munkáltatói márkamenedzser-képzésre is be lehet iratkozni.

Turban és Cabel (2003) véleménye szerint a szervezetek látszólag olyan, a vállalatot jó színben feltüntetni képes tevékenységek révén tudják a potenciális munkavállalókat megfogni, mint a reklám, a toborzás és a PR. Ezenfelül a szóbeszéd (word of mouth) is fontos szerepet kap a szervezet vonzerejének kialakításában (Lievens, 2007). Az általuk kínált munkahelyre pedig terméként kell tekinteniük, melyet a potenciális vevőiknek, azaz munkavállalóiknak szeretnének értékesíteni. Ezért a cégeknek mint munkaadóknak is ki kell alakítaniuk a saját személyiségüket, identitásukat, egyszerűbben szólva a munkaerőpiacon is erős márkává kell válniuk (Balain – Sparrow, 2009). Olyan képet kell közvetíteniük magukról, amely révén a potenciális munkavállalók szívesebben vállalnak munkát náluk, mint a konkurenciánál. Éppen ezért azon cégeknek,

amelyek nem örvendeznek jó hírnévnek, különösen nagy szerepet kell szentelniük e tények megváltoztatására, ahogy azt számos kutatás is bizonyította, minél pozitívabb egy adott cég általános megítélése, annál nagyobb merítési lehetőséggel rendelkezik a munkaerőpiacon (Turban – Cable, 2003; Edwards 2005). Ehhez azonban a korábbi, kizárólag a HR-ből kiinduló koncepció a vélemények szerint már nem elegendő (Eriksson – Gratton, 2007). A felmerült problémakör megoldására jelentkezett a már korábban is említett Ambler – Barrows szerzőpáros az 1996-ban, a Journal of Brand Managementben megjelent „The Employer Brand” című munkával. Ebben egy olyan, a marketing és a HR kapcsolatának szorosabbra fűzésével létrejövő koncepciót vázolnak fel, amely a marketing márkaépítési tevékenységéből ered, és a munkavállalót mint a munkáltató állásajánlatainak fogyasztóját kezeli. A jelenség megértéséhez ezért fontos a márka és a márkaépítés ismerete.

Márka és márkaépítés

A márka kifejezés sokszor zavart kelt a fejekben, mert tévesen annak egy vagy több „összetevőjével”, a márkanévvel, a márkajellel, a logóval, illetve legtöbbször magával a termékkel azonosítják (Reketye – Hetesi, 2009). Ahogy azonban azt az Amerikai Marketing Szövetség (AMA) is megfogalmazza, a márka „olyan név, fogalom, jel, szimbólum, grafikai elem, illetve ezek valamilyen kombinációja, amelynek célja, hogy egy eladó vagy az eladók egy csoportjának termékeit és/vagy szolgáltatásait azonosítsa, és azokat a versenytársakétól megkülönböztesse” (Keller, 2008). Bauer és Berács megfogalmazásában: „A márka olyan szimbólumok összessége, melynek feladata termékeknek és szolgáltatásoknak egy meghatározott gyártóval, forgalmazóval való azonosítása, és egyúttal azoknak más termékektől való megkülönböztetése” (Bauer – Berács 2008: 194. old). Természetesen a márka definíciója önmagában is folyamatos vita tárgyát képezi. Egyes szerzők véleménye szerint a márkát ennél sokkal tágabban, illetve absztraktabb módon kell értelmezni. Levine (2003) véleménye szerint bárki vagy bármi, ami hatással van a fogyasztóra, lehet márka. Leslie de Chernatony megfogalmazásában a márka olyan funkcionális, emocionális és értéktényezők összessége, amely ezek révén bizonyos tapasztalatot ígér a felhasználóinak, és amely tényezők egyfajta piramist vagy „létrát” képeznek. Ennélfogva a fogyasztók először a márka funkcionális aspektusával találják szemben magukat, mielőtt a márka emocionális szintjére emelkednének (de Chernatony, 2002). Emellett véleménye szerint a márka egy imma-

teriális jószág azon tulajdonságánál fogva, hogy minden egyes ember más módon értelmezi és értékeli azt.

A márka olyan kifejezésekké bővült az évek során, mint márkaérték (brand equity), márkaismertség (brand familiarity), márkaidentitás (brand identity), márkatudat (brand awareness), márkaimázs (brand image), márkaasszociáció (brand association), márkaélmény (brand experience), márkapreferencia (brand preference), márkahűség (brand loyalty) stb. (Rekettye – Hetesi, 2009). A márka, márkamenedzsment szakirodalmi rendkívül szerteágazó és sokoldalú. A témakör több önálló szakfolyóirattal (*Journal of Brand Management*, *Journal of Product and Brand Management*, *Journal of Brand Strategy*) is rendelkezik. Jelen téma szempontjából a fenti felsorolásból egyértelműen a márkaérték fogalma lesz a legfontosabb, hiszen azonfelül, hogy az utóbbi időszak egyik legkedveltebb kutatási területe, a munkáltatói márkaépítésben is meghatározó szerepe lesz. Minél értékesebb egy márka a munkaerőpiac szereplői számára, annál valószínűbb, hogy az adott munkahelyet, álláslehetőséget részesíti előnyben a többivel szemben (Turban – Cable, 2003).

Több szerző is a márkahűség, a márka iránti elkötelezettség (brand engagement) kialakítását emeli ki, mint a márkaépítés végső célját (Rekettye – Hetesi, 2009). Ugyanezen szerzők rávilágítanak a magas márkaérték és a márkahűség kapcsolatára is.

A fogyasztói márka mellett fontos megemlítenünk a vállalati márkaépítést (corporate branding) koncepcióját, amely egy szinttel közelebb hoz minket a fő témánkhoz. A vállalati márkaépítés nem, illetve nem csak a fogyasztó nézőpontjából közelít. Lényege, hogy nem egy adott termék vagy termékcsoporthoz márkát, márkaneveket próbálja ismertté és népszerűvé tenni, hanem a cégcsoportot mint gyártót/szolgáltatót stb. (Harris – de Chernatony, 2001) helyezi a középpontba. A vállalati márkaépítés a termék márkaépítésével párhuzamosan kialakított és azt kiegészítő tevékenység, amely eszköztárban már alig különbözik a későbbiekben ismertetett munkáltatói márkaépítéstől.

A vállalati márkaépítés végső célja és lényege az egyedülálló és másoktól jól megkülönböztethető szervezeti jellegzetességek megteremtése (de Chernatony, 2001). Ennek érdekében a szervezet vezetésének a vállalati márkázásra, mint az érdekeltek részére hozzáadott érték teremtésének hajtóerejére kell különös figyelmet fordítani. Empirikus kutatások támasztják alá, hogy egy erős vállalati márka pozitív hatást gyakorol az új termékek vagy termékvonalak piaci bevezetésére csakúgy, mint a fogyasztók, a befektetők és a munkavállalók hozzáállására (Balmer, 2001). A jó

vállalati márka kialakításához ezért tehát – a termék-márkákhoz hasonlóan – alapvető fontosságú a cég, a vállalati márka megfelelő belső és külső pozicionálása (Harris – de Chernatony, 2001). A vállalati márka legfőbb összetevői a vállalat stratégiai céljai, a vállalatról a külső és belső szemlélő által kialakított kép, a szervezeti kultúra, valamint a vállalat legfőbb értékei, imázsa (de Chernatony, 2001). A vállalati márka és vállalati márkaépítés koncepciójához rendkívül közel áll a munkáltatói márka és márkaépítés fogalma, ám több fontos dologban is eltér tőle. Mindezek alapján arra a következtetésre juthatunk, hogy a munkáltatói márkára tulajdonképpen a vállalati márka részeként, annak építőelemeként tekinthetünk!

A munkáltatói márka és a munkáltatói márkaépítés

A témával legelőször a fenti bevezetőben is említett Ambler és Barrow (1996) szerzőpáros foglalkozott. Cikkükben egy viszonylag kis elemszámú mintán elvégzett, összesen 27 HR-, marketing- és kommunikációs vezetővel készült interjú alapuló kutatás eredményeit mutatják be. Az interjúk révén arra a megállapításra jutnak, hogy az employer branding (akkor még) nem épült be a HR- és kommunikációs szakemberek szóhasználatába, mert véleményük szerint a marketingből eredő márka, márkázás kifejezés a marketinggel szemben sokszor fennálló negatív felhanggal – a marketing hazudik és megpróbálja vásárlásra rávenni az embereket – rendelkezik. Ez is jól mutatja a HR és a marketing között fennálló távolságot és tartózkodást.

A munkáltatói márka és márkaépítés tehát kezdetben nem aratott osztatlan sikert. Mára azonban odáig jutott, hogy a különböző kontinenseken díjban részesítik a legerősebb munkáltatói márkával rendelkező vállalatokat.

A jelenség tehát folyamatosan terjed, így fel kell tennünk a kérdést, hogy pontosan mit is értünk alatta. Természetesen, mint ahogyan az társadalomtudományok megannyi területén megszokott, az adott fogalomra sem találunk egyértelműen kialakított, mindenki által elfogadott definíciót. Így abból kell kiindulnunk, hogy melyek azok az elemek, amelyek közösek a különböző szakirodalmi forrásokban.

A munkáltatói márka

A munkáltatói márkát az Ambler és Barrow szerzőpáros úgy fogalmazta meg, mint „a munkavállalásból származó és a munkavállalóval azonosított *funkcionális, gazdasági és pszichológiai* előnyök összessége” (Ambler – Barrow, 1996: 187. old.).² A tradicionális és

vállalati márkához hasonlóan a munkáltatói márka is rendelkezik személyiséggel és pozicionálással (Ambler – Barrow, 1996).

Lloyd (2002) szerint a jó munkáltatói márka egy olyan vállalat képét testesíti meg a jelenlegi és potenciális munkavállalók fejében, „ahol jó lenne dolgozni”. Ezenfelül az erős munkáltatói márkával rendelkező cégek komoly költségeket képesek megtakarítani a munkavállalók toborzása, a munkavállalói kapcsolatok kialakítása, a munkavállalók megtartása terén, sőt az erős munkáltatói márka révén ugyanazon állás betöltéséért kevesebb bért kell fizetniük, mint egy gyengébb munkáltatói márkával rendelkező cégnek. Will Ruch (2002) a munkáltatói márkát olyan, a vállalatról mint munkahelyről kialakult képként jellemzi, amilyennek azt a vele kapcsolatban állók – köztük a potenciális alkalmazottak – látják. Véleménye szerint ehhez a képhez hozzá tartoznak a kézzel fogható, fizikai tényezők (fizetés, juttatások stb.) ugyanúgy, mint a nem kézzel fogható elemek (a vállalati kultúra és értékek).

Mindezek összegzésének tekinthetjük a Mosley (2007) által készített munkáltatóimárka-észlelési keretrendszert, amely az egyik legátfogóbb a téma szakirodalmában. Mosley a munkáltatói márka elemeit két körbe sorolja. A belső körben a főként a munkavállalókat érintő, az ő márkaképüket leginkább befolyásoló, a mindennapi munkavégzés során tapasztalt tényezők kapnak helyet. Ilyen a vezetés alkalmassága, rátermettsége, a mindennapos munkakörnyezet, a többi munkavállaló viselkedése, valamint a vállalatnál észlelt értékek, értékrendszer. A külső körben a vállalaton kívülről is jól érzékelhető tényezőket találjuk. Ide sorolható a cég külső (és belső) kommunikációja, a kiegészítő szolgáltatások minősége (pl. HR), a munkavállaló teljesítményének menedzselése, annak mérése és fejlődésének elősegítése, a munkáért járó anyagi és nem anyagi jellegű juttatások és elismerések milyensége, a folyamatoknak a fogyasztóval (ez esetben a munkavállalóval) való „kapcsolódási pontjai” (pl. a felvételi elbeszélgetés során tapasztalt légkör). A két dimenzió közötti választvonal természetesen nem teljesen átgáthatatlan, és inkább strukturális szempontból fontos, hiszen az egyes tényezőkkel a belső és külső érintetteknek egyaránt lehet kapcsolata. Az értelmezés tehát abban áll, hogy a belső és külső érintettek számára melyek az őket közvetlenebbül érintő tényezők. Mosley alapján tehát egyértelmű, hogy a munkáltatói márka és annak „építése” miért is tekinthető a HR és a marketing közös feladatának.

Ahogy az a fenti keretrendszerből is könnyűszerrel leolvasható, a munkáltatói márka alapvetően két fronton, mint belső, és mint külső márka értelmezhe-

tő (Balain – Sparrow, 2008). Ennek fényében be kell vezetnünk a belső fogyasztó (internal customer) fogalmát, aki nem más, mint az adott cég már meglévő munkavállalója, legyen az egy egyszerű futószalag mellett dolgozó kétkézi munkás, vagy bármilyen vezető beosztású munkatárs (Bergstrom et al., 2002; Mosley, 2007; Balain – Sparrow, 2009). A munkáltatói márka építésekor így tehát egyszerre két területen kell megfelelnünk, amely két terület ráadásul kapcsolatban áll egymással (hiszen a jelenlegi munkavállalóink közvetlen vagy közvetett ismeretséget ápolhatnak a potenciális munkavállalókkal). Éppen ezért rendkívül fontos, hogy a belső és a külső munkáltatói márka képe megfeleltethető legyen egymásnak. Van Hoya és Lievens (2005) a munkáltatói márka három összetevőjét, a munkáltatói ismertségét, imázsát és hírnevét különbözteti meg.

A munkáltatói márkaépítés, vagyis az employer branding

Miután definiáltuk, hogy mit is értünk munkáltatói márka alatt, majd rávilágítottunk annak területeire, fel kell tennünk a kérdést, hogy miképpen építhetünk megfelelő munkáltatói márkát? Ehhez mindenképp meg kell vizsgálnunk a munkáltatói márkaépítés célját, valamint lényegét, a legfőbb eszközeit és folyamatát. Már korábban is utaltunk rá, hogy a munkáltatói márka, valamint a munkáltatói márkaépítés sok mindenben megfeleltethető, illetve része a termék és vállalati márkának, valamint márkaépítésnek. A különbség mindössze annyi, hogy míg a termékmárka a termékekkel/szolgáltatásokkal, a vállalati márka pedig a vállalattal, mint annak előállítójával/nyújtójával, valamint a hozzájuk fűződő fogyasztó kapcsolatával, addig a munkáltatói márka a „munkahely és fogyasztójának” kapcsolatával foglalkozik.

A munkáltatói márkaépítés folyamatát Sullivan (2004) olyan célzott, hosszú távú stratégiaként jellemzi, amely a munkavállalók, a jövőbeli munkavállalók és a vállalat egyéb érdekeltjeinek, az adott vállalattal kapcsolatos (márka)tudatát és észlelését befolyásolja. A megfelelő stratégia révén ugyanis támogathatóvá válnak a toborzással, a munkaerő megtartásával és a teljesítménnyel kapcsolatos vezetői erőfeszítések. Lényegében olyan képet közvetít a szervezetről, amelynek jó a részesévé válni, ahol jó dolgozni (Lloyd, 2002) és amelyik nemcsak, hogy megbecsüli a munkavállalóit, de biztosítja, hogy azok megértsék és magukénak érezzék a vállalat értékrendszerét és céljait (Ambler – Barrow, 1996; Sullivan, 2004). Végző célja, hogy a fogyasztó – vagyis ez esetben a munkavállaló – tudatosan pozitív asszociációkat társítson a kialakított munkáltatói márkához, amikor meghozza a munkahely-válasz-

tási döntését. Fontos továbbá, hogy a vállalat aktuális munkavállalói képesek legyenek azonosulni a vállalattal, annak értékeivel, márkaképével, és mindennapi tevékenységük során ezeknek megfelelően cselekedjenek. Először Mosley (2007) kapcsolta össze a fogyasztói tapasztalatot, a fogyasztói márkaképet és a munkáltatói márkát. Kutatásának összegzésében rávilágít arra, hogy a szolgáltatási szektorban a fogyasztók által észlelt minőség különösen munkaerő-érzékeny, ezért a munkáltatói márka irányította (vagyis az értékekre és közös célokra épített) vállalati kultúra, illetve annak megváltoztatása hosszú távon nemcsak elégedettebb munkavállalókhoz, hanem elégedettebb vevőkhöz is vezet (Mosley, 2007).

A munkáltatói márkaépítés folyamatáról és eszközzeiről is megannyi elmélettel találkozhatunk. Amiben a legtöbb szerző egyetért, hogy a munkáltatói márkaépítés egyszerre két „piacon”, a belső és a külső piacokon zajlik. Ennek eredményeképpen megkülönböztethetünk belső (internal) és külső (external) márkaépítést (Bergstrom et al., 2002; Lloyd, 2002; Barrow – Mosley, 2005; Edwards, 2005; van Hoya – Lievens, 2005; Knox – Freeman, 2006; Mosley, 2007; Balain – Sparrow, 2009). A munkáltatói márkaépítés ennek fényében olyan tevékenység, amely befelé és kifelé is egyértelműen meghatározza, hogy az adott cég miért és miben különbözik a többitől, mitől lesz kíváncsi mint munkaadó (Backhaus – Tikoo, 2004). Ezenfelül jól beleilleszthető a vállalat stratégiai HRM-rendszerébe, valamint megoldást is kínál annak több problémájára (Martin et al., 2009). A HR-stratégia részévé, akár egyik fő célkitűzésévé teheti egy szervezet, hogy vonzó munkáltatóvá váljon. Amennyiben ezt sikeresen teszi, és valóban hiteles és vonzó munkáltatói márkát tudhat magáénak, akkor a vállalat munkaerő-toborzását és -kiválasztását hatékonyabbá teheti, valamint hosszabb távon segíti annak megtartását.

A marketing jelentőségét a munkaerőpiacokon már igen korán, a 70-es években felismerték, amely révén jelentős nemzetközi és magyar szakirodalom keletkezett a HR-t segítő belső marketing, belső kommunikáció vagy belső PR (László – Orosdy, 2003) kapcsán. Felmerülhet bennünk a kérdés, hogy mégis miben különbözik egymástól a belső marketing (vagy PR) és a munkavállalói belső márkaépítés. A különbség a dimenziókban rejlik. Piskóti megfogalmazásában: „Egy profitorientált vállalat működésében a belső marketing nem más jelent, mint a különböző funkcionális területeinél a marketingszemlélet, a vevő- és piacorientáltság érvényesíthetőségét, miáltal a marketingesek képesek egy belső koordináló, integráló tevékenységet kifejezni” (Piskóti, 2007: 111. old.). Ezzel szemben a

belső márkaépítés egy másik kategória, amely a vásárlói márkaasszociációkhoz és a márkához való hozzáálláshoz hasonló módon segíti elő a vállalati célok elérését (Mosley, 2007) azáltal, hogy segíti a munkaerő elkötelezettségének kialakítását és az azonosulást a vállalat céljaival. A belső márkázás három tevékenységet foglal magában: a márka hatékony kommunikációját a munkavállalók felé, a márka értékének és fontosságának kihangsúlyozását és minden egyes, a szervezethez tartozó munkakör összekapcsolását, a márka mintegy „esszenciáját” (Bergstrom et al., 2002). Bergstrom és társai a belső márkaépítés öt fontos – az általuk az angol szavakból származó 5C-nek nevezett – dimenziójára hívják fel a figyelmet. Ezek a területek az egyértelműség, az elkötelezettség, a kommunikáció, a kultúra és a kompenzáció. Az elképzeléseiket a Saab dolgozóinak példáján bizonyítják kutatásukban. A munkáltatói márkaépítés során használt belső marketing és márkaépítés alapját az ún. pszichológiai szerződés, vagyis a munkáltató és a munkavállaló között létrejövő nem írásbeli megállapodás adja, amely során a munkavállaló hűséget fogad a munkahely biztonságáért cserébe.

A belső márka és imázs mellett fontos szerepet játszik a külső márka, vagyis a potenciális munkavállalók fejében a vállalatról mint munkaadóról kialakított kép (Backhaus – Tikoo, 2004). A külső márkaépítés fontosságát már hangsúlyoztuk korábban. Kutatásokból tudjuk, hogy azok a cégek, amelyek erősebb márkaképpel rendelkeznek, nagyobb munkáltatói vonzerővel bírnak, így a munkáltatónak olyan márkakép kialakítására kell törekednie, amivel a számára megfelelő munkaerőt vonzza magához. A munkáltatói vagy szervezeti vonzerő olyan, a munkavállalók által elképzelt előnyök összessége, amelyek majd abból származnak, hogy az adott vállalatnál fog dolgozni (Berthon et al., 2005). Berthon és munkatársai öt, a vállalat vonzerejét a munkaerőpiacra növelő szempontot különítettek el kutatásuk során. Ezek a munkakör érdekessége, a szociális értékek, a gazdasági értékek, a fejlődési lehetőségek és a korábban tanultak használhatósága. Vagyis a munkáltatói márka kialakításakor és kommunikációjánál a vállalatnak szerintük ezekre a vonzerőt növelő területekre érdemes koncentrálnia (Berthon et al., 2005).

A munkáltatói márkaépítés során használhatjuk a Barrows és Mosley (2005) által megalkotott munkáltatói márkaépítés-kerék dimenzióit. A keréken a szerzők által azonosított 12, a munkáltatói márkaépítéshez kapcsolható munkáltatói tulajdonság található: a célok és irányítás, az értékek és politika, a tisztesség és együttműködés, a vállalati személyiség, a külső hírnév, a kommunikáció, a toborzás és beilleszkedés, a fejlődés,

a teljesítménymenedzsment, a munkahelyi környezet, a jutalmazási rendszer, a foglalkoztatást követő magatartás.³

A koncepció lényege, hogy a munkavállaló a kerék egyes dimenzióit értékeli egy 1-től 5-ig terjedő skálán. A kitűzött pontokat ezután összekötve meghatározható a munkavállaló által észlelt munkáltatói márka erőssége. A munkáltatói márka erőssége a pontok által lefedett terület nagyságával egyezik meg. A vállalat célja tehát nem lehet más, minthogy az adott területeken minél jobban teljesítsen a munkavállalók fejében, így azok szívesebben jelentkezzenek az adott cég álláshirdetéseire, mint annak versenytársaiéra.

A munkáltatói márkaépítés területeinek meghatározását követően térjünk át a márkaépítés folyamatára és eszköztárára. Ezen a ponton már jóval kisebbek az ellentmondások a szerzők között. Backhaus és Tikoo (2004) nézőpontja szerint a munkáltatói márkaépítés folyamata három lépésből áll. Első lépésben a cég kialakít egy ún. munkavállalói *értékajánlatot* (employee value proposition – EVP), amely ajánlat a vállalat központi üzenetét közvetíti. Fontos, hogy ez az érték végigkísérje azon tulajdonságokat, amelyek mentén a vállalat megkülönbözteti magát. A második lépésben a vállalat ezen *értékajánlat külső és belső marketingjére* helyezi a hangsúlyt, a célközönség – vagyis a kívánt és meglévő munkaerő – megszerzése, motiválása érdekében. A harmadik lépés az ígért *értékajánlat teljesítése* és annak a *szervezeti kultúrába történő beépítése*. A HR területén tevékenykedő Hewitt Associates az erős munkáltatói márka kiépítésének öt lépését különbözteti meg. Az első lépés a szervezet megértése, a második egy olyan „lenyűgöző” márkaígéret kialakítása a munkavállalók irányába, amely jól tükrözi a kiépített márka ígértét. A harmadik lépés ezen ígérek teljesülésének mérésére szolgáló standardok meghatározása, míg a negyedik „kegyetlenül megszabadulni” mindazon alkalmazottaktól és egyéb érdekelttől, akik nem illeszkednek a fent meghatározott képbe. A végső lépés a megvalósítás és a folyamatos mérés (Berthon et al., 2005).⁴

Nem nehéz észrevenni a munkáltatói és a termék vagy vállalati márkaépítés lépései közötti hasonlóságot. Ugyanúgy, ahogyan Aaker vagy Keller modelljében, a munkáltatói márkaépítés során is az első lépés annak meghatározása a cég részéről, hogy milyen értékeket és ígéreteket fogalmazzon meg saját magával kapcsolatosan, vagyis milyen ismérvek mentén pozicionálja saját magát. Ezt követik a funkcionális, kézzel fogható, illetve gazdasági lépcsők, amelyek által eljutunk az emocionális vagy pszichológiai szintre, amelyek révén lassan kialakulhat a márka és annak fogyasztója közötti szoros kapcsolat.

Munkáltatói márkaépítési kutatások és eredményeik

A munkáltatói márkaépítési kutatások módszertanilag is igen szerteágazók, és több szempontból is csoportosíthatók. Az első csoportosítási szempontrendszer Backhaus és Tikoo 2004-es, a munkáltatói márkaépítés folyamatát bemutató munkájából származtathatjuk. Ennek alapján az első csoportba azokat a kutatásokat sorolhatjuk, amelyek azokat az értékeket, tulajdonságokat kutatják, illetve kívánják meghatározni, amelyek később a vállalatnak a központi üzenetét, céljait, vagyis a pozicionálás alapját adják. Az ilyen típusú kutatások leginkább kvalitatív, vagy kvalitatív alapra épülő kvantitatív kutatások, amelyek a vállalat jelenlegi vagy potenciális munkavállalóinak (főként egyetemisták) megkérdezésén alapulnak. A második csoportba a kialakított értékek belső és külső marketingjével, annak eredményességével foglalkozó, főként kvantitatív kutatások tartoznak. E kutatások középpontjában a potenciális fogyasztók vagy a jelenlegi munkavállalók fejében kialakult márkakép, valamint a munkáltatói márkának a belső és külső fogyasztókra gyakorolt hatása áll. A harmadik csoportba a munkáltatói márka kialakításának és bevezetésének folyamatát, illetve eredményeit bemutató kutatásokat sorolhatjuk. A másik csoportosítási szempont a hagyományos módszertani különbségekből fakad (kvalitatív vs kvantitatív, leíró vs feltáró stb.). Egy harmadik lehetőséget vet fel Lievens, Van Hoyer és Anseel (2007), akik a márka funkcionális, szimbolikus és tapasztalati aspektusainak mentén vizsgálják a munkáltatói márkát és annak építését, így e tulajdonságok is képezhetik a kutatás alapját.

Nemzetközi kutatások/sajátosságok

A Backhaus és Tikoo által felsoroltakon kívül van még egy (legyen ez a nullás csoport) igen jelentős kutatási kérdés is, mégpedig, hogy mi a vélemény a munkáltatói márkaépítésről a gyakorlatban. Ezzel foglalkozott a már korábban bemutatott első, Ambler és Barrow által elvégzett kutatás is. Ennek során az általuk felvett interjúkból kiderült, hogy annak alanyai nem tartották kiemelkedően fontosnak a munkáltatói márka koncepciójának beépítését a vállalati kultúrába (leginkább más területek fontosságára és sürgősségére hivatkozva). Ezenfelül a munkáltatói márka egyik legfontosabb előfeltételének a vállalati teljesítményt tekintették. Ugyanakkor egyetértés született abban, hogy a hatékony márkaépítéshez a legfőbb vezetők elkötelezettsége, valamint a HR és a marketingterületek szoros együttműködése, vagy pedig bizonyos marketingterületeknek a HR-be történő implementálása szükséges.

Ehhez rendkívül hasonló kutatást végzett Priya (2011) az indiai IT-cégek körében, mégpedig nagyon hasonló eredménnyel. A kutatásában kifejti, hogy a koncepció még nem túl ismert és elterjedt, de ahol igen, ott is komoly gondot kell fordítani az értékajánlatra, hogy a cégek „ne vállalják túl” magukat.

A kutatások *első csoportjába* tartoznak tehát azok, amelyek célja annak felmérése, hogy egy bizonyos vállalat, iparág, csoport (pl. műszaki vagy gazdálkodástani képzésben részt vevő hallgatók) esetében melyek azok az értékek (a korábbi klasszifikációknak megfelelő lebontásban – pl. instrumentális vagy funkcionális és szimbolikus), amelyek az adott csoport számára a legfontosabbak, illetve amelyet az adott szervezetnek hangsúlyoznia kell a minél erősebb munkáltatói márka vagy márkakép kialakítása során.⁵

A bemutatásra kerülő kutatások közül az első Berthon, Ewing és Hah szerzőitől 2005-ből. A kutatás végső célja azon faktorok és a hozzájuk kapcsolódó értékek meghatározása, amely mentén létrehozható egy munkáltatói márkaépítési stratégia. Az előző kutatáshoz képest a különbséget az adta, hogy interjú helyett fókuszcsoportokkal dolgoztak. Hat fókuszcsoportot alakítottak ki (egy kutató két fókuszcsoportot vezetett, de mindhárom kutató részt vett minden egyes csoport munkájában). A fókuszcsoport révén 32 tételt írtak le, amelyre hétfokozatú Likert-skálán kértek válaszokat. Az így kialakított kérdőívet 683 mérnök szakos egyetemista hallgató töltötte ki. A 32 tételből a faktoranalízis módszertani követelményei miatt végül 25 maradt, amit öt – a korábban is leírt – faktorba csoportosítottak. Az így létrejött eredmény alapján a munkavállalói vonzerőt leginkább meghatározó öt faktor a társadalmi érték, az egyéni fejlődés értéke, a korábban tanultak hasznosításának értéke, a gazdasági érték és a munka érdekességének értéke. A kutatás előnye, hogy longitudinális vizsgálatok révén alkalmas a társadalmi változások nyomon követésére is.

McKinsey kutatásában (Hieronimus et al., 2005) szintén diákokat kérdeztek meg (itt nem ismerjük a módszertani hátteret) bizonyos cégekkel kapcsolatosan. A kérdések alapján egy, az észlelési térképhez hasonló kétszer kettes mátrixot hoztak létre. A mátrix egyik (függőleges) tengelyén az adott tényező azon képessége szerepel, hogy a potenciális jelentkezőből tényleges jelentkező váljon, míg a másik (vízszintes) tengelyen az adott tényezőnek a munkáltatói márka erősségére gyakorolt hatása található.

Ez alapján megállapítható, hogy a kézzel fogható (gazdasági és funkcionális) tényezők ugyan komolyan hozzájárulnak a munkáltatói márka erősségéhez, azonban a munkavállalóra mégis azon emocionális té-

nyezők vannak a legnagyobb hatással, mint a „vidám munkahely”, vagy az „olyanoknak való, mint én” (nem szabad elfelejteni, hogy alapvetően magas képzettséget igénylő munkahelyekről van szó).

A kutatások *második csoportjába* tartoznak a belső és külső marketing révén épített munkáltatói márkák külső és belső megítélése, valamint a márkaépítési és marketingtevékenységre adott külső és belső „fogyasztók” válasza. Itt tehát nem vizsgálják külön a munkáltatói márka dimenzióit. Az első ilyen kutatást Collins és Han végezte 2004-ben. A vizsgálat tárgyát a kifelé irányuló marketingtevékenység és munkáltatói márkaépítés (egészen pontosan a vállalati reklám és a vállalat hírneve) munkaerőpiaci „merítés mélységére és minőségére” való hatását vizsgálja. A 99 vállalattól szerzett elsődleges és másodlagos információk a cégek által használt szervezeti toborzási technikák, vállalati reklámok, szervezeti hírnév, jelentkezők száma, interjúk száma, jelentkezők demográfiai adatai – beleértve az átlagot és a korábbi munkatapasztalatot. Ennek fényében megállapították, hogy a vállalati reklám és a vállalat hírneve pozitív hatással van a merítés mélységére és minőségére.

Moroko és Uncles 2008-ban 17 félig strukturált vezetői mélyinterjút vett fel a sikeres és sikertelen munkáltatói márkaépítés okainak kiderítése érdekében. A kutatás során a sikeres munkáltatói márka két aspektusát különböztették meg: az attraktivitást (vonzerőt) és a hitelességet (a pszichológiai szerződés betartását), vagyis a közvetített értékek és a vonzerő megfelel-e a valóságnak. A hitelesség ez esetben nem más, mint a munkáltatói márka kapcsán ígért értékek, kultúra és előnyök gyakorlati megvalósulása. Megemlíti a munkáltatói tapasztalatot, amely úgy értelmezhető, mint olyan termék, amely a cég kultúrája, vezérelvei és folyamatai révén jön létre. A kutatás eredményeként egy négy komponensből (cellából) álló kimeneti mátrixot hoztak létre. Ezek: 1. kommunikációs csőd (a cég ugyan rendelkezik az attraktív munkáltatói márka képességeivel, de azt nem képes kifelé kommunikálni), 2. nem megfelelő stratégia (a cég képes magához vonzani a munkavállalót, de nem teljesíti az értékígéretet), 3. a kapcsolódás hosszú távú hiánya (a cég nem is vonzó, és a képesség sincs meg benne), 4. a fenntartható siker (a vállalat erős munkáltatói márkával rendelkezik, és azt bizonyítja is). Végül pedig minden egyes cellához követendő stratégiákat vázol, elsősorban a korábban is már bemutatásra került szakirodalomhoz hasonló módon.

Az értékajánlat belső marketingtevékenységével és annak hatásaival foglalkozik a thaiföldi Narumon Kimpakorn és Gerard Tocquer 2007-es kutatása. Ők a korábbiaktól eltérő és felettébb érdekes kérdést vetnek

fel. Vizsgálat tárgyává teszik a munkáltatói márkaérték és a vállalati márka (vagyis ahogyan azt a fogyasztók látják) hatását a munkavállalók elkötelezettségére. Itt tehát a munkáltatói és a vállalati márka kapcsolatának szoros-sága kerül középpontba, mégpedig öt különböző ötcsil-lagos luxushotel 280 dolgozójával végzett kvantitatív kutatás során. Az öt pontos Likert-skálán mért kérdéseket követően azt állapítják meg, hogy a vizsgált négy tényező (a. munkavállalók márkaismerete, b. a fogyasztói márka, ahogyan a munkavállalók érzékelik, c. a munkáltatói márka és a versenytársak, d. a munkáltatói márka, ahogyan a foglalkoztatottak megélik) közül melyik hat a munkavállalók elkötelezettségére. Azt az eredményt kapták, hogy a foglalkoztatottak márka iránti elkötelezettségét (1) a foglalkoztatottak fogyasztóimárka-értékelése és (2) a munkáltatói márkaépítés alá tartozó, a korábbi kutatásokban is megfogalmazott funkcionális és pszichológiai tényezők összesített szerepe (vagyis a munkáltatói márka szerepe) befolyásolja pozitívan, a másik két esetben nem találtak összefüggést. A vizsgált szempontok közül a második az erősebb.

Az egyik legösszetettebb kutatást a belga Lievens végezte még 2007-ben. A kutatás különlegessége, hogy alanyai hivatásos katonai szolgálatot teljesítők voltak. A kutatás célja annak felfedése, hogy a hivatásos katonák és a katonaságba jelentkezők hogyan vélekednek a hadsereg imázsáról (az instrumentális és szimbolikus jegekről), és ez mennyiben befolyásolja a hadsereg iránti elkötelezettségüket. Ugyanígy, milyen hatással van az elkötelezettségükre a környezetükben élők hadseregről kialakított képe. A felmérésbe 179, a belga hadseregben szolgáló hivatásos katonát vontak be, akik átlagosan 13 éve voltak állományban. Ezenfelül 258, a belga hadsereg szárazföldi egységéhez jelentkező személy került a vizsgálatba. A kérdőíves vizsgálat ötfokozatú Likert-skála használatával készült, és faktoranalízist is tartalmazott. Az eredmény alapján egyrészt kijelenthető, hogy a hadsereg külső és belső pozitív megítélése összességében inspirálóan hat a jelentkezőkre, másrészt pedig megállapítást nyert, hogy a hadsereggel mint munkahellyel való azonosulásban a szimbolikus tényezők (erény, becsület, büszkeség, őszinteség stb.) sokkal nagyobb szerepet játszanak, mint az instrumentális (edzések, sport, fizetés, utazás stb.) tényezők, és ez különösen a jelentkezőkre igaz. Kiderült továbbá, hogy a már állományban lévő tagok jellemzően alacsonyabb értékeket adnak, mint az éppen jelentkezők, illetve a kívülállók. Ebből következik, hogy a belga hadsereg rendkívül erős külső márkaképpel rendelkezik.

Nem meglepő módon a *harmadik csoportba* leginkább nem a hagyományos értelemben vett „kutatások”, hanem az esettanulmányok tartoznak és tartozhatnak.

Jelen kutatások között kell megemlítenünk a munkáltatói márkának a munkaerőre gyakorolt hatásait. Gondolunk itt Kompakorn és Tocquer (2005) szállodai kutatására, amely azt vizsgálta, hogy a szolgáltatási szektorban a munkáltatói márka összefüggésben van-e a munkavállalói elkötelezettséggel és az ez által nyújtott szolgáltatás minőségével.

Hazai sajátosságok/kutatások

A téma kutatásának magyarországi vonatkozásában az AON-Hewitt, a Figyelő és az AISEC együttműködésében rendszeresen elvégzett Munkáltatói Márka Kutatást és a Legjobb Munkahely Felmérést lehet elsősorban megemlíteni. A korábbi csoportosítások alapján ez a felmérés az első csoportba sorolható. Mivel itt alapvetően egy céges környezetben elvégzett kutatómunkáról van szó, a pontos módszertanról viszonylag kevés adat áll a rendelkezésünkre. Azonban tudjuk, hogy a megkérdezés kérdőíves formában történik, ennek során 35 egyetemen 10.400 pályakezdő, valamint portálokon és más csatornákon keresztül 16.500, legalább hároméves munkaviszonnyal rendelkező munkavállalót kérdeztek meg, akik összesen 247 magyarországi céget értékeltek (Zsély, 2012). E komplex kutatás eredményeként megkérdezik a munkavállalók elvárásait mind a vállalati kultúráról, mind az anyagi és egyéb motivációs tényezőkről. Ennek eredményeként megállapítható, hogy a „vállalat vonzósága” a munkavállalók megszerzésén túl a megtartásukban is kulcsfontosságú szerepet játszik, mivel a jobb hírű cégekhez jobban ragaszkodnak a munkavállalók (Tompá, 2011). A vállalati hírnév mára meghatározó jelentőségűvé vált a magyarországi munkavállalók körében is.

Ennek ellenére a hazai gyakorlatról jelenleg még az mondható el, hogy kevés szervezet foglalkozik tudatos munkáltatói arculat- vagy márkaépítéssel (Tompá, 2011). Sokan még nem értik meg, mekkora jelentőséggel bír, hogy hiteles képet kommunikáljanak magukról. Nem szabad azt a hibát elkövetni, hogy másnak próbálja magát láttatni a munkáltató, mint amilyen valójában. El kell kerülni azt a kellemetlen helyzetet, hogy az újonnan felvett dolgozók azzal a ténnyel szembesüljenek, hogy nem azt kapták, amit elvártak. A csalódás nemcsak elváláshoz vezethet, hanem a vállalat hírnévén is csorba eshet, megbízhatatlannak tűnhet.

A Hewitt kutatása szerint (Tompá, 2011) a legismertebb vállalatok közül is minden második rendelkezik egységesen toborzási arculattal, még ennél is kevesebben – minden ötödik – folytatnak rendszeres kommunikációs kampányt, valamint csekély azoknak az aránya, akik munkáltatói hírnevüket mérik és nyomon követik. A „haladóbb” gondolkodásúak között azért már talál-

lunk olyanokat is, akik akár stratégiai célok egyikévé teszik a vonzó munkáltatóvá válást.

2013-ban is felmérésre kerültek, hogy mely munkahelyi jellemzők a legfontosabbak a munkavállalók számára. Az eredmények hasonlóan alakultak az előző évekhez képest, amelyek a következők fontossági sorrendben:

- anyagi-erkölcsi elismerés,
- munkáltató stabilitása, hosszú távú megbízhatósága,
- jó munkahelyi légkör,
- emberközpontú vezetés,
- szakmai fejlődés. (AON-Hewitt Legvonzóbb Munkáltatók 2013 című kutatása, 2013)

Az előbb bemutatott felmérés eredményeit érdemes összevetni egy 2013-as hazai motivációs kutatás (Farkas et al., 2013) eredményeivel, amelyeket szemügyre véve látható, hogy nagyjából hasonlóan alakulnak.⁶

Az alábbi tényezők a legfontosabbak a munkavállalók számára munkahelyükön:

- megfelelő munkahelyi légkör, bánásmód (akár cégdolgozók, akár vezetők-beosztott szempontból),
- munkahely megtartásának biztonsága, jövője,
- versenyképes fizetés és anyagi juttatások,
- méltányos és igazságos díjazás,
- megfelelő munkatársi kapcsolatok, jó munkahelyi csapat.

A munkahelyi légkör, a munkahely biztonsága és a fizetés mind a két felmérésben dobogós helyen végzett. Ezenkívül fontos az emberek számára az elismerés, megbecsülés és a méltányos bánásmód, melyek egyfajta szociális érzékenységet sugallnak a munkavállalók részéről. Összességében megállapítható, hogy ma már például a jó munkahelyi légkört vagy a biztonságot érdemes inkább hangsúlyozni a potenciális és a jelenlegi dolgozók körében. Valamint előnyös lehet, ha a vállalatok odafigyelnek a lágyabb, szociális tényezőkre is.

A magyar eredményeket összehasonlítva a nemzetközi tapasztalatokkal megfogalmazhatók hasonlóságok és eltérések is:

- Berthon és munkatársainak (2005) szempontjai közül nálunk a szociális és gazdasági értékek tekinthetők dominánsnak, míg a munkakör érdekessége, a fejlődési lehetőségek és a korábban tanultak használhatósága háttérbe szorulnak.
- McKinsey kutatásának (Hieronimus et al., 2005) eredményei nálunk is relevánsnak bizonyulnak, hiszen bár nálunk is fontosak a gazda-

sági tényezők, mégis az emocionális jellemzők vannak túlsúlyban úgy, mint jó munkahelyi légkör, jó munkatársi kapcsolatok.

Összegzés

A munkáltatói márkaépítés elméletével foglalkozni érdekes vállalkozás, hiszen ahogyan az a korai szakirodalomból is látszik, annak megítélése és története nem elválasztható a gyakorlati megvalósítástól. Ezt az is alátámasztja, hogy a téma alapját képező szakirodalom nagy részét is gyakorló szakemberek készítették. Barrow, Martin, Mosley és Sullivan mind tanácsadó cégek vezetői. Emellett, ahogyan a kutató egyre mélyebbre ás a szakirodalomban, úgy tűnhet, hogy az olvasott tanulmányok rendkívül hasonlóak, és egy idő után nem tudnak új mondanivalóval szolgálni. Ezt követően, miután szép lassan egyre mélyebbre süllyedünk, egyre több gondolatunk és ötletünk támadhat a koncepcióval kapcsolatosan, egyre inkább látjuk, hogy milyen módon ragadható meg a téma mind kutatói, mind pedig felhasználói szemmel. Azon véleményemet továbbra is fenntartva, hogy a munkáltatói márkakutatás eszköztárában nem, és még gondolatiságában is csak kismértékben hordoz újdonságot, mégis fontos aspektusba helyez egy korábban mindkét szakterület által sokszor csak a saját szemszögéből vizsgált kérdéskört. Mindezek alapján a HR alapvetően kifelé irányuló felfogása sem lehet mentes a marketing szemléletmódjától, de ugyanakkor a belső marketinggel foglalkozó szakembernek is képesnek kell lennie a szélesebb spektrumban való gondolkodásra.

A munkáltatói márka és márkaépítés koncepciója a termék- és vállalati márka alapjaira építkező elgondolás, amelynek egyrészt célja, hogy a vállalat a munkaerőpiacon olyan munkahely képét mutassa, ahol „jó dolgozni”, és emiatt vonzó legyen a jól képzett, és ezáltal többletértéket létrehozni képes munkavállalók számára. Másrészt a vállalat jelenlegi dolgozóinak olyan körülményeket biztosítson, amelynek köszönhetően a cég céljainak megértése és figyelembevételével szívesen és elkötelezetten dolgoznak a célok minél magasabb színvonalú megvalósítása érdekében. A munkáltatói márka alapját a vállalat által megfogalmazott, a vállalati kultúrába, a mindennapi munkavégzésbe épített értékek adják. Az értéket a munkavállaló által tapasztalt funkcionális, gazdasági és pszichológiai tényezők hordozzák. A munkáltatói márkakép a külső és belső márkaépítés révén válik ismertté a célcsoportok számára. A megfelelően kialakított értékajánlat révén a cég sikeresen különbözteti meg magát a munkaerőpiacon, így nagyobb mennyiségű és jobban képzett mun-

kaerő közül válogathat. Fontos azonban, hogy a külső és belső márkakép megegyezzen, a kifelé mutatott és kommunikált értékek ne legyenek túlzóak vagy torzak, mivel a külső és belső környezet a szóbeszéd (word of mouth) révén kapcsolatban áll egymással. A munkáltatói márkaépítés megvalósítása során figyelmet kell fordítani a visszajelzésekre, és szükség esetén módosítani kell az előzetesen kialakított értékajánlatot. A munkáltatói márkaépítés különösen a szolgáltatói szektorban kecsegtet eredménnyel, ahol a dolgozók (kiváltképp a fogyasztóval közvetlen kapcsolatban álló munkaerő) szorosan összekapcsolódnak a vállalati márkaképpel, ezért különösen fontos, hogy megfelelően képviseljük azon értékeket, amelyek a vállalat számára fontosak. A koncepció további előnye, hogy alkalmas a longitudinális vizsgálatok elvégzésére, így azonnal képes reagálni a társadalmi és munkahelyi környezetben bekövetkezett változásokra. Mindezek miatt a koncepciót mind gyakorlati, mind pedig elméleti szinten érdemes továbbgondolni.

Lábjegyzet

- ¹ Lievens és társai a szimbolikus értékek alatt az olyan személyes, absztrakt és megfoghatatlan tényezőket értik, amelyek szimbolikus információt hordoznak a vállalkozásról.
- ² Vegyük észre a hasonlóságot a Park és társai (1986) által megfogalmazott márkamegközelítésekkel.
- ³ E tulajdonságok is besorolhatók a korábban meghatározott funkcionális, gazdasági és pszichológiai, vagy más szerzők által használt instrumentális és emocionális kategóriákba, amiket persze még tovább, kisebb összetevőkre bonthatunk.
- ⁴ Alapvető különbségeket itt sem találunk a folyamatok között.
- ⁵ Hasonló kérdésekre keresik a választ a HR-gyakorlatban használt elégedettség- és elkötelezettségvizsgálatok, csak más aspektusból.
- ⁶ A válaszadói minta ezer főből állt (aktív munkavállalók), és reprezentatívnak tekinthető kor, nem, régió és végzettség alapján.

Felhasznált irodalom

- Aaker, D.A. (1996): Building strong brands. New York: The Free Press
- Ambler, T – Barrow, S. (1996): The employer brand. The Journal of Brand Management, Vol. 4: p.185–206.
- AON Hewitt Legvonzóbb Munkáltatók 2013 c. kutatása, 2013
- Balain, S. – Sparrow, P. (2009): Engaged to perform: A new perspective on employee management. White Paper 09/04, Center for Performance-led HR Academic Report <http://www.lums.lancs.ac.uk/files/hr/16878.pdf>
- Backhaus, K. – Tikoo, S. (2004): Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International, Vol. 9, Iss: 5: p. 501 – 517.
- Balmer, J.T. (2001): Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. European Journal of Marketing, Vol. 35, No. 3/4: p. 248–291.
- Barrow, S. – Mosley, R. (2005): The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Batz, M. (1996): Erfolgreiches Personalmarketing – Personalverantwortung aus marktorientierter. Heidelberg: Sicht Sauer-Verlag
- Bergstrom, A. – Blumenthal, D. – Crothers, S. (2002): Why internal branding matters: the case of Saab. Journal of Communication Management, Vol. 5, No. 2/3: p. 133–142.
- Berthon, P. – Ewing, M. – Li, L.H. (2005): Captivating Company: dimensions of attractiveness in employer branding. International Journal of Advertising, Vol. 24, No. 2: p. 151–173.
- Buckingham, I.P. (2008): Brand Engagement: How Employees Make or Break Brands. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Collins, C.J. – Han, J. (2004): Exploring applicant pool quantity and quality: the effects of early recruitment practices, corporate advertising and firm reputation. Personnel Psychology, Vol. 57: p. 687–717.
- De Chernatony, L. (2002): Would a Brand Smell any Sweeter by a Corporate Name? Corporate Reputation Review, No. 5: p.114–132.
- Edwards, M. (2005): Employer and employee branding: HR or PR? in: Bach, S. (ed.): Managing Human Resources. Oxford: Blackwell Publishing: p. 266–286.
- Eriksson, J. – Gratton, L. (2007): What it means to work here. Harvard Business Review, Vol. 85, No. 3: p. 104–112.
- Harris, F. – de Chernatony, L. (2001): Corporate branding and corporate brand performance. European Journal of Marketing, 35 (3/4): p. 441–456.
- Farkas F. – Jarjabka Á. – Lóránd B. – Bálint B. (2013): Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban. in: Vezetéstudomány, 10. sz.: 12–23. old.
- Hieronimus, F. – Schaefer, K. – Schröder J. (2005): Using branding to attract talent. The McKinsey Quarterly, No. 3: p. 12–14.
- Highhouse, S. – Lievens, F. – Sinar, E. (2003): Measuring Attraction to Organizations. Educational and Psychological Measurement, 63 (6): p. 986–1001.
- Keller, K.L. (2008): Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall
- Kimpakorn, N. – Tocquer, G. (2007): Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. Brand Management, Vol. 18, No. 8: p. 532–544.
- Knox, S. – Freeman, C. (2006): Measuring and Managing Employer Brand Image in Service Industry. Journal of Marketing Management, Vol. 22: p. 695–716.
- László Gy. – Orosdy B. (2003): Marketing a belső munkaerőpiacon. in: Tanulmánykötet Zeller Gyula professzor 75. születésnapja tiszteletére. Pécs: PTE KTK: p. 28–47.

- Levine, M.* (2003): *A Branded World – Adventures in Public Relations and the Creation of Superbrands*. Hoboken, NJ.: John Wiley & Sons
- Lievens, F. – Highhouse, S.* (2003): The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, Vol. 56: p. 75–102.
- Lievens, F.* (2007): Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, Actual Applicants, and Military Employees. *Human Resource Management*, Vol. 46, No.1: p. 51–69.
- Lievens, F. – Van Hove, G. – Anseel, F.* (2007): Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, Vol. 18, Supplement: p. S45–S59.
- Lloyd, S.* (2002): Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, Vol. 24, No. 10: p. 64–66.
- Martin, G. – Gollan, P. – Giggs, K.* (2009): A Future for Employer Branding? Dealing with Negative Capabilities in Strategic Human Resource Management (SHRM). in: 15th World Congress of International Industrial Relations Associations Annual Conference, August 24–27 Sydney, Australia
- Michaels, E. – Handfield-Jones, H. – Axelrod, B.* (2001): *The war for talent*. Boston: Harvard Business Review Press
- Moroko, L. – Uncles, M.D.* (2008): Characteristics of successful employer brands. *Brand Management*, Vol. 16. No. 3: p. 160–175.
- Mosley, R.W.* (2007): Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Brand Management*, Vol.15, No. 2: p. 123–134.
- Piskóti I.* (2007): Marketinginnovációk-innovációmarketing – a Marketing Intézet szakmai törekvései és eredményei. in: Kocziszky et al. (2007): *Gazdaságtudományi Közlemények* 5: (1): p. 91–125.
- Priya, S.* (2011): Conceptualizing Employer Branding to Gain Competitive Advantage: An Indian IT Organization Perspective. *Pacific Business Review*, Oct-Dec: p. 37–46.
- Reketté G. – Hetesi E.* (2009): *Kínálatmenedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Rousseau, D.M.* (1990): New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, No. 5: p. 389–400.
- Ruch, W.* (2002): *Employer Brand Evolution: A Guide To Building Loyalty in Your Organization*. <http://www.versantsolutions.com>. 21 July, 2008
- Strutz, H.* (1989): *Handbuch Personalmarketing*. Wiesbaden: Gabler
- Sullivan, J.* (2004): Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily*, February 23
- Tompa N.* (2011): A munkáltatói márkaépítés jelentősége. *Munkaügyi Szemle*, 2011. évf., IV. sz.: p. 21–24.
- Turban, D.B. – Cable, D.M.* (2003): Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (6): p. 733–751.
- Van Hove, G. – Lievens, F.* (2007): Social influences on organizational attractiveness: Investigating if and when word-of-mouth matters. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 37: p. 2024–2047.
- Zsély A.* (2012): Álomautózők. *Figyelő*, 2012/9. Legvonzóbb munkáltatók melléklet: p. 3–7.

CONTENTS

HIDEGH, Anna – GELEI, András – PRIMECZ, Henriett	
What is the problem in modern organisations? – Critical Management Studies	2
VASZKUN, Balázs	
About the Origins of Japanese Management	14
CHANDLER, Nick – HEIDRICH, Balázs	
During the chase – Culture-based analytical experiment of market-orientation of a Hungarian higher educational institution.....	27
BAKONYI, Zoltán	
How can strategic mindsets influence innovative capability of the firm?	37

SZÍVÓS, Mihály	
The "versatile" researcher and the missing research manager – Arguments for the three-levels research management education	49
BENCSEK, Andrea – Renáta MACHOVÁ	
Equal opportunities – value or illusion? – Discrimination in a workplace	61
KAJOS, Attila – BÁLINT, Brigitta	
Meeting of marketing approach and HR – Interpretation, literature and research directions of employer branding	69

VEZETÉSTUDOMÁNY

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

HIDEGH, Anna – GELEI, András – PRIMECZ, Henriett

*What is the problem in modern organisations? –
Critical Management Studies*

Critical Management Studies (CMS) as a field of organization studies (OS) has become central internationally, and especially in Europe. Yet, its appearance is still very rare in the Hungarian OS literature. In this study first the authors discuss how the nowadays dominant organizational practices along with the mainstream management and organization theories are to be criticized from a Critical Management perspective. In the main section, so as to define CMS, they make important theoretical distinctions, first between CMS and mainstream organization theories (in general), and then among the different critical approaches that nevertheless all fall under the broad CMS umbrella. But, in line with a truly critical attitude, they not only go into theoretical discussions but, at least to their intention, the purpose of this introductory paper is also to address important problems both in the theory and the practice of organization and management. Therefore, it could serve as an opening of an important debate or dialogue in the Hungarian academic community (researchers, educators and other professionals), a theoretical discussion that could have real influence on organizational practice too.

VASZKUN, Balázs

About the Origins of Japanese Management

This paper describes the development, the roots and the process of institutionalization of corporate management in Japan. In the first half the author will look at what major geographical factors and cultural characteristics could play a role in shaping the Japanese management practices. Then, along a historical time line, he scrolls through the Japanese reactions given to each of the major American historical eras: from the classical management (Taylorism, rationalization...) up to the challenges of today's global competition. It is pointed out where paradigm shifts were delayed compared to the US, and while providing potential reasons, the author evaluates the significance of the differences. This historical comparison ought to provide a basis and scope of understanding for today's events and ongoing reforms in Japan.

CHANDLER, Nick – HEIDRICH, Balázs

During the chase – Culture-based analytical experiment of market-orientation of a Hungarian higher educational institution

This study aims to identify and examine the sub-cultures and their impact on the market-oriented operation through an example of a higher education institution. The authors – following identification of subcultures – illustrate the nature of subcultures, with particular regard to their relationship to the homogeneity and heterogeneity. The market-orientation is examined in the context of organisational culture in their study. However the issue, what this study attempts to answer, continues to exist: how much the slowly changing organizational culture and subcultures of this higher educational institute support the much needed market-orientation?

BAKONYI, Zoltán

How can strategic mindsets influence innovative capability of the firm?

Strategic mindset is the sum of those cognitive patterns of a group of individuals in an organization which fundamentally influence their assumptions about business opportunities. Four types of strategic mindsets can be distinguished which fundamentally influ-

ence the strategy and innovation capability of the firm. This paper is a conceptual framework which describes three assumptions such as 1. the more dynamic strategic mindset results the more radical innovation strategy; 2. in time strategic mindsets become more static; and 3. the more consistent strategic mindsets inside the firm, the greater possibility of the intended strategy is implemented. By this way it is a first step of a future research examining why start-up companies can lose their innovation capability and why large firms can keep it?

SZÍVÓS, Mihály

*The "versatile" researcher and the missing research manager –
Arguments for the three-levels research management education*

The study lists arguments addition to all in the different spheres of the real economy, both in higher education and in the public sector already, but more in the future there is a need for well-trained research managers. The current and the near future requirements are needed three-levels or three-cycle research management education. Beyond the literature research, the study is based on about one hundred-twenty processed interviews, which were made with middle and top managers of academic and research institutions.

BENCSEK, Andrea – Renáta MACHOVÁ

*Equal opportunities – value or illusion? –
Discrimination in a workplace*

The aim of the research was to analyse discrimination, namely discrimination in a workplace. After a short introduction of the related theoretical background, a corporate case study is used to analyse concrete discrimination cases. This is followed by the description of negative impacts of discrimination on staff behaviour, staff efficiency and corporate performance. The field research is based on qualitative and quantitative surveys which were conducted among all employees and the HR manager of a selected business. The questions aimed to find out how employees perceive cases of discrimination at their workplace and what they do against it if they do so at all. The results of the research are presented in the study below.

KAJOS, Attila – BÁLINT, Brigitta

*Meeting of marketing approach and HR – Interpretation,
literature and research directions of employer branding*

The main goal of this article is to introduce and process employer brand and employer branding, a relatively young phenomenon at the frontiers of management and marketing. The concept was constituted by Ambler and Barrow in 1990 and first introduced to the theoretical literature by the same authors in 1996. At first the authors mention those social and economic factors which directly or indirectly led to the termination of the traditionally detached functions of marketing and HR and made it possible for the marketing approach to leak into HR management. It is essential that a firm's internal image and brand is inseparable from its external image, and those two are closely related. Therefore building both strong internal and external employer brand is crucial. To understand the role of brands in human relations they show the way of getting from product- and corporate branding to employer brand. After reviewing its theoretical framework, the authors compare the different approaches of employer brand and branding. At the end they give a comprehensive summary of international and Hungarian researches from different aspects.