

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM  
GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI KAR  
havi szakfolyóirata

**SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL:**

1093 Budapest, Fővám tér 8.  
t: +36 1 482-5121, 482-5187  
www.vezetestudomany.hu

**FELELŐS KIADÓ:**

Budapesti Corvinus Egyetem  
Gazdálkodástudományi Kar

**SZERKESZTŐBIZOTTSÁG:**

Aranyossy Márta  
Csillag Sára  
Demeter Krisztina  
Havran Dániel  
Keszey Tamara  
Kó Andrea

**TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:**

Bánfi Tamás  
Becsky Róbert  
Bélyácz Iván  
Bordáné Rabóczki Mária  
Chikán Attila  
Cser László  
Dobák Miklós  
Gaál Zoltán  
Gálik Mihály  
Grubbström, Robert  
Hofmeister Tóth Ágnes  
Horváth Péter  
Kerekes Sándor  
Kövesi János  
Mészáros Tamás  
Szintay István  
Vecsenyi János  
Veress József  
Wetzker, Konrad

**FŐSZERKESZTŐ:**

Primecz Henriett  
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

**OLVASÓSZERKESZTŐ:**

Nusser Tamás

**SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR:**

Baksa Máté  
titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

**NYOMDAI KIVITELEZÉS:**

Komáromi Nyomda és Kiadó Kft.

**ELŐFIZETÉS:**

Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta Rt.  
Hírlap Üzletág. Előfizethető közvetlen a  
kézbesítőknél, az ország bármely postáján,  
Budapesten a Hírlap Ügyfélszolgálati  
Irodákban és a Központi Hírlap Centrumnál  
(Budapest VIII., Orczy tér 1.  
t: 06 1 477-6300; p.cím: Bp., 1900).  
i: 06 80 444-444  
e: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft  
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók  
a Szerkesztőségben, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrzünk meg és  
nem küldünk vissza!

# VEZETÉSTUDOMÁNY

L. ÉVF., JÚNIUS

2019. 6. szám

## TARTALOM

### KOVÁTS GERGELY

A BIZALOM SZEREPE EGY FELSŐOKTATÁSI REFORM MEGVALÓSULÁSÁBAN: A  
FENNTARTÓI MEGÁLLAPODÁSOK ESETE 2.

### GYŐRI ZSUZSANNA – CSILLAG SÁRA

VÁLLALATI FELELŐSÉGVÁLLALÁS ÉS FOGYATÉKOSSÁGGAL ÉLŐ SZEMÉLYEK  
FOGLALKOZTATÁSA: KÜLÖN MÚLT – KÖZÖS JÖVŐ?

1. RÉSZ: A KAPCSOLÓDÓ POLITIKÁK FEJLŐDÉSE AZ EU-BAN ÉS MAGYARORSZÁGON 14.

### VERDES TAMÁS

A TUDATOSSÁGON ALAPULÓ SZERVEZETI MŰKÖDÉS  
AVAGY A MIINDFULNESS SZERVEZETI SZEREPÉT TÁRGYALÓ IRODALOM BEVEZETŐ  
ÁTTEKINTÉSE 24.

### CSORBA LÁSZLÓ

VÁLLALATELMÉLETEK A CSOPORTTAGOK SZELEKCIÓS ELŐNYEINEK NÉZŐPONTJÁBÓL 36.

### SEBREG SZABOLCS SZILÁRD – VÁRADI ATTILA

LETETTÜK A NÉVJEGYÜNKET! DINAMIKUS KÉPESSÉG A VÁLLALATI NÖVEKEDÉS  
SZOLGÁLATÁBAN – A WIZZ AIR ESETE 48.

### VAS GYÖRGY

AZ ÁLLAMI TÁMOGATÁSOK KETTES TÍPUSÚ ERKÖLCSI KOCKÁZATA 63.

A CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓJA 71.



Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar szakfolyóirat  
Published by Corvinus Business School Corvinus University of Budapest

www.vezetestudomany.hu

# A BIZALOM SZEREPE EGY FELSŐOKTATÁSI REFORM MEGVALÓSULÁSÁBAN: A FENNTARTÓI MEGÁLLAPODÁSOK ESETE

A cikk a magyar felsőoktatásban 2008 és 2010 között működő hároméves fenntartói megállapodás bevezetését és működését vizsgálja. Az állami felsőoktatási intézmények 2017-ben három évre vonatkozó megállapodást kötöttek az Oktatási és Kulturális Minisztériummal, amelynek keretében stabil finanszírozásért cserébe indikátorok teljesítését vállalták. A tanulmány fő kérdése, hogy az intézmények vajon miért írtak alá olyan megállapodást, amely jelentős kockázatokkal járt rájuk nézve, és amelyek bekövetkezése valószínűsíthető volt. A kérdés megválaszolása a bizalommal foglalkozó szakirodalom segítségével történik, amelynek során a minisztérium megbízhatóságának, azaz hozzáértésének, jóakaratának és integritásának értékelésére kerül sor.<sup>1</sup>

**Kulcsszavak:** bizalom, felsőoktatás, teljesítménymegállapodás, szerződés

A tanulmány alapkérdése, hogy vajon hogyan befolyásolja a közpolitikai kezdeményezések implementációját, illetve annak sikerességét a folyamatban részt vevő szereplők egymás iránti bizalma.

Noha a bizalom társadalmi szerepének vizsgálata igen régre nyúlik vissza (például megtalálható olyan filozófusok, politikai gondolkodók és társadalomtudósok írásaiban, mint Hobbs, Locke, Simmel, Durkheim vagy Parsons), a bizalommal kapcsolatos érdeklődés az 1980-as évektől kezdett el jelentősen növekedni olyan társadalomfilozófusok írásai nyomán, mint például Giddens, Luhmann és Beck. A fogalmat később felfedezte magának a közgazdaságtudomány (például Williamson, 1993), a szervezetkutatás, a politikatudomány (Putnam, Hardin, Fukuyama) és a szociológia, továbbá a jog, a kriminalisztika, a pszichológia és a közmenedzsment is.

A bizalom előtérbe kerülése minden bizonnyal visszavezethető a társadalmi változásokra: a növekvő munkamegosztás, a hálózatosodás, a technológiai fejlődés és a globalizáció mind a társadalom komplexitásának és a környezet bizonytalanságának növekedésével járnak, ami miatt egyre gyakrabban vagyunk kénytelenek ügyeinket olyanokra bízni, akiket személyesen nem ismerünk, vagy akiknek szakértelme az adott területen meghaladja a miénket. A bizalom nemcsak a társas viszonyok komplexitását csökkenti kezelhető mértékűre (hiszen így nem kell minden szereplő minden lehetséges magatartását mérlegelni), hanem fontos összetevőjét jelenti a kooperációnak is, ami – a munka természetének átalakulása miatt – a kérdést az üzleti világ, s így a menedzsmentkutatás számára is érdekessé teszi.

A közszférában a bizalom kérdése az ún. ügynökségek elterjedése (lásd van Thiel, 2012) miatt vált különösen aktuálissá az elmúlt másfél évtizedben. Az ügynökség olyan

fél-autonóm közszervezet, amely a kormányzattól „karnyújtásnyira” működik (Verhoest, 2018)<sup>2</sup>. Ügynökségek tekinthetők mindazok a szervezetek, amelyek ugyan minisztériumi felügyelet alatt működnek, de attól szervezetiileg elkülönülnek és kisebb-nagyobb önállósággal (autonómiával) bírnak. Például ügynökségek az olyan szabályozó hatóságok mint a NAV, vagy az olyan közszolgáltatásokat nyújtó szervezetek, mint például a kórházak vagy az egyetemek. Noha a magyarországi gyakorlatban nem jellemző, hogy e szervezetekről ügynökségként beszéljünk (sem a közszférában, sem a közszférakutatásban), az ügynökségek számának növekedése Magyarországon is érvényes trend volt a 2000-es évek elején (Hajnal, 2012).

Természetesen félig autonóm szervezetek korábban is léteztek, elterjedésük azonban az utóbbi évtizedekben vált széles körűvé. Ez szorosan összefügg az 1980-as években elsősorban az angolszász, később a nyugat-európai országokban teret nyert mozgalommal, az Új Közmenedzsmenttel (New Public Management; NPM) (Osborne – Hutchinson, 2012). A mozgalmat a jóléti szolgáltatások iránti folyamatosan emelkedő igények váltották ki. Az 1970-es évektől az igények kielégítése a költségvetési korlátok és a hirtelen megugró energiaárak miatt nem volt már lehetséges. Az NPM erre kínált megoldást elsősorban a hatékonyság fokozásával, az üzleti életben bevett irányítási technikák alkalmazásával és a piaci viszonyok erőteljesebb érvényesítésével. Ennek egyik fontos eleme a közszféra decentralizálása volt.

A decentralizált modellben a kormányzat elsősorban a közpolitikák tervezésével, a szolgáltatás nyújtásának felügyeletével foglalkozik. A közpolitikák implementálása és a szolgáltatások nyújtása már az ügynökségek feladata, amelyek szabadságot (autonómiát) kapnak a célok elérési módjának megválasztásában és a belső források alloká-

<sup>1</sup> Köszönetnyilvánítás:

A cikk a Bolyai János Kutatási Ösztöndíj program keretében készült. Ezúton is szeretnék köszönetet mondani a Magyar Tudományos Akadémiának a támogatásért. Emellett szeretnék köszönetet mondani a cikk két anonim bírálójának a hasznos észrevételekért és megjegyzésekért.

<sup>2</sup> Másik elnevezésük a quango, azaz quasi-autonomous non governmental organizations.

ciójában. A szolgáltatások nyújtásába a közszervezetek mellett a magánszervezetek is bekapcsolódhatnak, így a kormányzat elvben versenyeztetheti a potenciális szolgáltatókat, ezáltal is lejjebb szorítva az szolgáltatások költségvetési forrásigényét. A hatósági jellegű tevékenységek esetében pedig az ügynökségek önállóbbá válása ahhoz vezet, hogy azok kevésbé lesznek átpolitizáltak, és kevésbé vannak kitéve a napi politikai küzdelmeknek, ezáltal szakszerűbben tudják ellátni feladatukat.

A különböző fokú autonómiával rendelkező ügynökségek, illetve egy-egy ágazat egészének kormányzati irányítása új felügyeleti eszközök bevezetését igényelte (Verhoest et al., 2012). Ezek közé tartoznak például a kimenetre irányuló eszközök, így a teljesítményszerződések is. E fejlemények vezettek az ún. autonómia-paradoxonhoz, amely szerint az autonómia növekedése a kontroll növekedését is eredményezi (Rommel & Christaens, 2009).

Mindezek a folyamatok jól tetten érhetőek a felsőoktatás területén is, ahol az egyetemek régóta működnek szervezeti önállósággal, de karnyújtásnyira a kormányzattól. Az intézmények autonómiája és a felügyeletük elfogadható módjai folyamatosan témái mind a magyar, mind a nemzetközi sajtónak.

A következőkben a magyar felsőoktatásban 2007-ben bevezetett hároméves fenntartói megállapodások rendszerét vizsgálom meg a bizalom nézőpontjából. E megállapodások megfeleltethetők a nemzetközi gyakorlatban teljesítménymegállapodásoknak (performance agreement/contract) nevezett eszköznek, amelyek az elmúlt évtizedben váltak szélesebb körben elterjedté. Magyarországon ezen irányítási eszköz bevezetésére viszonylag korai időszakban került sor. Ennek tapasztalatai ugyanakkor Magyarországon reflektálatlanok, nemzetközileg pedig ismeretlenek maradtak. Ebből a szempontból ezért érdekes lehet még egy évtized távlatából is visszatekinteni erre a kísérletre, és elemezni a működésének dinamikáját. Ennek talán apropót ad az is, hogy bár 2011 után a direkt felügyeleti és kontrolleszközök váltak dominánssá az intézmények ágazati irányításában (például intézményi vezetők – kancellár, költségvetési felügyelő, belső ellenőr – minisztériumi kinevezése, minisztériumtól függő felügyelő testületek, finanszírozási rendszer átalakulása stb.), a teljesítményelvű felsőoktatás hosszabb távon megítélésem szerint nem képzelhető el az intézmények érdekeltté tétele, az autonómiájuk és mozgásterük bővítése nélkül, amihez másféle, talán a teljesítményszerződésekhez hasonló logikák bevezetése lesz szükséges.

Az elemzéshez először röviden bemutatom azokat a trendeket, amelyek a külföldi felsőoktatási rendszerekben a teljesítménymegállapodások bevezetését eredményezték. Ezt követően áttekintem a teljesítménymegállapodások legfontosabb jellemzőit, sikertényezőit. Ezt követően válaszolok fel a szereplők közötti bizalmat leíró analitikus modellt, amely szempontokat ad a fenntartói megállapodások dinamikájának elemzéséhez. A magyarországi kontextus ismertetése után rátérek a hároméves fenntartói megállapodások bevezetésének folyamatára, a kutatási dilemma ismertetésére és a szereplők magatartásának elemzésre. A tanulmányt következtetésekkel zárom.

## A felsőoktatás átalakulása

Az európai felsőoktatási rendszerek jelentős expanzió mentek keresztül az 1980-as éveket követően. Ennek következtében jelentős mértékben nőtt a felsőoktatási rendszerek komplexitása (pl. új intézménytípusok és új fenntartók jelentek meg, összetettebbé vált a képzési struktúra, heterogénebbek lettek a hallgatói igények stb.), ami miatt egyre nehezebbé vált az intézmények közvetlen kormányzati irányítása (government). A kormányzat (minisztérium) feladata egyre inkább az összetett, sokszereplős hálózat átfogó, stratégiai irányítása (governance) lett (de Boer et al., 2010), azaz a hangsúly a különböző ágazati szereplők megfelelő együttműködését elősegítő környezet kialakulásának támogatására és a felsőoktatási tevékenység monitorozásának megszervezésére, felügyeletére és társadalmi elfogadtatására helyeződött át. Ez többnyire és összességében az intézmények autonómiájának erősödésével járt együtt elsősorban az akadémiai autonómia, és kisebb mértékben a szervezeti, a pénzügyi és humán erőforrás-autonómia területén, bár egyes országokban ettől eltérő trendek is érvényesülhettek (Pruvot & Estermann, 2017; Estermann et al., 2011; Estermann & Nokkala, 2009). Az intézmények egyre nagyobb szabadságot élveznek belső struktúrájuk alakításában, de általánosan elterjedté vált a külső érintetek bevonása az újonnan létrehozott, pénzügyi és stratégiai döntéshozó testületekbe (boardokba). Az elmúlt évtizedekben számos országban (például Angliában, Finnországban, Németország több tartományában, Ausztriában) megszűnt a közalkalmazotti státuszban történő foglalkoztatás kényszere, a pénzügyi válság következtében viszont az autonómia átmenetileg csökkent a bérek és a létszámok meghatározásának tekintetében (pl. Írországon).

Az intézmények pénzügyi autonómiája a finanszírozási rendszerek átalakulásával együtt változott. A hallgatói létszámok növekedése a felsőoktatás forrásigényének növekedését eredményezte, ami az állami források mellett más források (pl. tandíj, „harmadik utas” források) bevonását tette szükségessé. Így az intézmények finanszírozása egyre inkább többcsatornássá vált. Mindezek ellenére az állami források jelentősége továbbra is meghatározó, ezért ezek elosztásának mechanizmusa fontos kérdés maradt. E téren lényeges változás, hogy az állami források elosztásában általánosan elterjedté vált a képlet szerinti finanszírozás, amelyben egyre nagyobb arányban jelentek meg az outputmutatók: míg 1995-ben mindössze öt országban alkalmaztak outputmutatókat Európában, addig ez a szám 2008-ra 19-re nőtt (Jongbloed et al., 2010). Ugyanakkor az outputmutatók által allokkált források aránya bár jelentős, összességében nem meghatározó; az inputmutatók (pl. a hallgatók létszáma) továbbra is döntő (Fielden, 2008).

Egy másik jellemző változási irány, hogy az állami források elosztása maga is többcsatornássá válik, pl. az oktatás és kutatás finanszírozása gyakran teljesen eltérő csatornákon és mechanizmusokon keresztül történik. A pénzügyi autonómia szempontjából lényeges változás az általánostámogatások (block grants) elterjedése, ami azt jelenti, hogy a támogatások nem korlátozottan átcsoportosítható költség típusokra (bérre stb.) vagy tevékenységekre

vonatkoznak, hanem az intézmény saját döntése alapján használhatók fel. A felsőoktatást is érintő pénzügyi-gazdasági válság következtében ugyanakkor növekedett a célzottabb feladat vagy projektfinanszírozás aránya és jelentősége (Halász, 2012; Kováts et al., 2012). Végezetül fontos megemlíteni, hogy témánk szempontjából lényeges változás a teljesítményszerződések elterjedése is. (Ezt részletesebben később mutatom be.)

Összességében megállapítható, hogy a finanszírozási rendszerben bekövetkező változások nagy része erősítette az intézmények autonómiáját, hiszen növekedett az intézmények lehetősége a bevételi csatornáiknak meghatározásában, a belső forrásallokációban, és ez sok helyen kiegészült még a tartalékképzés, a hitelfelvétel, a megtakarítások pénzügyi befektetésének és a vállalkozások alapításának lehetőségével. Korlátok elsősorban a tandíjak nagyságának meghatározásában érvényesültek.

Az intézményi autonómia növekedését a kormányzat kontrolleszközeinek sokrétűbbé válása kísérte. Számos új kontrolleszköz jelent meg (Fielden, 2008; Keczer, 2016). Ezek közé tartozik például a már említett külső szereplőket is tartalmazó, az intézmények stratégiai-pénzügyi felügyeletét ellátó testületek (boardok) létrehozása, az akkreditációs és minőségellenőrzési rendszerek megjelenése, a rendszeres beszámolási és adatszolgáltatási rendszerek kiépítése, a teljesítményfinanszírozás és a feladatfinanszírozás formáinak bevezetése, az átláthatóság erősítése, a vezetők rendszeres értékelése. A kontrolleszközök sorába illeszkedik a teljesítménymegállapodások rendszere is.

### A teljesítménymegállapodások és a teljesítményszerződések megjelenése

Az elmúlt időszak jellemző trendjének tekinthető a teljesítménymegállapodások (*performance agreement*) elterjedése is. A megállapodás ölthet szerződéses formát is, ez esetben teljesítményszerződésről beszélhetünk (*performance contract*). A teljesítménymegállapodások az egyes intézmények és az állam között jönnek létre, és rögzítik az adott intézmény által egy adott időszakban elérendő célokat, a célok elérését mérő indikátorokat és ezek peremfeltételeit. A megállapodások gyakran több évet ölelnek fel, ez javítja a felsőoktatási intézmények tervezési időhorizontját (az intézmények állami támogatását sok országban évente döntenek/döntötték el). Tartalmazhatnak pénzügyi következményeket is: például a szerződés kitérhet az intézménynek juttatott támogatás nagyságára, valamint a célok (nem) teljesülésével járó esetleges jutalmakra, szankciókra.

Egy 11 nyugati ország gyakorlatát áttekintő összehasonlító elemzés szerint (de Boer et al., 2015; Jongbloed et al., 2018) hat országban 2010 után vezették be a teljesítménymegállapodások valamely formáját, négy országban pedig 2000 és 2007 között.

De Boer et al. (2015) számos célt említ, amely a teljesítménymegállapodásokkal elérhető:

1. az intézményi profil meghatározásának és felülvizsgálatának támogatása, amely révén egy kellően sokszínű felsőoktatási rendszer alakítható ki,
2. az intézmény és a kormányzat között olyan rendszer-

res, strukturált megbeszélés kereteit adják, amely során egyértelműsíthetők az intézménnyel szembeni elvárások, és érvényesíthetők a szakpolitikai célok,

3. képes figyelembe venni, hogy az intézmény sokféle célt követ egyidejűleg,
4. erősíti a felsőoktatás transzparenciáját és elszámoltathatóságát a kormányzat és a tágabb közvélemény előtt (különösen, ha a megállapodások és a beszámolók nyilvánosak),
5. erősíti a felsőoktatás eredményességét és hatékonyságát,
6. javítja a felsőoktatási intézmények egymással való együttműködését.

Ezen előnyök érvényesüléséhez megfelelően kialakított teljesítménymegállapodás-rendszerre van szükség (de Boer et al., 2015). Melyek a legfontosabb sikerkritériumok?

A célok mérésére olyan indikátorokat kell választani, amelyek érvényesek, megbízhatóak és relevánsak. Fontos mérlegelni azt is, hogy a teljesítménymegállapodások milyen kapcsolatban (esetlegesen átfedésben) vannak más finanszírozási vagy tervezési eszközökkel. A teljesítménymegállapodások hatásosságához szükséges az átfogó ágazati célrendszer vagy stratégia léte, ami az intézmények számára is támpontul szolgálhat. Ilyen célrendszer nélkül a teljesítménymegállapodások gyakorlata öncélú lesz.

Dönteni kell, hogy a megállapodásokhoz kapcsolódnak-e pénzügyi ösztönzők. Általános tapasztalat, hogy minden fél komolyabban veszi a megállapodásokat, ha vannak pénzügyi következmények. Célszerű, hogy ezek ne csak az alulteljesítés szankcióit tartalmazzák, hanem térjenek ki a túlteljesítés esetére is. A pénzügyi ösztönzők nagyságát úgy kell megválasztani, hogy az valóban ösztönző legyen, de ne legyen túlzó méretű, ellenkező esetben nem kívánt ösztönzési hatások léphetnek fel. Például ha a lemorzsolódás csökkentése a cél, és ehhez jelentős pénzügyi forrás társul, akkor annak lehet következménye, hogy az intézmények szigoríthatják a bejutási feltételeket csökkentve ezáltal a felsőoktatáshoz való hozzáférés lehetőségét. De járhat a végzés feltételeinek könnyítésével is, ami minőségrontó hatású lehet.

A pénzügyi ösztönzők forrása lehet a már meglévő költségvetés, vagy lehet többletforrás is. Az utóbbit könnyebb az intézményekkel elfogadtatni (pl. a rendszer bevezetése esetén), de válság esetén ezek a források könnyebben áldozatul esnek a megszorításoknak.

Fontos kérdés, hogy a megállapodások/szerződések mennyire tekinthetők kötelező érvényűnek a felekre nézve: inkább csak szándéknyilatkozatok, vagy valódi szerződések, amelyek akár bíróságon is kikényszeríthetők? További kérdés – különösen a több évet felölelő szerződések esetén –, hogy mi a teendő alulteljesítés vagy nemteljesítés esetén. Gyakori a szerződés közös módosítása, a támogatások csökkentése vagy visszafizetése (akár a következő időszak támogatásából), egyes privilégiumok megvonása vagy az autonómia szintjének változtatása (de Boer et al., 2015).

Lényeges kérdés a szerződések és teljesítések transzparenciája is, amely erősíti a felek hajlandóságát a megállapodások szerinti teljesítésre, és erősíti az ellenőrizhetőséget is.

A teljesítménymegállapodások rendszerének „üzemeltetése”, a szerződések végigtárgyalása, monitorozása, kiértékelése rendkívül erőforrás-igényes feladat, amely sajátos szakértelmet, kompetenciát is igényel (de Boer et al., 2015). A szerződések kidolgozásába, monitorozásába érdemes lehet külső érintetteket is bevonni.

De Boer et al. (2015) külön kitér arra, hogy a megfelelő teljesítménymegállapodásokhoz szükséges az, hogy a miniszter a többi kormányzati szereplő támogatását is bírja a tárgyalások során, hogy a szerződések folytonossága biztosítható legyen.

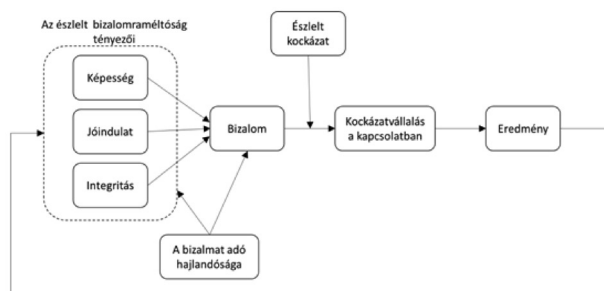
Mint minden szerződés vagy megállapodás esetében, úgy itt is lényeges szerepet játszik a bizalom. Vajon mennyire bízhat az egyik fél abban, hogy a másik fél teljesíteni fog? Hogy nem törekszik a feltételek kijátszására? Mennyi biztosítékot célszerű beépíteni a szabályozásba vagy magába a szerződésébe, illetve a szerződés megvalósulásának ellenőrzésébe? A következőkben röviden bemutatom a bizalom egy lehetséges értelmezését, azt az elemzési keretet, amelyet a magyarországi hároméves fenntartói megállapodások elemzéséhez fogok használni.

### A teljesítményszerződések elemzésének elméleti kerete

A bizalom alatt – Rousseau et al. (1998) definíciója alapján – azt a pszichológiai állapotot értem, amikor a bizalmat adó hajlandó sebezhetőnek lenni a bizalmat kapóval szembeni pozitív várakozások alapján. Ez a definíció a bizalmat nem egy szereplő attitűdjeként definiálja (ez az ún. általánosított bizalom lenne), hanem azt két szereplő közötti viszony jellemzőjeként írja le. Emellett azt is feltételezi, hogy a bizalmat adóknak van valamilyen célja, aminek nem teljesülése sérelmet okoz számára, azaz a bizalom szoros kapcsolatban áll a kockázatvállalási hajlandósággal. A cél teljesülése igényli a bizalmat kapó fél közreműködését. Aki bizalommal van, az úgy véli, hogy a bizalmat kapó fél a bizonytalan környezet ellenére megfelelően majd ezeknek az elvárásoknak, és nem fog visszaélni a helyzettel, nem fogja azt opportunistá módon kihasználni.

A bizalom elemzésének egyik leggyakrabban használt keretét Mayer és társai (1995) által megfogalmazott modell jelenti, amelyet később több publikációban is értelmeztek, kiegészítettek és pontosítottak (Schoorman et al., 2007; 2015) (1. ábra).

1. ábra A bizalom egy modellje



Forrás: Mayer et al. (1995)

Mayerék úgy vélik, hogy több tényezőtől függ az, hogy a bizalmat adó fél mikor hajlandó vállalni a sebezhetőséget. E tényezők közé tartozik:

- az illető hajlandósága, általánosított bizalma (propensity to trust), azaz arra vonatkozó feltételezés (várakozás), hogy egy adott közösség bármely tagja egy szituációban adott módon, egymáshoz hasonlóan fog-e viselkedni (például visszaadja-e vagy nem az utcán talált pénztárcát) (Tóth, 2010). Ez a tényező véleményem szerint megfeleltethető a szakirodalomban található általánosított bizalom fogalmával (generalized trust).
- a másik fél bizalomra méltóságának (trustworthiness) észlelése, amely függ
  - o a bizalmat kapó szereplő képességének megítélésétől (ability), azaz attól, hogy az érintett a bizalmat adó szempontjából fontos tevékenységet várhatóan milyen szakértelemmel, hozzáértéssel végzi el,
  - o a bizalmat kapó szereplő jóindulatának megítélésétől (benevolence), azaz hogy a bizalmat kapó a döntései során várhatóan milyen mértékben veszi figyelembe a bizalmat adó céljait, érdekeit,
  - o a bizalmat kapó szereplő integritásának megítélésétől (integrity), azaz attól, hogy a bizalmat kapó értékrendje, normái mennyire elfogadhatóak a bizalmat adó számára.
- az kockázat észlelt nagyságától.

Megkülönböztethetjük tehát a bizalmat adó fél jellemzőit, a bizalmat kapó fél jellemzőit és a szituáció jellemzőit. A későbbiekben számos más modell is átvette a tényezők ilyen vagy ehhez hasonló csoportosítását, és néhány újabb tényezőt is felvetettek. Hurley (2012) például figyelembe veszi a bizalmat adó fél kockázatvállalási hajlandóságát, a szereplők közötti hatalmi különbségeket, a szereplők közötti (társadalmi) hasonlóságot, az érdekek illeszkedését vagy ütközését.

A bizalomra vonatkozó döntést követően szerzett tapasztalatok fényében újraértékelhető a másik fél bizalomreméltósága és a szituáció egyes jellemzői, ami alapján a döntés fenntartható vagy megváltoztatható. A bizalomra vonatkozó döntést tehát a szituáció megváltozása is okozhatja.

Sok szerző (pl. Rommel & Christaens, 2009; Lewicki & Bunker, 1998) igyekszik megkülönböztetni a bizalom különböző típusait: ezek közé tartozik például a kalkulatív bizalom, az identifikáción és a tudáson alapuló bizalom, valamint a folyamat alapú bizalom. Az ún. kalkulatív (vagy mérlegelésen, érdeken alapuló) bizalom azon alapszik, hogy a másik félnek mikor (nem) éri meg opportunistá módon viselkednie.<sup>3</sup> Ez alapján tehát olyan helyzeteket érdemes előállítani, amikor a másik félnek nem éri meg az „árulás”. Ez a „bizalom” tehát lényegében az elrettentésen alapszik, ami miatt egyesek nem is igazán tekintik ezt valódi bizalomnak, mert hiányzik belőle a másik félbe vetett hit („leap of faith”, ahogy Möllering (2001) fogalmaz). Az azonosuláson (identifikáción) alapuló bizalom alapja a hasonló szocializáció és értékvilág a két fél között, míg

<sup>3</sup> Lásd még erről Hardin encapsulated interest elméletét (Hardin, 2006).

a tudásalapú bizalom a másik megismeréséből, viselkedésének kiszámíthatóságából fakad (Lewicki & Bunker, 1996).<sup>4</sup> A folyamat alapú bizalom (process based trust) pedig lényegében a bizalom rekurzív jellegét hangsúlyozza.

Bármelyik modellt vagy kategorizálást is nézzük, fontos kihangsúlyozni, hogy a bizalomra méltóság szempontjából kritikus a kommunikáció szerepe. Minthogy a bizalom (ra méltóság) alapvetően társas konstrukciós folyamatokban alakul ki, ezért a kommunikáció gyakorisága és nyíltsága bizalomhoz, míg a gyenge kommunikáció bizalmatlansági spirálhoz vezethet. A kommunikáció ritkulása, kiüresedése akkor is könnyen bizalmatlansághoz vezethet, ha egyébként más tényezők nem változnak.

Noha Mayer et al. (1995) modellje alapvetően a szervezet belüli viszonyok elemzését célozta meg, a felvetett szempontok a szervezetek közötti viszonyok, így a Minisztérium és az intézmények közötti viszonyok elemzésére is használhatóak.

A következőkben e modell segítségével szeretném elemezni a magyar felsőoktatásba bevezetett hároméves fenntartói megállapodások rendszerét és működését. A vizsgálat célja nem a fenti bizalom-modell empirikus tesztelése, hanem a szituáció elemzése a modelltől fakadó szempontok segítségével.

### A magyar felsőoktatás átalakulása és a teljesítményszerződések bevezetése

A magyar felsőoktatás átalakulása a 2010-es évekig nagyjából követte a korábban bemutatott nemzetközi trendeket. A rendszerváltást követően megkezdődött a hallgatói létszámok növekedése, aminek eredményeképpen a hallgatók száma 1990 és 2005 között 102 ezer főről 380 ezer főre nőtt. Ezt követően azonban a létszámok csökkenni kezdtek és 2010-ben már csak 318 ezer fő tanult a felsőoktatásban.

A rendszerváltást követően kiteljesedett az 1980-as években megkezdődött ágazati és intézményirányítási reform, amely az 1993-as törvénnyel, illetve annak 1996-os módosításával csúcsosodott ki (Derényi, 2009). Ennek révén az intézmények akadémiai autonómiája jelentősen emelkedett a korábbi évtizedhez képest, de a következő években fokozatosan növekedett az intézmények szervezeti, pénzügyi és személyzeti autonómiája is. Ezt az időszakot meghatározta a humboldti modell eszménye, amely az intézményeknek akadémiai területen jelentős önrányítást, a működtetés területén viszont erős állami folyamatszabályozást és egyben piaci védettséget is biztosított. Mindez jól tükröződött például abban, hogy az intézmények szabadon állapíthatták meg a tandíjak nagyságát, belső szervezeti struktúrájukat egyre szabadabban alakíthatták (pl. karok alapításának szabadsága), az oktatók és vezető oktatók kiválasztásában szintén szabad kezet kaptak, ugyanakkor az intézmények továbbra is költségvetési intézmények maradtak annak minden államháztartási korlátjával együtt.

A 2000-es években induló újabb reformfolyamatok az intézményi autonómia növelése mellett újféle állami kontrollerközpontok bevezetésére is irányultak. Tovább növekedett az intézmények gazdálkodási szabadsága (például a 2005-ös felsőoktatási törvény révén), ugyanakkor a kormányzat sikeresen kényszerítette ki az intézmények integrációját és a kétciklusú képzési struktúra bevezetését, versengővé alakította az államilag finanszírozott alapszakos hallgatók elosztási mechanizmusát, és kísérletet tett a külső érintettek is képviselő, stratégiai és pénzügyi kérdésekben döntési jogosítvánnyal rendelkező irányító testületek (boardok) bevezetésére (Barakonyi, 2009). Ez utóbbi törekvés az Alkotmánybíróság döntése alapján meghiúsult (hogy aztán később a konzisztóriumok formájában szülessen újjá) (Kováts et al., 2017).

Ebbe a trendbe illeszkedik az ún. hároméves fenntartói megállapodások bevezetése is. Ennek ötlete 2006 végén, 2007 elején merült fel az akkoriban bevezetett osztrák minta alapján. A konstrukció részleteinek kidolgozása viszonylag gyorsan történt: 2007 tavaszán a Magyar Rektori Konferencia már véleményezhette a koncepció első változatát, majd 2007 júniusában került sor a felsőoktatási törvény módosítására. A törvénymódosításhoz fűzött indokolás szerint a változtatás célja, hogy „növekedjen a – megújuláshoz, a jelentős változtatásokhoz nélkülözhetetlen – finanszírozási biztonság, a kiszámíthatóság, ugyanakkor a megállapodásokban is rögzített, az intézmények által meghatározott teljesítményvállalások értékelése alapján az intézmények ösztönzést kapjanak tevékenységük eredményes alakításához.” A törvénymódosítás azt is tartalmazta, hogy 2010-re a felsőoktatás állami támogatása 214 milliárd forintról 241 milliárdra fog nőni, és ezzel megőrzi reálértékét. A koncepció második körös véleményezésére októberben, a szerződések véglegesítésére novemberben került sor. A szerződéseket az Oktatási és Kulturális Minisztérium (OKM, a továbbiakban: Minisztérium) és az intézmények képviselői 2007 decemberében írták alá ünnepélyes keretek között.

A megkötött szerződésekben egyfelől rögzítették azokat az indikátorokat és azok célértékét az elkövetkező három évre, amelyek teljesítését az adott intézmény vállalta. A fenntartói megállapodás első változatában az intézményeknek a Minisztérium által meghatározott indikátorok közül kellett volna meghatározott számút választania. A tényleges szerződésbe viszont már olyan indikátorok kerültek be, amelyeket az intézmények maguk határoztak meg, a minisztériumi “étlap”-on szereplő indikátorok csak ajánlások voltak. Az intézmények 12-23 közötti számú mutatót határoztak meg. Szintén az intézmények jelölték ki az egyes indikátorok éves célértékeit is. Az egyedüli megkötés az volt, hogy az intézményeknek minden fontosabb területen (így a képzésben, a kutatásban, a gazdálkodásban, az irányításban és a másokkal való együttműködésben) kellett indikátorokat választaniuk, amelyeknek kapcsolódniuk kellett a már korábban (2006-ban) jóváha-

<sup>4</sup> Az előrejelezhetőség nem azonos a bizalommal. Ha valakiről tudom, hogy az érdekeim ellenében fog cselekedni, az ugyan kiszámítható, de mégsem fogok bízni benne, azaz vállalni az ezzel járó kockázatot (lásd Mayer et al., 1995).

gyott intézményfejlesztési tervekhez (IFT). A választott indikátorokat és célértékeket a Minisztérium hagyta jóvá, de ezekről már csak az idő rövidsége miatt sem volt érdemi megbeszélés az intézményekkel.

A szerződés másik része az intézményeknek rendszeresen járó támogatás nagyságát részletezte. Ehhez az intézményeknek járó állami támogatást két részre bontották. A szerződésben garantált ún. alaptámogatás a fenntartói támogatást, a beruházásokkal összefüggő szolgáltatásvásárláshoz (PPP-programok) biztosított kormányzati hozzájárulást, valamint a normatívákhoz nem köthető intézményi feladattámogatást foglalta magában. Az évenként változó támogatás pedig minden más normatívát és tételt magában foglalt (így a hallgatói, a képzési és a tudományos normatívát). 2007-ben az alaptámogatás aránya a teljes állami támogatásokon belül igen nagy, átlagosan 27% volt<sup>5</sup>. Az arány az intézmények többségében 20-25% körül mozgott, de volt néhány intézmény, ahol ettől jelentős eltérés volt: az egyik nagy intézményben ennek aránya alig 13% volt, egy művészeti intézményben viszont meghaladta a 60%-ot is.

A szerződésben rögzítették, hogy az intézményeknek az előre haladásról évente kellett beszámolót benyújtaniuk a Minisztériumnak. A célok módosítására közös meg egyezéssel volt lehetőség. Az alaptámogatás nagysága nem kötődött közvetlenül az egyes indikátorértékek teljesítéséhez vagy a kitűzött célok eléréséhez. A szerződések azt tartalmazták, hogy a céloktól való jelentős elmaradás esetén a Minisztérium jogosult az intézmény átalakulását (pl. összevonását) kezdeményezni vagy a támogatás egy részét megvonni. A szerződés jelentős elmaradásként definiálta azt, ha az intézmény a (saját maga által) kitűzött célok egyharmadát nem éri el. Jelentős elmaradást jelen-

tett az is, ha – a szerződés sablonszövege szerint – „az Intézmény a jóváhagyott maximális hallgatói létszámához képest a beiratkozott, és bejelentkezett összhallgatóinak a száma két egymást követő évben csökken, és a csökkenés mértéke valamelyik évben meghaladja a 10 százalékot.”

Ez utóbbi feltételt az intézmények a fenntartói megállapodás előzetes véleményezése során kifejezetten sérelmezték. A Magyar Rektori Konferencia által 2007. november 19-én küldött véleménye szerint bizonytalan a „jóváhagyott maximális hallgatói létszám” értelmezése. Felhívják arra a figyelmet, hogy „a jóváhagyott maximális létszámot túllépni (növelni) nem lehet. Így az intézmények vagy elérik a maximális hallgatói létszámot, vagy az ehhez viszonyított beiratkozott hallgatói létszám csökkenését állapíthatják meg évente. Az, hogy ez, egymást követő években is bekövetkezik, erősen valószínűsíthető.” A vélemény mindezt a demográfiai hullámvölgygel indokolja.

Össességében tehát a szerződésbe foglalt fenntartói megállapodások igen komoly kockázatokat jelenthettek az intézményekre nézve, amennyiben a Minisztérium a szerződések komolyan veszi, hiszen a valószínűleg bekövetkező kedvezőtlen esetben a támogatásuk jelentős részét vagy az önállóságukat is elveszíthetik.

Ha az intézményvezetők megnézték a szerződéskötés előtti évek hallgatói létszámváltozásának alakulását, akkor a szerződéstervezetnek riadalmat kellett kiváltania. Ezt igazolta az is, hogy a hallgatói létszámok az intézmények többségénél csökkentek, és több vidéki intézményben (EJF, KE, NYF, SZF) a csökkenés mértéke nemcsak a szerződéskötés előtti időszakban, hanem azt követően, több évben is meghaladta a 10%-ot (1. táblázat).

Noha a törvény a megállapodások megkötését kötele-

1. táblázat A hallgatói létszámok változása 2006 és 2010 között az állami felsőoktatási intézményekben

Intézmény megnevezése	Hallgatók száma összesen					Hallgatók számának változása			
	2006	2007	2008	2009	2010	2006->2007	2007->2008	2008->2009	2009->2010
Berzsenyi Dániel Főiskola	5 869	4 941	-	-	-	-15,8%	-	-	-
Budapesti Corvinus Egyetem	17 879	17 708	18 031	17 422	17 134	-1,0%	1,8%	-3,4%	-1,7%
Budapesti Gazdasági Főiskola	18 391	17 796	17 369	17 911	17 595	-3,2%	-2,4%	3,1%	-1,8%
Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem	24 009	22 936	23 068	23 219	23 655	-4,5%	0,6%	0,7%	1,9%
Budapesti Műszaki Főiskola	12 485	12 110	11 435	11 438	11 870	-3,0%	-5,6%	0,0%	3,8%
Debreceni Egyetem	29 381	29 121	30 418	30 728	31 160	-0,9%	4,5%	1,0%	1,4%
Dunaújvárosi Főiskola	5 042	4 942	4 700	4 312	4 085	-2,0%	-4,9%	-8,3%	-5,3%
Eötvös József Főiskola	2 409	2 141	1 868	1 634	1 425	-11,1%	-12,8%	-12,5%	-12,8%
Eötvös Loránd Tudományegyetem	31 884	31 369	30 378	30 767	30 455	-1,6%	-3,2%	1,3%	-1,0%
Eszterházy Károly Főiskola	9 337	9 365	8 602	8 320	8 109	0,3%	-8,1%	-3,3%	-2,5%
Kaposvári Egyetem	4 800	4 049	3 511	3 244	2 985	-15,6%	-13,3%	-7,6%	-8,0%
Károly Róbert Főiskola	16 644	15 629	13 380	11 530	9 966	-6,1%	-14,4%	-13,8%	-13,6%
Kecskeméti Főiskola	5 410	5 098	4 819	4 917	4 633	-5,8%	-5,5%	2,0%	-5,8%
Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem	843	826	809	809	744	-2,0%	-2,1%	0,0%	-8,0%
Magyar Képzőművészeti Egyetem	659	618	637	645	688	-6,2%	3,1%	1,3%	6,7%
Magyar Táncművészeti Főiskola	756	677	532	522	554	-10,4%	-21,4%	-1,9%	6,1%
Miskolci Egyetem	14 555	13 796	13 602	13 940	13 546	-5,2%	-1,4%	2,5%	-2,8%
Moholy-Nagy Művészeti Egyetem	808	851	894	875	869	5,3%	5,1%	-2,1%	-0,7%
Nyíregyházi Főiskola	12 933	11 675	10 088	8 900	7 807	-9,7%	-13,6%	-11,8%	-12,3%
Nyugat-Magyarországi Egyetem	13 149	12 097	15 458*	14 261	13 590	-8,0%	27,8%	-7,7%	-4,7%

<sup>5</sup> Ha a hallgatói normatívát (amely lényegében csak átfolyik az intézményi költségvetésen) nem vesszük figyelembe, akkor az alaptámogatás aránya átlagosan 33%.

Intézmény megnevezése	Hallgatók száma összesen					Hallgatók számának változása			
	2006	2007	2008	2009	2010	2006->2007	2007->2008	2008->2009	2009->2010
Pannon Egyetem	11 419	11 123	10 478	10 125	9 632	-2,6%	-5,8%	-3,4%	-4,9%
Pécsi Tudományegyetem	35 117	33 248	30 620	29 032	27 963	-5,3%	-7,9%	-5,2%	-3,7%
Rendőrtiszti Főiskola	1 485	1 496	1 468	1 520	1 578	0,7%	-1,9%	3,5%	3,8%
Semmelweis Egyetem	11 143	10 689	10 602	11 278	11 898	-4,1%	-0,8%	6,4%	5,5%
Széchenyi István Egyetem	12 298	11 095	10 732	10 786	11 083	-9,8%	-3,3%	0,5%	2,8%
Szegedi Tudományegyetem	30 808	29 721	28 777	27 436	27 227	-3,5%	-3,2%	-4,7%	-0,8%
Szent István Egyetem	14 368	14 591	13 980	17 464**	16 978	1,6%	-4,2%	24,9%	-2,8%
Színház-és Filmművészeti Egyetem	305	280	328	268	276	-8,2%	17,1%	-18,3%	3,0%
Szolnoki Főiskola	6 213	5 713	4 769	4 161	3 356	-8,0%	-16,5%	-12,7%	-19,3%
Tessedik Sámuel Főiskola	5 732	4 761	4 241	-	-	-16,9%	-10,9%	-	-

\* Integrálta a Berzsényi Dániel Főiskolát

\*\* Integrálta a Tessedik Sámuel Főiskolát

Forrás: Oktatási Hivatal, felsőoktatási statisztikai adatok

zövé tette az állami intézmények számára (a nem állami intézményeknek csak lehetőségük volt erre), mégis felmerülhet a kérdés, hogy az intézmények vajon miért írták alá a szerződéseket? Miért nem lobbiztak a szerződések tartalmának módosításáért? Minthogy a tiltakozásnak nincsen nyoma, a feltételezésem az, hogy az intézmények bíztak abban, hogy a Minisztérium nem fogja komolyan venni a szerződések teljesítését. De vajon mire alapozhatták ezt?

A Mayer-féle modellt alapul véve azt feltételezhetjük, hogy a bizalom meglétének a magatartási következménye (a „kockázatvállalás a kapcsolatban” mező tartalma) a szerződés aláírása. Erre akkor kerül sor, ha nagyobb a bizalom, mint a szerződés aláírásának észlelt kockázata. Azt láttuk már, hogy a szerződés aláírásának egyes intézmények esetében jelentős volt a kockázata. Érdemes tehát megvizsgálni, hogy voltak-e olyan eszközök, amelyek a kockázatot csökkentették? Emellett azt is érdemes megvizsgálni, hogy hogyan alakult a Minisztérium bizalomra méltósága, azaz mi befolyásolhatta a Minisztérium képeségének, jóindulatának és integritásának észlelését.

### Adatgyűjtés

Az elemzés elvégzéséhez áttekintettem az intézményekkel kötött szerződéseket. Az EMMI és a Magyar Rektori Konferencia emellett hozzáférhetővé tett számomra számos dokumentumot is. Sajnos az intézmények által benyújtott beszámolókhöz nem jutottam hozzá.

Mindezek mellett négy olyan minisztériumi munkatárssal készítettem interjút, akik a hároméves fenntartói megállapodások rendszerének kialakításában részt vettek, vagy arra rálátással bírtak. Egy további interjút készítettem egy intézmény vezető tisztségviselőjével, aki a vezetői pozíciót a konstrukció működése alatt töltötte be. A 30-90 perces interjúkat 2015 és 2017 között készítettem. Az interjúkról egy kivételével nem készítettem felvételt. Ennek a téma érzékenysége volt az oka. Úgy véltem, hogy az interjúalanyok szabadabban fognak beszélni akkor, ha az interjúról csak jegyzetek készülnek. A jegyzeteket közvetlenül az interjúk után készítettem el.

### Főbb megállapítások

#### Az általános bizalom

Noha nem áll rendelkezésre olyan felmérés, amely a hároméves fenntartói megállapodásban érintett szereplők

általános bizalmáról adna tájékoztatást, iránymutatásul felhasználhatjuk a magyarországi értékszerkezetéről készült felméréseket. A TÁRKI 2009-ben zajló adatfelvétele alapján Tóth István György például megállapítja, hogy „a magyar társadalom bizalomhiányos; nagyon kevésbé fogadja el az egyenlőtlenségeket; felemás viszonyban van a korrupt magatartás megítélését illetően; és alulértékeli az állami szolgáltatások adóárát, ezáltal magasabb elvárásokat fogalmaz meg az állammal szemben, mint amilyeneket az teljesíteni tudna” (Tóth, 2009, p. 15.). A bizalom általános szintjét mutatja, hogy a felmérésben a magyarok kétharmada úgy gondolja, hogy ő ugyan tisztességes, de a többiek nem.

Nem jobb a helyzet az intézményekkel szembeni bizalommal sem: miközben a magyar társadalom erősen államfüggő és paternalista, „a magyarok kevésbé érzik magukénak az állami intézményeket, sokkal inkább továbbra is kijátszandó "ellenségként" kezelik (Tóth, 2009, p. 20.). Györfly ezt részben a szocialista rendszerre, részben pedig annak tovább élő örökségére vezeti vissza, aminek következményeként a rendszerváltó országokban „a bizalmatlanság a rendszer alapvető jellemzője” (Györfly, 2014, p. 103.).

#### A hároméves fenntartói megállapodások bevezetése

Mint de Boer et al. (2015) összefoglalója alapján láthatunk, a teljesítményszerződések kialakítása meglehetősen komplex feladat, mert a megfelelő ösztönzők kialakítása igen nehéz. Ezzel szemben a hároméves fenntartói megállapodások előkészítése nagyon rövid idő alatt ment végbe, és a Minisztérium egyáltalán nem ragaszkodott az általa meghatározott indikátorok használatához.

Az egyik interjúalanyt a teljesítménymegállapodások rendszere a tervalkura emlékeztette, de két lényeges különbséget látott: egyrészt a tervalku része volt az, hogy a terveket a felettes szervvel (tervhivatallal, minisztériummal) megbeszélték, másrészt gyakorlat volt az is, hogy az azonos iparágban dolgozó szereplőket egy asztalhoz ültették, és ott mindenki előtt beszélték át velük a terveket, így a versenytársak is értesültek arról, hogy mit tervez a másik. Ezekről itt szó sem volt: az indikátorok kiválasztásáról, a mögöttes intézményi megfontolásokról, illetve az indikátorok célszerűségéről és mérhetőségéről nem volt egyeztetés a Minisztériummal. Ez a beszámolóknál sem volt jellemző: a Minisztérium ugyan készített értékelést a benyújtott beszámolókról, de ezek csak néhány tényszerű megállapításra szorítkoztak (például hogy hány indikátor

értékében sikerült elérni az adott évre vonatkozó célértéket). Az intézményből érkező interjúalany úgy emlékezett, hogy a Minisztérium soha nem adott érdemi visszajelzést a beküldött anyagokra. Mindez azt sugallta, hogy a Minisztériumnak nincs szándéka vagy kapacitása a teljesítményszerződésekkel kapcsolatos teendők ellátására, vagy arra nem fordít komoly erőforrást. Azaz az intézmények e tapasztalatok alapján joggal vélhették úgy, hogy a Minisztérium *nem képes*, vagy nincs szándéka a szerződések betartását (azaz az indikátorértékeket) ellenőrizni.

A szerződésbe kerülő indikátorokat az intézmények maguk választhatták ki. Ez jelentős mértékben mérsékelte a szerződések nem teljesítéséből eredő *kockázatokat*. A Felsőoktatási és Tudományos Tanács (FTT) elvégezte a szerződésekben szereplő indikátorok részletes elemzését, amely alapján olyan megállapításokat tett, mint például „az intézmények olyan mutatókat választottak, amelyek könnyen és külön költség nélkül rendelkezésre állnak, könnyen számíthatók, és főképp mennyiségi mutatók” (FTT, 2008, p. 54.). Vagy: „A mutatók kiválasztását – csaknem minden esetben – alapvetően egy kötelezettség minél egyszerűbb teljesíthetőségének kritériuma motiválta.” Hasonló megállapításra jutott az ÁSZ is, amikor úgy fogalmazott, hogy „előfordultak nagyon könnyen teljesíthető indikátorok (például szabályzatok száma) vagy olyanok is, amelyek értékét az intézmény már a szerződés aláírásakor teljesítette” (ÁSZ, 2009, p. 57.).

A hároméves fenntartói megállapodásról szóló értékelések egy része (pl. ÁSZ, 2009; FTT, 2008) hangsúlyozta, hogy az indikátorok szabad megválasztása nem segíti az intézmények összehasonlítását. Mivel az intézmények az indikátorok mérésének mikéntjét is maguk határozták meg, ezért még az azonos indikátorokat használó intézmények esetében sem biztosítható az összehasonlítás. Ez akkor jelentett volna igazán problémát, ha a Minisztérium az intézmények közötti versenyt akarta volna élnékíteni. Az összehasonlítás mellőzése azonban a Minisztérium részéről szándékolt megközelítés volt. Az intézményeknek írt 27482-3/2007 számú körlevélben az államtitkár például úgy fogalmazott, hogy a „megválasztott teljesítménymutatók nem a felsőoktatási intézmények közötti összehasonlítást szolgálják, hanem az intézmény által megfogalmazott fejlesztési stratégiája számszerűsíthető mutatói alapján ad lehetőséget az időközi ellenőrzésre és a három éves ciklus zártával az intézményi teljesítés minősítésére.” Azaz az indikátorok sokkal inkább fejlesztési, mint kontrolleszközként fogalmazódnak meg, amikor az intézmény saját magához mért előrehaladását szolgálja. A hároméves fenntartói megállapodások rendszerének első változatát bemutató anyagban pedig a következő megállapítás szerepel: „A hároméves megállapodásokkal a differenciálódott, eltérő minőségű intézmények mindegyikénél saját teljesítményük növelésének elérése a cél, s ennek során kívánatos, ha erre erősségeik mentén kerül sor. Ez pedig azt jelenti, hogy nem a horizontális, hanem a vertikális, azaz adott intézmény teljesítménye időbeli összevethetőségét kell biztosítani” (OKM, 2007a, p. 2.).

Ez az intézményekkel szemben sokkal toleránsabb, *jóindulatúbb* megközelítés, mint egy versengést erősíte-

ni kívánó attitűd. Erre utal az FTT 2008-as elemzésében szereplő kissé feddő megjegyzés is, amely szerint „az alkalmazott eljárás gyenge pontja (...) [az] erős intézményi pozícióban és a Minisztérium ezzel kapcsolatos megengedő magatartásában keresendő” (FTT, 2008, p. 22.).

Az indikátorok megválasztásában ez a megengedő magatartás több tényezőhöz is kapcsolható. De Boer et al. (2015) Seneca híres mondását idézve – „Aki nem tudja, melyik kikötőbe tart, annak mindegy, hogy merről fúj a szél” – hangsúlyozza, hogy a teljesítménymegállapodásoknak nem szabad öncélúnak lenniük. Ugyanakkor az indikátorok megválasztása során nem volt olyan nyilvános stratégia, amelynek megvalósítását a hároméves fenntartói megállapodással szolgálni akarták: „a magyar felsőoktatás stratégiai irányait, céljait, eszköztudományát és a kívánt célállapot jellemzőit konkrétan tartalmazó törvény, országgyűlési határozat, kormányrendelet vagy határozat, miniszteri rendelet nem készült (...)” (ÁSZ, 2009, p. 58.). Így nem volt olyan ágazati célokot leíró dokumentum sem, amely az intézmények számára az indikátorok megválasztása során irányadó lett volna. 2010-ben, a záró beszámoló leadását követően a Minisztérium a következő időszakra vonatkozó célkitűzéseket is megkérte az intézményektől. Ám az intézmények egy része – ahogyan az a Minisztérium belső feljegyzéséből kiderül – „a saját [stratégia hiánya miatt], néhányan a felsőoktatási stratégia hiánya miatt utasították el a teljesítménycélok, illetve az ehhez tartozó értékek megadását” (OKM, 2010, p. 2.).

A megengedő felfogásban szerepet játszhatott az is, hogy – miként arra több interjúalany is utalt – a fenntartói megállapodások ötlete nem a Minisztériumból származott, hanem az egyik kormánypárt oktatási kabinetjéből. Így feltételezhetjük, hogy a felsőoktatási terület vezetése nem volt olyan elkötelezett az elképzelés megvalósítása iránt, mert nem érezte annyira sajátjának az elképzelést, így csak inkább megvalósítóként lépett be a folyamatba. E feltételezést az interjúk alapján nem sikerült sem cáfolni, sem megerősíteni.

Végezetül fontos lehet az is, hogy a Minisztérium egyik felsőoktatással foglalkozó vezetője (aki egyébként maga is a felsőoktatásból érkezett) a Minisztérium szerepét inkább problémamegoldóként értelmezte, amely segítséget nyújt az intézmények által felvetett nehézségek megoldásában. Ebben közrejátszott az is, hogy a rektorokkal közvetlen volt a Minisztérium kapcsolata, és rendszeresen bejártak megbeszélni a folyó ügyeket. A Minisztérium szerepe eszerint tehát sokkal inkább az intézmények támogatása, valamint az intézményi és az ágazati érdekek képviselése volt, és nem a kormányzati érdekek intézményekkel szembeni érvényesítése. Mindezek az OKM jóindulatú, együttműködő hozzáállását tükrözték az intézmények számára.

Ennek látszólag ellentmondanak maguk a szerződések. A szerződéses viszony a felek egyenrangúságát sugallta, ami jól illett a felsőoktatási intézmények autonómiájához. Ezt tovább erősítette az, hogy a szerződésbe belefoglalták: a teljesítés elismerésének vitatása esetén bármelyik fél a bírósághoz fordulhat, elvben tehát az intézmény is perelhetett volna a Minisztériumot. Valójában a szerződések meglehe-

tősen aszimmetrikusak voltak: a megállapodások megkötése az állami intézmények számára kötelező volt, és az csak az intézmények nem-teljesítésének eseteit és szankcióit részletezte, a Minisztérium nem teljesítésének lehetőségeit nem.

Mint azonban korábban láttuk, a Minisztérium magatartása igen megengedő volt, aminek az lehetett az egyik oka, hogy a felek között nem voltak súlyos érdekkonfliktusok. Sőt inkább érdekezonság volt, ami egyfelől a minél jobb ágazati költségvetési pozíció kiharcolását, másrészt az esetleges botrányok elkerülését jelentette (ne feledjük, a 2008-as népszavazások előtt történt meg a szerződések aláírása).

A szerződések tehát bár látszólag előnytelenek voltak az intézmények számára, nem ütköztek a Magyar Rektori Konferencia komoly ellenállásába sem, amelynek – amint arra az egyik interjúalany utalt – nem volt ellenére a megállapodások megkötése. Ennek oka több interjúalany szerint is az volt, hogy a szerződések szerepe nem az intézmények kényszerítése volt, hanem olyan eszközök létrehozása, amelyeket a Minisztérium sikerrel használhat a Pénzügyminisztériummal (PÜM) szembeni érvelésben. Egyfelől a beszámoló láthatóbbá tették a PÜM számára kevésbé transzparens felsőoktatási ágazat aktivitását, amely addig leginkább csak a hallgatói létszámokat látta (és finanszírozta). Így viszont láthatóvá lehetett más tevékenységeket is tenni (pl. a nemzetköziesítést). Másrészt a szerződéses jelleg, illetve a bírósági kikényszeríthetőség beépítése is inkább a Pénzügyminisztériummal szembeni érvelésben játszhatott szerepet, mert érveket adott azok ellen a kezdeményezések ellen, amelyek a felsőoktatás állami támogatásának csökkentésére irányultak. A szerződéses kötelelem érve vélhetően erősebb lehetett volna, ha a bírósági kikényszeríthetőség az állami támogatások kifizetésére is explicitebb módon vonatkozott volna, de ekkor a kitalált konstrukció nem biztos, hogy átment volna az államigazgatási egyeztetéseken.

Az OKM valódi kötelezettségeket a szerződések ellenére sem tudott vállalni, mert ehhez többéves költségvetésre lett volna szükség. (Ez magyarázza a szerződésekben szereplő kötelezettségek egyoldalúságát is.) Ez bebizonyosodott akkor, amikor a 2008-as gazdasági válságot követően megkezdődött a felsőoktatási források zárolása. Ez jól tükröződik a 2. táblázatban látható összesítésből, amelyben látható, hogy semmi nem lett a felsőoktatás állami támogatásának növelésére vonatkozó, 2007-ben kihirdetett szándékából.

2. táblázat A felsőoktatás állami támogatásának alakulása 2007 és 2011 között (Mrd Ft)

Cím	2007	2008	2009	2010	2011
Támogatás az "Egyetemek, Főiskolák" címen	184,2	191,1	185,6	180,7	170,4
HM-BM, illetve KIM fejezet felsőoktatási intézményeinek támogatása	6,7	6,1	4,8	5	4,7
Fejezeti kezelésű támogatások (benne a nem állami felsőoktatással)	16,1	16,5	16,5	18,6	15,3
ebből PPP	3,0	5,8	6,9	9,3	9,3
Felsőoktatási működési támogatás mindösszesen	207,0	213,7	206,9	204,3	190,4

Forrás: Polónyi (idézi Berács et al., 2014)

Az állami támogatások csökkenése természetesen az egész szerződéses konstrukció legitimitását is aláasta, és rontotta a Minisztérium bizalomra méltóságának megítélését az intézmények körében. Ha ugyanis a Minisztérium nem tudja garantálni az alaptámogatás stabilitását, akkor vajon jogosan várja el az intézményektől a teljesítést? Bár a szerződések aláírásakor ez még nem volt tudható, e fejlemények azt valószínűsítették, hogy a Minisztérium a teljesítések ellenőrzése során nem fog élni a szerződésben szereplő szankciókkal.

A lefolytatott interjúk során a hároméves fenntartói megállapodások elindítására további (kiegészítő) magyarázatok is elhangoztak.

Ezek egyike az volt, hogy az intézmények növekvő teljesítményét a rektorok közelmúltban megemelt bérének igazolásaként akarták felhasználni. Az intézményi beszámolókat a külső tagokból álló gazdasági tanácsnak is el kellett fogadnia, ami tovább erősítette a béremelés indokoltságát. Egyes intézményekben a rektor jutalmát is a beszámoló elfogadásához és arányos teljesítéséhez kapcsolták.

Egy másik magyarázat szerint a hároméves fenntartói megállapodások rendszerének bevezetése intézményes jogalapot teremtett olyan kifizetésekre, amelyekre a normatív támogatás keretei között kevesebb lehetőség lett volna. A teljesítménymegállapodások így tehát lényegében csökkentették a képlet szerinti (normatív) finanszírozás automatizmusait, és könnyebben befolyásolhatóvá tették az intézményi költségvetéseket. Ezt engedi sejtetni például az a tény, hogy az egyik erős kormányzati kapcsolatokkal bíró intézmény szerződéséhez az aláírással egyidejűleg kiegészítő megállapodást fűztek, amely szerint a Minisztérium 200 millió forint többlettámogatást biztosít az intézmény számára, és garantálja, hogy ez a többi évben is az alaptámogatás része lesz.

Bár az interjúk ezt nem támasztották közvetlenül alá, érdemes megemlíteni Polónyi (2010) olvasatát is, aki szerint a rendszer bevezetésének oka az volt, hogy mind a felsőoktatási kormányzat, mind pedig az intézmények érdekeltek voltak a cselekvés látszatának fenntartásában. A kormányzat proaktív, kezdeményező képet akar magáról kialakítani, az intézmények pedig a mindenek feletti autonómiájukat akarják megőrizni, és ehhez közös látszat-cselekvésre van szükség. Ez összhangban van az érdekek egyezésével kapcsolatos korábbi állítással is.

### Összefoglaló megállapítások

A tanulmány elején feltett kérdés arra vonatkozott, hogy vajon hogyan befolyásolja a közpolitikai kezdeményezések implementációját, illetve annak sikerességét a folyamatban részt vevő szereplők egymás iránti bizalma. Miért bíztak az intézmények abban, hogy a Minisztérium nem fogja a szerződésben vállalt szankciókat érvényesíteni, miközben azok bekövetkezése valószínűsíthető volt? Milyen alapon bíztak az intézmények a Minisztériumban? A kérdésre Mayer et al. (1995) modellje és más, bizalommal kapcsolatos szakirodalom alapján választ lehet adni.

A modell szerint a szerződés aláírása vagy megváltótása függ a kockázat nagyságától és a bizalom szintjétől.

Az intézmények az indikátorok „megfelelő” (könnyen teljesíthető) megválasztásával sokat tudtak tenni a

*kockázatok csökkentése* érdekében, amivel csökkent a Minisztériummal szembeni sebezhetőségük. A szerződésben szereplő hallgatói létszámok csökkenésével kapcsolatos szankciókra viszont ez nem adhatott megnyugtató választ, tehát a minisztériummal kapcsolatos bizalom is szerepet játszhatott.

Annak ellenére, hogy a magyar társadalomban az általánosított bizalom szintje alacsony, a Minisztérium számos módon erősítette az intézményekben a bizalomra méltóságának megítélését.

Az elemzési modell szerint a bizalomra méltóság függ a bizalmat kapó jóindulatától (mennyire veszi figyelembe a másik érdekeit), a képességétől (képes-e betartani, amit ígér), és integritásától (értékek, elvek azonossága, következetessége).

Ezek intézményi megítélését a hároméves megállapodásokon kívüli tapasztalatok is befolyásolhatták, de a konkrét szerződéses konstrukcióból is számos következtetése vonható le (lásd a 3. táblázatot).

A Minisztérium *jóindulatot* demonstrált az intézményekkel szemben, azaz igyekezett az intézményi érdekeket minél jobban figyelembe venni a konstrukció kialakítása során: alapvetően szolgáltató és az intézményekért lobbizó megközelítés jellemezte a működést, a konkrét koncepció kialakításába pedig igyekezett bevonnai az intézményeket, véleményüket figyelembe vette, és a javaslatot felpuhította (például az indikátorok megválasztása során). Az *érdekek azonosságát jelezte*, hogy sem a Minisztérium, sem az intézmény nem volt érdekelt abban, hogy a szerződés érvényesítésével botrány kerekedjen. Ez lehetővé tette a kalkulatív bizalom kialakulását is, azaz azt a helyzetet, amikor egyik félnek sem érdeke a másik sebezhetőségének kihasználása.

A Minisztérium ráutaló magatartásával évről évre azt is jelezte, hogy *nincs képessége/kapacitása/szándéka* az intézmények és a leadott beszámolók ellenőrzésére, nyomon követésére, hiszen az intézmények a három év alatt nem találtak a beszámolóik mélyebb értékelésével. Ez egyben a folyamat alapú bizalom kialakulását is elősegítette.

Az integritást és az identifikáción alapuló bizalmat az szavatolta, hogy Minisztérium ágazati vezetőinek egy része maga is a felsőoktatásból érkezett (3. táblázat).

3. táblázat A Mayer et al. (1995) modell tényezőinek értelmezése a hároméves fenntartói megállapodások kapcsán

Tényező a Mayer et al. modellben	A tényező értelmezése a konkrét esetben
Bizalom	Az intézmény várakozása, hogy Minisztérium a szerződést nem fogja betartani, betartani. Az intézmény felvállalja ennek nem teljesülése esetén bekövetkező sebezhetőséget.
Kockázatvállalás a kapcsolatban	A szerződés megkötése annak ellenére, hogy ha a Minisztérium azt komolyan veszi, akkor az kedvezően lesz az intézmény számára.
Képesség	A Minisztériumnak nincs képessége/kapacitása/szándéka a szerződések ellenőrzésére, betartására.
Jóindulat	A Minisztérium alapvetően megengedően viszonyul az intézményekhez (indikátorok megválasztása, javaslatok felpuhítása), és ezt ráutaló magatartással erősíti is. A Minisztérium és az intézmények között érdekazonosság van a botrányok elkerülésében, a cselekvés látszatának fenntartásában, illetve a Pénzügyminisztériummal szembeni érvelésben.
Integritás	A Minisztérium egyes munkatársai maguk is a felsőoktatásból érkeztek.

Forrás: saját szerkesztés

Fontos tisztázni a kutatás korlátait is. Egyrészt nem vizsgáltam a Minisztérium és az intézmények közötti kapcsolat történetiségét. A bizalom a Minisztériummal kapcsolatos korábbi tapasztalatokból is fakadhatott.

Másrészt most csak azt vizsgáltam, hogy hogyan ala-

kult az OKM iránti bizalom intézményi nézőpontból. Az elemzés mások nézőpontjából is elvégezhető lett volna. Például milyen volt az intézmények bizalomra méltóságának a megítélése a Minisztériumban? Hogyan befolyásolta a fenntartói megállapodások bevezetése az OKM megítélését a Pénzügyminisztériumban? Mennyiben tűnhetett az OKM képesnek, jóindulatúnak és integráltnak a PÜM képviselőinek szemében? És a közvélemény szemében?

Harmadrészt fontos azt is látni, hogy a jelen kutatás inkább a Minisztérium magatartásának elemzésére épült, és kevésbé a magatartás intézményi észlelésének elemzésére. Ehhez a jelenleginél jóval több intézményvezetői interjúra lenne szükség.

Érdeemes megvizsgálni a hároméves fenntartói megállapodások rendszerét a teljesítménymegállapodásokkal kapcsolatos ajánlások tükrében is.

A magyar felsőoktatás – miként az intézmények gazdasági-pénzügyi tevékenységét felügyelő testületek (boardok) bevezetési próbálkozása során is – a teljesítménymegállapodások esetében is a korai adoptálók között szerepelt megelőzve számos más fejlett országot. A fenntartói megállapodások rendszere az első komoly kísérletnek tűnik a szakmai indikátorok átfogó, irányítási célú használatára a magyar felsőoktatásban. Az eredmény azonban felemás. A hároméves fenntartói megállapodások rendszere az ambiciózusabb intézményvezetők számára jó apropót tudott teremteni belső indikátorrendszerek kialakítására és elfogadtatására. Egyes intézményekben ezt még karokra is tovább bontották, így megfelelő vezetői elkötelezettség esetén egy belső értékelési rendszer alapjává is válhatott. Ez azonban nem a kialakított rendszer érdeme, hanem inkább az intézményé.

A rendszer összességében inkább egy bürokratikus eljárás lett formális megfelelésekkel, mintsem valódi stratégiai irányítási eszköz. Ebben szerepet játszott, hogy a rendszert súlyos konstrukciós hibákkal tervezték meg.

Az indikátorok teljesen szabad megválasztása rendkívül problémás. Ez eredetileg nem is így szerepelt a tervekben, csak később lazult fel ennyire az elképzelés. Önmagában nem elképzelhetetlen, hogy az intézményekre bízzuk az indikátorok megválasztását, hogy az az intézményi preferenciákat tükrözze. De ebben az esetben is lehetett volna ennél tartalmasabb, mérhetőbb és ellenőrizhetőbb indikátorokat találni. A rendszer erőltetett ütemű bevezetése ezt a folyamatot nem tette lehetővé. Egy ágazati stratégia jelenléte is orientáló lett volna az indikátorok megválasztása és jóváhagyása során.

A Minisztérium sem a bevezetéskor, sem a későbbiekben nem használta ki a teljesítménymegállapodásokat az intézménnyel folytatott stratégiai dialógusra. Ez kihagyott lehetőség volt. Ennek persze nemcsak képességbeli/kapacitásbeli okai lehettek, hanem az is, hogy egy olyan országban, ahol az intézményeket nem is olyan régen még többé-kevésbé közvetlenül irányították, a „karnyújtásnyi” távolság veszélyes közelségnek tűnhet, amit jobb elkerülni mind a beavatkozás látszatát kerülni akaró minisztérium, mind az autonómiáját féltő intézmény számára. Jól látszódott ez például a 2012-es intézményfejlesztési tervek kialakítása során. A Nemzeti Erőforrás Minisztérium (NEFMI) igyekezett aktív konzultációt folytatni az intéz-

ményekkel, amelyek azonban sokszor nem tudták eldönteni, hogy a konzultáción elhangzott felvetéseket (például a NEFMI integrációra vonatkozó elképzeléseit) be kell-e építeniük az IFT-be mint „visszautasíthatatlan kérést”, vagy pedig – ha azzal nem értenek egyet – van lehetőségük azt figyelmen kívül hagyni.

A túlságosan gyors, sok szempontból elhibázott és felszívvel megvalósított bevezetés nemcsak felesleges erőforrásokat kötött le, hanem hosszabb időre hiteltelenné tette is a teljesítménymegállapodások eszközét. Ugyanakkor az is igaz, hogy a gazdasági válság igen kedvezőtlen helyzetet teremtett a teljesítménymegállapodások rendszerének működtetésére. Ennek ellenére úgy vélem, hogy a bevezetés alaposabb és a szereplőknek időt adó előkészítése, a megállapodások kiértékelése, a rendszeres és érdemi visszacsatolásokra időt és erőforrást szánó megközelítés, az ágazati célrendszer megfogalmazása és a megállapodások transzparenciája sikeresebbé tudta volna tenni a reformot a kedvezőtlen kontextus ellenére is.

Az elemzett példa arra mutat rá, hogy a szereplők közötti bizalom hogyan teszi lehetővé a reformok elszabotálását. Ez azonban nem szükségszerű. A teljesítményszerződések komolyabban vétele nem zárja ki sem a minisztérium jóindulatú és hozzáértő hozzáállását, sem integritását. Ezért lehetségesnek és kívánatosnak vélem, hogy a szereplők közötti bizalom ne a teljesítményszerződések céljai ellen, hanem azokkal összhangban működjön.

#### Felhasznált irodalom

ÁSZ (2009). *Jelentés a felsőoktatási törvény végrehajtásának ellenőrzéséről*. Budapest: Állami Számvevőszék.

Barakonyi, K. (2009). Megtorpant intézményirányítási reform. *Új Pedagógia Szemle*, 59(12), 3-42. Elérhető: [http://epa.oszk.hu/00000/00035/00138/pdf/EPA00035\\_upsz\\_200912\\_001-042.pdf](http://epa.oszk.hu/00000/00035/00138/pdf/EPA00035_upsz_200912_001-042.pdf)

Berács J., Kováts G., Hrubos I., & Temesi J. (2014). *Magyar Felsőoktatás 2013. Stratégiai helyzetértékelés*. Budapest: Nemzetközi Felsőoktatási Kutatások Központja. Elérhető: <http://nfkk.uni-corvinus.hu/index.php?id=55712>

de Boer, H., Jongbloed, B., Bennenworth, P., Cremonini, L., Kolster, R., Kottmann, A., Lemmens-Krug, K., & Vossensteyn, H. (2015). *Performance-based funding and performance agreements in fourteen higher education systems*. Report for the Ministry of Education, Culture and Science. Twente, Netherland: Center for Higher Education Policy Studies. University of Twente.

de Boer, H., Jongbloed, B., Enders, J., & File, J. (2010). *Progress in higher education reform across Europe – Governance reform*. Twente, Netherland: Centre for Higher Education Policy Studies, University of Twente.

Derényi, A. (2009). A magyar felsőoktatás átalakulása 1989 és 2008 között. In Drótos, Gy. & Kováts, G. (szerk.) (2009), *Felsőoktatás-menedzsment* (pp. 31-62). Budapest: Aula Kiadó.

Estermann, T. & Nokkala, T. (2009). *University autonomy in Europe I*. Brussels, Belgium: European University Association.

Estermann, T., Nokkala, T., & Steinel, M. (2011). *University autonomy in Europe II. The scorecard*. Brussels, Belgium: European University Association.

Fielden, J. (2008). Global trends in university governance. *The Education Working Paper Series 9*. Washington, DC: World Bank.

FTT (2008). *Az OKM és az állami felsőoktatási intézmények között létrejött három éves (2007-2010) fenntartói megállapodásokban szereplő teljesítménymutatók elemzése és értékelése*. Jelentés II. rész. Budapest, Magyarország: Finanszírozási és Tudományos Tanács.

Györffy, D. (2014). *Bizalom és gazdaságpolitika: fejezetek az euró történetéből*. MTA doktori értekezés. Budapest, Magyarország: Magyar Tudományos Akadémia. Elérhető: <http://real-d.mtak.hu/684/>

Hajnal, Gy. (2012). Hungary. In Verhoest, K., Van Thiel, S., Bouckaert, G., & Lægroid, P. (Eds.), *Government Agencies: Practices and Lessons from 30 Countries* (pp. 288-299). Basingstoke, UK: Macmillan.

Halász G. (2012). Finanszírozási reformok a felsőoktatásban: nemzetközi összehasonlító elemzés. In Temesi J. (szerk.), *Felsőoktatás-finanszírozás: nemzetközi trendek és hazai gyakorlatok* (pp. 11-66). Budapest: Aula Kiadó.

Hardin, R. (2006). *Trust*. Cambridge, UK: Polity Press.

Hurley, R. F. (2012). *The decision to trust: How leaders create high-trust organizations*. San Francisco, CA: JosseyBass.

Jongbloed, B., Kaiser, F., van Vught, F., & Westerheijde, D. (2018). Performance agreements in higher education: A new approach to higher education funding. In Curaj, A., Deca, L., & Pricopie, R. (Eds.), *European Higher Education Area: The Impact of Past and Future Policies* (pp. 671-688). Cham, Switzerland: Springer. [http://doi.org/10.1007/978-3-319-77407-7\\_40](http://doi.org/10.1007/978-3-319-77407-7_40)

Jongbloed, B., De Boer, H., Enders, J., & File, J. (2010). *Progress in higher education reform across Europe – Funding reform*. Twente, Netherland: Centre for Higher Education Policy Studies.

Keczer, G. (2016). Variációk egy témára – az állami kontroll eszközei a felsőoktatásban. In Kováts G. (szerk.), *A kancellári rendszer bevezetése a magyar felsőoktatásban: Tapasztalatok és várakozások* (pp. 58-84). Budapest, Magyarország: NFKK.

Kováts, G., Heidrich, B., & Chandler, N. (2017). The pendulum strikes back?: An analysis of the evolution of Hungarian higher education governance and organizational structures since the 1980s. *European Educational Research Journal*, 6(5), 568-587. <http://doi.org/10.1177/1474904117697716>

Kováts, G., Nagy, S. Gy., & Németh, A. O. (2012). Felsőoktatás-irányítás és -finanszírozás: Nemzetközi trendek és jó gyakorlatok. *Felsőoktatási Műhely*, 5(1)

Lewicki, R. & Bunker, B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In Kremer, R. & Tyler, T. (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 114-139). Thousand Oaks, CA: Sage. <http://doi.org/10.4135/9781452243610.n7>

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <http://dx.doi.org/10.2307/258792>

- Möllering, G. (2001). The nature of trust: From Georg Simmel to a theory of expectation, interpretation and suspension. *Sociology*, 35(2), 403-420. <http://doi.org/10.1017/S0038038501000190>
- OKM (2007). Az állami felsőoktatási intézményekkel kötendő hároméves fenntartói finanszírozási megállapodásról. 2007. április 17.
- OKM (2010). Összefoglaló a hároméves fenntartói megállapodás (2008-2010) teljesítéséről (az előzetes záró beszámoló alapján). 2010. szeptember 29.
- Osborne, D. & Hutchinson, P. (2012). *A kormányzás ára: Hatékonyabb közszolgáltatások megszorítások idején*. Budapest, Magyarország: Alinea Kiadó.
- Polónyi, I. (2010). Hoztak is, meg nem is. *Educatio*, 19(1), 111-126.
- Privot, E. B., & Estermann, T. (2017). *University autonomy in Europe III. The scorecard 2017*. Brussels, Belgium: European University Associations.
- Rommel, J., & Christiaens, J. (2009). Steering from ministers and departments: Coping strategies of agencies in Flanders. *Public Management Review*, 11(1), 79-100. <http://doi.org/10.1080/14719030802493569>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404. <http://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Schoorman, F. D., Wood, M. M., & Breuer, C. (2015). Would trust by any other name smell as sweet?: Reflections on the meanings and uses of trust across disciplines and context. In Bornstein, B. H., & Tomkins, A. J. (Eds.), *Motivating cooperation and compliance with authority: The role of institutional trust* (pp. 13-36). Cham, Switzerland: Springer.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354. <http://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>
- Tóth, I. GY. (2009). *Bizalomhiány, normazavarok, igazságtalanságérzet és paternalizmus a magyar társadalom értékstruktúrájában*. A Gazdasági felemelkedés társadalmi-kulturális feltételei című kutatás zárójelentése. Budapest, Magyarország: TÁRKI.
- van Thiel, S. (2012). Comparing agencies across countries. In Verhoest, K., Van Thiel, S., Bouckaert, G., & Lægreid, P. (Eds.), *Government agencies. practices and lessons from 30 countries* (pp. 18-26). Basingstoke, UK: Macmillan.
- Verhoest, K., Van Thiel, S., Bouckaert, G., & Lægreid, P. (2012). Introduction. In Verhoest, K., Van Thiel, S., Bouckaert, G., & Lægreid, P. (Eds.), *Government agencies: Practices and lessons from 30 countries* (pp. 3-17). Basingstoke, UK: Macmillan.
- Verhoest, K. (2018). Agencification in Europe. In Ongaro, E., & van Thiel, S. (Eds.), *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe* (pp. 327-346). Basingstoke, UK: Macmillan.
- Williamson, O. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *The Journal of Law & Economics*, 36(1), 453-486. <http://www.doi.org/10.1086/467284>

# VÁLLALATI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS ÉS FOGYATÉKOSSÁGGAL ÉLŐ SZEMÉLYEK FOGLALKOZTATÁSA: KÜLÖN MÚLT – KÖZÖS JÖVŐ?

## 1. RÉSZ: A KAPCSOLÓDÓ POLITIKÁK FEJLŐDÉSE AZ EU-BAN ÉS MAGYARORSZÁGON

A fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatásának alacsony szintje jelentős társadalmi és gazdasági probléma. Ha azt feltételezzük, hogy a vállalatok egyre inkább felismerik, hogy felelősek környezetük gazdasági-társadalmi problémáinak megoldásáért, akkor ebből logikusan következhet, hogy a fogyatékossgal élő személyek tisztességes, értelmes munkához való jogának elismerése, a nyílt munkaerőpiacon való foglalkoztatás lehetőségének biztosítása és valódi befogadó munkahelyek létrehozása a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának egyik meghatározó területe. Ez egyelőre mégsem feltétlenül van így: a szerzők kutatási célja az volt, hogy megismerjék a két téma összekapcsolódásának valós helyzetét, valamint azonosítsák az esetlegesen fennálló problémák lehetséges okait. Nemzetközi, EU-s és magyar szabályozási dokumentumok, valamint a vonatkozó szakirodalom elemzését végezték el, és szakértői interjúkat készítettek annak érdekében, hogy feltárják a fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatásának európai és magyar helyzetét. A cikkben bemutatják, hogy a két terület, a fogyatékosügy (illetve ezen belül a fogyatékossgal élő személyek munkához való joga és foglalkoztatása), illetve a vállalati társadalmi felelősség (a továbbiakban: CSR) európai és magyar szabályozása mennyire különböző módon fejlődött.

**Kulcsszavak:** társadalmi felelősségvállalás, fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatása

A fogyatékossgal élő emberek alkotják a világ legnagyobb kisebbségét: az ILO (2016) legújabb becslése szerint nagyjából egymilliárd ember, a Föld lakosságának 15%-a sorolható be ebbe a kategóriába (ezt korábban 10%-ra becsülték). A kisebbségnek nagyjából 80%-a munkaképes korú. Ahonnan van megbízható statisztikai adatunk, az azt mutatja, hogy a fogyatékossgal élő személyek munkanélküliségi rátája sokkal magasabb és – ami még fontosabb – nyílt munkaerő-piaci részvétele, gazdasági aktivitása sokkal alacsonyabb, mint nem fogyatékossgal élő embertársaiké (OECD, 2010; Scharle, 2011). A riportok és elemzések egybecsengően azt sugallják, hogy fogyatékossgal élő emberek tisztességes, értelmes munkához való joga még ma is csorbát szenved, még mindig jelen van a fogyatékossgal orvosi modellje, amely a fogyatékossgal élő embertársaink méltó szerencsétlenségnek és egyéni problémáinak tartja, amely orvosi ellátást és támogatást igényel (Brisenden, 1986; Oliver, 1993; Barnes & Mercer, 1996; Priestley, 1999; Cseh, 2014). A fogyatékossgal élő személyek még ma is jelentős fizikai, pszichológiai, magatartási és információs akadályokkal szembesülnek, amikor ki szeretnének lépni a munka világába, a nyílt munkaerőpiacra (Bánfalvy, 2005; Csillag & Szilas, 2009; Dajnoki, 2011). További probléma, hogy számos ország szociális ellátórendszere nem képes választ adni a fogyatékossgal élő emberek problémáira, akadálymentes környezetet teremteni vagy a szükséges területeken ellátni őket, és ahol az ellátórendszer többé-kevésbé működik is, ott sem fókuszálnak eléggé a foglalkoztatás támogatására. Az ILO (2016) becslése alapján a fogyatékossgal élő személyek munkaerő-piaci potenciáljának elvesztegetése hatalmas károkat okoz: nagyjából 3-7%-kal emelkedhetne a világ GDP-je, ha sikerülne jelentősen előrelépni ebben a kérdésben. A kieső bevételek mellett jelentősek a költségek is: az OECD (2003) adatai szerint a fogyatékossgal

kapcsolatos kiadások az EU-tagállamok nemzeti szociális költségvetéseinek harmadik legnagyobb tételét képezik – az öregségi és egészségügyi kiadások után, a munkanélküliséggel kapcsolatos kiadásokat megelőzve (Laki 2012).

A magyar kép sem különösebben szivderítő (Pulay, 2009; Dajnoki, 2011; Sharle, 2011; Hidegh & Csillag, 2013; Cseh, 2014; Csillag et al., 2018b). Hazánkban a KSH (2016) becslése alapján a lakosság átlagosan 10%-a él valamilyen fogyatékossgal. Ezt tovább finomítja az a népszámlálási adat, amely szerint 1,6 millió fő fölött van a tartósan beteg, egészségkárosodott emberek száma. Szakértők a lakosság folyamatos előregedése és az orvosi technológiák fejlődése miatt a fogyatékossgal élő személyek számának és össznépegségen belüli arányának növekedését vetítik elő (Schur et al., 2016). Jelenleg Magyarországon a fogyatékossgal élő munkaképes korú emberek 25%-át tekinthetjük aktívának a munkaerőpiacon (Csillag et al., 2018a). Összehasonlításképpen az EU-ban a lakosság 15%-a fogyatékossgal élő, de közülük a munkaképes korúak 48%-a foglalkoztatott (Nemeskéri, 2018). A WHO (2011) 51 országra vonatkozó adatai alapján a munkaképes korban lévő fogyatékossgal élő férfiak 53%-a és a nők 40%-a foglalkoztatott. Egyes országokban, például Norvégiában a foglalkoztatás még ennél is magasabb (Mandal & Ose, 2015).

Cikkünkben először bemutatjuk, hogy a két terület, a fogyatékosügy (illetve ezen belül a fogyatékossgal élő emberek munkához való joga és foglalkoztatása), illetve a CSR európai és magyar szabályozása mennyire különböző módon fejlődött. Rámutatunk, hogy ez a két terület csak az utóbbi néhány évben kezdett összeérni. A cikk folytatásában pedig bemutatjuk, hogy a CSR és az üzleti etika szakirodalmában hogyan jelenik meg a fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatása, és két vállalati eseten keresztül mutatjuk be, hogy a gyakorlatban (valamennyire) mégis hogyan kapcsolódik össze a két terület.

## A fogyatékossgal élő emberekhez kapcsolódó modellek, illetve a foglalkoztatáshoz kapcsolódó európai jogalkotás kialakulása és fejlődése

A fogyatékossgal kifejezés olyan fizikai, mentális, szellemi, érzékszervi sérülésekre utal, amelyek befolyásol(hat)ják az egyén napi életvitelét, ezen belül a munkavégzését. A fogyatékossgal élő személyek foglalkoztatásának története nem túl hosszú, és szorosan kötődik a fogyatékossgal kapcsolódó változó szemléletmódhoz, hozzáálláshoz, modellhez. A fogyatékossgal orvosi modellje a fogyatékossgat egyéni problémának, szerencsétlenségnek tartja. Ebben a keretrendszerben a fogyatékossgal személyn tragédia és olyan orvosi körkép, amelyet kezelni kell (Brisenden, 1986; Olivier, 1993; Stone & Priestley, 1996; French & Swain, 1997; Závolti, 2009). Az orvosi modell lényege, hogy a „betegséget” azonosítsuk, gyógyítsuk meg, vagy legalábbis kezeljük, azaz a fogyatékossgal élő ember számára biztosítsuk az egészségügyi ellátást. A modell fő kérdése, hogy a szakértő egészségügyi ellátást hogyan lehet javítani, fejleszteni (Cseh, 2014). A fogyatékossgal szociális vagy társadalmi modelljének csirája az 1960-as években jelent meg és az elmélet az orvosi modellre való reakcióként bontakozott ki az 1980-as években (Olivier, 1993, 1995). A szociális modell szerint a fogyatékossgal társadalmi konstrukció: maga a közeg, a társadalom, a környezet (vagyis a nem akadálymentes fizikai környezet, a kirekesztő oktatási rendszer, a nem befogadó kormányzati politika és munkaerőpiac, a stigmatizáló egyéni magatartás) teszi fogyatékossgal az egyént, korlátozza a szorosabb, illetve tágabb környezetével való interakciókban, nem pedig a fizikai sérülés maga. Így nem (csak) az egyén, hanem a társadalom felelőssége, hogy a fogyatékossgal tevő társadalmi, környezeti akadályok csökkenjenek, illetve végső soron megszűnjenek (Kálmán & Könczei, 2002; Cseh, 2014). A fogyatékossgal emberi jogi modellje arra az alaptételre épít, hogy minden emberi lénynek elidegeníthetetlen emberi jogai vannak, függetlenül attól, hogy fogyatékos-e, vagy sem (Könczei & Hernádi, 2011; Berghts et al., 2016). Így ez a nézőpont a fogyatékossgat, az elnyomást, a kirekesztést és a befogadást jogi kérdésként, a fogyatékossgal élő embert pedig az egyetemes emberi jogok birtokosaként, egyenlő rangú és egyenlő méltóságú félként kezeli. Kidolgozói maguk az érintettek, és az emberi jogok érvényesítésére specializálódott jogászok (Kemény & Kurucz, 2016). Ebben a felfogásban a fogyatékossgal társadalmi-politikai konstrukció, a fogyatékossgal élő embereknek pedig joga van a társadalom és gazdaság minden területére egyenlő résztvevőként belépni. Könczei és Hernádi (2011, p. 4) a szociális modell kritikájaként megfogalmazott egy ötödik modellt, a posztmodellt, amely szerint „a posztmodern világ bonyolultsága közepette a fogyatékossgalra vonatkozó gondolatok és elméleti perspektívák nem értelmezhetőek egyetlen modell keretein belül”. A fogyatékossgal élő emberek és a többiek viszonya ebben az értelmezésben leginkább szituációba ágyazottan jelenik meg, melynek aktív és a helyzetet alakító tagja a fogyatékossgal élő egyén.

A fogyatékossgal kapcsolódó eszmetörténetéről, illetve törvényhozásról több forrás is rendelkezésünkre áll.

A dokumentumok alapján a fogyatékossgal élő emberek ellátásával Európában már a kora középkorban is foglalkoztak (Kálmán & Könczei, 2002; Závolti, 2009). A modern kor fogyatékossgal kapcsolódó törvényei és politikái három nagy témakör köré csoportosulnak: (1) a fogyatékossgal élő emberek jogai és az egyenlő bánásmód kérdése, (2) a szociális ellátás és gondoskodás témaköre és (3) a munkavállalás és munkaerő-piaci integráció kérdései (Maschke, 2004; Waldshmidt, 2009; Cambell, 2010). A következőkben mi a harmadik témakört, a fogyatékossgal élő emberek munkavállalását, foglalkoztatását fókuszban tartva tekintjük át röviden az európai jogalkotás legújabbkori három nagy korszakát: 1944-1980; 1981-1999 és a 2000 utáni időszakot, majd ezt követően a magyar jogalkotást (ez utóbbinál két korszakot). Minden szakaszban bemutatjuk a legfontosabb dokumentumokat és a jellemző trendeket.

*Az alapvető jogok kora (1944-1980):* Az időszak meghatározó szereplői a nagy nemzetközi szervezetek, elsősorban az ENSZ (Egyesült Nemzetek Szövetsége) és a hozzá kapcsolódó ILO (Nemzetközi Munkaügyi Szervezet), amelyek felismerték, hogy a fogyatékossgal ügye fontos társadalmi kérdés. Céljuk elsősorban a fogyatékossgal orvosi képének és szemléletének megkérdőjelezése, a fogyatékossgal társadalmi modelljének hangsúlyozása és a tisztességes munkára vonatkozó alapvető emberi jogok fogyatékossgal élő emberekre való érvényességének deklarálása volt. A fogyatékossgal élő személyek munkához való jogának egyik legrégebbi nemzetközi dokumentuma 1944-ből ered. Az ILO Foglalkoztatási Ajánlásában azt hangsúlyozza, hogy a fogyatékossgal élő munkavállalók számára *„fogyatékossgal eredetétől függetlenül teljes körű rehabilitációs lehetőséget, szakirányú szakképzést, képzést és átképzést, foglalkoztatást és értelmes munkát kell biztosítani”*. Az ajánlásban arra is felhívják a figyelmet, hogy a fogyatékossgal élő személyeket más munkavállalókkal azonos feltételekkel és ugyanolyan bérezéssel kell felvenni, és hangsúlyozzák a fogyatékossgal élő munkavállalók foglalkoztatási esélyegyenlőségének fontosságát. Négy évvel később az ENSZ az Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozatában (1948) mindenki számára – beleértve a fogyatékossgal élő személyeket is – deklarálta a munkához való jogot: *„Minden személynek joga van a munkához, a munka szabad megválasztásához, a méltányos és kielégítő munkafeltételekhez és a munkanélküliség elleni védelemhez.”* 1955-ben az ILO iránymutatásokat fogadott el a szakmai rehabilitáció alapelveiről, amelyek aztán a nemzeti jogszabályok alapját képezték a fogyatékossgal élő személyek rehabilitációjával, szakképzésével és elhelyezkedésével kapcsolatban. E dokumentumhoz kapcsolódóan az ENSZ által 1966-ban elfogadott Gazdasági, Szociális és Kulturális Jogok Nemzetközi Egyezménye mindenki számára garantálta a szabad munkavállaláshoz való jogot.

Érdekes paradoxon, hogy az Európai Közösséget létrehozó Római Szerződésben (1957) a szociálisan hátrányos helyzetű csoportok (és így a fogyatékossgal élő emberek) kérdésköre még említés szintjén sem jelent meg. Négy évvel később, 1961-ben, az Európai Szociális Chartában az aláírók már kinyilvánították a fogyatékossgal élő személyek esélyegyenlőségének megteremtésére irányuló

szándékukat. Ennek ellenére Waldshmidt (2009) elemzése alapján 1973-ig gyakorlatilag nem jelentek meg az Európai Közösségben a fogyatékossgal élő emberekkel kapcsolatos valódi ajánlások, csak 1974-79 között született meg az első, a fogyatékossgal élő személyek foglalkoztatási rehabilitációjára fókuszáló közös európai politika.

A korszak fontos eseménye, hogy 1980-ban a WHO (Egészségügyi Világszervezet) létrehozta a fogyatékossgal kapcsolatos nemzetközi osztályozását (ICIDH) ekkor még anélkül, hogy konzultáltak volna a fogyatékossgal élő emberek szervezeteivel, még mindig egyértelműen tükrözve a fogyatékossgal orvosi nézeteit és az inklúzió hiányát.

*A fogyatékossgal kapcsolatos kérdések fókuszba kerülnek (1980-1999):* 1976. december 16-án az ENSZ Közgylőse bejelentette, hogy 1981 a fogyatékossgal élő emberek nemzetközi éve lesz. E bejelentéshez kapcsolódva azt is hangsúlyozták, hogy az esélyegyenlőség biztosítása elsődlegesen az egyes országok felelőssége, de fontos, hogy a közös nemzetközi akciók hatékonyan támogassák a nemzeti erőfeszítéseket. Az ENSZ elfogadta a Fogyatékos Személyekre Vonatkozó Világprogramot (1982), illetve az 1983-1992-es évtizedet a fogyatékossgal évtizedének nyilvánította. A program három átfogó célt tartalmazott: a megelőzést, a rehabilitációt és az esélyegyenlőséget, és egyértelműen a társadalmi szemlélet mellé tette le a voksát: *"a tapasztalat azt mutatja, hogy nagyrészt a környezet az, ami meghatározza a fogyatékossgal hatását az egyén mindennapi életére"*. Az 1985-ben életbe lépő ILO Rehabilitációs és Munkavállalási Egyezmény leszögezte, hogy a fogyatékossgal élő emberek számára kivétel nélkül biztosítani kell a rehabilitációs lehetőséget és a nyílt munkaerőpiacnak meg kell nyílnia a fogyatékossgal élő emberek előtt.

Másik fontos európai dokumentumként 1997-ben az Amszterdami Szerződésben az EU tagországai elfogadtak egy olyan cikkelyt, amely megtiltja a hátrányos megkülönböztetést minden okból, beleértve a fogyatékossgal is. Cambell (2010) elemzése alapján az Amszterdami Szerződés az a fordulópont, amely után már valóban a fogyatékossgal társadalmi modellje jellemzi az EU szemléletét.

1980-ban jött létre az Európai Parlament fogyatékossgal foglalkozó csoportja azzal a céllal, hogy valamennyi fogyatékossgal élő személy teljesen és egyenlő mértékben élvezhesse az emberi jogokat és az alapvető szabadságjogokat. Egy másik meghatározó szervezet, a Fogyatékkal Élők Nemzetközi Szövetsége 1981-ben alakult meg az ENSZ tanácsadó testületként. 1997-ben létrehozták az Európai Fogyatékossgügyi Fórumot (EDF), amely olyan független, nem kormányzati szervezet, amely képviseli a fogyatékossgal élő európai polgárokat és családjaikat.

*Nemzetközi és EU-stratégiák és az érintettek egyre hangsúlyosabb szerepe (1999 után):* A fogyatékossgal élő embereket képviselő szervezetek kritikáinak hatására a WHO módosította fogyatékossgal osztályozását, és 2001-ben létrehozott egy olyan rendszert, amelyet már az érintettek bevonásával készített el. Az EU meghatározó dokumentumaként 2000 novemberében fogadták el az „Írányelv a foglalkoztatási és munkahelyi egyenlő bánásmód általános kereteinek végrehajtásáról” című politikát, amely hangsúlyozta a fogyatékossgal élő emberek jogait. 2003 a fogyatékossgal élő emberek európai éve volt.

Az eddigieknél sokkal nyitottabb és az érintettek, leginkább a fogyatékossgal élő személyek és szervezeteik bevonására törekvő folyamat eredményeként 2006-ban az ENSZ elfogadta a Fogyatékossgal Élő Személyek Jogairól Szóló Egyezményt (UNCRPD), amely jelenleg is érvényben van. Az Egyezmény nagyon részletes javaslatokat fogalmaz meg a munkáról és a foglalkoztatásról: *"A részes államok elismerik a fogyatékossgal élő személyek munkavállaláshoz való jogát, másokkal azonos alapon; ez magában foglalja egy, a fogyatékossgal élő személyek számára nyitott, befogadó és hozzáférhető munkaerőpiacon szabadon választott és elfogadott munka révén nyerhető megélhetés lehetőségének jogát. A részes államok védik és segítik a munkához való jog érvényesülését - ideértve azokat is, akik a munkavégzés ideje alatt váltak fogyatékossgal"*. A UNCRPD-t 125 ország ratifikálta (köztük az EU összes országa), és ez már egyértelműen az emberi jogi megközelítéshez kapcsolódik.

Az ILO 2004-ben módosította emberierőforrás-fejlesztési ajánlását, amely további lépéseket tett: felszólították a kormányokat, hogy a fogyatékossgal élő emberek igényeinek megfelelően és a foglalkoztatáshoz illeszkedve fejlesszék rehabilitációs és képzési programjaikat. Ez az ajánlás már kiemeli a szociális partnerek, a helyi hatóságok és munkáltatók fontos szerepét a rehabilitációs folyamatban, a munkatapasztalat biztosításában és a foglalkoztatásban, illetve a szolgáltatások teljességének és az információval való ellátásnak a fontosságát. 2001-ben az ILO gyakorlati útmutatót és standardokat dolgozott ki a fogyatékossgal élő munkavállalókat foglalkoztató munkáltatók számára.

Az utolsó évtizedben a fogyatékossgalra összpontosító nemzetközi stratégiai és cselekvési tervek egyik fókuszterülete a foglalkoztatás. Az Európai Cselekvési Terv (2003-2010) a fogyatékossgal élő személyeket gazdaságilag aktív és önálló polgárként említi, és állami támogatást javasol a fogyatékossgal élő személyeket foglalkoztató vállalatok számára, hangsúlyozva az integráció fontosságát. Az Európa Tanács fogyatékossgal cselekvési terve (2006-2015) hangsúlyozta az aktív eszközöket és gazdasági ösztönzőket (a munkáltatók foglalkoztatási kapacitásának erősítése mellett), a fogyatékossgal élő személyek képzését és fejlesztését, valamint a munkahelyi érzékenyítés fontosságát (Európa Tanács Fogyatékossgügyi Stratégia 2017-2023).

Egy másik fontos dokumentum az Európai Bizottság 2010-2020 Európai Fogyatékossgügyi Stratégiája, amely az akadálymentesítésre összpontosít, és 8 kulcsfontosságú területet azonosít, köztük a foglalkoztatást.

### Magyar jogalkotás a fogyatékossgal élő személyek foglalkoztatásáról

1990 után jelentős gazdasági és társadalmi változások mentek végbe Magyarországon. A gazdasági struktúra és a munkaerőpiac változásaival összhangban az állami tulajdonú vállalatok túlnyomó többségét privatizálták vagy bezárták (Tausz & Lakatos, 2004). Velük együtt a fogyatékossgal élő személyek foglalkoztatását szolgáló védett munkahelyek többsége is megszűnt. A munkanélküliség drámaian megnőtt, sok magyar ment hirtelen rokkantnyugdíjba - az ehhez való jog megszerzése egyfajta menekülés volt a hirtelen bizonytalanná vált munkaerőpiacról (Hidegh & Csillag, 2013; Tardos, 2013, 2015).

*1990-2010 A fogyatékosági ellátórendszer újragondolása:* Az előbbieken felvázolt szerencsétlen helyzet leküzdése érdekében az 1990-es évek vége felé több irányban is elindult a magyar kormányzat. A Magyar Országgyűlés 1998-ban elfogadta a fogyatékosággal élő személyek jogairól és esélyegyenlőségéről szóló törvényt (ez a korábban említett Európai Szociális Charta ratifikálása volt). 1999-ben elindították az első országos Fogyatékosügyi Programot. Ebben már megjelentek a társadalmi beilleszkedést célzó intézkedések, például a támogató környezet fejlesztése, a rehabilitációs eszközök bővítése és az életminőség javítása (Könczei, 2009a, 2009b). Ugyanakkor a rehabilitációt és a munkahelyi integrációt változatos eszközrendszerrel támogató nonprofit szervezetek ("alternatív munkaerőpiaci szolgáltatók") fontos szereplővé váltak, elsősorban nemzetközi programok támogatásával (Pulay, 2009).

Szakértői vélemények alapján (Cseh, 2014) az egyik legjelentősebb magyar törvény a 2007. évi XCII. törvény a Fogyatékosággal élő személyek jogairól szóló egyezmény (amely az ENSZ CRPD-jének ratifikálása). Mint korábban említettük, ez alapvetően a fogyatékoság szociális modelljéhez kapcsolódik, és nemcsak a fogyatékosággal élő személyek körét és a magyar állam feladatait határozza meg, de a fogyatékosággal kapcsolatos kérdésekhez tartozó irányítási rendszert is megalkotja. Magyarországon az EMMI (Emberi Erőforrások Minisztériuma) a koordinációért felelős testület. Ehhez kapcsolódóan 2008 januárjában átalakult a komplex minősítés rendszere, és a megmaradt képességekre koncentráló, valóban új és komplex szemléletű folyamatot alakítottak ki (Pósfai, 2009). Szintén fontos szerepe van az Egyenlő Bánásmód Hatóságnak, amely 2005-ben jött létre. Feladata az egyenlő bánásmód elvének megsértéséhez kapcsolódó panaszok kivizsgálása és ezen elv érvényesítése.

A pénzügyi és gazdasági válság (2008-2010) után csökkent a fogyatékosággal élő személyek foglalkoztatása, így 2010-ben a kormány úgy döntött, hogy egyszerűsíti a fogyatékosági támogatási rendszert.

*2010 utáni munkaerő-piaci integráció és gazdasági ösztönzők:* 2011-ben a Magyar Országgyűlés ratifikálta a 2011. évi CXCI. törvényt a megváltozott munkaképességű személyek ellátásairól és egyes törvények módosításáról. Ebben a törvényben a kormány összevonta a korábbi társadalombiztosítási rendszereket, az akkreditációt és a rehabilitáció szervezeteit és folyamatát, és létrehozta a komplex rehabilitáció és juttatások egységes rendszerét. A törvény gazdasági ösztönzőket is bevezetett a munkáltatók számára. Eddig is létezett egy kötelező 5%-os foglalkoztatási kvóta a 100 főnél nagyobb cégek számára, de 2011-ben ez a "rehabilitációs hozzájárulás" drámaian (350%-kal) megemelkedett (Hidegh & Csillag, 2013). A jogszabályi változás következtében jelentősen megnőtt a fogyatékosággal élő emberek foglalkoztatása iránti érdeklődés a vállalati szférában. Ugyanakkor a törvény a korábban nyújtott szolgáltatásokat is csökkentette. Gyakorlatilag a gazdasági ösztönzők maradtak meg az egyetlen jelentős munkaerő-piaci eszköznek, amelyet használnak. 2015-ben jelentették be a 2015-2025. évi nemzeti fogyatékosági programot, amelyben a legfontosabb cél a fogyatékosággal élő személyek arányának növelése a munkaerőpiacon.

## A CSR fejlődése az EU politikáiban és az európai gyakorlatban

Az üzleti tevékenység káros társadalmi, környezeti hatásai már az Újkor elején is jelentkeztek, a XVIII-XIX. században pedig az ipari forradalom nagy változást hozott nemcsak a gazdasági logikában és a vállalatok tevékenységének nagyságrendjében, de a politikai rendszerek felépítésében is. Közben a társadalom fejlődött, többek között megjelentek azok a szervezetek és intézmények, amelyek a szociális jogok érvényesítésért dolgoztak (Carroll, 2008). Mégis, a vállalatok társadalmi felelősségének gondolata expliciten csak a XX. század közepén jelent meg, elsősorban Amerikában, ahol a vállalatok hatása és menedzsereik szabadsága és így felelőssége is nagyobb volt. Európa pár évtizedes (látszólagos) lemaradását a két kontinens történelmi és politikai eltérései indokolják. Az európai jóléti államok szolgáltatásai és a formalizáltabb jogi rendszer sokáig ellátta azokat a feladatokat, amelyeket most nagyrészt a vállalati felelősség körébe sorolunk. Ráadásul az európai kapitalizmusnak impliciten a kezdetektől fogva része volt az érintettek érdekeinek figyelembevétele (Matten & Moon, 2005). Az amerikai úthoz képest, ahol a vállalatok jellemzően önkéntesen (üzleti érdekből vagy morális elkötelezettségből) vállalják társadalmi felelősségüket, Európában a vállalkozások társadalmi felelőssége koncepciójának pontos kidolgozásában és érvényesítésében sokkal nagyobb volt az államok és a nemzetközi szervezetek szerepe (Bouckaert, 2006a, 2006b).

A CSR fejlődése több aspektusból is áttekinthető, érdemes például végigkövetni a társadalmi felelősség konkrét célokra való lefordításának időbeni változását. Ebben segítségünkre lehetnek az ide tartozó témákkal foglalkozó szervezetek alapítási dátumai és a vonatkozó dokumentumok, nyilatkozatok aláírásának ideje. Az 1970-es években a társadalmi felelősség fő témája a termékbiztonság és -funkcionalitás volt (tehát, hogy a termékek megbízható minőségben és valós szükségleteket elégítsenek ki), valamint a transznacionális vállalatok esetében az elnyomó rezsimiek által uralt országokban való tevékenység korlátozása, az emberi jogok hangsúlyozásának szükségessége (ld. az ILO multinacionális vállalatokra vonatkozó nyilatkozatát 1977-ből). Az 1980-as években került előtérbe a társadalmi és környezeti externáliák kérdése, valamint a megfelelő munkakörülmények iránti igény (Roome, 2005). A környezeti témában fontos új dokumentumok jelentek meg, ilyen az ENSZ 1972-es Stockholmi Nyilatkozata, illetve a fenntartható fejlődés definícióját megfogalmazó 1987-es Brundtland jelentés. A társadalmi témák közül kiemelt szerepet kapott a nemzetközi igazságosság, létrejöttek a fair trade szervezetek.

Az 1990-es évek elejétől a CSR mind témájában, mind földrajzilag új fókuszot kapott. A hangsúly átkerült a globális vállalatok tevékenységére, elsősorban a fejlődő országokban a munka- és emberi jogok betartására, a korrupció kérdéseire, valamint megerősödött a környezeti állapotért aggódók hangja. Az elméleti és gyakorlati fejlődés új központja pedig az USA helyett Európa, elsősorban Németország és Nagy-Britannia lett (Vogel, 2006). Megszületett a European Eco-label (1992), az EMAS (1993), és olyan, ma is jelentős

szervezetek jöttek létre, mint a Transparency International (1993), a World Business Council for Sustainable Development (WBCSD, 1995), vagy a Global Reporting Initiative<sup>1</sup> (GRI, 1997). Az 1990-es évek második fele óta Európában szignifikánsan megváltoztak a gazdasági és társadalmi szereplők feladatai, felelősségei és kihívásai, a CSR története ennek egyfajta kifejeződése. Ezt láthatjuk az európai CSR-politikának a következőkben bemutatandó három szakaszában. Míg kezdetben a CSR egységesítése volt a cél, később a CSR által az európai versenyképesség növelése, majd a gazdasági válság óta egyfajta válságkezelési eszközként, innovatív gazdasági modellként tekintenek a CSR-re (EC, 2001, 2011), miközben a vonatkozó európai politika egyre inkább hivatkozik a nemzetközi iránymutatásokra, köztük az ENSZ 2015-ös Fenntartható Fejlődési Céljaira.<sup>2</sup>

A következőkben áttekintjük az EU CSR-hoz kapcsolódó jogalkotásának legújabbkori három nagy korszakát: az 1993-2000; 2001-2010 és 2011 után időszakot, majd ezt követően a magyar jogalkotást (ez utóbbit nem tagoltuk korszakokra). Minden szakaszban bemutatjuk a legfontosabb dokumentumokat és a jellemző trendeket.

*Az EU-s CSR-politika első szakaszában (1993 és 2000 között)* az európai országokban egyre explicitebben fogalmazódott meg a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának szükségessége (Kun, 2004). Egyre több a témával foglalkozó szervezet alakult meg (az 1995-ben létrejött CSR Europe ezek tevékenységét ernyőszervezetként befolyásolja), tanácsadó cégek és CSR-ral foglalkozó folyóiratok születtek. Számos nagyvállalatnál megjelentek az etikai intézmények, több állam foglalmazott meg CSR-ra vonatkozó ajánlásokat, a gazdasági curriculumba beépültek az üzletietika-kurzusok. A CSR európai fejlődését áttekintve fontos hangsúlyozni, hogy a vállalkozások társadalmi felelősségének konkrét értelmezése, jelentéstartalma nemcsak a kortól, de az adott ország társadalmi, politikai hagyományaitól, normáitól és elvárásaitól is függ. *„A vállalkozások társadalmi felelőssége valójában egy összefoglaló fogalom, mely különböző célokat és értékeket szolgál különböző nemzeti keretek között”* (Jonker & Schmidpeter, 2005, p. 378). Így – míg Amerikában ez gyakorlatilag mindig lehetséges volt – az 1990-es évek végéig nem beszélhettünk egységes európai társadalmi felelősség értelmezésről. Az emberi jogok az ENSZ-re hivatkozással szinte mindegyikben megjelentek, ezen belül indirekt formában a fogyatékossgal élő emberek ügye is.

*A második fejlődési szakaszban (2001-2011)* az Európai Bizottság épp ezen változtatott azzal, hogy megalkotta az

egységes európai CSR-koncepciót és -stratégiát. A Bizottság 2001 júliusában tette meg az első igazán fontos lépést a vállalkozások társadalmi felelősségének közösségi explicit megfogalmazása érdekében: vitaindítónak szánt állásfoglalást bocsátottak ki „Európai keretelvek a vállalatok társadalmi felelősségének támogatásáért” (Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility) címmel. A dokumentum célja a téma köztudatba való bevezetése és építő vita elindítása volt.

A társadalmi felelősségvállalás keretében az állásfoglalás szerint a vállalatok önkéntes döntésük alapján részt vesznek egy jobb társadalom és egy tisztább környezet létrehozásában. Az önkéntesség ebben az esetben arra utal, hogy az állam és a nemzetközi szervezetek csak ajánlásokat tesznek a vállalatok számára, mindenféle törvény és szankció nélkül. Az önkéntesség elve a teljes második szakaszban meghatározta az EU CSR-politikáját: minden ajánlás hangsúlyozza a potenciális üzleti érdeket és azt, hogy a vállalatoknak joguk van megválasztaniuk, mely területekre és problémákra koncentrálnak CSR-tevékenységükben. A CSR Europe programjai is arról szóltak, hogyan lehet a CSR-t minél üzletbarátabbá és profitábilisabbá tenni, nemcsak a nagyvállalatok, de a KKV-k számára is. Az állásfoglalás három fő területre bontva vizsgálja a vállalkozások társadalmi felelősségének legfontosabb eszközeit: ezek a vállalaton belüli dimenzió, a vállalaton kívüli dimenzió, valamint a holisztikus megközelítés (EC, 2001). A fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatása konkrétan nem jelenik meg, ugyanakkor a foglalkoztatással kapcsolatban a dokumentum utal az ILO diszkriminációmentes foglalkoztatás alapelvére (lásd előző fejezet), illetve a társadalmi kizárás elleni küzdelemre (ebbe beleérthetjük a fogyatékossgal élő személyeket is, de erre sehol nincs utalás, pláne explicit megfogalmazás). Az Európai Bizottság 2002-ben publikálta első CSR-stratégiáját és -akciótervét. Eszerint a CSR a fenntarthatóság makroszintű cél elérésének mikroszintű eszköze (EC, 2002).

A 2000-es években a CSR-t általánosan elfogadta az üzleti élet, olyan eszközként kezelték, mint ami jövedelmezővé is válhat a vállalatok számára (Crane et al., 2008). Egyfajta minőségbiztosításként a nemzetközi szervezetek (mint az ENSZ, az OECD, az ILO, vagy a GRI) olyan ajánlásokat, iránymutatásokat dolgoztak ki, amelyeknek célja a CSR-teljesítmény mérése, összehasonlíthatóvá tétele volt. Az Európai Unióban is elindult egy ilyen kezdeményezés: 2004-ben a Gazdasági és Szociális Bizottság elhatározta, hogy a CSR-t objektívan mérő keretrendszer kidolgozását.

<sup>1</sup> A GRI 2018-tól szabvány lett, és az alapelvekben (a teljesség és a lényegesség elvénél is hivatkoznak az emberi jogokra), valamint több indikátorban is megjelenik a hátrányos helyzetűek, köztük a fogyatékossgal élő emberek ügye: 405: sokszínűség és esélyegyenlőség, 406: diszkriminációmentesség, 412: emberi jogok.

<sup>2</sup> Témánk szempontjából ennek látszólag csak áttekintés van jelentősége, mert a 17 cél (sustainable development goals, SDGs) közül egy sem vonatkozik konkrétan a fogyatékossgal élő emberekre. Ugyanakkor már a dokumentum elején megerősítik az emberi jogok tiszteletben tartását (19. pont), és a kiszolgáltatott helyzetűek között, akiket cél képessé tenni (empowerment), kifejezetten megjelennek a fogyatékossgal élő emberek. A 25. pontban az oktatásról való egyenlő hozzáférésnél is megemlíti őket sokszínűségi kategóriaként. A 17 cél közül alcélként a 4. Minőségi oktatás, a 8. Tiszteletes munka és gazdasági növekedés, a 10. Egyenlőtlenségek csökkentése, a 11. Fenntartható városok és közösségek, illetve a 17. Partnerség és célok elérése esetében jelennek a fogyatékossgal élő emberek.

A koncepciót, amelynek célja a CSR-teljesítmény objektív mérése, összehasonlíthatóságának és transzparenciájának biztosítása volt, végül 2005-ben fogadták el (EC, 2005). A dokumentum konkrétan megemlíti az emberi jogok tiszteletét, valamint a diszkriminációmentességet, hivatkozik az ILO 1998-as dokumentumaira, az OECD 2000-es ajánlására, valamint az Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozatára (UN, 1948), ám sem a sokszínűség (diversity), sem a fogyatékoság (disability), sem a esélyegyenlőség (equal opportunity) szavak nem jelennek meg benne, ami azt mutatja, hogy az EU a CSR-gondolkodás keretében inkább általánosságban, egyéb hátrányos helyzetekkel összekapcsolva gondolkodik a fogyatékosággal élő emberek problémáiról, minthogy specifikus megoldásokat keresne azokra.

A 2008-ban kezdődő válság alapjaiban rengette meg a gazdasági, pénzügyi rendszer önkorrektív képességébe vetett bizalmat. A válság bebizonyította, hogy a fennálló pénzügyi rendszer nem megfelelő a globális pénzügyi mozgások ellenőrzésére és kezelésére, így erősebb szabályozás szükséges (Argandona et al., 2009). A CSR-ra a válság összetett hatást gyakorolt: egyfelől lecsökkent a cégek CSR-programokra szánt költségvetése, másrészt viszont az eddiginél is szükségesebbé vált a vállalatok önszabályozása.

*A válság után az EU újraalkotta CSR-stratégiáját és ennek részeként CSR-definícióját is, ez jelzi az EU CSR-politikájának harmadik szakaszának kezdetét (2011-). Ennek az érettebb CSR-felfogásnak egyfajta előhírnökeként az ISO 2010-ben megjelentette a CSR-ról szóló ISO 26000 szabványt. Eszerint a CSR „a szervezetek felelőssége döntéseiknek társadalmi és környezeti hatásaiért, amelyeket transzparens és etikus módon kell kezelniük.” Az „önkéntesség” láthatóan hiányzik ebből a definícióból, csakúgy, mint az EU 2011-es meghatározásából, amely szerint a CSR „a vállalkozásoknak a társadalomra gyakorolt hatásaiért vállalt felelőssége” (EC, 2011).*

A felelősség tehát akkor is létezik, ha a vállalat nem akarja vállalni azt. Ebben az új megközelítésben a CSR nem olyan témák összessége, amelyekből a vállalat saját ízlésének, saját érdekének megfelelően választ, hanem az üzleti szerepének teljes újragondolása. Thomé (2009, p. 3) így fogalmazott: „a CSR-nak újra kell formálnia magát, hangsúlyoznia kell saját alapvető fontosságát a vállalati és piaci fenntarthatóság elérésében”. Mára tehát elméleti értelemben visszatértünk az alapokhoz, hogy a vállalati felelősség nem költségmegtakarítást eredményező, vagy tetszetős, a vállalatot kedvező színben feltüntető programokat jelent, hanem a gazdaság komplex, holisztikus felelősségét a társadalom és a környezet iránt.

Az ISO 26000-ban az Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozatára hivatkozással több emberi jogi témánál is megjelennek a fogyatékosággal élő személyek (sérelemek megoldása, diszkrimináció és rászoruló csoportok, gazdasági,

szociális és kulturális jogok, munkával kapcsolatos alapvető elvek és jogok, munkakörülmények és szociális védelem), de a méltányos marketinggel kapcsolatban is megemlíti őket. Az Európai Bizottság a 2011-es stratégiában kiemeli azokat az alternatív üzleti modell alapján működő családi és társadalmi vállalkozásokat, amelyeknél a tulajdonosi és irányítási struktúra kifejezetten elősegíti a vállalati felelősség megjelenését<sup>3</sup>, és azt várja mind a főáramú CSR-tól, mind a társadalmi vállalkozásoktól, hogy kiutat jelentsenek a válságból. A Europe 2020 stratégiához kapcsolódva a CSR célja ennek érdekében az intelligens, fenntartható és befogadó növekedés támogatása. Ebben a dokumentumban sem beszélnek kifejezetten a fogyatékosággal élő emberek foglalkoztatásáról, ugyanakkor szorgalmazták az ENSZ üzleti és emberi jogokra vonatkozó alapelveinek betartását, tehát a diszkriminációmentes foglalkoztatás kitűzött cél. A dokumentum a munkavállalói jogokról beszél az emberi jogokról és a sokszínűségről, a fogyatékoság (disability) szó nem jelenik meg benne, kifejezetten a „diszkriminációmentesség” is csak a nemi megkülönböztetés tilalmára vonatkozóan. A stratégia részeként a Bizottság felszólította a tagállamokat, hogy 2014 végéig fogalmazzák meg saját CSR-akciótervüket, és a 2005-ös CSR-teljesítményértékeléssel kapcsolatos koncepció folytatásaként elhatározták a nem-pénzügyi jelentéstétel kötelezővé tételét (EC, 2011).

A nem-pénzügyi jelentéstételről szóló 2014/95/EU számú direktíva 2014 decemberében lépett hatályba, és nagy előnye, hogy nem új témákat vagy mérőszámokat akar alkotni, hanem a meglévő, általánosan elfogadott irányvonalakra hivatkozik: a GRI-re, az ISO 26000-re, az ENSZ Global Compact-jára, illetve az OECD multinacionális vállalatok számára írott irányelveire. Eszerint az EU területén működő kb. 6000 nagyvállalatnak nyilvánosságra kell hoznia társadalmi és környezeti teljesítményükre vonatkozó információkat az éves beszámolójukban, legelőször 2018-ban (a 2017-es üzleti évről). A direktívát a tagállamok 2016 decemberéig emelték át saját jogrendjükbe. Az emberi jogok szignifikánsan megjelennek, hiszen a sokszínűsége és a diszkriminációmentességre vonatkozó információkat is nyilvánosságra kell hozni (EP és EC, 2014). Már a direktíva címében is megjelenik a sokszínűség, illetve külön pont szól a vállalat vezetősége sokszínűségének átláthatóságáról – az indoklás alapvetően az üzleti érdekre utal: a sokszínű vezetés hozzájárul a hatékony és sikeres vállalatvezetéshez, ugyanakkor általánosan megemlíti a társadalmi igazságosságot, mint célt, tehát megjelenik a morális dimenzió is.

#### A magyar CSR-politika fejlődése<sup>4</sup>

A CSR viszonylag új jelenség Magyarországon. Történetét és kialakulását – mint minden gazdasági jelenséget – erősen befolyásolta az 1948 és 1989 között fennálló szocialista rendszer. A rendszerváltás után az 1990-es évek kö-

<sup>3</sup> A társadalmi vállalkozások hazánkban is megerősödtek az elmúlt években, és valóban sokat tesznek mind a fogyatékosággal élő emberek ügyében, mind egyéb társadalmi és környezeti kérdések megoldásában. Mivel azonban mi nem ezen alternatív üzleti modellel rendelkező vállalkozások, hanem a CSR fősodrának vizsgálatát tűztük ki célként, jelen cikkünkben e vállalkozások bemutatására, elemzésére nem térünk ki.

<sup>4</sup> Ennek a résznek a megírásához Tölgyes Gabriellával, a Nemzetgazdasági Minisztérium Foglalkoztatás-stratégiai Főosztályának vezető tanácsosával, a Munkaerőpiaci és Képzési Államtitkárság CSR-koordinátorával készítettünk interjút.

zépén a külföldi vállalatok vezetésével indult el a vállalatok CSR-tevékenysége. Azóta is jellemző, hogy nem feltétlenül az érintettek elvárásai, hanem inkább az anyavállalat utasításai, vagy más vállalatok példái határozzák meg a cégek CSR-programjait (Győri, 2012; Bank, 2017).

A CSR részterületeit természetesen több törvény is érinti, ugyanakkor viszonylag kevés az, amely kifejezetten említi azt. A Foglalkoztatási és Munkaügyi Minisztérium 2005-ben publikálta tájékoztatóját a vállalkozások társadalmi felelősségéről, a munka értékének, megbecsülésének és biztonságának fontosságáról. Ennek folytatásaként a magyar kormány 2006 márciusában hirdette ki első CSR-határozatát (1025/2006. (III. 23.) Korm. határozat a munkáltatók társadalmi felelősségének erősítéséről és ezt ösztönző intézkedésekről). A határozat megfelel az EU vonatkozó előírásainak, és mutatja a kormányzat elkötelezettségét a CSR fejlesztésére. Megjelenik benne többek között az esélyegyenlőségi tervek elkészítésének ösztönzése, és célként fogalmazódik meg az „Akadálymentes munkahely” cím és védjegy megalkotása, valamint akadálymentes termékvédjegy létrehozása is – ezek azonban sajnos nem valósultak meg.

A 2000-es évek elején a legfőbb érintetti szervezetek megalapították a Gazdasági és Szociális Tanácsot, amely 2008-ra készítette el CSR-ral kapcsolatos ajánlásait a magyar kormány számára. A javaslatok között szerepelt, hogy független, főleg civil szervezeteknek kellene értékelniük a vállalatok CSR-teljesítményét, ennek egyfajta megvalósulásaként évente mintegy 10 különböző, CSR-ral kapcsolatos díjat osztottak/osztanak ki különböző szervezetek. A 2010-es kormányváltás után és a 2008-ban kezdődő válság hatására a szabályozási folyamat pár évre megakadt.<sup>5</sup>

2008 óta a téma felelőse az NGM (Nemzetgazdasági Minisztérium). A magyar CSR-politikát meghatározza az EU-tagság: Magyarországot az EU magasszintű CSR-munkacsoportjában a Munkaerőpiaci és Képzési Államtitkárság (továbbiakban: Államtitkárság) CSR-koordinátora képviseli. Az ő feladata a vonatkozó közösségi politika változásainak követése, a különböző minisztériumok munkájának koordinálása és az érintetti csoportokkal való kommunikáció megszervezése.

2012-ben az új EU-stratégiának megfelelően az Államtitkárság elkezdte a magyar akcióterv megalkotását. A konzultációs folyamat során kikérték szakértők és a témával foglalkozó szervezetek véleményét, és minden érintett minisztérium részt vett a munkában. A témákat a Gazdasági és Szociális Tanács 2008-as javaslatából emelték át, de újrásúlyozták azokat „a társadalmi és gazdasági sajátosságoknak megfelelően”. Magyarország Kormányának CSR Cselekvési Terve végül 2015. április 9-én jelent meg (1201/2015. (IV. 9.) Korm. határozat A vállalati társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos prioritásokról és Cselek-

vési Tervről), és három vertikális prioritásban összegzi a CSR fő területeit: gazdaságfejlesztés, munkaügyi- és esélyegyenlőség, illetve környezetvédelem. A Cselekvési Terv foglalkoztatás-központú: a CSR-ért felelős minisztérium felelős a munkaerőpiacért és foglalkoztatásért és a kormány egyik fő fókusza 2008, de főleg 2012 óta a foglalkoztatás. De mivel a Cselekvési Tervhez nem kapcsolnak külön finanszírozási forrásokat, a javaslat kidolgozói próbálták megvalósítható, már finanszírozott programokból és pályázatokból építkezni, azokat egységes keretbe foglalni. Négy horizontális prioritást is meghatároz a határozat, ezek között jelenik meg a diszkriminációmentes foglalkoztatás biztosítása – bár kifejezetten a fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatása itt sem szerepel.

Az Emberi Erőforrások Minisztériuma létrehozott egy munkacsoportot 47, a kormánnyal stratégiai megállapodást kötött vállalat részvételével, akik javaslatokat fogalmaznak meg a Cselekvési Terv jövőbeli fejlesztésével kapcsolatban. A KÖVET (Egyesület a Fenntartható Gazdálkodásért) és az OFA (Országos Foglalkoztatási Közalapítvány) a Cselekvési Tervben foglaltaknak megfelelően kiadott egy CSR-kézikönyvet (Bognár, 2014) kifejezetten KKV-k számára, és a 2015-ös CSR Piacot a felelős foglalkoztatás jegyében rendezték meg közösen. 2016 végén a kormány gyakorlatilag változtatás nélkül emelte át a 2014/95/EU direktívát a nem-pénzügyi jelentéstételről.<sup>6</sup>

2017 elején a kormány elfogadta az Államtitkárságnak a Cselekvési Tervről szóló kétéves értékelő jelentését. A második prioritásban (munkaügyi és esélyegyenlőség) a fő célok az attitűdváltozás elősegítése, illetve az egyenlő bánásmód, ezen belül a hátrányos helyzetűek foglalkoztatása voltak, elsősorban a KKV-k körében, ahol nagyobb elmaradás van ezeken a területeken. Ezen kívül 2017 második felében az NGM megbízásából országos CSR-kutatás indult a helyzet pontosabb elemzésére, amely alapján a vállalatok szerint az államnak nagyon sok feladata lenne még ezen a területen (pl. adókedvezmények, támogatások, szemléletformálás). A kutatás alapján a foglalkoztatási esélyegyenlőségi programok fő célcsoportjai a „könnyebben” kezelhető csoportok, mint a kisgyerekesek, a nagycsaládosok és a kismamák. A leggyakoribb CSR-programok között azért megjelenik a megváltozott munkaképességűek és a hátrányos helyzetűek foglalkoztatása, az akadálymentesítés, valamint a szponzorációnál is előkerül a fogyatékossgal élő emberek ügye, mivel egyes vállalatok beteg gyerekekkel foglalkozó intézményeket (pl. a Pető Intézetet) támogatnak.

Az Államtitkárság a jelentés és a kutatás alapján 2018 tavaszáig dolgozott a Cselekvési Terv megújításán. A tervek szerint a fő fókusz továbbra is a foglalkoztatás lesz. A hátrányos helyzetű csoportok a munkaanyag szerint: a fiatal munkanélküliek, a fogyatékossgal élő személyek, az 55 év felettiek, a szülési szabadságról visszatérő édes-

<sup>5</sup> Pl. a KÖVET Egyesület CSR Piac díja, az MPRSZ CSR Best Practice díja, a CSR Hungary díj, A Piac és Profit és a Budapest Klub közös Üzleti etika díja, a Fogyatékossg-barát Munkahely díj, a Családbarát Munkahely díj, a Zöld Iroda Minősítés, vagy az Ablakon Bedobott Pénz elismerés, amelyre környezeti megtakarítási programokkal lehet pályázni.

<sup>6</sup> A 2000. évi C. törvény - a számvitelről 95/C paragrafus.

anyák, illetve az egyéb hátrányos helyzetű munkavállalói csoportok. Emellett a fő célok az egyenlő bánásmód és a fenntarthatóság lesznek. Az alapvető cél szinergiák elősegítése az állami, vállalati és EU-s forrásokra támaszkodva, a CSR, az egyenlő bánásmód és a fenntarthatóság támogatása érdekében. Az előkészített dokumentum még nem került a Kormány elé megtárgyalásra, jóváhagyásra.

### **Összegzés - a fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatása és a CSR-politika fejlődése**

Az áttekintés összefoglalásaként elmondható, hogy a két terület európai szabályozása egymástól elkülönülve, és nagyon különböző dinamikák mentén fejlődött. Miközben mindkét terület célja az emberi jogok biztosítása és az egyenlő bánásmód eléréséért való küzdelem, és mindkét területet megalapozó, közös dokumentumnak tekinthető az Emberi Jogok Nyilatkozata (1948), a kapocs mégis nagyon gyenge. A két témakört leginkább a nemzetközi szabványok (GRI, ISO), illetve a sokszínűségi politikák köthetik össze.

A különböző fejlődési ívek egyik oka lehet, hogy a két téma „képviselői” nagyon különbözőek. A fogyatékossgal élő személyek jogai, illetve ezen belül a foglalkoztatás témakörét először a nagy nemzetközi szervezetek, leginkább az ENSZ és az ILO kezdték el képviselni, illetve a programok kidolgozásához először a fogyatékossgal élő emberek érdekképviselői és később az EU és a nemzeti kormányok csatlakoztak. A fogyatékossgal társadalmi modelljére épülő törvényhozás alapja, hogy a társadalomnak (morális, gazdasági, emberi jogokra alapuló stb.) kötelezettsége, hogy befogadó legyen. Kevésbé volt meghatározó és jóval később jelent meg az a gondolatkör, hogy a nyitott és befogadó munkaerőpiac nem képzelhető el az üzleti vállalkozások aktív bevonása és részvétele nélkül. Még jelenleg sem jellemző, hogy a vállalatok aktívan alakítanak az európai fogyatékossgalpolitikát, bár egyes vállalati jó gyakorlatok nagyon befolyásosak lehetnek, illetve vannak olyan iparágak, amelyeknek erős kötelezések vannak fogyatékos szervezetekhez (például European State Lottery-nek a European Disability Fórumhoz).

Ahogy az előbbiekben is említettük, a CSR alapvetően az USA-ból, nagy nemzetközi vállalatoktól ered, és csak az 1990-es években kezdtek vele az EU szintjén foglalkozni. Bár az emberi jogok és diverzitás fontos témakörök, úgy tűnik, hogy a fogyatékossgal élő személyek nem az elsődleges célcsoport, azaz más hátrányos helyzetű csoportok (mint kisgyermekes nők, etnikai kisebbségek, idősek) lényegesen több figyelmet kapnak a CSR-tevékenységen belül.

A magyar szabályozást illetően is megjelenik, hogy a két terület különbözően fejlődött. A fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatásában nagyon drasztikus változást hozott a rendszerváltás, így nagyon gyorsan kellett a jogi keretrendszert és a komplex rehabilitációs rendszert felépíteni. A kiépült rendszer rendkívül összetett (helyenként kissé bőkezű) volt, de a foglalkoztatás szintje alacsony maradt. A 2008-as válság hatására a foglalkoztatás tovább csökkent. 2011-2012-ben a kormány ismét megváltoztatta a rehabilitációs rendszert (és finanszírozását), és a hangsúly a foglalkoztatás gazdasági ösztönzőire került. Azaz 25 év alatt két alkalommal is drasztikusan megváltozott

az szabályozási környezet. A CSR-t illetően a szabályozás nagyon lassan született meg (2005-ben), és létrehozásában a vállalatok és civilek voltak a fő hajtóerők. A magyar CSR-stratégia meglehetősen környezetvédelem-fókuszú, és csak az utóbbi időben jelentek meg az emberi jogi és foglalkoztatáshoz kapcsolódó témák, valódi finanszírozás nélkül. A két téma külön minisztériumhoz tartozik, amely tovább nehezíti az összekapcsolódást.

Végül – mind a két kérdéskör komplex, de különböző módon. A CSR területén belül több témakör is kapcsolódhat a fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatásához (sokszínű munkaerő, egyenlő esélyek biztosítása, munkabiztonság), de ez összességében a CSR kis szövege. A fogyatékossgal szintén komplex kérdéskör, többek között maguk a fogyatékossgal, sérülések is nagyon eltérőek lehetnek, az akadálymentesítés is nagyon különböző dolgokat jelenthet más-más fogyatékossgal esetén – így a fogyatékossgal területén a foglalkoztatás szintén kis, de összetett szeptet. Praktikus vállalati szemszögből más hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatásának támogatása (például kisgyermekes anyák) kevésbé összetett, vagy gyorsabban fejleszthető lehet.

### **A fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatásának további kutatása**

A következő cikkünkben röviden összefoglaljuk, hogy a CSR és üzleti etika szakirodalmában hogyan, milyen módon jelenik (vagy nem jelenik) meg a fogyatékossgal élő személyek foglalkoztatása. Végül kutatásunk zárásaként két vállalati esettel illusztráljuk, hogy hogyan, milyen pontok mentén kapcsolódhat össze a gyakorlatban a két terület, és rámutatunk a további feltáró kutatások szükségességére.

### **Felhasznált irodalom**

- Argandona, A., Moreno, C. & Solà, J. (2009). Corporate social responsibility in the first years of caja de pensiones para la vejez y de ahorros. *Journal of Business Ethics*, 89(3), 333-346.
- Bánfalvy, Gy. (2005). Fogyatékos emberek és a munkavilág. *Szakképzési Szemle*, 21(2), 180-193.
- Bank, D. (2017). The double-dependent market economy and corporate social responsibility in Hungary. *Corvinus Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 8, 25-47.
- Barnes, C. & Mercer, G. (Eds.) (1996). *Exploring the Divide: Illness and Disability*. Leeds, UK: The Disability Press.
- Berghs, M., Atkin K., Graham, H., Hatton C. & Thomas, C. (2016). Implications for public health research of models and theories of disability: a scoping study and evidence synthesis. *Public Health Research*, Volume 4 Issue 8, July, ISSN 2050-4381
- Brisenden, S. (1986). Independent living and the medical model of disability. *Disability, Handicap and Society* (known as 'Disability and Society' since 1993), 1 (2), 173-178.
- Bognár, K. (ed.) (2014). *Jót s Jól: Vállalati felelősségvállalásról kis- és középvállalkozásoknak*. Budapest, Magyarország: Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft.
- Bouckaert, L. (2006a). The ethics management paradox (pp. 191-194). In Zsolnai, L. (ed.), *Interdisciplinary Yearbook of Business Ethics*, 1. évf. 1. szám.

- Bouckaert, L. (2006b). When more ethics create less ethics: Some further clarifications of the ethics management paradox (pp. 207-210). In Zsolnai, L. (ed.), *Interdisciplinary Yearbook of Business Ethics*, 1. évf. 1. szám.
- Cambell, M. A. (2010). Disability rights and the EU labour market: An analysis of legislation and policy. *Croatian Yearbook of European Law and Policy*, 231-264.
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices (pp. 19-46). In Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. & Siegéé, D. S. (Eds.) (2008), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. & Siegéé, D. S. (Eds.) (2008). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Crow, S. M. & Payne D. (1992). Affirmative action for a face only a mother could love? *Journal of Business Ethics*, 11(11), 869-875.
- Cseh, J. (2014). *A megváltozott munkaképességű személyek nyílt munkaerő-piaci foglalkoztatásának munkáltatói aspektusai*. Doktori értekezés. Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola. URL: <http://bit.ly/1ZysHTo>.
- Csillag, S., Györi, Zs. & Matolay, R. (2018a). Two worlds apart? Corporate social responsibility and employment of people with disabilities (pp. 57-81). In Tench, R., Jones, B., & Su, W. (eds.) (2018), *The Critical State of Corporate Social Responsibility in Europe*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Csillag, S., Toarniczky, A. & Primecz, H. (2018b). Dolgozónak, ha hagynátok... Megváltozott munkaképességű emberek és a HR-rendszerek. *Vezetéstudomány*, 49(6), 33-45.
- Csillag, S. & Szilas, R. (2009). A valódi integráció nyomában: Megváltozott munkaképességű munkavállalók a munkaerőpiacon. *Munkaügyi Szemle*, 53(1), 16-23.
- Dajnoki K. (2011). Fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának megítélése a szervezetben. *Acta Scientiarum Socialium*, 34, 85-93.
- French, S. & Swain, J. (1997). Changing disability research: Participating and emancipatory research with disabled people. *Physiotherapy*, 83 (1), 26-32.
- Györi, Zs. (2012). *Corporate social responsibility and beyond: The history and future of CSR*. Saarbrücken, Germany: LAP LAMBERT Academic Publishing, ISBN-13: 978-3848493197
- Hidegh, A. L. & Csillag, S. (2013). Toward 'mental accessibility': changing the mental obstacles that future Human Resource Management practitioners have about the employment of people with disabilities. *Human Resource Development International*, 16 (1), 22-39.
- Jonker, J. & Schmidpeter, R. (2005). Epilogue. In Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M., & Schmidpeter, R. (Eds.) (2005), *Corporate Social Responsibility Across Europe*. Berlin – Heidelberg, Germany: Springer.
- Kálmán, Zs. & Könczei Gy. (2002). *Taigetosztól az esélyegyenlőségig*. Budapest, Magyarország: Osiris.
- Kemény, P. & Kurucz, O. (2016). A megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatását érintő jogszabályok és statisztikai háttér áttekintése (pp. 7-25). In Soltész, A. et al. (2016): *Adatok, tények vélemények*. Budapest, Hungary: ProAbility, CUB.
- Könczei Gy. & Hernádi I. (2011). A fogyatékoságtudomány főfogalma és annak változásai: Hipotetikus kísérlet rekonstrukcióra. Budapest. URL: <http://bit.ly/INO5NUf>.
- Könczei, Gy. (2009a). What is the root of prejudice against people with disabilities? [in Hungarian], In: Hegedűs L. (ed.) (2009), *The international and Hungarian history of disability* (pp. 176-193). Budapest, Hungary: ELTE.
- Könczei, Gy. (2009b). *Disability Studies*. Budapest, Hungary: ELTE.
- Kun, A. (2004). A vállalati szociális elkötelezettség tematizálásának alapvonalai az Európai Unióban, *Jogelméleti Szemle*, 1.
- Maschke, M. (2004). Behinderung als Feld wohlfahrtsstaatlicher Politik: Eine Systematisierung der Behindertenpolitik. *Berliner Journal für Soziologie*, 14(3), 399–420.
- Mandal, R. & Ose, S. (2015). Social responsibility at company level and inclusion of disabled persons: The case of Norway. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 17(2), 167-187.
- Matten, D. & Moon, J. (2005). A conceptual framework for understanding CSR (pp. 335-356). In Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M. & Schmidpeter, R. (Eds.) (2005), *Corporate Social Responsibility Across Europe*. Berlin – Heidelberg, Germany: Springer.
- Nemeskéri, Zs. (2018). Megváltozott munkaképességű és fogyatékosokkal élő csoportok jellemzői az EU-ban. *Munkaügyi Szemle*, 61 (3), 9-18.
- Olivier, M. (1995). *Understanding disability: From theory to practice*. London: Palgrave Macmillan.
- Oliver, M. (1993). Disability and dependency: a creation of industrial societies? (pp. 6-22). In Swain, J., Finkelstein, V., French, S. & Oliver, M. (Eds.) (1993), *Disabling Barriers-enabling environments*. London, UK: Sage.
- Priestley, M. (1999). *Disability Politics and Community Care*. London, UK: Jessica Kingsley.
- Pósfay, G. (2008). *Az ORSZI feladatainak változása a komplex rehabilitáció folyamatában*. Letöltve: <http://gurulo.hu/sites/default/files/dokumentum/ORSZI-be-mut.pdf>, 2019. március 3.
- Pulay G. (2009). *A megváltozott munkaképességű személyek támogatási rendszere társadalmi-gazdasági hatékonyságának vizsgálata*. Budapest, Magyarország: Állami Számvevőszék Kutató Intézete.
- Roome, N. (2005). Some implications of national agendas for CSR (pp. 317-333). In Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M. & Schmidpeter, R. (Eds.) (2005), *Corporate Social Responsibility Across Europe*. Berlin-Heidelberg, Germany: Springer.
- Scharle, Á. (2011). *Foglalkoztatási rehabilitációs jó gyakorlatok Magyarországon*. Kutatási jelentés. Budapest, Magyarország: Budapest Szakpolitikai Elemző Intézet, 2011. április. URL: <http://bit.ly/1MvPz0w>.
- Schur L., Colella, A. & Adya, M. (2016). Introduction to special issue on people with disabilities in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1471-1476.

- Stone, E. & Priestley, M. (1996). Parasites, pawns and partners: Disability research and the role of non-disabled researchers. *The British Journal of Sociology*, 47 (4), 699-716.
- Tausz, K. & Lakatos, M. (2004). *A fogyatékos emberek helyzete*. Statisztikai Szemle, 82. évfolyam. 4. szám, 370-391.
- Tardos K. (2015). *Halmazodó diszkrimináció. Kirekesztés és integráció a munkaerőpiacon*. Szeged, Magyarország: Belvedere.
- Tardos K. (2013). Jó gyakorlatok a megváltozott munkaképességek foglalkoztatására. *Kultúra és Közösség*, IV. évf. I. szám.
- Thomé, F. (2009). Corporate social responsibility in the age of irresponsibility: A symbiotic relationship between CSR and the financial crisis? *International Institute for Sustainable Development*, February.
- Vogel, D. (2006). *The Market for Virtue - The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington, D. C.: Brookings Institution Press
- Waldschmidt, A. (2009). Disability policy of the European Union: The supranational level ALTER. *European Journal of Disability Research*, 3(2009), 8–23.
- Závolti, J. (2009). *A fogyatékosokkal élők társadalmi integrációja a képzés, a foglalkoztatás és a rehabilitáció összehangolásával a hazai viszonyok és az európai uniós elvárások függvényében*. PhD-disszertáció. Sopron, Magyarország: Soproni Egyetem.
- Nemzetközi és nemzeti dokumentumok**
- CSR Europe (2011). Enterprise 2020 Manifesto.
- European Commission (2001). *Green Paper: Promoting a European Framework for CSR*.
- European Commission (2002). *Communication from the Commission concerning CSR: A business contribution to Sustainable Development*.
- European Commission (2005). *Opinion of the European Economic and Social Committee on Information and measurement instruments for CSR in a globalised economy*.
- European Commission (2006). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee, Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a Pole of Excellence on Corporate Social Responsibility*.
- European Commission (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for CSR*.
- European Parliament and Council (2014). *Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups*.
- EU (2000). *Európai Alapvető Jogok Chartája, Charter of Fundamental Rights of the European Union*.
- Global Reporting Initiative (2013). *G4 Sustainability Reporting Guidelines*.
- Government of Hungary (2015). *Government Resolution No. 1201/2015. (IV. 9.) on Priorities and Action Plan of Corporate Social Responsibility*.
- Hungarian Government (2000, 2016). *Act C of 2000 on accounting*.
- Hungarian Government (2006). *Government Resolution No. 1025/2006 (III. 23.) on Reinforcement of the Social Responsibility of Employers and on Measures to Stimulate it*.
- ILO (1955). *Fogyatékosügyi Rehabilitációs Ajánlás. ILO Vocational Rehabilitation (disability) recommendation*.
- ILO (1975). *Emberi Erőforrás Fejlesztési Ajánlás. Human Resources Development Recommendation*.
- ILO (1985). *The ILO Vocational Rehabilitation and Employment (Disabled Persons) Convention*.
- ILO (1998). *ILO Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy*.
- ILO (1998). *ILO Declaration of Fundamental Principles and Rights at Work*.
- ILO (2001). *Code of Practice "Managing Disability in the Workplace"*.
- ILO (2011). *Workplace: Employers' Organizations and Business Networks. Working Paper No 6. ISBN: 9789221255628;9789221255635*
- ILO (2015). *Inclusion of people with disabilities in national employment policies*.
- ILO (2016). *Disability Inclusion Strategy and Action Plan 2014–17*.
- ISO (2010). *ISO 26000, Guidance on Social Responsibility*.
- OECD (2000). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*.
- UN (1948). *Emberi jogok egyetemes nyilatkozata, UN Universal Declaration on Human Rights*.
- UN (1966). *Gazdasági, Szociális és Kulturális Jogok Nemzetközi Egyezménye, The International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights*.
- UN (1982). *ENSZ Fogyatékos Személyekre Vonatkozó Világprogram, WPA*.
- UN (2000). *United Nations Global Compact*.
- UN (2006). *Fogyatékosokkal Élő Személyek Jogairól Szóló Egyezmény, Convention on the Rights of Persons with Disabilities*.
- UN (2011). *United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights*.

# A TUDATOSSÁGON ALAPULÓ SZERVEZETI MŰKÖDÉS

## AVAGY A MINDFULNESS SZERVEZETI SZEREPÉT TÁRGYALÓ IRODALOM BEVEZETŐ ÁTTEKINTÉSE

A mindfulness a jelen tapasztalatára irányuló figyelem és éberség minőségéről szól, amit a meditáción keresztül (is) lehet gyakorolni. Ugyanakkor több mint egy eszköz, inkább egy szemléletmód. A mindfulness szervezeti irodalmában sem lehet egységes meghatározásról beszélni, de a gyakorlásának egyéni és szervezeti szintű előnyeiről szóló írások gyarapodnak. Ezek közé tartozik például a stressz egészségesebb kezelése vagy a szervezeti figyelem minőségének javulása, aminek fontosságáról a magas kockázatú tevékenységet végző szervezetek (például a légi irányítás) folyamatai tanúskodnak. A cikk célja a mindfulness fogalmának bemutatása és szervezeti vonatkozású irodalmának áttekintése, egy a megértést szolgáló megközelítésben. Ennek eredményeként a cikk feltárja az irodalomban taglalt fontos tapasztalatokat, gócpontokat, kérdéseket, mint például a mindfulness keleti gyökereinek veszélyes elhanyagolása a nyugati alkalmazásban, valamint lehetséges további kutatási területeket azonosít. A mindfulness szervezeti szerepének fontosságát igazolja a rohamosan változó környezetben a testi és lelki egészség megőrzésének támogatása, az alkalmazottak és a vezetők megbirkózási képességének (reziliencia) és figyelmének tudatos fejlesztési igénye, és ennek feltárt előnye.

**Kulcsszavak:** mindfulness, tudatos szervezet, tudatos szervezés, tudatos vezetés, szervezeti figyelem, magas megbízhatóságú szervezet, reziliencia, irodalmi áttekintés

A mindfulness lényege könnyen megragadható: az igazán jelenben élő figyelem megtapasztalása.<sup>1</sup> Ez egy – talán többek számára túl – egyszerűnek tűnő elv, cél. A fogalom a szervezeti irodalomban (is) egyre népszerűbb (Sutcliffe, Vogus, & Dane, 2016), és a mindfulness képviselői is növekvő figyelmet fordítanak a szervezeti vonatkozásokra.<sup>2</sup>

Jelen cikk ugyanakkor rávilágít arra, hogy a mindfulness nem is olyan kézenfekvő, kívülről szemlélhető jelenségeket hordoz magában. Mégis meggyőződésem, hogy a szervezeteknek, vezetőknek, az ő munkájukat támogató szakembereknek érdemes ezekkel a fogalmakkal megismerkedni, foglalkozni.

Miért? Mi köze a mindfulness-nek a szervezetekhez, vezetőkhez? Bevezetésképpen Chia meghatározását idézve: „A vezetés elsősorban és alapvetően az a feladat, hogy a vezető a figyelme elé kerülő versengő igények eredendően rendetlen, szétáradó és kaotikus világának tudatára ébredjen, komolyan vegye, kiválogassa és rangsorolja azokat. A vezetés: rend teremtése a kaoszából. Ez pedig művészet, nem tudomány. A vezetői tevékenység központi eleme az érzékelt jelenségek aktív rendszerezése, értelmezése és a figyelem körültkintő elosztása” (Chia, 2005, p. 1092). Ez a meghatározás munkámat tekintve olyan fontos fogalmakat vetít előre, mint például a vezetői figyelem vagy tudatosság.

A mindfulness fogalmának egyre népszerűbb használata kapcsán fontos egyből az elején beismerni: fennáll a divatosodás veszélye. A szó eredeti, korai tartalma bizonytalanná válik az egyre elterjedtebb köznapi használat során. A kiüresedést viszont ellensúlyozhatja például az a tény, hogy Amerikában egy új orvosi szakág jött létre *életmód-  
orvostan* néven. Ennek a tudományos bizonyítékokon alapuló, a hagyományos orvoslást megreformáló és a megelőzést támogató orvosi megközelítésnek a célja az egészséges magatartás kialakítása, és többek között az ezt támogató munkahelyi környezet megteremtése. Az életmódorvostan

legfontosabb eszközei között szerepel a stressz csökkentése például a relaxáció, meditáció segítségével.<sup>3</sup>

Az életmód mint teljes egész előtérbe helyezésével sürgetőnek tűnik számomra az az igény, hogy a munka- és szervezeti környezet – ahol életünk meghatározó hányadát töltjük – legalább megismerkedjen a mindfulness fogalmával és kapcsolódó témaköreivel.

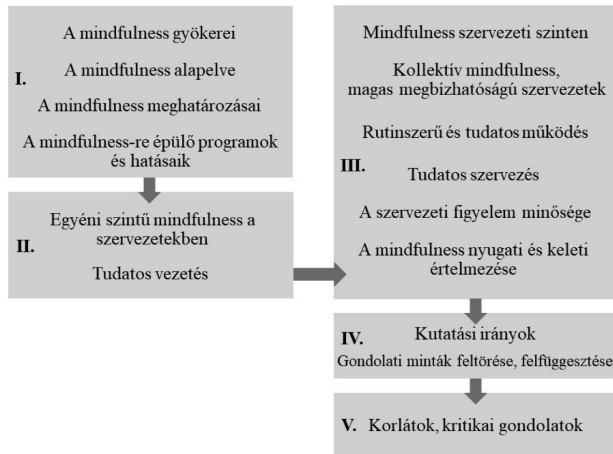
Selye már 1976-ban a rohamosan változó világ (például a technikai fejlődés) okozta rendkívüli terhelésről írt. A terhelés okozta stressz kapcsán pedig az emberi, egyéni alkalmazkodóképesség fontossága kerül a középpontba (Selye, 1976). Az alkalmazkodás és a mindfulness-ról való gondolkodás során mind egyéni, mind szervezeti szinten felmerül a reziliencia fogalma, amire Túry (2015, p. 390) egy megterhelő eseménnyel való szembenézéskor a rugalmasság, megbirkózás képességeként utal. Jha szerint pedig a reziliencia „annak a képességnek a megléte, hogy visszatérjünk, amikor a dolgok rosszra fordulnak, és működni tudjunk, amikor a helyzet csak egyre megterhelőbbé válik” (Paulson, Davidson, Jha, & Kabat-Zinn, 2013, p. 93).

A mindfulness és kapcsolódó fogalmainak szervezés- és vezetéstudományt érintő vonatkozásaira összpontosítva, egy bevezető – a tudományterület magyar nyelvű irodalmát tekintve tudomásom szerint hiánypótló – áttekintést nyújtok a témában. Ezzel a céloom a szervezetek elméletével és gyakorlatával foglalkozó szakemberek megszólítása és tájékozódásuk segítése. Legfőbb kérdésem jelenleg az, hogy a mindfulness mit jelent(het) a szervezetek életében, beleértve az egyéni és szervezeti mindfulness-t is. Cikkem szól mindazoknak, akik szervezetekben vagy szervezetekkel (például kutatóként, tanácsadóként) dolgoznak.

Munkám során egyfajta hólabdamódszerrel haladtam, megismerve mindegyik témakör gazdagságát, de elismerve saját korlátaimat a bemutatásra vonatkozóan. Így az áttekintés inkább széles, mint elmélyülő, a cikk nem adhat teljes ké-

pet a fellelhető témakörökről. Kiemelem például a mindfulness egyéni és kollektív, vagy nyugati és keleti értelmezéseit, de a cikk nem bontja ki a mindfulness állapot és jellemvonás jellegét megkülönböztető, vagy a gyakorlás formális és informális formáit vizsgáló gondolatokat. Hasonlóan a különböző közelítések részletes összevetése, mély elemzése vagy kritikája szintén túlmutatnának ennek a cikknek a lehetőségein.

Áttekintésem az 1. ábrán látható gondolatmenetet követve igyekszik támogatni az Olvasót a mindfulness szervezeti szerepének megértésében.



1. ábra A cikk gondolatmenete

A cikk első blokkjának célja az egyéni szintű mindfulness fogalmának alapos körüljárása, megértése (I.). Az egyéni szinten maradván ezt követi a szervezeteken belül értelmezhető előnyeinek tárgyalása (II.). A harmadik egység a mindfulness szerepét már a szervezeti működés szintjén vizsgálja (III.). Ezzel teret nyit a további gondolkodást segítő dilemmák és kérdések megfogalmazásának (IV.), és végül a kritikus gondolatok megemlítésének (V.).

Álljon itt tehát pár izgalmas csomópont a mindfulness egyre gazdagodó irodalmából kiragadva.

## A mindfulness gyökerei

Először bemutatom a mindfulness fogalmának korai, átfogóbb jelentését, és emiatt kezdetben főleg Jon Kabat-Zinn<sup>4</sup> gondolataira támaszkodom.

Gyökereit tekintve a mindfulness a buddhista meditációhoz köthető, a szanszkrit nyelvben a „dharma” szó írja le, aminek jelentése „törvényszerűség” (a fizika törvényeinek értelmében) vagy „ahogy a dolgok vannak” (Kabat-Zinn, 2003, p. 145). Buddha tudása, aminek segítségével az emberi természetet tanulmányozta, saját elméjéből, testéből és tapasztalatából, illetve ezek megfigyeléséből eredt. A dharma azonban nem egy kizárólagosan buddhista fogalom, sokkal inkább egy általános érvényű jelenség (Kabat-Zinn, 2003).

A mindfulness tehát nem hit, nem ideológia, nem filozófia. Sokkal inkább egy útja annak, hogy megértsünk valamit az emberi szenvedés és boldogság természetéről az elme és a szív működésének különleges megfigyelésének gyakorlásával (Kabat-Zinn, 2003).

Kabat-Zinn (2011) ír arról is, hogy a mindfulness buddhizmushoz való kapcsolódásának hangsúlyozását korábban azért kerülte, hogy megmutathassa életszerű, bizonyí-

tékokon alapuló és hétköznapi jellemzőit. A célja az volt, hogy a mindfulness-t az orvoslás legitim elemeként mutassa be (Kabat-Zinn, 2011). A későbbiekben tárgyalt izgalmas kérdéseket vet fel ez a gondolatmenet arról, hogy a nyugati alkalmazás és elfogadtatás milyen hatással lehetett az eredeti szemlélet alakulására.

## A mindfulness alapelve

Kabat-Zinn egy konkrét meghatározása így szól: „A mindfulness az a jelenben és szándékkal megélt éberség, amit a pillanatról pillanatra feltáruló tapasztalatnak szentelt és nem ítélkező figyelmen keresztül élhetünk meg” (Kabat-Zinn, 2003, p. 149).

Nagyon fontos tisztázni, hogy „A mindfulness meditáció nem egyszerűen csak egy eszköz, [...] ami akkor használható, amikor feszültség vagy stressz ér. Ez egy életforma, aminek fejlesztése és tökéletesítése folyamatos erőfeszítést igényel” (Kabat-Zinn, 2003, p. 149).

Bishop és társai (2004) a következőképpen foglalják össze, hogy mit is jelent maga a *meditáció*, és hogyan válhat létformává. Az egyén a figyelmét egy bizonyos jelenségre összpontosítja, ami leggyakrabban a test szomatikus érzeteinek megtapasztalása (legtöbbször a légzésé). Amikor pedig a figyelme természetes módon elkalandozik gondolatok, érzések irányába, akkor ezeket egyszerűen csak megfigyeli, tudomásul veszi, majd visszairányítja figyelmét. Ez egy ismétlődő folyamat. Ez a hozzáállás az, ami később kiterjed a mindennapi életre (Bishop et al., 2004, p. 232). Weick és Putnam (2006) megfogalmazásában a mindfulness meditáció során az ember követi, hogy hol is tér el az elméje a kijelölt feladattól, majd visszatereli. „Amikor pedig észrevesszük, hogy mennyi időt pazarolunk a figyelem elterelődésével [...], akkor megtettük az első lépést az élenként összpontosító elme és a bölcsesség felé” (Weick & Putnam, 2006, p. 282).

Bishop és társai szerint „A mindfulness állapotában a gondolatokat és érzéseket az elmében zajló eseményekként figyeljük meg anélkül, hogy túlzottan azonosulnánk velük és automatikus, bevett mintázat alapján reagálnánk rájuk” (Bishop et al., 2004, p. 232). Unoka megfogalmazásában pedig a tudatos jelenlét gyakorlása által „Az egyén megtanulja gondolatait, érzelmeit a tudatosuló tapasztalat részének tekinteni anélkül, hogy azonosulna velük, vagy a valósággal azonosnak tartaná azokat” (Unoka, 2015, p. 286).

Ez az, ami lehetővé teszi az érzelmek gondolkodásunkat, viselkedésünket befolyásoló hatásának tudatosabb kezelését, és az erre építő kommunikációt. Ezek pedig a hétköznapi és szervezeti (együttműködés szempontjából értékes lehetőségek, a változás forrásai lehetnek.

## A mindfulness meghatározásai: közös pontok, eltérő megközelítések

A mindfulness szervezeti irodalmára nagy hatást gyakorolt Langer egyéni szintű definíciója, ami szerint a mindfulness „az elme aktív állapota, amit újszerű különbségtétel jellemez, s aminek eredménye (1) a jelen megélté, (2) érzékenység a környezetre és szemléletmódokra, és (3) a szabályok és rutinok általi vezetethez, de nem meghatározottság” (Langer, 2014, p. 11).

A fogalom meghatározása azonban korántsem mondható egységesnek. Sutcliffe és társai (2016) kiváló összefoglalást nyújtanak a mindfulness irodalmát áttekintve. Többek között összegyűjtik az egyéni és kollektív mindfulness meghatározásait (utóbbi tulajdonképpen a szervezeti szinten értelmezhető mindfulness), a mindfulness mérhetőségének lehetőségeit, valamint egyéni és szervezeti hatásait, működését (Sutcliffe et al., 2016).

Az elmúlt évtized definícióit vizsgálva Sutcliffe és társai (2016) megállapítják, hogy nem alakult ki egységes meghatározás (ld. még Bishop et al., 2004), de ami a szervezeti pszichológia és szervezeti magatartás területét illeti, ezek egy irányba mutatnak. (Itt még az általuk egyéni mindfulness-nek nevezett kategóriában vagyunk tehát.) A legszűkebb értelemben vett közös pontok: a tudatosság egy bizonyos állapota, amikor az egyén figyelmét a jelen pillanat történéseire fordítja, ami az elme egy befogadó állapota. A szerzők még kiemelik, hogy a definíciók alapján a mindfulness nem csupán a külső, de a belső tapasztalásra is irányítja a figyelmet (Sutcliffe et al., 2016). (Ez a fajta szélesebb figyelmi skála különbözteti meg a mindfulness-t a flow-tól. Erről lásd Dane, 2011 vagy Sheldon, Prentice, & Halusic, 2015.)

A következő felsorolásban a mindfulness leírásainak általam legfontosabbnak vélt elemeit összegzem, ami egy rövid definíciónál jobban lehetővé teszi a jelenség megértését.

- *Figyelem. Éberség. A jelen pillanat tapasztalata.* Ezek azok a hívószavak, amik a meghatározásokat jellemzik, a megfigyelés fontosságának hangsúlyozása az elemzés helyett.
- *Megengedés. Elfogadás. Ítéletmentesség.* A mindfulness „egy meghívás arra, hogy megengedjük magunknak, hogy ott legyünk, ahol éppen vagyunk” (Kabat-Zinn, 2003, p. 148).
- *Létmód, ami erőfeszítést igényel.* Fontos, hogy nem csupán a meditáció gyakorlásáról szól, hanem egy szemlélet-, sőt létmód, ami munkát igényel. „A mindfulness nem egy kitűzött cél érdekében alkalmazott eszköz, amivel megjavítunk valamit” (Kabat-Zinn, 2003, p. 148). Bár hatása ettől függetlenül van.
- *Koncentráció, ennek rugalmassága.* A mindfulness gyakorlásának része a koncentráció – az elme képessége arra, hogy meghosszabbított időtartamon keresztül egy célra összpontosítsa a figyelmét –, de nem korlátozódik csak arra, hiszen a mindennapi élet maga is igényli a figyelem rugalmasságát (Kabat-Zinn, 1996).
- *Kettős irányultság.* A mindfulness meditáció nem zár el a külvilágtól, hanem arra irányítja a figyelmet, hogy mi a megtapasztalt, megfigyelt jelenség, de emellett arra is, hogy ki is az, aki lát, ki a megfigyelt maga (Kabat-Zinn, 2003, p. 146).
- *Nem egy vallási, filozófiai irányzat.* „Mindannyiunkban megvan a mindfulness egy bizonyos fokig, pillanatról pillanatra. Ez az emberben eredendően létező képesség” (Kabat-Zinn, 2003, p. 146).

Sutcliffe és társai (2016) a különbségek létezésére is felhívják a figyelmet. Egy ilyen választópont, hogy a jelen pillanatra való fókuszáltságon túl van-e más kritériuma a mindfulness-nek, mint például az *ítéletmentesség*. Ahogy

ezt ők is megjegyzik, ez a szempont a mindfulness keleti hagyományaihoz áll közelebb. A szerzők által még egy kiemelten eltérő közelítés a Langer (2014) által adott meghatározás, ami a *különbégtétel* fogalmát helyezi előtérbe, és közelebb áll a kreatív gondolkodáshoz, mint a keleti hagyományokhoz. Mindazonáltal ez nem jelenti azt, hogy ne lenne összeegyeztethető azzal (Sutcliffe et al., 2016). A keleti és nyugati megközelítés közötti különbségeket (már azok szervezetekre vonatkozó jellemzőivel együtt) később külön fejezetben tárgyalom.

## A mindfulness-re épülő programok és hatásai

Számos mindfulness-re épülő program létezik (például kognitív terápia: MBCT, függőséget kezelő terápia: MBRP). Itt kiemelem a *mindfulness alapú stresszcsoökkentés* módszertanát (mindfulness-based stress reduction, továbbiakban MBSR) mivel a) ez volt az első (és Kabat-Zinn nevéhez köthető) orvosi felhasználású módszer, valamint b) a mindfulness szervezeti szerepe kapcsán a stressz egy fontos témakör. c) Továbbá a program egyéb kezelések kiegészítése mellett tágabb értelemben modellé vált egészségügyi és más intézmények számára. A módszer elterjedt kórházakban, egészségügyi intézményekben, iskolákban, munkahelyeken, hivatalokban egyaránt (Kabat-Zinn, 2003). d) Alaposabb vizsgálatával pedig a gyakorlatok mögött meghúzódó elmélethez, ezáltal a mindfulness alapú beavatkozások lényegéhez és a megközelítés elterjedésének, valamint lehetséges felhasználásának megértéséhez kerülünk közelebb.

Az MBSR esetében egy olyan környezet megteremtése volt a cél, ami lehetővé teszi a test és az elme szenvedésével való szembenézést, annak megértését, és az attól való megszabadulást. Valamint segíteni annak felismerését, hogy milyen természetes erővel bír ebben a folyamatban az elme és a test kapcsolata (Kabat-Zinn, 2003).

Amellett, hogy létezik a ma működő programnak egy általános struktúrája<sup>5</sup>, Kabat-Zinn (1996) hangsúlyozza, hogy sokféle módja lehet az MBSR programok felépítésének és kivitelezésének. Nem egy „franchise” megközelítésként tekint rá. Mindazonáltal, hat olyan tényezőt azonosít, amik kulcsfontosságú közös jellemzői az MBSR tanításának. 1) A tapasztalás és megfigyelés sokkal inkább kihívás, kaland, nem pedig feladat vagy kötelesség (például eszközként az egészségért). 2) Elengedhetetlen a személyes elköteleződés (befektetett energia, motiváció) és a mindennapi gyakorlás. 3) Az életmódbeli váltás kikerülhetetlen, hiszen a gyakorlás napi időszükséglete ezt megköveteli. 4) A gyakorlásba való tudatos beépítésével minden pillanat jelentőségre tesz szert. 5) A megközelítés jellege inkább egyfajta tanítás, mint terápia. Továbbá a csoport motiváló, összetartó és elfogadó erejénél fogva a tanulást segítő közösséggé válik. 6) Orvosilag heterogén környezet megléte: függetlenül állapottól, kezeléstől. Fontos, hogy a figyelem arra irányuljon, ami közös a résztvevőkben: ami egészséges, nem pedig a betegség. Arra, ami hasonló: a testük, lélegzetük, gondolkodásuk, érzelmeik (például idegesség, csalódottság), de legfőképpen a meglévő képességük arra, hogy tanuljanak és gyógyuljanak (Kabat-Zinn, 1996).

A mindfulness bizonyított jótékony hatásai közül Sutcliffe és társai (2016) a következőket listázzák:

- elősegíti a pszichológiai és fizikai jóllétet, például az önismeret, az emberi kapcsolatok minőségének javításával, vagy a kötődéshez és a fájdalomhoz, betegséghez való viszony alakításával (Brown, Ryan, & Creswell, 2007),
- lassítja az öregedést, azáltal, hogy a (DNS-ünket hordozó) kromozómákat védő telomér szakasz hosszának csökkenését lassítja, ezt az öregedéssel járó természetes folyamatot gyorsítja a krónikus stressz vagy a depresszió (Epel, Daubenmier, Moskowitz, Folkman, & Blackburn, 2009),
- javítja egy teszt kitöltésének teljesítményét azáltal, hogy csökkenti a figyelem elkalandozását (Mrzcek, Smallwood, & Schooler, 2012),
- mérhető változást idéz elő az emberi agyban, valamint segíti a jobb immunműködést (Davidson et al., 2003). A bal agyfélteke aktívabb működése a negatív érzelmek hatékonyabb kezelését teszi lehetővé (Kabat-Zinn, 2003). Kimutatták, hogy a mindfulness gyakorlásával a stresszhelyzetben az amygdala-ban mérhető agyi működés gyorsabban tér vissza az „alapjáratra”, ami a reziliencia jellemzője (Paulson et al., 2013).

### Egyéni szintű mindfulness a szervezetekben

Az irodalom tanulsága szerint a mindfulness szervezeti szerepe értelmezhető a szervezeten belül a tagok, vagy – ahogy később látni fogjuk – a szervezeti működés szintjén is.

Az eddig bemutatottak alapján a szervezetek számára fontos szempont, hogy a mindfulness segíthet a szervezeti tagoknak az egészség megőrzésében (lsd. életmódozást), a stressz kezelésében, energiáik feltöltésében, érzelmeikhez és érzelmikhez való tudatosabb viszonyulásukban, ami által a kommunikáció is hatékonyabbá válhat. Valamint képesek lehetnek jobban koncentrálni és tanulni a figyelemelkalandozás csökkentésének köszönhetően. A szervezeteknek mindez előnyös a mindennapi működés hatékonyságára nézve (gondoljunk például a társas interakciókra), de akár az üzleti eredményre nézve is, ha a betegszabadságok lehetséges csökkenését vesszük figyelembe.

Ezen túl Dane és Brummel (2013) például dinamikus munkakörnyezetben pozitív kapcsolatot állapított meg a mindfulness és a munkateljesítmény, valamint negatív kapcsolatot a mindfulness és a fluktuáció viszonyában (éttermi felszolgálók körében). Leroy és társai (2013) pedig a mindfulness és a munkahelyi elköteleződés között állapították meg a megerősítő kapcsolatot.

### Tudatos vezetés

A korábban említett jótékony hatások kibontakozásához nagy valószínűséggel szükség van a szervezetek vezetőinek támogatására (például képzés vagy idő és fizikai tér biztosítása a gyakorlásra). A saját és az alkalmazottak testi-lelki egészségéért való felelősségén és a példamutatáson túlmenően láthattuk, hogy Chia (2005) vezetéséről szóló meghatározása egyenesen a vezető fő feladatává teszi az éber, tudatos figyelem meglétét.

Ehrlich (2017) többek között sikeres nagyvállalatok tapasztalatára és gyakorlatias szempontokra hivatkozva hívja fel a figyelmet a vezetők által megélt nehézségekre. Egszserre több feladat kezelésének vagy egy-egy kizök-

kentő eseménynek a káros hatása az elvesztegetett időben vagy a döntések minőségének romlásában érhető tetten. Egy izgalmas gondolat, hogy saját magunk megzavarása (például e-mailek ellenőrzésével) egy függőségünknek tekinthető. A mindfulness adta lehetőség ezek leküzdése mellett, hogy kapcsolatba kerüljünk saját magunkkal: a lelkünkkel, érzelmeinkkel, elménkkel és testünkkel. A szerző véleménye szerint ez a jelenben lét segíthet a másokhoz való kapcsolódásban és inspirálásukban, így hatva vezetőként a szervezetre (Ehrlich, 2017).

Ashford és DeRue (2012) a vezetést hierarchiaszinttől függetlenül és egyfajta társas konstrukcióként értelmezik. Bárki felléphet vezetőként, mivel a vezetői lét nem annyira státusz, mint inkább identitás vagy az elme állapota. A szervezeteknek éppen ezért a formális tréningek mellett az egyének felelősségvállalásának támogatásával van esélyük jó vezetőket képezni. A szerzők ennek eszközeként a tudatos elköteleződés modelljét ajánlják, ami a tapasztalati tanulásra épül. A mindfulness a modell fontos sarokköveit támogatja az élmények valódi megélésének lehetővé tételével, vagy például az érzelmi intelligencia fejlesztésén keresztül. Az érzelmek tudatos kezelése ugyanis (szemben a végtelen, torzító megélésekkel) segíti a tapasztalati tanulást azáltal, hogy az egyén felismeri a tanulási lehetőségeket, helyzeteket, mer visszajelzéseket kérni, valamint tudatosan reflektál a történetekre (Ashford & DeRue, 2012).

Rishel (2015) írásában a mindfulness és a vezetés – mint még hangsúlyosabban státusztól független minőség – az onkológián dolgozó nővérek rezilienciájának erősítése és betegekhez való kapcsolódásának segítése kapcsán kerül tárgyalásra.

King és Badham (2018) szerint napjaink vezetői különösen gyorsan fejlődő, bizonytalan és összetett szervezeti környezetben dolgoznak. Az ezzel járó terhelés és káros következményei az egészségi állapot, a teljesítménymutatók, vagy ezek költségeinek vizsgálatával is igazolhatók, a vezetők képzése pedig sokszor nem bizonyul eredményesnek. A mindfulness-re épülő egyéni és szervezeti szintű fejlesztések célja a testi egészség és a mentális képességek fejlesztésén túl az önismeret, az érzelmek és kapcsolatok tudatos kezelése mellett a bölcs, felelős, elkötelezett és *fenntartható* vezetői és szervezeti működés támogatása. Ennek megteremtéséhez azonban a szerzők szerint is szükség van a szemlélet mély megértésére (King & Badham, 2018).

Közös ezekben az írásokban a nehéz, gyorsan változó körülmények közötti helytállás szükségének és a vezető arra való képességének hangsúlyozása, hogy a saját magával való teljes kapcsolatán keresztül tud igazán jelen lenni. Ezáltal tud kapcsolódni másokhoz és példát, irányt mutatni.

A mindfulness szervezeti relevanciája értelmezhető tehát az egyéni szintű gyakorlás és annak előnyei, vagy a vezetés kitüntetett vizsgálata mentén. A következő sorok viszont már átvezetnek az említett fogalmak (reziliencia, mindfulness) szervezeti szintű működést meghatározó értelmezéséhez.

### Mindfulness szervezeti szinten

Levinthal és Rerup szerint „a mindfulness alapján működő szervezetek [...] felismerik annak lehetetlenségét, hogy az összes probléma és esemény előre jelezhető”, ezért a rezilienciát helyezik előtérbe, ami „a váratlan, valós idejű

[működést hátráltató] történések alkalmazkodó és rugalmas módon való megfékezésének, kezelésének a képessége” (Levinthal & Rerup, 2006, p. 505). (Kifejezetten a szervezeti reziliencia elméleti háttéréről lásd például Burnard & Bhamra, 2011.)

Weick és Sutcliffe (2006) felteszik a kérdést, hogy egyáltalán miért érdemes az elmével foglalkozni a szervezéstudományban. Véleményük szerint azért, mert kitágítja a szervezetek magartástudományi megközelítését, ami a viselkedésen keresztül elsősorban a szokásokra, automatizmusokra, a függő viszonyra figyel. Az elme vizsgálatával azonban olyan témák kerülnek előtérbe, mint például a figyelem, éberség, absztrakció. Ezek kiegészítik az előbbi megközelítést, mivel meghatározzák a viselkedés környezetét, értelmezését és lehetséges tanulságait (Weick & Sutcliffe, 2006, p. 515).

A mindfulness szervezéstudományok irodalmába való bevezetésének egy kezdeti és meghatározó állomása a magas megbízhatóságú szervezetek (high reliability organizations, Weick & Roberts, 1993; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 1999) kutatása (Levinthal & Rerup, 2006, p. 502; Sutcliffe et al., 2016).

### Kollektív mindfulness, magas megbízhatóságú szervezetek

Weick és társai (1999) gondolatainak kiindulópontját a kollektív mindfulness-ről (vagy tudatos szervezésről) Langer (1989) egyéni szintű mindfulness koncepciójának kiterjesztése adta (Sutcliffe et al., 2016; Weick et al., 1999). Vizsgálatuk középpontjába az olyan szervezetek kerültek, amelyek jellemzője a hibák elkerülésének szigorú követelménye és a kísérletezésen alapuló tanulás korlátozottsága. A magas megbízhatóságú szervezetekben (a továbbiakban HRO-k) – amikre klasszikus példaként említhetünk atomerőműveket, anyahajókat vagy a légiforgalom-irányítást, űrhajózást – közös, hogy nagy politikai és társadalmi nyomás alatt dolgoznak, és az első hiba az utolsót jelentheti (Weick et al., 1999).

Weick és társai (1999) HRO-k kapcsán megfogalmazott meghatározása a kollektív mindfulness-ről – ami Sutcliffe és társai (2016) szerint a későbbiekben a legmeghatározóbb leírása a fogalomnak – öt fontos alapfolyamatot foglal magában. 1) Az első a *hibakeresés*, ami a sikeresség helyett a legapróbb zavarnak is jelentőséget tulajdonít, és éppen ezért inkább jutalmazza, mint bünteti ezek jelentését. 2) Az *egyszerűsítés kerülésének* köszönhetően az értelmezések és feltevések folyamatos megkérdőjelezése a folyamatos párbeszéd, egyeztetés alapját képezi. A hibák felismerésének kulcsa a különbségek figyelembevétele, gyűjtése és a nem tudás elismerése. Az összetett külső környezettel összhangban a szervezet maga sem törekszik az egyszerűsítésre. 3) A *működésbeli érzékenység* a jelen pillanatra való fókuszáltságot jelenti, ahol a túlterheltség elkerülése és a közös értelmezés létfontosságú. 4) A *reziliencia melletti elköteleződés* az alkalmazkodás és tanulás által a felmerülő váratlan eseményekkel való megbirkózást teszi lehetővé. 5) A *szakértelem tisztelete* pedig a hierarchia elsődlegessége helyett a legalkalmasabb személyhez irányítja a döntéshozatalt (Weick et al., 1999).

Weick és társai (1999) munkájának egy fontos pontja az elmozdulás abban, hogy a megbízhatóság, azaz a kimenetek fenntartott minőségének forrása nem a rutinok, hanem a kognitív folyamatok stabilitásában keresendő. (Utóbbi folyamatok a felmerülő események kezelése során pont a tevékenység és működés rugalmasságára irányulnak.) A megbízható működés pedig nemcsak a konkrét, megfigyelhető folyamatok vagy alrendszerek megbízhatósága, hanem az egész rendszeré (Weick et al., 1999).

A mindfulness szerepét ezekben a szervezetekben nagyon egyszerűen megragadva: „amikor a kognitív folyamatokat ritkábban használjuk, akkor automata üzemmódban működünk a múltbéli kategóriákra támaszkodva, egy perspektívához ragaszkodva, nem tudatosítva, hogy máshogy is lehetne” (Weick et al., 1999, p. 90). Ez pedig annak képességét gátolja, hogy a gyenge jeleket is észrevegyük, amelyek végzetes hibák lehetőségét hordozzák magukban (Weick et al., 1999).

A HRO-k vizsgálata, illetve a felvázolt folyamatok adta megbízhatóság példaként szolgálhat azoknak a szervezeteknek, ahol a siker háttérbe szorítja a hibázás vizsgálatát, vagy a hatékonyság a megbízhatóságot (lásd például szoftvercégek tapasztalatáról Vogus & Welbourne, 2003). Továbbá ezek a témák mindannyiunknak segíthetnek megérteni a mindfulness szervezeti szerepének jelentését, célját, körülményeit.

### Rutinszerű és tudatos működés

Levinthal és Rerup (2006) a szervezeti tanulás témaköréhez kapcsolódóan a *tudatos és kevésbé tudatos* viselkedés összehasonlításán keresztül tárgyalja a mindfulness-t. Munkájuk fő üzenete, hogy a sokszor ellentétpárként meghatározott jelenségek közötti kapcsolat árnyalandó.

A rutinszerű cselekvés veszélyeit nem tagadják, példaként egy légikatasztrófa esetét említik, ahol egy egyszerű megszakítás okozott tragédiát (Gersick & Hackman, 1990). Ugyanakkor hivatkoznak azokra az érvekre, amik a rutinjellegű cselekvéseink mellett szólnak. Ilyen például az idő, energia és figyelem fenntartása más (ezeket jobban igénylő) tevékenységekre. Ezen kívül pedig a rutinok a szervezetben felhalmozott tapasztalat tárházaként szolgálhatnak (például March, 1994), vagy a rutinszerű cselekvés akár költséget is megtakaríthat.

Levinthalék (2006) szerint a cél a két tanulási folyamatot (viselkedést) integráló megközelítés: a kölcsönösen függő viszonyrendszer hangsúlyozása, szemben az elválasztó kategorizálással. Fő meglátásuk szerint a tudatos és kevésbé tudatos viselkedésnek egymást kiegészítő, támogató jellegük van, és egymásba fonódottságuknak köszönhetően lehetnek hatásosak. Tehát például a rutinszerű cselekvés alkalmazhatóságát tudatos tanulás előzi meg, vagy a mindfulness fenntartásához rutinokra van szükség. Vagy éppen a mindfulness az, ami a különböző kimenetek értelmezését segíti, ezzel lehetővé téve a sikeres, megerősítésen alapuló tanulást. Ezekkel szemben viszont, ami a két kategória közötti feszültséget létrehozza, az a mindfulness alternatíva költsége (van, amikor a rutin biztosítja a megbízhatóságot vagy kiszámítható környezetben a költséghatékony működést), valamint az a jelenség, hogy az irodalomban jellemzően a tudatos cselekvést egyoldalúan pozitív kimenetekkel társítják. A szerzők hangsúlyozzák az empirikus és kritikus vizsgálatok szükségességét (Levinthal & Rerup, 2006).

## Tudatos szervezés

Weick és Sutcliffe (2006) tudatos szervezésként a HRO-k kapcsán kifejtett folyamatokat és képességeket azonosítják. Olvasatukban a szervezeteket koncepciók, névvel ellátott tapasztalatok gyűjteményei formálják (vö. a szervezetelméletek konstruktivista/interpretatív megközelítései, például Gelei, 2006), és a koncepcióalkotás folyamata teszi lehetővé az állandóságot, a gazdaság létrejöttét. Azonban, hogyha tudatosabban szemléljük az elmét és a tapasztalatot (például a meditáción keresztül), akkor a dolgok állandóságot nélkülöző, átmeneti jellege kerül a középpontba.<sup>6</sup> A szervezet helyett a *szervezés* fogalmát hangsúlyozva könnyebben felismerhetjük az egyedi esetek, az illeszkedés és a cselekvések választékának átmeneti jellegét (valamint azt, hogy a koordináció és a kölcsönös függés nem rutin folyamatok). A szervezetek szervezésként való látása bölcs intézkedéseket tehet lehetővé: egyrésztől azáltal, hogy felismerjük azt a feszültséget, amit a folyamatosan változóhoz való ragaszkodás lehetetlensége szül, másrésztől pedig azáltal, hogy tudatosítja az elme működését, és elfogadja azt a közös cselekvés erőforrásaként (Weick & Sutcliffe, 2006).

Míg Ray és társai (2011) a mindfulness üzleti iskolákban betöltött szerepéről szóló írásukban a *szervezeti mindfulness-t* stratégiai szintűnek, felülről lefelé irányulónak és maradandónak tartják, addig Vogus és Sutcliffe (2012) ezt kiegészítik a *tudatos szervezés* vizsgálatával, ami alulról felfelé irányuló, és a működésre mint törekény folyamatra tekint. A szerzőpáros szerint a szervezeti mindfulness a stratégiai szintű kimeneteket javítja, és a vezetők példamutatásán alapszik. A tudatos szervezés pedig a működési szintű kimeneteket fejleszti, és a középvezetők közvetítői szerepvállalása által egy oda-vissza ható, egymást megerősítő kapcsolat jön létre (Vogus & Sutcliffe, 2012).

## A szervezeti figyelem minősége

Weick és társai szerint emellett, hogy az emberek mit kezdenek azzal, amit észrevesznek, legalább annyira fontos maga az észrevétel folyamata (Weick et al., 1999, p. 90). A mindfulness meditációnak ez egy meghatározó jellemzője: nemcsak megfigyelni, de a megfigyelés folyamatát magát tudatosítani.

Weick és Sutcliffe (2006) a szervezeti figyelem minőségének, nem pedig szűkösségének és elosztásának (például March, 1994) vagy költségességének vizsgálatát helyezik előtérbe. A szerzők a mindfulness szervezettudományokban kapott jelentéseit három csoportba sorolják.

1) Az első csoportba (*különbségtétel*) tartozó elgondolások a mindfulness-t információfeldolgozó folyamatként (a szervezetet pedig információfeldolgozó rendszerként) tárgyalják. Ez a nyugati közelítés, ahol inkább a nem tudatos cselekvések elkerülése áll a középpontban (lásd például Langer, 2005; Langer & Moldoveanu, 2000; Fiol & O'Connor, 2003). 2) A következő csoport az ún. *gazdagított különbségtétel*. A mindfulness szervezeti működéséről leírtak itt már közelítenek a keleti hagyományokhoz (lásd a következő fejezet), és fontos elem a tapasztalatokon alapuló elvárások finomítása és a rugalmas reagálás. Weickék (1999) korábbi munkája és Levinthalék (2006) itt kerülnek említésre. 3) A harmadik csoport a *különbségtétel*

*túl* értelmezi a mindfulness-t, ami itt már több mint a nem tudatosság ellentéte. A szerzők erre a kategóriára koncentrálnak, aminek jelentései szerintük a nyugati gondolkodásban már elvesztek (Weick & Sutcliffe, 2006).

A mindfulness ereje abban áll, hogy segít elkerülni bizonyos események leegyszerűsítését és ismert kategóriákba való sorolását. Ennek jelentőségét fokozza az az állítás, miszerint a szervezeti balesetek nem hirtelen események, hanem folyamatok, amik figyelmeztető jeleket küldenek (Weick & Sutcliffe, 2006, p. 517).

Weick és Sutcliffe (2006) szerint ezek felismerése érdekében szükség van a *stabil és élénk figyelem* alkalmazására. Az élénkebb figyelem azoknak a pillanatoknak a nagyobb arányát jelenti, amikor a figyelem fókuszált, a stabilabb figyelem pedig a fókuszált pillanatokon belül azoknak a pillanatoknak a nagyobb arányát jelenti, amikor a figyelmet annak szándékolt tárgyán tudjuk tartani, nem pedig bármi máson. A mindfulness a figyelem ezen arányainak növelését támogatja. Ennek fontossága kapcsán a szerzők újra megvizsgálják a HRO-k folyamatait, majd megállapítják a figyelem stabilitására való igényt ezekben. Véleményük szerint ez a stabilitás azáltal támogatható, hogy az érintettek csökkentik a meghatározandó dolgok számát, vagy a dolgokat kevesebb jelentéscsoportba sorolják, vagy megosztják a meghatározás felelősségét különböző szerepű, pozíciójú, de együttműködő szervezeti tagok között. Mindez pedig több mint pusztán hatékonyságnövelés (lásd Weick et al., 1999; Weick & Sutcliffe, 2006).

Másrésztől a szerzők szerint nagy veszélye van a kategóriákban, koncepciókban való gondolkodásnak: „nemcsak hogy koncepciókon keresztül, hanem egyenesen *azokkal* látunk, és ez akár vakká is tehet minket” (Weick & Sutcliffe, 2006, p. 518). Szerintük a mindfulness itt nem csupán a bevett szokások megkérdőjelezésének a képességéről szól, hanem annak felismeréséről, hogy a koncepciókat maradandó, absztrakt, változatlan, sajátos jellemzőkkel leírt valóságnak gondoljuk. Ez az állandóság azonban árnyalható, ha a mindfulness szellemében magát a koncepcióalkotási folyamatot tanulmányozzuk (hogyan hat rá az érzélem) vagy, hogy hogyan működik egy koncepció az elmében: mit emel ki, mit hagy figyelmen kívül, és mi történik, ha már nem ragaszkodunk annyira hozzá (Weick & Sutcliffe, 2006, p. 520). Ez segít felismerni, hogy milyen ára van a közös észlelésnek, ami a megkülönböztető részletek helyett általánosításhoz vezet (Weick & Sutcliffe, 2006).

Weick és Sutcliffe (2006) alapján az olyan szervezeteknél, ahol a hibák felismerése és azok jelentése szó szerint életbe vágó kérdés, az előre meghatározott kategóriák és szavak erősen befolyásolják és korlátozzák az észlelést annak, hogy mi is a megtapasztalt jelenség, amiről jelentés készül. (Kérdés, hogy van-e rá egyáltalán szó.) A kész kategóriákba való besorolás, a megfelelés, a leegyszerűsítés ezekben az esetekben a mindfulness elbukását és adott esetben egy nagyobb probléma tünetét jelentik. Ezekre építve a szerzők feltételezik a megbízható, tapasztalásra építő tudást, mint a hatékony kollektív cselekvés alapját, valamint azt, hogy a mindfulness kulcs tényezője a közvetlen tapasztalásnak. Ebből fakadóan a szervezetek tervezésekor, kialakításakor a koordináció szükségesség-

gét csökkenteni érdemes. A koordináció (az információ egymás közötti megoszthatóságának igényéből fakadóan) ugyanis az elvont kategóriák, koncepciók tudását helyezi előtérbe, és háttérbe szorul a közvetlen tapasztalás tudása. Alternatívaként többek között a lazán kapcsolt rendszerek kerülnek említésre (Weick & Sutcliffe, 2006).

### A mindfulness nyugati és keleti értelmezésének összevetése

Weick és Sutcliffe (2006) Levinthalék (2006) munkájára reagáló írásában hangsúlyos volt a mindfulness nyugati értelmezéseinek annak keleti eszméivel való összevetése, de a finom különbségek vizsgálatának fontosságára Kabat-Zinn (2011) is felhívja a figyelmet. Szerinte egyszerre van szükség képzelőerőre és hűségre, amikor a dharma világban betöltött szerepéről szeretnénk párbeszédet folytatni. A változó világ körülményeivel ugyanis egyre több felhasználási terület adódik (oktatásban, üzletben, vezetésben), de mégis fontos, hogy a jelenség eredeti teljessége ne váljon egy lecsupaszított fejlesztési technikává (Kabat-Zinn, 2011).

### Nyugati értelmezés

Weick és Putnam (2006) áttekintik a mindfulness koncepciójának keleti és nyugati hagyományai közötti különbséget. Szerintük Chia (2005) korábban idézett meghatározása a vezetésről jól megragadja a nyugati közelítés elemeit, aminek lényege a külső események és az elme tartalmának (koncepciók, asszociációk) megfigyelése. „A rendszerezés, rangsorolás a megkülönböztetés és a koncepcióalkotás eszközei. Maguk az igények pedig koncepcióba összegyűjtött tapasztalatok egy csoportja” (Weick & Putnam, 2006, p. 276). A meghatározásban említett „rend teremtésére” való törekvés pedig az állandóság hiányának (a dolgok átmenei jellegének) figyelmen kívül hagyása, és annak képzete, hogy megteremthető egy olyan stabilitás, amibe kapaszkodhatunk. Ez a rend azonban hol sikeres, hol elbukik, és ennek megélése feszültség forrása. Ez utóbbi gondolatok már átvezetnek a (buddhizmusban gyökerező) keleti hagyományokban született értelmezésekhez, ahol a hangsúly az elme belső folyamatain van: a figyelem nem ingadozó és fókuszált természetén, ami mély belátásokat és bölcs cselekvést eredményez. Azonban a nyugati, tudományos gondolatokon és Langer munkáin (például Langer, 1989) alapuló szervezeti közelítés számos eredményt mutatott fel a mindfulness-re vonatkozóan (Weick & Putnam, 2006):

- megtörheti a szociális nyomás miatt kialakuló követséget, hasonulást (utánfutó-hatást) (Fiol & O'Connor, 2003),
- fejleszti a koordinációt (Weick & Roberts, 1993),
- csökkenti a szervezeti balesetek valószínűségét és súlyosságát (Weick et al., 1999),
- segíti az információs rendszer tervezését (Swanson & Ramiller, 2004),
- kreatív megoldásokat eredményez (Langer, 2005),
- támogatja az alkalmazkodást (Vogus & Welbourne, 2003),
- erősíti a vállalkozói készséget (Rerup, 2005), és
- csökkenti a stresszt (Davidson et al., 2003).

### Keleti értelmezés

A mindfulness keleti gyökerei szerinti értelmezésének három meghatározó jellemzője van, amiket nem feltétlenül könnyű elsősre megérteni vagy megélni. Ezen jellemzők tudatosítása viszont „könnyebbé teszi az eseményekhez, elképzelésekhez, azonosulásokhoz való ragaszkodás elengedését” (Weick & Putnam, 2006, p. 279). 1) Az *állandó változás* (az állandóság hiányának) megértését segíti, ha tudjuk, hogy a fejünkben lévő elképzelések mindegyikéhez tartozik egy pozitív, negatív vagy semleges érzelmi töltés. Amikor ezekhez koncepciókat társítunk, akkor azokhoz vagy ragaszkodunk, vagy elutasítjuk őket, vagy figyelmen kívül hagyjuk. Ez a viselkedés azonban nem összeegyeztethető a világ állandóan változó természetével. 2) A *kielégítetlenség* arra hívja fel a figyelmet, hogy az állandó változás önmagában nem okoz szenvedést, a bizonytalanság (a biztonság hiánya) viszont félelmet kelt. Az ember nem szereti elveszíteni, amihez ragaszkodik. 3) Az *én hiánya* azt jelenti, hogy maga az én sem lehet állandó, az is egy koncepció a megélt tapasztalathoz rendelve, és így torzítja a valóság megismerésének folyamatát (Weick & Putnam, 2006).

A mindfulness szervezeti környezetben való tárgyalása során a szerzők rávilágítanak arra, hogy a szervezet maga ugyan egy koncepcionális valóság, ami a mindennapi emberi és szervezeti működés velejárája, de pont ez teszi szükségessé benne a mindfulness gyakorlását, elkerülendő, hogy ezek a koncepciók félrevezessenek (például a korábban említett érzelmi töltet miatti viszonyulás által). A mindfulness meditáció belső figyelme magára az elmére irányul, ami elősegíti a mentális képességek fejlesztését. A hosszabb ideig fenntartható figyelem a közös célokra szintén egy olyan dolog, amiből a szervezet profitálhat. Ezek növelhetik a szervezeti vagy egyéni szintű szakmai felismerések esélyét. A szerzők kiemelik azt is, hogy a különbségek ellenére a nyugati meghatározásokban implicit módon megtalálhatók a keleti gondolatok (Weick & Putnam, 2006).

Továbbá a szervezet helyett a szervezés folyamat jelleget középontba állítását javasolják, ami által könnyebben értelmezhetővé válik a három fent kifejtett jellemző, valamint a koncepcionális (ami inkább nyugati) és a nem koncepcionális (inkább keleti) mindfulness közti különbség. Mindezek fényében a HRO-k öt meghatározó folyamata szerintük értelmezhető a keleti gyökereken alapuló mindfulness szerint (Weick & Putnam, 2006).

### Kirajzolódó további kutatási irányok

A mindfulness szervezeti szerepét tárgyaló írások számos kérdést, kutatási irányt sorolnak fel. A szervezeti mindfulness és a tudatos szervezés előzményeit vagy következményeit firtató kérdések például: egyáltalán miért cél, hogyan hat az egyéni szintű a szervezeti szintű mindfulness-re, vagy éppen a tudatos szervezés hogyan hat az egyéni teljesítményre (Vogus & Sutcliffe, 2012).

Sutcliffe és társai (2016) további kutatást javasolnak a következő területeken: az egyéni és kollektív mindfulness, vagy a nemzeti kultúra és a mindfulness közötti kapcsolat, a szervezeti kultúra és a gyakorlati alkalmazás, vagy a költségek és előnyök viszonya. Lehetséges kutatási témaként merül még fel, hogy vajon az egyéni szintű mind-

fulness szervezeti szintű hatásai a vezetők támogatásától vagy a szervezeti folyamatoktól függenek-e, például csoportnormáktól (Sutcliffe et al., 2016, p. 73).

A mindfulness egyéni szintű mérhetőségére már számos eszköz létezik (például Mindful Attention Awareness Scale, Brown & Ryan, 2003), és a szervezeti mindfulness mérésére is dolgoztak ki skálákat, például Vogus és Sutcliffe (2007a) egészségügyben alkalmazott skálája (Safety Organizing Scale). Ray és társai (2011) az üzleti iskolákban a HRO-k öt faktorát mérő skálát dolgoztak ki. Sutcliffe és társai (2016) szerint a mindfulness mérhetőségének további kutatása az elmélet fejlődésének fontos szempontja.

További kutatás tárgyát képezheti még: a mindfulness szervezeti spiritualitáshoz való kapcsolódása, a mindfulness alapelveire épülő beavatkozások alkalmazása a szervezetfejlesztésben, e beavatkozások kapcsolódása a szervezeti pszichodinamika világához. A témakör tárgyalása olyan jelenségek, fogalmak előtérbe helyezését sugallja, mint a vezetői felelősség, a viszonyulás, befogadó figyelem, vagy kommunikációnk és viselkedésünk tudatos jellege. Amit a következőkben lehetséges kutatási irányként kiemelek, az mégis egy másik, a mindfulness gyakorlása által elérhető képesség, lehetőség, aminek a vezetésben, tanácsadásban, szervezetkutatásban betöltött szerepének vizsgálatá izgalmas területnek tűnik.

### Gondolati minták feltörése, felfüggesztése...

Mind Unoka (2015), mind Bishop és társai (2004) szerint a mindfulness gyakorlása segít az automatikus, bevett minták által meghatározott reakciók elengedésében, és ezáltal a reagálás reflektív módjának kialakításában. (A reagálás értelmezhető eseményekre, amiket egyébként „robot-pilóta” üzemmódban élnék meg, és érzelmekre is.) A következő, egymással természetesen összefüggő területek egy-egy témát csupán a felszínen érintenek, de a mindfulness ezen aspektusa izgalmas gondolkodás alapja lehet...

#### ...a tanácsadásban

Edgar Schein a terapeuták tapasztalatát hangsúlyozza (Lambrechts, Bouwen, Grieten, Huybrechts, & Schein, 2011, p. 133), amikor arról nyilatkozik, hogy az alázatos érdeklődésnek (humble inquiry) elsődleges célja a valódi probléma feltárása, ami legtöbbször nem az ügyfél által először felvetett jelenség. A kulcs pedig a valódi, kérdéseken alapuló, őszinte kíváncsiság.

A beidegződött rutinok egy kulcsfontosságú gyakorlati példája a kijelentés kérdézt felülíró szokása. Ez egy kulturális minta (egyéni, szervezeti vagy nemzeti), ahol az az értékes, amikor kijelentéseket teszünk, sőt még ha kérdezzük is, sokszor csak magunkat próbáljuk igazolni (Schein, 2013, p. 10). Ezzel szemben a mindfulness alapelve és az arra épülő módszerek hozzájárulása a reflektált viszonyulás a saját gondolati mintáinkhoz, cselekvéseinkhez.

Ennek saját magunkban való tudatosítása, azután gyakorlati alkalmazása egy kihívást jelentő feladatnak tűnik. A mindfulness tehát a problémafeltárást a kérdésességének fejlesztésével támogathatja azáltal, hogy segít lebontani a saját történetünkhöz való feltétlen ragaszkodást, annak a valósággal való feltétlen azonosítását.

#### ...a vezetésben

Schein (Lambrechts et al., 2011) gondolatait követve könnyű belátni az előfeltevéseink és ítéleteink megismerésének és felretételének, majd az ezt követő valódi megértésnek a fontosságát. A vezető vagy bármely szervezeti tag felelőssége értelmezhető például a más kulturális gyökerekkel rendelkező emberekkel való közös munkára vonatkozóan. Fontos, hogy Schein itt a kulturális különbséget nemcsak nemzeti, hanem a foglalkozás, a munka, a tudás szintjén is értelmezi. Az általa ajánlott kulcsfontosságú eszköz pedig a *felfüggesztés* a válaszok helyett. Szerinte ez a dialógus alapja: megengedni, beengedni az eltérő gondolatokat (Lambrechts et al., 2011). Belátható, hogy a mindfulness lehetőséget ad ennek gyakorlására, ha felidézük az ítéletmentességről és a ragaszkodások elengedéséről olvasottakat.

#### ...a szervezetkutatásban

Mi sem kapcsolhatná össze jobban a mindfulness-t a szervezetek világával, ha nem az a gondolat az interpretatív, konstruktivista megközelítésből, miszerint a szervezet tulajdonképpen a szervezeti tagok fejében található meg (lásd Burrell & Morgan, 1979; Gelei, 2006). Weick és Sutcliffe (2006) olvasatában pedig a szervezetek és azok tagjai tulajdonképpen koncepciók. Gelei (2006) írása összefoglalja, hogy miért fontos a szervezetkutatásban a mögöttes előfeltevések és meggyőződések (akár a tudattalan) feltárása, tudatosítása és felülvizsgálata. A paradigma itt alkalmazott meghatározásának legfontosabb elemei: bevett szemléletmód, cselekvésminta, valamint a kollektív és implicit jelleg (Gelei, 2006).

Ezek a fogalmak, jelenségek (például cselekvésminta, tudattalan, koncepció) mind-mind a mindfulness-ben megélt figyelem látóterébe kerülnek. A szervezethez közelebbi kutatóknak fontos, hogy a jelen pillanatra tudjon figyelni, kimondatlan elvárások és előfeltevések nélkül. Hangsúlyos, hogy nem értékmentességről vagy ezek tagadásáról, hanem tudatosításról beszélünk, majd ahogy Schein (Lambrechts et al., 2011) is mondja, ezek felfüggesztéséről. A szervezet tagjai és a szervezetet (interpretatív módon) kutatók számára fontos, hogy feltárják, megértsék saját világukat és a kutatás „tárgyát”, hiszen az így válik alakíthatóvá (Gelei, 2006).

A mindfulness az elme bevett mintáit segít fellazítani, a jelenségek koncepciók nélküli megélését. Ez pedig arra adhat lehetőséget, hogy a mindfulness megközelítésével a szervezetek valóságát, működését is egy sajátos módon ismerjük meg és befolyásoljuk.

#### ... a szervezeti változásban

A szervezetek életének része a változás, és annak megélése, vezetése megkerülhetetlen a mai felgyorsult világban. Az állandóság hiányáról vagy az ahhoz való sikeres ragaszkodás illúziójáról szó esik a mindfulness tárgyalása során. A mindfulness nyújtotta lehetőség tehát olyan kérdések feszegetésére, mint például, hogy mit is gondolunk a (szervezeti) változás természetéről, hogyan viszonyulunk annak elkerülhetetlen voltához, ismét releváns és elgondolkodtató terület.

A szervezeti valóság interszubjektív, közösen konstruált felfogása itt – amikor maga a változás egy rekonstrukciónak tekinthető – újra aktuálissá válik, főleg, ha ebben a

folyamatban a vezetők, tanácsadók szerepére gondolunk (lásd például Gelei, 2006; Lambrechts et al., 2011).

... a szervezeti tanulás és innováció során

Kabat-Zinn szerint a szakértőkhöz képest a kezdők „azért részesülnek új tapasztalatokban, mert nem tudnak annyit, és emiatt nyitottak” (Kabat-Zinn, 2013, p. 22). A mindfulness gyakorlása során megélt kihívás, hogy ezt a kezdő szellemet és nyitottságot fenntartsuk, a tanulás és innováció mozgatórugója lehet, mert „...ha időről időre emlékezni tudunk arra, hogy minden pillanat tiszta és új, akkor talán, de csak talán, az, amit tudunk, nem fogja akadályozni az arra való nyitottságunkat, amit nem tudunk, s ami mindig nagyobb területet ölel fel?” (Kabat-Zinn, 2013, p. 22).

Ahogy említettem, ezek egymástól nem elválasztható témakörök. A mindfulness lehetséges vagy már létrejött szerepe azonban véleményem szerint egy izgalmas kapocs és további kutatás kiindulópontja lehet. Milyen programok, egyéni vagy csoportos fejlesztő szándékú beavatkozások szolgálják az itt leírtak megtapasztalását, kutatását? Mit gondolnak ezekről vezetők, tanácsadók, szervezeti tagok? Hogyan élnek meg ezeket, és hogyan hatnak a szervezeti működésre?

A későbbi továbblépés előtt azonban fontos megállni és ránézni a felvetett témák korlátaira is. Van-e valódi újdonságtartalmuk? Csupán már bevett gyakorlatok átcímkezéséről van szó, vagy valóban tanulhatunk valami újat a mindfulness megértésével? Ezek a kérdések átvezetnek a cikk témájának kritikai vizsgálatához.

### Korlátok, kritikai gondolatok

Ami a mindfulness jótékony hatásait illeti, Stillman és társai (2014) kutatása kimutatta, hogy csökkenti az implicit tanulás képességét, azaz amikor a tanulás célja és eredménye nem tudatos. (Bár megemlítik, hogy ez akár előnyös is lehet az egyén számára, mivel ez a tanulási forma a függőségek kialakulásához is kapcsolódik.) Továbbá Remmers és társai (2015) eredményei kétségbe vonják a mindfulness és az intuíció közötti pozitív kapcsolatot. Levinthal és Rerup (2006) említik, hogy bizonyos szervezeti környezetben a mindfulness (szemben a jól bejáratott rutinnal) az eredményességet veszélyeztetheti, valamint felhívják a figyelmet arra, hogy az eredményesség helyett az adott helyzetben való megfelelést érdemes vizsgálni.

Ami a mindfulness szervezeti vonatkozását tárgyaló elméleti közelítéseket illeti, Weick és Sutcliffe (2006) felvázolják annak dilemmáját, hogy az eredeti fogalmak, koncepciók esetlegesen túlzottan kibővített értelmezésével szertefoszlik azok eredeti „lelke”. Ugyanakkor célként látják ennek a gyakorlati tapasztalattal való összeegyeztetését (Weick & Sutcliffe, 2006, p. 523). Kabat-Zinn etikai kérdésként hivatkozik a dharma eredeti környezetéből való kiragadására, aminek vádjá például az MBSR programot érte (Kabat-Zinn, 2011, p. 294). Máshol is hangsúlyozza annak veszélyét, hogy a mindfulness saját karikatúrájává válhat, ha nem ismerjük fel, hogy az „nem csupán egy új, ígéretes kognitív magatartási technika vagy feladat, amit kiragadunk az eredeti közegéből, és a viselkedéstudományi paradigmában a vágyott változás elérése, vagy hibák kiküszöbölése érdekében használunk” (Kabat-Zinn, 2003, p. 145).

Izgalmas témakör a gyökerek elvesztése, majd újra felfedezése, az erre való igény megjelenése. Úgy tűnik, hogy egy az egyben nem vehető át ez a szemléletmód. Azáltal ugyanis, hogy tudományossá, szervezeti szinten alkalmazhatóvá tesszük, elveszít valamit eredeti hagyományából. Hiszen már a megnevezéssel is megkopik, tulajdonképpen valami más, valami új dolog jön létre. Hogy ez jó-e, mert valamit találtunk, amit a bölcsebb működésünk érdekében egyszerűsítő módon lefordítunk magunknak (szó szerint és alkalmazását tekintve is), vagy pedig elhasználunk valamit, ezt nem tisztem eldönteni, de izgalmas és aktuális kérdés.

Ami pedig ezt a témában nyújtott áttekintést illeti, fontos elismerni ennek korlátait is. Az irodalom feldolgozása nem teljes körű, inkább a fő kérdésköröket érintő felületes betekintés, semmint elmélyült elemzés. Szándéka szerint ugyanakkor kiindulási pontot ad és felkelti az érdeklődést.

### Összegző gondolatok

A mindfulness-nek nem létezik egy egységes, kiforrott meghatározása (sem egyéni, sem szervezeti szintű értelmezésében). Az éberség és a figyelem sajátos minősége, ami a jelen pillanat megtapasztalását célozza meg, a meditáció pedig ennek egy gyakorlati eszköze.

A mindfulness meditáció jótékony hatását tudományos kutatások igazolják többek között az egészség megőrzésében, a stresszkezelésben vagy a reziliencia kapcsán. Továbbá önismeretünket, mindennapi tevékenységeinket segíti azáltal, hogy megtanít felismerni, hogy nem vagyunk azonosak a gondolatainkkal, érzelmeinkkel.

Egy szervezet profitálhat ugyan abból, hogy alkalmazottai egészségesebbek, tudatosabban kommunikálnak, kiegyensúlyozottabban teljesítenek és vannak jelen, de a mindfulness önmagában – és szervezeti jelentőségét tekintve is – több ennél. Az MBSR program például egy, a közegészséget szolgáló eszköz, de mellette társadalmi szintű átalakulás forrása is (Kabat-Zinn, 2011, p. 282). Pusztá eszközzé válása ugyanakkor eredeti alapelveinek megtagadását jelenti.

A szervezetekkel foglalkozó irodalomba való bevezetésében meghatározó szerepet játszott Weick és társai (1999) magas kockázatú tevékenységet folytató szervezeteket vizsgáló kutatása. A további munkák középpontjában többek között a szervezeti működésre ható rutinszerű és tudatos viselkedés vizsgálata, a tudatos szervezet és a tudatos szervezés, a nyugati és keleti megközelítések közötti különbség és viszony árnyalása, valamint a szervezeti figyelem minősége áll.

A mindfulness-kutatás korlátainak, kritikáinak, etikai szempontjainak említésével a cikk felhívja a figyelmet arra, hogy ez a szemléletmód több mint egy egyszerűen értékelhető módszer. Badhamék (2018) több vitatott tényezőt említenek: az egységes meghatározás hiánya, ellentmondó felhasználási célok, a programok tartalmának tisztázatlansága, módszertani, mérési gyengeségek. Ugyanakkor felhívják a figyelmet a mindfulness tudományos koncepciójának korai életszakaszára (King & Badham, 2018). A mindfulness szervezeti jelentőségének vizsgálata tehát kritikus, érzékeny közelítést, valamint a gyökerei tiszteletének és megértésének szándékát igényli.

A cikk hivatkozik olyan témakörökre, kérdésekre,

amelyek további kutatás tárgyát képezhetik. Ilyen például a vezetők felelősségének, lehetőségeinek vizsgálata a mindfulness szervezeti térnyerésében. Ezen kívül a szakmai gondolkodás lehetséges irányaként vázolja fel a mindfulness adta lehetőséget gondolati mintáink fellazítására a vezetésben, tanácsadásban és kutatásban.

A cikk vélhetően elérte célját azáltal, hogy a mindfulness szervezeti jelentőségéről való gondolkodás főbb témáit, szempontjait és kérdéseit azonosítja, valamint kiindulópontként és ösztönzőként szolgál további ismeretszerzésre tájékozódás vagy kutatás céljával. Emellett rávilágít arra, hogy a mindfulness a szervezetek működését támogató fontos és értékes szemlélet.

## Jegyzetek

1. A mindfulness-t általában *tudatos jelenlétnek* (például Goleman & Davidson, 2018) vagy *éber figyelemnek* (például Kabat-Zinn, 2013) fordítják. Ebben a szövegben én nem élek a fordítás lehetőségével. Egyrésztől azért, mert bármelyik szóhasználat mellett állást foglalva megfosztanám a szót eredeti tartalmának teljességétől, másrésztől pedig ezzel is segítem a hivatkozott szövegek szóhasználatának az Olvasó felé történő torzításmentesebb közvetítését. Ugyanakkor a tudatos szót a hivatkozott forrásokban használt angol *mindful* szó fordításaként használom (például *mindful leadership*, *mindful organization/organizing*), de ez inkább *mindfulness-re épült* jelent. Ez segíti a magyar szöveg olvashatóságát, viszont a szó önmagában nem fedti le az eredeti, bővebb jelentéstartalmat. (A *less-mindful* így kevésbé tudatos, a *mindless* pedig nem tudatos-ként kerül fordításra, nem összekeverendő a tudattalan szóval.)
2. Az ICM (International Conference on Mindfulness) 2018 programját böngészve számos szervezeti és társadalmi szintet érintő előadást találunk. A címek közül párat említek: Mindful management in larger organizations, Mindfulness and Leadership Research, Mindfulness in the Education System, Mindfulness in the workplace: scientific evidence and open questions. Elérhetőség: [https://www.cmc-ia.org/icm2018amsterdam/wp-content/uploads/2017/03/ICM\\_programmabookje\\_VOL\\_LR\\_0507.pdf](https://www.cmc-ia.org/icm2018amsterdam/wp-content/uploads/2017/03/ICM_programmabookje_VOL_LR_0507.pdf) Letöltve: 2018.11.26.
3. What is Lifestyle Medicine? Elérhetőség: <https://lifestylemedicine.org/What-is-Lifestyle-Medicine>
4. Jon Kabat-Zinn molekuláris biológusként 1971-ben kapta meg Ph.D. fokozatát az MIT-n. Fő kutatási területei az elme és a test gyógyításbeli kölcsönhatásai, a mindfulness alkalmazása fájdalom és stressz kezelésében, valamint az agyra és immunrendszerre gyakorolt hatásai. A Massachusettsi Egyetem Orvosi Központjában található *Mindfulness az Orvostudományban, az Egészségmegőrzésben és Társadalomban Központ* és a *Stresszcsökkentő Klinika* alapítója (Kabat-Zinn, 2013).
5. Santorelli, S. F. (Ed.). (2014): *Mindfulness-Based Stress Reductions (MBSR): Standards of Practice* Elérhetőség: [https://www.umassmed.edu/contentassets/24cd221488584125835e2eddce7dbb89/mbsr\\_standards\\_of\\_practice\\_2014.pdf](https://www.umassmed.edu/contentassets/24cd221488584125835e2eddce7dbb89/mbsr_standards_of_practice_2014.pdf) Letöltve: 2018.11.26.
6. Az angol impermanence szó helyett az *állandóság* hiánya kifejezést használom majd.

## Felhasznált irodalom

- Ashford, S. J., & DeRue, D. S. (2012). Developing as a leader: The power of mindful engagement. *Organizational Dynamics*, 41(2), 146–154. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.008>
- Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., ... Devins, G. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 230–241. <https://doi.org/10.1093/clipsy/bph077>
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>
- Brown, K. W., Ryan, R. M., & Creswell, J. D. (2007). Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*, 18(4), 211–237. <https://doi.org/10.1080/10478400701598298>
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581–5599. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. London, UK: Heinemann Educational Books Ltd.
- Chia, R. (2005). The aim of management education: Reflections on Mintzberg's Managers not MBAs. *Organization Studies*, 26(7), 1090–1092. <https://doi.org/10.1177/017084060502600707>
- Dane, E. (2011). Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, 37(4), 997–1018. <https://doi.org/10.1177/0149206310367948>
- Dane, E., & Brummel, B. J. (2013). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67(1), 105–128. <https://doi.org/10.1177/0018726713487753>
- Davidson, R. J., Kabat-Zinn, J., Schumacher, J., Rosenkranz, M., Muller, D., Santorelli, S. F., ... Sheridan, J. F. (2003). Alterations in brain and immune function produced by mindfulness meditation. *Psychosomatic Medicine*, 65(4), 564–570. <https://doi.org/10.1097/01.PSY.0000077505.67574.E3>
- Ehrlich, J. (2017). Mindful leadership: Focusing leaders and organizations. *Organizational Dynamics*, 46(4), 233–243. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.05.002>
- Epel, E., Daubenmier, J., Moskowitz, J. T., Folkman, S., & Blackburn, E. (2009). Can meditation slow rate of cellular aging? Cognitive stress, mindfulness, and telomeres. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1172(1), 34–53. <https://doi.org/10.1111/j.1749-6632.2009.04414.x>
- Fiol, C. M., & O'Connor, E. J. (2003). Waking up! Mindfulness in the face of bandwagons. *The Academy of Management Review*, 28(1), 54–70. <https://doi.org/10.2307/30040689>

- Gelei, A. (2006). A szervezet interpretatív megközelítése. *Vezetéstudomány*, 38(1 (ksz.)), 79–97.
- Gersick, C. J. G., & Hackman, J. R. (1990). Habitual routines in task-performing groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(1), 65–97. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(90\)90047-D](https://doi.org/10.1016/0749-5978(90)90047-D)
- Goleman, D., & Davidson, R. J. (2018). *A meditáció tudománya*. Budapest, Magyarország: HVG Könyvek.
- Kabat-Zinn, J. (1996). Mindfulness meditation: What it is, what it isn't, and its role in health care and medicine. In Y. Haruki, Y. Ishii, & M. Suzuki (Eds.), *Comparative and Psychological Study on Meditation* (pp. 161–169). Utrecht, Netherlands: Eburon.
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144–156. <https://doi.org/10.1093/clipsy.bpg016>
- Kabat-Zinn, J. (2011). Some reflections on the origins of MBSR, skillful means, and the trouble with maps. *Contemporary Buddhism*, 12(1), 281–306. <https://doi.org/10.1080/14639947.2011.564844>
- Kabat-Zinn, J. (2013). *Az éber figyelemről – örök kezdőknek*. Budapest, Magyarország: Ursus Libris.
- King, E., & Badham, R. (2018). Leadership in uncertainty: The mindfulness solution. *Organizational Dynamics*, in press. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.08.005>
- Lambrechts, F. J., Bouwen, R., Grieten, S., Huybrechts, J. P., & Schein, E. H. (2011). Learning to help through humble inquiry and implications for management research, practice, and education: An interview with Edgar H. Schein. *Academy of Management Learning and Education*, 10(1), 131–147. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2011.59513279>
- Langer, E. J. (1989). Minding matters: The consequences of mindlessness–mindfulness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 22, 137–173. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60307-X](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60307-X)
- Langer, E. J. (2005). *On becoming an artist: Reinventing yourself through mindful creativity*. New York, USA: Ballantine.
- Langer, E. J. (2014). Mindfulness forward and back. In A. Ie, C. T. Ngnoumen, & E. J. Langer (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of Mindfulness* (pp. 7–20). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118294895.ch1>
- Langer, E. J., & Moldoveanu, M. (2000). Mindfulness research and the future. *Journal of Social Issues*, 56(1), 129–139. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00155>
- Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N. G., & Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 238–247. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.012>
- Levinthal, D., & Rerup, C. (2006). Crossing an apparent chasm: Bridging mindful and less-mindful perspectives on organizational learning. *Organization Science*, 17(4), 502–513. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0197>
- March, J. G. (1994). *Primer on decision making: How decisions happen*. New York: Free Press.
- Mrazek, M. D., Smallwood, J., & Schooler, J. W. (2012). Mindfulness and mind-wandering: Finding convergence through opposing constructs. *Emotion*, 12(3), 442–448. <https://doi.org/10.1037/a0026678>
- Paulson, S., Davidson, R., Jha, A., & Kabat-Zinn, J. (2013). Becoming conscious: the science of mindfulness. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1303(1), 87–104. <https://doi.org/10.1111/nyas.12203>
- Ray, J. L., Baker, L. T., & Plowman, D. A. (2011). Organizational mindfulness in business schools. *Academy of Management Learning and Education*, 10(2), 188–203. <https://doi.org/10.5465/amle.10.2.zqr188>
- Remmers, C., Topolinski, S., & Michalak, J. (2015). Mindful(l) intuition: Does mindfulness influence the access to intuitive processes? *Journal of Positive Psychology*, 10(3), 282–292. <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.950179>
- Rerup, C. (2005). Learning from past experience: Footnotes on mindfulness and habitual entrepreneurship. 21(4), 451–472. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.010>
- Rishel, C. J. (2015). The role of resilience and mindful leadership in oncology nursing. *Oncology Nursing Forum*, 42(2), 198–199. <https://doi.org/10.1188/15.ONF.198-199>
- Schein, E. (2013). *Humble inquiry: The gentle art of asking instead of telling*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Selye, J. (1976). *Stressz distressz nélkül*. Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó.
- Sheldon, K. M., Prentice, M., & Halusic, M. (2015). The experiential incompatibility of mindfulness and flow absorption. *Social Psychological and Personality Science*, 6(3), 276–283. <https://doi.org/10.1177/1948550614555028>
- Stillman, C. M., Feldman, H., Wambach, C. G., Howard, J. H. J., & Howard, D. V. (2014). Dispositional mindfulness is associated with reduced implicit learning. *Consciousness and Cognition*, 28(1), 141–150. <https://doi.org/10.1016/j.concog.2014.07.002>
- Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., & Dane, E. (2016). Mindfulness in organizations: A cross-level review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 55–81. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531>
- Swanson, E. B., & Ramiller, N. C. (2004). Innovating mindfully with information technology. *MIS Quarterly*, 28(4), 553–583. <https://doi.org/10.2307/25148655>
- Túry, F. (2015). Családtérapiák. In G. Szőnyi (Ed.), *A pszichoterápia tankönyve* (pp. 388–404). Budapest, Magyarország: Medicina Könyvkiadó.
- Unoka, Z. S. (2015). Tudatos jelenlét alapú kognitív terápia. In G. Szőnyi (Ed.), *A pszichoterápia tankönyve* (pp. 285–289). Budapest, Magyarország: Medicina Könyvkiadó.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). The impact of safety organizing, trusted leadership, and care pathways on reported medication errors in hospital nursing units. *Medical Care*, 45(10), 997–1002. <https://doi.org/10.1097/MLR.0b013e318053674f>

- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2012). Organizational mindfulness and mindful organizing: A reconciliation and path forward. *Academy of Management Learning and Education, 11*(4), 722–735. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0002C>
- Vogus, T. J., & Welbourne, T. M. (2003). Structuring for high reliability: HR practices and mindful processes in reliability-seeking organizations. *Journal of Organizational Behavior, 24*(7), 877–903. <https://doi.org/10.1002/job.221>
- Weick, K. E., & Putnam, T. (2006). Organizing for mindfulness: Eastern wisdom and western knowledge. *Journal of Management Inquiry, 15*(3), 275–287. <https://doi.org/10.1177/1056492606291202>
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly, 38*(3), 357–381. <https://doi.org/10.2307/2393372>
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2006). Mindfulness and the quality of organizational attention. *Organization Science, 17*(4), 514–524. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0196>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness (pp. 81–123). In R. S. Sutton & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 21). Stanford, CA: JAI Press.

## VÁLLALATELMÉLETEK A CSOPORTTAGOK SZELEKCIÓS ELŐNYEINEK NÉZŐPONTJÁBÓL

A gazdasági evolúció folyamatában a szelekció elsősorban és döntően nem az egyének, hanem a csoportok szintjén zajlik. Korunkban, s kiváltképp a modern piacgazdaságokban a csoportszelekció alapegységei már jellemzően nem a családok, hanem a szervezetek, elsősorban a vállalatok. A vállalatok háromféle szelekciós előnyt tudnak elérni, s kínálni ezáltal a csoporttagok számára: 1) nagyobb egyéni teljesítmény, nagyobb egyénre „jutó” elérését, 2) nagyobb valószínűség és relatíve kisebb kockázatok, illetve mérsékeltebb bizonytalanság mellett, mindeközben 3) lehetővé téve az egyéni hozzáférést is a különböző anyagi és szellemi erőforrásokhoz, technológiákhoz. Többé-kevésbé a formális vállalatelméletekben is megjelennek mozaikszerűen ezek a dimenziók, azonban a legtöbbször nem kapnak kellő hangsúlyt. A csoporttagok nézőpontjából úgy tűnik, hogy van olyan vállalatelmélet, amely az evolúciós vállalatelmélethez képest is nagyobb szerepet szán a fenti három lehetséges szelekciós előny érvényesülésének.

**Kulcsszavak:** gazdasági evolúció, gazdasági szelekció, csoportszelekció, kockázat, vállalatelméletek

A gazdasági szereplők – a szervezetek és a természetes személyek – a mindennapi életben meg kívánják őrizni erősségeiket, esetleg növelni is szeretnék azokat. Másrésztől nem kívánnák a gyengeségeiket szaporítani, lehetőség szerint csökkentenék is azokat. Mindezeket abból a célból, hogy a szelekció során relatíve kedvezőbb pozíciókat birtokolva egyfajta relatív szelekciós előnyre telessenek szert. Az evolúcióban a mindenkori követelmények szerinti megmérettetés a szelekció által történik, így indokoltnak tűnik az, hogy kiemelt figyelmet kapjon ez a terület. Ahogyan azt majd később látni fogjuk, lényeges kérdés, hogy a számunkra érdekes gazdasági szelekció elsősorban az egyénekre, vagy az egyének bizonyos csoportjaira irányul-e, s fejt ki hatását.

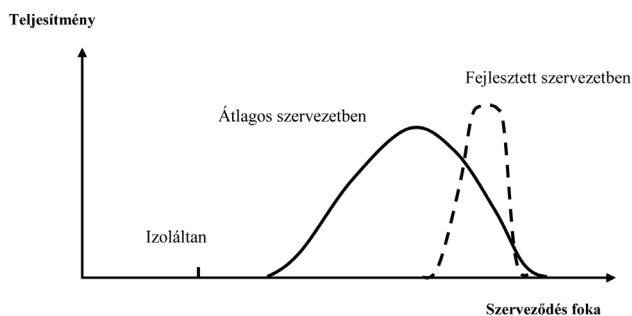
Nelson és Winter (1982) szerint a *gazdasági evolúció* alapmechanizmusa a biológiai evolúcióval egyező. Azaz, a populációban létező, mutációk, rekombinációk által létrejött variánsok, mutánsok közül az a típus növelheti részarányát, amelyik a külső és belső környezeti feltételeknek leginkább megfelel. Ugyanakkor jellemzően nem a szereplői reprodukció révén történik a sikeres minta térhódítása a gazdasági evolúcióban. Nelson és Winter (1982) álláspontja szerint a szelekciós kritériumok azok a követelmények, melyeknek való megfelelés szintje szerint határozódik meg a túlélés valószínűsége, illetve a túlélés állapoti jellemzői, azaz a túlélés kondíciói. A *gazdasági szelekció* során a variánsok a biológiaihoz képest lényegesen eltérően – döntően tudatos tevékenység révén – alakulnak ki, s a szelekciós kritériumok is jelentős mértékben az ember által, tudatosan határozódnak meg. Az „ember társas lény”, így a variánsok létrejötté, működése, szelektálódása jellemzően nem egymástól elkülönült egyének szintjén valósul meg.

*Csoport* alatt az egymástól nem izolált egyének egy olyan érdekközösségét értjük, ahol a tagok között viszonylag rendszeresen történnek együttműködő, reciprocitást feltételező interakciók, és ahol a tagok tevékenysége érdemi befolyást gyakorol egymás célmegvalósítási eredményességére (van den Bergh, & Gowdy, 2008). A csoporttagok tehát függnek egymástól, bizonyos mértékű együttműködésre, alkalmazkodás-

ra, viszonyosságra vannak ezáltal rászorítva. Különösen azért, mert ez a függés nem eseti, hanem a sorozatos interakciókból adódóan tartós jellegű. Ilyen módon csoportnak tekinthető az összes szervezet, s így a vállalatok is. De csoport lehet egy utca lakóközössége, egy család, vagy egy baráti kör is. A csoportok között lehet átfedés is, azaz egy személy több csoportnak is lehet egyidejűleg tagja. A tagsági viszony nem feltétlenül formális csatlakozás révén történik. Hasonlóan a szerződés-kötéshez, itt is nagy szerepe lehet a ráutaló magatartásnak. Azaz, a más tagokkal való sorozatos interakciók realizálódása, s a többi csoporttagsági feltétel teljesülése esetén már egy csoporthoz való tartozásról beszélhetünk, anélkül, hogy formális csatlakozásra vagy felvételre sor került volna. Jelen tanulmányban a csoportok közül a vállalatokra fókuszálunk. A csoport fenti fogalmával összhangban, van den Bergh és Stagl (2003) szerint, a *csoportszelekció* során egy-egy közösség tagja elsősorban és döntően nem a többiektől elkülönülten, önállóan vesz részt a szelekcióban, hanem egy kisebb-nagyobb közösség, mint szelekciós egység részeként. Ilyen módon nem az egyes egyéni jellemzőknek önállóan, hanem a releváns csoportjellemzőknek kell megfelelniük a szelekciós követelményeknek. A csoport azért létezhet, mert a társakkal többé-kevésbé összehangolt tevékenységéből, „közelségéből” az egyének valamilyen *szelekciós előnye* származik, származhat: növekszik a túlélési esélye, javulhatnak túlélési kondíciói. Ugyanakkor a csoport egésze is szelekciós előnyhöz juthat a relatíve nagyobb és sokszínűbb populáció, illetve a szinergiák révén. A példaként közismert döntési helyzet, nevezetesen a „nagyobb torta kisebb, vagy a kisebb torta nagyobb hányada” itt is alkalmazható. A közös interakciók a csoporttagok részéről bizonyos mértékű összehangolódást, összecsiszolódást kívánnak meg, s ebben az esetben az alkalmazkodás a többi csoporttag számára biztosított egyfajta – több-kevesebb – „haszonbiztosítás” által térülhet meg. A csoport hosszabb távú működése, fennmaradása abban is kifejeződik, hogy a csoporttagok között, illetve más csoportok felé rendre interakciók újabb és újabb sorozata zajlik le, azaz játékelméleti terminológiával élve, sokszorosan ismételt játékok valósulnak meg.

Jelen tanulmány középpontjában a vállalatok állnak. Majd mindenki tagja valamilyen csoportnak: egy családnak, egy baráti közösségnek, egy lakóközösségnek. Ugyanakkor a modern piacgazdaságokban a nagy többség aktív korát vállalatoknál, vállalkozásoknál tölti el. A vállalattal összefüggésben csoporttagnak – a csoport korábbi meghatározásával összhangban – az alkalmazottakat, a menedzsment tagjait, illetve a tulajdonosokat tekinthetjük. Vagyis nem csak a vállalati szervezet tagjai csoporttagok. A munkaerő-piaci követelményeket – némi állami beleszólás mellett – a piac határozza meg, de végső soron a „frontvonalban” a vállalatok állnak. Ilyen módon a modern piacgazdaságok egyes csoporttípusai közül is jelentős, sőt meghatározó befolyással van a vállalati szektor – egyebek mellett – az egyének kompetenciáira is. Deming (2000) a csoport – a közgazdaságtan szempontjából elsősorban a vállalat, a szervezet –, mint *támogató közeg* fontosságát emelte ki. Az átlagos szervezetek némelyike alig tud többet nyújtani az egyéneknek, de legtöbbjük jelentősen képes megemelni az egyénre jutó teljesítményt (1. ábra). A nem kis munka révén továbbfejlesztett szervezetek még inkább képesek támogató funkciójukat betölteni, illetve biztosítani az összehangoltságot, a tanulás folyamatos feltételeit.

1. ábra Szervezetek többleteljesítményi potenciálja



Forrás: Deming (2000, p. 127) alapján saját szerkesztés

Tekintsünk tehát a vállalatokra e tanulmányban úgy, mint olyan csoportokra, melyek tagjaik számára potenciális szelekciós előnyöket kínálhatnak, jó esetben biztosíthatnak. A vállalatelméletek általános magyarázatot kívánnak nyújtani a vállalatok méretében megnyilvánuló életciklusra, miért jönnek, jöhetnek létre, miért növekednek, vagy miért tűnnek el. A különböző vállalatelméletek leginkább egymástól eltérő növekedési-csökkenési mechanizmusokat nevesítenek, de számos esetben hasonló okokat is megjelölnek a vállalati lét tekintetében. Ebben a már-már zavarba ejtő sokszínűségben segíthet tájékozódni a csoporttagok szelekciós előnyeinek általánosan, minden vállalatelmélet esetében alkalmazható nézőpontja.

**A vállalati lét lehetséges szelekciós előnyei**

Mielőtt a későbbiekben a formális vállalatelméleteket áttekintenénk, célszerű meghatározni, hogy a csoporttagok milyen típusú szelekciós előnyeit szem előtt tartva történhet meg majd ez az áttekintés. Így ebben a fejezetben arra a kérdésre keressük a választ, hogy miben, milyen módon lehet általában egy vállalatnak szelekciós előnye az önálló szereplővel szemben. Ez azért fontos, mert a vállalat ebből az előnyéből tud majd a csoporttagok számára valamilyen módon és formában juttatni.

Holmström és Tirole (1989, p. 65) négy alapvető kérdés tisztázását tartja fontosnak, hogy egy vállalat létrejöttét, működését, fejlődését, fennmaradását megfelelő szakszerűséggel magyarázni lehessen:

1. Milyen módon határozódnak meg a vállalat határai, és mi magyarázza ezek megszilárdulását?
2. Milyen módon határozódik meg a vállalat tőkeszerkezete?
3. Milyen mértékben és módon szeparálódnak el a tulajdonosok, és milyen módon tudják ellenőrzésük alatt tartani a vállalatot?
4. Milyen a vállalat belső hierarchiája, hogyan illeszkednek ebbe a döntéshozatali és ösztönzési struktúrák?

Chikán (2014) fontosnak tartja, hogy a közgazdaságtani elméletek, illetve az üzleti szférát elemző gazdálkodástan között egyfajta híd jöjjön létre. Hét vállalatelméletet elemző munkájában módszertani kiindulásként azt javasolja, hogy az egyes vállalatelméletek tanulmányozását megelőzően érdemes azok általános fogalmi hátterét tisztázni. Ehhez Douma és Schreuder (1991) fogalmi kereteit használja, amely a következő tényezőket foglalja magában:

1. társadalmiszükséglet-kielégítés szűkös erőforrások mellett,
2. hatékonyság,
3. munkamegosztás, specializáció,
4. tevékenységcsere,
5. koordináció szükségessége,
6. információ.

Ebből kiindulva, a csoportszelekcióval összefüggésben, tehát tekintsük át azt, hogy az – akár izoláltan, akár versenyközegben való – egyéni tevékenységhez képest milyen előnyt jelenthet egy vállalat keretei között megvalósuló tevékenység. Azaz, hogyan, és legfőképpen miért fűződnek le egyéni szereplők az alapsokaságukból, s alkotnak valamilyen szelekciós előny megszerzése céljából valamilyen közösséget, szervezetet, kiváltképp vállalatot. Kapás (1999a, p. 36) ezen, több nézőpontból is vizsgálható problémát találóan úgy fogalmazta meg, hogy „mi a vállalat létének az oka?” Az alábbiakban (1. táblázat) tíz olyan alapvető okot tekintünk át, amelyek korszaktól, gazdasági rendszertől függetlenül közös munkára sarkalták az egyéneket, tekintettel az anyagi forrásokat, eszközöket biztosító – és a munkavégzésben közvetlenül nem közreműködő – személyekre is.

1. táblázat A vállalatok mint a csoportszelekció sajátos esetei által a csoporttagok részére biztosított lehetséges szelekciós előnyök típusai

Előnybiztosítódás lehetséges típusai	
1/ Csoportmunka	6/ Termékdiverzifikáció
2/ Munkamegosztás	7/ Szinergia elérése
3/ Méretgazdaságosság	8/ Egyéni fejlődés összecsiszolódás révén
4/ Kockázatok csökkentése, kezelése	9/ Egyéni fejlődés kommunikáció révén
5/ Bizonytalanság csökkentése	10/ Egyéni fejlődés tudásbank révén

Forrás: saját szerkesztés

Egyes tevékenységek csak jól szervezett *csoportmunka* révén végezhetőek el, ilyen például a hajóépítés és hajózás. Amennyiben e tevékenységek összességében és egyénekre

lebontva is megfelelően magasabb hozamokat eredményeznek, úgy a többiekkel szemben előnybe kerülhetnek saját céljaik eredményesebb elérése érdekében (Progoulaki & Theotokas, 2010). A csoportmunkának, vagy csoportos termelésnek nincs érdemi alternatívája, mert külön-külön egyik részt vevő, vagy a részt vevők kisebb csoportja sem birtokol annyi releváns inputtényezőt – alapvetően munkaerőről van szó – amelyek révén az adott output előállítható. A gond ott kezdődik, hogy adott – valamennyire heterogén – közösségből, mint merítési bázisból meghatározásra kerüljön a minimális csoportlétszám, amely mellett az adott output már – megfelelő minőségben – előállítható. Ez lenne a vállalat induló optimális mérete. Ennek pontos nagysága azonban ritkán állapítható meg, így egyes tagok potyautas tevékenysége rontja a hatékonyságot (Demsetz, 1997), miközben az új munkavállalók megfelelő szervezeti szintű integrációjával jelentős javulás is elérhető (Kozák, 2015).

Amennyiben egy jószág előállításának teljes folyamata szakaszokra bontható, továbbá az egyes szakaszokra való specializálódás – vagyis a *munkamegosztás* – növeli a jószág-előállítás hatékonyságát (Smith, 1776), úgy megfelelő keresleti viszonyok esetén előnyös lehet vállalat keretein belüli releváns tevékenység. Elvileg minél nagyobb volumenben termelő vállalat, annál inkább van valós lehetősége a még nagyobb mértékű munkamegosztásra. Nyilvánvaló, hogy ezáltal nem feltétlenül kevesebb az abszolút inputfelhasználás, de tipikusan nagyobb a termelékenység s a hozamok (Basu, Pascali, Schiantarelli & Servén, 2009).

A *méretgazdaságosság* is meghatározó szempont lehet. A vállalatban belüli munkamegosztás ebben az esetben is eredményez a nagyobbaknál hatékonyságnövekedést, ugyanakkor bizonyos termelési nagyság alatt egyszerűen nem képződhet megfelelő nyereség – tekintettel az aktuálisan elérhető input és output piaci árakra. Tehát amennyiben a szereplőnek mindenképpen az adott iparágon belül szükséges valamilyen feltételek miatt maradnia, úgy az csak a kritikus üzemi méretet elérő vállalati léten, s jellemzően – egy bizonyos szintig – minél nagyobb vállalatként hozhat számára megfelelő eredményességet (Baumers et al., 2016). A profit szerint értelmezett méretgazdaságosság két pilléren nyugszik. A beszerzéseknél, az alapanyagoknál, a technológiáknál is szükséges elérni egy bizonyos üzemméretet, hogy egyáltalán hozzáférhetővé váljanak a termelő számára ezek az inputok. Másrészt a kibocsátásban is sok esetben meg kell haladni egy bizonyos korlátot annak érdekében, hogy bizonyos piacokhoz legyen képes hozzáférni a termelő.

A *kockázat csökkentése és kezelése* a fennmaradás és fejlődés egyik központi kategóriája. A kockázat kedvezőbb állapoti jellemzőkkel csökkenthető, hiszen megnő az esélye annak, hogy az adott tevékenységet képes uralni a szereplő, ezáltal képes elkerülni a számára kedvezőtlen kimenetek megvalósulását. Nagyobb tudással, erőforrások nagyobb mennyiségével, érdemi döntési alternatívák bővülésével jellemzően kisebb kockázattal kell a szereplőnek szembesülnie. A portfólió-elmélet (Markowitz, 1952) alkalmazásának széles körű elterjedésével mára már általánosan elfogadottnak tekinthető, hogy a kockázat mértékét jelentősen csökkentheti a diverzifikáció. Nash és McCloskey (1984) matematikai modellel is igazolták McCloskey korábbi (1976) hipotézisét, amely szerint a középkori Angliában elsődlegesen azért

hoztak létre a földművesek termelői közösségeket, hogy az esetleges egyéni veszteségeket a közösség tagjai között szétterítve képesek legyenek stabilizálni a tagok gazdálkodását, minimalizálni az esetleges egyéni veszteséget, ugyanakkor az egyéni tartalékolási szükségleteket is.

Simon (1947) a szervezet létét részben döntésméleti alapokra helyezte. A gazdasági szereplők általában, de különösen az egyediek korlátozott racionalitással jellemezhetőek. A szervezetbe kerülve az egyén jelentős mértékben *mentesülhet attól a bizonytalanságtól*, melyet a többi szereplő szimultán, s jelentős módon nem előre jelezhető tevékenysége okoz. A többi releváns környezeti tényező esetében a csoport rendelkezésre álló, feltételezhetően nagyobb tudás révén is csökkenhet a bizonytalanság. Harmadrészt, - jó esetben – az egyének szubjektív döntéshozatalából adódó nagyobb alternatív költséget csökkentheti a testületi döntéshozás. Mindehhez jó alapot kínál az, hogy a csoporton belül a tagok tevékenysége relatíve jobban össze van hangolva, ráadásul stabilabb keretek között. A kiszámíthatóbb viszonyok miatt mód nyílik a szereplő számára racionálisabb, eredményesebb célmegvalósítást lehetővé tevő döntések meghozatalára.

A *termékdiverzifikáció* révén a vállalat bővíti termékpalettáját, méghozzá úgy, hogy eközben fenntartja, sőt növeli is hatékonyságát bizonyos területeken. Penrose (2009) rámutat, hogy minél kisebb egy vállalat, jellemzően annál kevesebb félé jószágot állít elő. Egy kisvállalat, – kiváltképp egy egyéni szereplő – nem képes több fajta jószág esetén sem olyan mennyiség előállítására, amely a munkafolyamatok vonatkozásában kellő hatékonyságot biztosító munkamegosztást tenne lehetővé. Ugyanakkor a kisebbeknél gyakran, szűk keresztmetszetként a termelési volument meghatározó képességek – például tudás, finanszírozás – sem állnak elégséges mértékben rendelkezésre több jószág piaci igényeknek megfelelő előállításához. Penrose (2009) szerint az innovációk terén is megnyilvánul a nagyobb vállalatok egyfajta szelektív előnye a kisebbekkel szemben, hiszen ők gazdasági erejüknek fogva képesek „több vasat is egyszerre a tűzben tartani”, ami jelentősen csökkenti a vállalkozás innovációs kockázatát. Ugyanakkor mivel náluk nagyobb az esélye a sikeres innovációnak, a tartós fennmaradás valószínűsége is kedvezőbb lehet e szempontból számukra a jelenlegi gyorsan változó világban.

A csoportban tagként lehetőség nyílik arra, hogy egyes olyan fontos, de kedvezőtlen egyéni tulajdonságok, hiányosságok – melyeket a szelekció megtorolna, amennyiben a szereplő egyedül méretné meg magát – megkerülhetővé váljanak (Lewis, 2004). Így a csoportok megteremtik a lehetőséget a tagok eltérő adottságainak *szinergiájára* – a gyengeségek tényleges felszámolása nélkül. Ennek révén a csoport sokkal hatékonyabb lehet akár a felhasznált erőforrások mennyisége, akár az idő tekintetében. Ebben az esetben tehát nem előnyös tulajdonságok hiányának kiküszöbölődéséről, hanem kifejezetten hátrányos egyéni tulajdonságok mellőzhetőségéről van szó. Az egyéni szelekció ilyen módon torzulást szenved, ami ugyanakkor nem egyértelműen hátrányos a populációra nézve. Az egyedileg nem élenjáró – következőképpen olcsó – játékosok megfelelő összeválogatásával, hozzájuk illő stratégiával, taktikával akár bajnokcsapat is létrejöhet, ahogy azt a Moneyball című bestseller is bemutatta (Lewis, 2004). A közgazdász szakma is felfigyelt erre a példára, további elemzéseket szolgáltatva (Surendra & Denton, 2009).

March és Simon (1958), később Cyert és March (1963) a vállalatok keletkezése kapcsán egyik meghatározó lehetőségnek az érintett szereplők magatartásának, tevékenykedésének összehangolódását tartotta. E magatartási koncepció szerint egyes szereplők felismerik azt, hogy céljaik, vagy céljaik egy része, illetve azok megvalósítási tevékenysége közös, azaz egymással összeegyeztethető, sőt az *összehangolás* révén az egyéni kedvező tulajdonságok terén még fejlődés is várható. Így ők egyfajta sajátos szövetségre lépnek egymással, hogy közösen munkálkodjanak céljaik elérése érdekében. Cyert és March (1963) hangsúlyozza, hogy nem feltétlenül azonos cél érdekében kell valamennyi tagnak összefognia, de ezek a célok, az ezekhez vezető lehetséges utak ne zárják ki eleve egymást, legyen közös metszete az egyéni célok megvalósítási tevékenységeinek, s ez a közös metszet a vállalati, szervezeti célokban öltön testet, fejeződjön ki. A közös érdeknek tehát ebben az esetben minimálisán a közösen végezni kívánt tevékenységeknek, azok sikerességének kell lennie.

A szervezet stabilabb és több szempontból is hatékonyabb kereteket ad a szereplők közötti *kommunikációhoz*. A nem izolált szereplők között ugyanis szükségképpen kialakul valamilyen kommunikáció. Természetesen ez folyhat a piaci szereplők között is, formális, illetve informális módon. Korlátozódhat csak az árakra, de még inkább kiegészülhet más információk továbbításával, feldolgozásával. A kommunikáció központi szerepet tölt be a szereplők együttműködése, de bármilyen más kapcsolatrendszer vonatkozásában is (Simon, 1947). A hatékony kommunikáció részben a kisebb költségekben nyilvánul meg, részben a szervezeti kultúra adta közös nyelvben és értékrendben, melyek révén az üzenetek kisebb torzítással érhetnek célba. Bolton és Dewatripont (1994) hangsúlyozzák, hogy a vállalatot egy kommunikációs hálózatként kell felfognunk, s a szervezeten belüli kommunikáció feltételeinek további javítása – például költségeinek, időigényének csökkentése – révén a szervezet működése még eredményesebbé válik. Az eredményesség növelésének ez egy lényegi módja, pontosan abból adódóan, hogy a szervezet jelentős részben pont a hatékonyabb kommunikáció igénye miatt jött létre.

Simon (1947), később Nelson és Winter (1982) is hangsúlyozta a szervezet azon szerepét, hogy *mesterséges memóriaként* képes a tudás megőrzésére. Az egyén ilyen jellegű kapacitása korlátozottabb, ráadásul a tudás egy szereplő általi megőrzése kockázatosabb is. Ez nagyon sérülékennyé tenné az olyan fejlődési pályákat, ahol a tudásnak, a tudatosságnak lényegi szerepe van. Kapás (1999a, p. 827) a vállalat gazdasági „génje” alatt egy olyan egységet ért, amely képes az információátörökítő mechanizmusban részt venni, s általa a vállalat bizonyos jellemzői a következő időszakra átvivődnek, megőrződnek. Egy szervezetben nagyobb az esély a tudás fennmaradására, minél nagyobb a szervezet, jellemzően annál inkább. A külső tudás átvételének szervezeti korlátai vannak. Ezek meghatározzák a szervezet abszorpciós kapacitását, amely a változó körülményeknek való minél nagyobb mértékű megfelelése kapcsán fontos tényezője a túlélésnek (Zerwas, 2014).

Amennyiben az egyéni önálló munkavégzésben reaktív szelekciós hátrány áll fenn, a fenti tíz alternatíva bármelyike külön-külön is alkalmas arra, hogy az egyént egy vállalati együttműködés, azaz a szelekciós előny megszerzése irányába terelje. Az igencsak sokszínű vállalatelméletek fenti tíz,

relatív szelekciós hátrányt kiküszöbölő alternatíva szerinti áttekintése azonban nem igazán tudna egy megfelelően világos képet rajzolni elénk. Célszerű tehát a tíz tárgyalt szelekciós előnszerzési mód megfelelő strukturálása. Egyrésztől 1) az egyén a vállalat révén képes hozzáférni bizonyos többlet erőforrásokhoz, technológiákhoz, illetve más személyek tudásához, tapasztalataihoz. Ebben a csoportba sorolhatjuk a méretgazdaságosság, a kommunikáció, illetve a tudástár alternatívákat. Megjegyzendő, hogy sok tevékenységi kockázat, illetve ahhoz kapcsolódó bizonytalanság a nagyobb releváns tudás révén érdemben csökkenthető. Másrésztől 2) az egyéni szereplő szervezeti megoldások révén is szeretné csökkenteni az általa mások szimultán tevékenysége miatt vállalni kényszerült kockázatot, illetve bizonytalanságot. Ebben a csoportba sorolhatjuk az ilyen jellegű kockázat- és bizonytalanságsökkentés, a termékdifferenciálás és az összehangolás iránti igényeket. Végül, 3) az egyén nem öncélúan kíván hozzáférni anyagi, szellemi erőforrásokhoz, technológiákhoz, nem önmagában a tevékenységi kockázatait és bizonytalanságát kívánja csökkenteni, hanem már relatíve rövid távon is eredményesen szeretné céljait megvalósítani. Ide tartozhat a csapatmunka, a munkamegosztás és a szinergia által eredményezett hatékonyságjavulás.

A csoportszelekcióban tehát azok a csoportok képesek megfelelően erős vonzerőt gyakorolni a tényleges és a lehetséges csoporttagjakra, amelyek:

- 1) hozzáférnek a megfelelő anyagi és szellemi erőforrásokhoz, technológiákhoz,
- 2) szervezeti megoldásokkal jelentősen képesek a kockázatot és a bizonytalanságot csökkenteni,
- 3) mindeközben képesek a csoporttagok (rövid távú) célmegvalósítási eredményességét is kellőképpen támogatni.

A továbbiakban a formális vállalatelméleteket úgy tekintjük át, hogy e három kategóriát tartjuk szem előtt, értékelve, hogy az adott elmélet mekkora súlyt helyez a csoporttagok szelekciós előnyeire.

### Formális vállalatelméletek

Kétségtelen tény, hogy a vállalatok általános, nem jogi értelemben vett alapítása, egy tudatos próbálkozása a benne résztvevőknek – akik nem feltétlenül csak a tulajdonosok –, hogy valamilyen szelekciós előnyhöz jussanak. A vállalat mint csoport egy tudatos és mesterséges képződmény, ahol csak célzatosan, tudatosan lehet csoporttaggá válni.

A *neoklasszikus vállalatelmélet* a vállalat mint rendszer létét, működését elsődlegesen a környezetével folytatott „anyagcseréje” révén határozza meg. Azaz a vállalat egyediségét úgy kívánják megragadni, hogy a felhasznált inputokat, illetve ezek átkonvertálása révén keletkezett outputokat helyezik egymás mellé (Hicks, 1946). Az így létrejövő input-output kombináció egy sajátosan egyedi mintázatot ad, egy „ujjlenyomatot”, mely csak az adott vállalat sajátja. Hicks (1946) a Schumpeter-féle vállalkozót, a maga kreativitásával, ambícióival is az inputok közé sorolja. Azt, hogy ténylegesen milyen módon történik az inputok outputtá való átkonvertálása, az bizonyos mértékig rejtve marad az úgynevezett fekete dobozban. Kornai – akit Bockman (2011) már egyenesen

neoklasszikus közgazdásznak minősít – Anti-equilibrium (1971) című munkájában egységnek a gazdasági rendszert azon alkotóelemeit tartja, amelyek további életképes elemekre már nem bonthatók, és az őket érő hatásokra szabályszerűen válaszolnak. Kornai (1971, p. 67) ugyanitt bevezeti a válaszfüggvény fogalmát is, mint „az egységbe bemenő input és az egység indulóállapota, valamint az egységből kimenő output és az egység állapotváltozása közötti összefüggést”. Kornai (1971) ezzel túllép a termelési függvény elméletén, hiszen a válaszfüggvényben közvetlenül megjelennek a szereplő állapot jellemzői is, melyek a termelés, illetve tevékenysége folytatása révén folyamatosan változnak. A neoklasszikus vállalatelméletben a vállalatok léte adottság. Méretük a technológiai, a pénzügyi, illetve a kereslet-kínálat viszonyaihoz – mind az input, mind az output oldalon – való alkalmazkodásukhoz szükséges idő függvénye. A kockázatok és a bizonytalanság figyelembevételével a vállalatok nem standardizálható válaszokat adnak. Ezek – különösen az erre adandó szervezeti válaszok – legfeljebb Kornai (1971) modelljébe építhetők bele. A csoporttagok összetételének, egyéni „jutóinak” nincs, és nem is lehet ebben az elméletben jelentősége, hiszen minden csoporttag azonos tudással, preferenciákkal, és egyéb jellemzőkkel bír, döntéseiket matematikai alapon hozzák. A csoporttagok közül a tulajdonosok érdeke – mögöttesen – megjelenik az elméletben, esetükben a matematikai alapon hozott döntésekre vonatkozó feltételezések nem is tekinthetők annyira eltúlzottnak.

Penrose (2009) az *erőforrás vállalatelmélet* „nagyasszonya” a vállalat létrejöttét nem egyfajta költségmegtakarításként értelmezte, mint a későbbiekben tárgyalt tranzakciós költség elmélete. A vállalat szerinte annak köszönheti létét, hogy olyan egyedi erőforrás kollekción tudhat magáénak, mely lehetővé teszi, hogy a piaci, iparági versenyben előnyt szerezzen, élvezzen, járadékhoz jusson. Ameddig erőforrásai révén versenyelőnye létezik, addig a vállalat fennmarad, rendszerként részben elkülönül környezetétől, de azzal folyamatos kapcsolatban is áll. Közvetve a piac szab határokat a vállalat méretének, hiszen a versenyben sikeres vállalat további erőforrásokra tesz szert, a vezetés és a tulajdonosok mérlegelik, érdemes-e folytatni az erőforrásgyűjtést és -fejlesztést, vagy a vállalat elérte az adott piac szerinti leghatékonyabb állapotát, esetleg az erőforrások át is csoportosíthatók tőle. A költségek természetesen ebben az elméletben is fontosak, hiszen az erőforrások létrehozása, gyűjtése, fejlesztése, maga a termelés ráfordításokat igényel, amit kedvező erőforrás-kollekció birtoklása, működtetése esetén megfelelő árbevétel ellensúlyoz, megfelelő profit létrejöttével. Penrose (2009, p. 11) hangsúlyozza, hogy a bizonytalanság és a kockázat mértéke ugyancsak behatárolja a vállalati méretet, hiszen a költségek és a bevételek tervezhetősége és realizálódása különböző vállalatméretek esetén különböző lehet. Penrose (2009) egyáltalán nem szűkítette le az erőforrás-kollekcióját anyagi jellegű javakra, külön fejezetet is szentelt az emberi erőforrásoknak, illetve azok anyagi erőforrásokra gyakorolt hatásának. Nagyobb tudás – álláspontja szerint – nagyobb termelékenységet, hatékonyságot eredményez, következésképpen közvetlenül vagy közvetetten, de kedvezően hat más erőforrások mennyiségére és összetételére. Az erőforrás-alapú vállalatelmélet matematikailag kevésbé modellezhető, amelynek oka,

hogy már figyelembe veszi a vállalatok sokszínűségét, benne az észlelt, illetve vállalni kényszerült kockázatokat és bizonytalanságot, vagy a rendelkezésre álló tudást is. A vállalatok egyedi azonosítására alkalmas erőforrás-összetételi kombináció nemcsak a sokféle fajtájú és minőségű anyagi erőforrástól válik specifikussá, hanem az eltérő tudással, tapasztalatokkal rendelkező humán erőforrás miatt is. A csoporttagok „jutóra” vonatkozó eltérő elvárásait már figyelembe veszi ez a vállalatelmélet, de érdemi fontosságot nem tulajdonít neki a csoport létrejötte és működése tekintetében.

A *tulajdonosi jogok elmélete* (Hart & Moore, 1990) abból indul ki, hogy a mindennapi életben nagyon ritka az ún. tökéletes szerződés. A tökéletes szerződésben minden lehetséges jövőbeni kimenethez olyan következmény van rendelve, amely minden szerződő felet kielégít mind a szerződés megkötésekor, mind annak érvényesítése során. A nem tökéletes szerződések vagy nem képesek lefedni az összes kimenetet, vagy az azokhoz rendelt következmények kölcsönös elfogadásával, elfogadhatóságával vannak problémák. Ez a vállalatelmélet tehát a tulajdonosi jogok érvényesítésére fókuszál. Megkülönböztethetünk anyagi vagy szellemi jellegű tulajdont. Az üzleti életben a fő kérdés a tulajdonokkal kapcsolatban Hart és Moore (1990) szerint az, hogy a tulajdonosi jogokat milyen mértékben lehet érvényesíteni, hiszen az érvényesítés hatékonysága meghatározó a tulajdonból származó lehetséges hasznok realizálásakor. Ugyanakkor a tulajdonosok tulajdonosi jogaikkal élve befolyásolni tudják más érintettek tevékenységét, amikor tulajdonukat, annak hozamát, hozadékát felhasználják. E két motívum határozza meg Hart és Moore (1990) szerint, hogy megalakul-e a vállalat, vagy miként alakul a vállalat mérete, milyen tulajdont, milyen módon integrál magába. Mint hiányos szerződésekkel foglalkozó elmélet, ez is nagy hangsúlyt helyez a kockázatok és a bizonytalanság kezelésére. Miután azonban ez alapvetően nem jogi, hanem közgazdasági elmélet, így meghatározó e problémák szervezeti megoldásokkal való feloldásának törekvése. Bár az erőforrások közül elsősorban az anyagi, illetve az önállóan is piacképes szellemi tulajdonra fókuszál, összességében mindezek fontosságának megítélésakor sok rokon vonást mutat az erőforrás-alapú elmélettel. Az erőforrások, technológiák felhasználása, kombinációik létrehozása azonban itt elsősorban az alapján dől el, hogy a tulajdonosi jogokkal milyen mértékben élnek, nem a „mérnöki”, de nem is tisztán a profitmaximalizálás szempontjai a meghatározóak. A csoporttagok részére is inkább kiszámítható, ellenőrzés alatt tartható, tervezhető, illetve stabil tulajdonviszonyokon alapuló rendszert ígér, miközben a tevékenységi kockázatok elmélet általi mellőzése miatt az anyagi előnyök és hozamok továbbra is nagymértékben bizonytalanok maradhatnak.

Cyert és March (1963) *magatartási elméletek* nevezte azt a vállalatelméletet, ahol a kulcselem az érintettek összefogása, összehangolódása, de nem elsődlegesen egy vállalati cél, hanem saját egyéni boldogulásuk érdekében. Cyert és March (1963) a résztvevők vállalatban történő „összefogását” egyértelműen a hatékonyabb egyéni szükségletkielégítés iránti vágygal indokolják. A vállalat alapításában és működésében érdekelt mindegyike a saját érdekei és mércéje szerint kívánja a vállalat segítségével meghaladni az egyéni tevékenységük adta lehetőségeket, elérni egy számukra egyedileg

kívánatos aspirációs – „megfelelőségi” – szintet. A szelekciós előny megszerzése, annak igénye itt bizonyos értelemben az egyénnek önmagával szemben is fennáll, de természetesen ugyanúgy a többi egyéni és szervezeti szereplővel szemben is. Minden résztvevő saját egyéni célokkal, aspirációs szintekkel, illetve erőforrásokkal – közöttük a tudásával – vesz részt a vállalat mint érdekközösség alapításában, működtetésében. A vállalati „gazdasági génállomány” ebben az esetben, mint az érintettek fenti jellemzőinek sajátos eredőjeként jelenik meg, kap és hordoz egyedi mintázatot. A vállalat addig marad fenn, amíg az érdekeltek meghatározó hányada eléri egyéni aspirációs szintjét, majd bővül, ha képes új résztvevőket kölcsönösen előnyös ajánlatokkal megnyerni. A bővülés ellen hathatnak az információszerzés, az összehangolás és a döntéshozatal megnövekedési költségei. Chikán (2005, p. 66) kiemeli, hogy a magatartási elmélet „a vállalatot nem cselekvő egészként, hanem az érintettek koalíciójaként fogja fel”. Ez a vállalatelmélet már kiemelten kezeli a csoporttagok eltérő sajátosságait mind a tudás, mind az érdekek, illetve a célok – kiváltképp a „jutók” – tekintetében. Úgy tűnik azonban, hogy így egyfajta átváltás érvényesült, méghozzá elsősorban az anyagi erőforrásokhoz való hozzáférésben. Az anyagi erőforrások az őket tulajdonlók vállalati koalícióba való beemelésétől függően válhatnak a vállalat számára hozzáférhetővé, ám ez nem a koalícióalakítás meghatározó szempontja. Ettől függetlenül, egy megfelelő összetételű csoport létrehozásával jó esetben hozzáférhetővé válnak mindazok az erőforrások – beleértve a tudásjellegűeket is –, amelyek a vállalat aktuális operatív és stratégiai céljainak megvalósításához szükségesek lehetnek. A kockázatoknál és a bizonytalanságnál a szervezeti válasz csak a koalíció megfelelő összetételének biztosítására szorítkozik.

A magatartási vállalatelmélet nagyon közel helyezkedik el Alchian és Demsetz (1972) *csoporthasználatról* vallott nézetrendszeréhez. Azonban míg a magatartási elméletnél a kiindulópont az egyének sajátosságaiból fakadó koalícióépítési hajlandóság, a csoportos termelés esetében a termelés technológiai szükségszerűségeiből fakadó a meghatározott humánerőforrás iránti igény. A termelés szükségszerűségei alatt nem kizárólag a technológia igényei értendők, mint például a vitorlás hajó gyártása vagy működtetése esetén, amikor egy minimális, meghatározott tulajdonságokkal bíró csoport megléte nélkül a tevékenység érdemben el sem kezdhető. A termelés részéről szükségszerűség lehet az a kényszer, hogy meghatározott idő alatt meghatározott mennyiségű outputot kell előállítani. A csoportos tevékenység sok szempontból hatékonyabb az egyéni tevékenységhez képest, a potyautas jelenség feltűnése viszont e hatékonyságon rést üthet. E rés csökkenthető a csoportos tevékenység létszámának csökkentése, vagy a szervezet másféle működtetése, illetve tagcsere révén. Ez a vállalatelmélet kiemelt figyelmet fordít a csoporttagok „jutójára”, amely az ellenértéke annak, amivel képesek és hajlandók hozzájárulni a közös munka létrejöttéhez. A csoport szerveződési elve erőforrás-központú, hiszen az egymáshoz illeszkedő, egymást igénylő erőforrásokkal rendelkezők be- és összeszervezése révén alakulhat meg és működhet a csoport. Az erőforrások közül kitüntetett figyelmet élveznek a humán erőforrások, illetve az általuk megszerzett tudás. A kockázatok és a bizonytalanság szerepe lényegében arra korlátozódik ebben az elméletben,

hogy a csoport megalakulása révén az egyéni releváns szintek drasztikusan csökkenhetnek. Főként emiatt lehet a csoportos tevékenység által eredményezett közös torta egyéni „jutója” sokkal ígéretesebb, mint egy önállóan létrehozott torta.

Chandler (1990) a humán erőforrás vonatkozásában a menedzsment szerepét tartotta kulcsfontosságúnak. Mégpedig azért, mert ők döntenek a vállalat beruházáspolitikájáról, s ezáltal irányt szabnak a fejlődésnek. A beruházások révén újulnak meg és bővülnek a vállalat erőforrásai, tehet szert előnyre versenytársaihoz képest. A menedzsment gyakran elkülönül a tulajdonosoktól, már csak a vállalatok mérete kapcsán is. Ugyanakkor vállalatelméletként a *megbízó-ügynök elméletnek* is elsődlegesen arra kell választ adnia, hogy mi a vállalat létezésének oka. Az, hogy a megbízó-ügynök viszonyrendszer ettől függetlenül milyen problémákkal terhes, más elméletek tárgyát kell, hogy képezze. Jensen és Meckling (1976) szerint a tőketulajdonosoktól elkülönülten azért születik meg a vállalat, mert a tulajdonos(ok) a releváns kompetenciák hiányai miatt nem képesek feladatokat vállalni az adott jöszág előállításában. Másik ok lehet az, hogy alkalmasak lennének, de nem akarnak, bizonyos egyéni preferenciák miatt. Harmadrészt elképzelhető, hogy alkalmasak is lennének, szándékuk is megvan hozzá, de lehetőségük nincs rá. Ez utóbbi ok a nagyobb részvénytársaságoknál jelentkezik viszonylag gyakran, ahol a tulajdonosoknak sokszor meg kell küzdeniük a személyes részvétel lehetőségéért, az igazgatótanácsi, felügyelőbizottsági helyekért. Összefoglalva tehát a tulajdonosoktól elkülönült menedzsment a vállalatok létét, határait úgy magyarázza, hogy a jöszág-előállítás, különösképpen annak irányítása többlet-kompetenciát, kompetenciák kritikus tömegét igényli, amely gyakran meghaladja a tulajdonosokét. Ezt a logikai vonalat ugyanakkor – mint azt majd később láthatjuk – már a kompetenciaelmélet dolgozza ki jobban. A megbízó-ügynök vállalatelmélet szerint a vállalat méretének az szab határt, hogy a megbízó mekkora költségáldozattal képes olyan szinten uralni az ügynök menedzsmentet, hogy céljai eredményesen megvalósuljanak. Amennyiben a várható hasznot meghaladja ez az ellenőrzési, uralási költség, az azt jelenti, a vállalat relatíve már túlságosan nagyméretű. Azzal, hogy a megbízó-ügynök elmélet kiterjeszhető a menedzsment és a munkavállalók viszonyrendszerére is, az elmélet kiemelt figyelmet tud szentelni valamennyi csoporttag érdekének, motivációinak, jutóinak. A csoporttagok tevékenységével egymásnak okozott kockázattal, illetve bizonytalansággal, az ezek minimalizálását szolgáló szervezeti válaszokkal is magas szinten foglalkozik ez az elmélet. Annak ellenére, hogy az információs aszimmetriára kiemelt figyelem irányul, a termeléshez szükséges „mérnöki” és dolgozói szaktudás kérdése, illetve menedzselése a háttérben marad csakúgy, mint a pénztőkén kívüli anyagi erőforrások, technológiák kezelése.

Coase (1937) lefektette az alapelveit annak, hogy a *tranzakciós költségekkel* miként magyarázható a vállalatok – vagy más szervezetek – léte. A tranzakciós költségek az adott jöszág vételárán túli terhek, melyeket az adott vásárlási döntés – ami lehet nemleges is – vonatkozásában a vevő vállalni kényszerül, vagy racionális szereplőként érdemes vállalnia.

A tranzakciós költségeket azért fizeti meg a szereplő, hogy a releváns bizonytalanság mértékét, más szereplők tevékenységéből fakadó kockázati kitettségét csökkentse (Foss,

1997). Ebből adódóan minél nagyobb egy piacon a bizonytalanság s a kockázat, valószínűleg annál nagyobb tranzakciós költséget igényel csökkentésük, így annál hatékonyabb megoldást eredményezhet egyes szereplők számára a vállalat határainak kitolása, egyes tevékenységek, erőforrások integrálása. Williamson (1985) még hangsúlyosabbá tette azt, hogy a tranzakciós költségeket a piaci résztvevők lényegében egymásnak okozzák. Részen azért, mert nem biztosítanak megfelelő információkat egymásnak, másrészt igyekeznek önmaguknak kedvezőbb feltételeket kiharcolni a szerződéskötésnél, illetve utóbb visszaélnék a szerződés hiányosságával. A legtöbb költséget ilyen szempontból azok a partnerek okozhatják, akik egyedi jószágára a szereplő nagy gyakorisággal rászorul. Ha e rászorultság még a másik fél információs fölényével is párosul, akkor az ő függetlensége olyan mértékű bizonytalanságot és kockázatot eredményez, amely csak jelentős tranzakciós költségek mellett csökkenthető egy kívánatos szint alá. A tranzakciós költség vállalatelmélet igyekszik – a neoklasszikus vállalatelmélethez hasonlóan – számszerűsíthetővé, matematikailag modellezhetővé tenni a vállalati méret változásait a vállalat létrejöttétől kezdve annak megszűnéséig. Végső soron ez az elmélet a partnerkockázatról, a tényleges és potenciális vállalati üzletfelek által okozott kockázatok és bizonytalanság kezeléséről szól. Ezekre a kockázatokra, illetve bizonytalanságra ad valamilyen szervezeti választ az elmélet által vizsgált vállalat. Kiemelt szerep jut az elméletben a partnerek által birtokolt erőforrásoknak is, és nem csak az anyagiaknak. Az érintett tulajdonosokon túl azonban lényegében nem fordít figyelmet a többi csoporttag szempontjaira, jellemzőire, mint ahogy a szellemi jellegű erőforrások hozzáférhetőségének kérdéskörére sem.

A tranzakciós költségeket másféleképpen is csökkenteni lehet, mint amit a tranzakciós költségek vállalatelmélete erre vonatkozóan ajánl. Ott a két fő alternatíva a beolvasztás, illetve a kiszervezés voltak. Langlois (1992) ugyanakkor ezzel összefüggésben rámutatott arra, hogy a vállalatok tudása, az ebből fakadó információs igénye, a tanulási, tanítási, döntéshozatali, illetve együttműködési és kikényszerítési képességei az idővel változnak, ami más, árnyaltabb, összetettebb technikákat is megkíván a tranzakciós költségek csökkentése érdekében. A vállalatok részéről az ún. *dinamikus tranzakciós költségek* akkor merülnek fel, amikor igyekeznek egymással összehangolni azt a tudásukat, és azokat a képességeiket, amelyek a folyamatosan változó működési környezethez való alkalmazkodáshoz szükségesek. Ebben az esetben tehát nem a beolvasztás, illetve a kiszervezés az alternatívák, hanem a tanulás és tanítás. Ez a gyakorlatban például licenc értékesítését vagy vásárlását jelenti, vagy sorozatos interakciókkal egymás csiszogatását, kiismerését. A dinamikus tranzakciós költségek elméletét Kapás (2000) sok szempontból a legigéretesebb új vállalatelméleti irányzatnak tartotta. Nem véletlenül. A tranzakciós költségek elméletéhez képest sokkal nagyobb hangsúly került a humán erőforrásra, a tudásra, a vállalati képességekre, illetve ezeknek az alkalmazkodás érdekében történő folyamatos fejlesztésére. Ezzel közel került ez az elmélet a kompetencia-, illetve képességalapú elméletekhez is. A kockázatokra és a bizonytalanságra, illetve az azokra adandó szervezeti válaszokra hasonlóan nagy figyelmet irányul, mint a tranzakciós költségek elmélete esetében,

ugyanakkor a csoporttagok érdekei, az ő „jutóik” – melyek a dinamikus tranzakciós költségek megfelelő hasznosulása szempontjából meghatározóak – ennek a vállalatelméletnek is alig képezik részét.

Geraghty (2007) az angol ipari forradalmat tanulmányozva kimutatja, hogy a *komplementaritás* milyen lényegi szerepet töltött be a gyáripar kialakulásában. A drága, egymásra épülő technológiák egy helyen való integrálása révén lehetett csak megfelelő minőséget elérni, megfelelő ösztönzőket kialakítani, s megfelelő megtérülést elérni. Mind ebben meghatározó szerepe volt a vállalaton belüli mérés nagyobb hatékonyságának, megbízhatóságának, a döntéshozatal felgyorsulásának, a saját alkalmazottak könnyebb irányításának, befolyásolásának. Geraghty (2007) szerint a komplementaritásban lényegében az egymás termelési hatékonyságától való függés fejeződik ki, s a kellő összhang elérésében – azaz a tranzakciós költségek csökkentésében – nagy szerephez juthat az egymással komplementer viszonyban álló tevékenységek egy vállalatba való szervezése. Ilyen módon ezek a vállalatok, bár egymástól függenek jószágaik közös fogyasztása miatt, közvetlenül nem okozhatnak egymásnak tranzakciós költséget. Ugyanakkor – például a sí-iparban – mégis célszerű tevékenységük bizonyos mértékű összehangolása. Együttműködésük lehet laza, de szoros szövetség is, vagy akár egyesülés, egymásba olvadás is. Amennyiben az ellátási lánc egyes elemei, vagy akár az összes is egy vállalaton belülré kerülnek, akkor az értéklánc részeit képezve egymást, s kiváltóképp a „főtevékenységet” támogatják (Chikán, 1997). A komplementaritás vállalatelméletében az egyesülés vagy a beolvasztás, illetve a kiszervezés nem a korábban a tranzakciós költségek elméleténél említett ún. partnerkockázatok függvénye. Esetünkben tisztán technológiai, illetve általában véve erőforrás-hatékonyságról, annak növeléséről van szó. A termelési, a „mérnöki” oldalról jelentkező kockázatokkal és bizonytalansággal összefüggésben adott szervezeti válaszok, az anyagi és szellemi erőforrások tekintetében jól kidolgozott ez a vállalatelmélet. Sajátos módon azonban a csoporttagok komplementaritásával, összehangolásukkal, érdekeltté tételével nem foglalkozik érdemben.

A *kompetencia (competence) alapú vállalatelméletek* a vállalat létének és túlélésének alapját abban látják, hogy milyen (szak) tudászelektéket, azaz kompetenciákat, azok milyen kombinációját képes összegyűjteni, birtokolni. A kompetenciák ugyanis nem egyformán oszlanak meg a piaci szereplők között, ezáltal tevékenységük, működésük sem lehet egyformán eredményes. A különböző szintű eredményesség különböző színvonalú és valószínűségű túlélést tesz lehetővé. Henderson és Cockburn (1994) szerint a kompetencia hozzáértést jelent, az adott tevékenység, jószág-előállítás folytatásához szükséges tudásrészlet. E tudásrészletbe beleértik a gyakorlat során szerzett jártasságot, ügyességet, összecsiszolódot, az úgynevezett tacit tudást is, amely meghatározott anyagi erőforráshoz, technológiához való hozzáférést feltételez. Ugyanakkor egyes kompetenciák valójában használhatatlanok, sőt egyenesen negatív értékűek is lehetnek. Ebből adódóan a kompetenciák leltárára épített elmélet magyarázó erejét Kogut és Zander (1992) nem tartják megfelelően erősnek, csak a jelenre, illetve a jelent tartalmazó rövid időperiódusra, ciklusra vonatkozóan. Valóban, a kompetenciaelmélet

olyan tudáselemeket is leltárba venne, melyek sem a jelenben, sem valószínűleg a jövőben nem hasznosulnak, semmilyen módon nem szolgálják a vállalat érdekeit. Az ilyen értelemben vett passzív tudásról vagy nincsenek információi a döntéshozóknak, vagy nem tartanak rá igényt, feleslegesnek ítélik. Így a kompetencialeltár nem a vállalat valódi erejét, nem a valós „egyéniségét” mutatja. A csoporttagok csoport szolgálatába állítható tudásának hiányos számbavétele, a tudás felhasználásának, kiaknázásának alacsony mértéke és színvonala a tudás értékelésének torzulásaihoz vezethet. Ez is mutatja, hogy ez az elmélet nem kellően kiforrott a csoporttagok célmegvalósításának figyelembevételében, kezelésében. A tudásszint ugyanakkor nagyon szoros összefüggésben áll azzal a kockázati és bizonytalansági mértékkel, melyek mellett a csoport a tevékenységet folytatja. Ezzel a szervezeti megoldások és a megszerzett tudás szintén közvetlen összefüggésben állnak, az elmélet még sem fektet kellő hangsúlyt erre a területre sem. A vállalat által birtokolt tudás másik kapcsolódó területe – a kézenfekvő humán erőforráson túl – az anyagi erőforrások, illetve egyéb szellemi javak. Ezt a kapcsolatrendszer az elmélet – ha közvetetten is –, de érdemben kezeli.

Prahalad és Hamel (1990) kísérletet tettek arra, hogy kiküszöböljék a kompetenciaelmélet általuk vélt hiányosságait akkor, amikor bevezették a *magkompetencia* elméletét. Szerintük a kompetenciák számbavételének eleve csak olyan vállalatnál van jelentősége, mely többféle jószág-előállító tevékenységet folytat. A diverzifikált vállalat olyan, mint egy fa, ahol az egyes termékek a gyümölcsök, de a lényeg a gyökérszinten rejlik. Ez adja a stabilitást, veszi fel a tápanyagot, irányítja az anyagcserét, gyakorlatilag itt dől el a versenyképesség kérdése. E szintet a magkompetenciákkal jellemezhetjük (Prahalad & Hamel, 1990). Nyilvánvaló, hogy a magkompetenciák sem maradhatnak változatlanok, ezeket is fejleszteni, bővíteni kell. A magkompetencia-modell egy dinamikus modell, szüntelen építkezést jelent, de ebben a magkompetenciák kell, hogy elsőbbséget élvezzenek, hiszen a többi kompetencia általuk újulhat meg, épülhet be a vállalat működésébe. Magkompetenciát viszonylag időigényes kiépíteni, teljesen egyedí, ezért azt más szereplő nehezen képes másolni. A magkompetenciák kialakításában elsődleges a felső vezetés szerepe és felelőssége. Számbavétele talán annyiban lehetne könnyebb, hogy kevésbé egyénspecifikus, ilyen módon kevesebb a rejtőzködő magkompetencia egy vállalatnál, mint a többi, ezekre egyedileg épülő kompetencia. Mivel azonban a magkompetencia általánosabb szaktudást jelent, így annak anyagi és egyéb szellemi erőforrásokhoz, konkrét technológiákhoz való kapcsolódási pontjai is kisebb számban jöhetnek létre. A magkompetencia-elmélet magyarázó ereje tehát e tekintetben kisebb, mint a kompetenciaelméleté. Ugyanígy a kevesebb kapcsolódási pont a csoporttagok célmegvalósítási eredményessége vonatkozásában is mérsékli az elmélet erejét. A szervezeti megoldásokkal mérsékelhető kockázatok és bizonytalanság tekintetében viszont előbbre lépett ez az elmélet a kompetenciaelmülethez képest, hiszen erőteljesebben megjelenik az alkalmazkodási igény, s az abban bizonyos tudáselemek által betöltött szerep.

Trigeorgis (1996) szándéka szerint megmaradva az erőforrás-elméleten belül, elsődlegesen a *képességek* (*capability*) meghatározó voltát hangsúlyozta. Hogy milyen kondí-

ciót, erőforrás-kollekciót lesz képes elérni, összegyűjteni a vállalat, az a benne rejlő képességeken is múlik. Képességek kellenek a szükséges források bevonásához, akár tulajdonos-társak, akár hitelezők révén. A döntéshozatali képességek is nagyon lényegesek, s általában a humán erőforrás képességeinek további építésére vonatkozó adottságok is szükségesek. A változó környezet miatt a szinten tartáshoz, de a fejlődéshez-növekedéshez még inkább meghatározó a tanulásra, illetve innovációk létrehozására való képesség. Sveiby (2001) rámutatott, hogy a kompetenciák a szervezeti tagokhoz kapcsolódnak, ugyanakkor az, hogy ezek ténylegesen milyen szerepet játszanak a vállalat értékének meghatározásában, attól függ, hogy a külső és belső szervezeti struktúrával kapcsolódva milyen mértékben képesek részt venni a tudás szállításában és átalakításában. A szervezeti felépítés a személyes kompetenciákhoz hasonló jelentőségű abban, hogy végül is milyen képességeket, és általuk lehetőségeket birtokol egy vállalat (Kang, Rhee & Kang, 2010). A képességek termelik, termelhetik ki folyamatosan a mindenkori kompetenciákat, a hozzáértés aktuális területeit. A képesség-vállalatelmélet már az alkalmazkodás, a fejlődés igényének rendelt alá a vállalat által birtokolt speciális szellemi jószágot, a képességeket, melyet a speciális szaktudástól könnyebben, általában a tudástól nehezebben lehet elhatárolni. Mivel ez az elmélet sokkal általánosabban állítja a középpontba a szelekciós követelményeknek való meg nem felelés problematikáját, így magyarázó ereje is sokkal nagyobb a kockázatok és bizonytalanságok szervezeti megoldások révén való kezelésében, mint a két kompetenciaelméleté. A képességek viszont, ha lehet, még általánosabb, még kevésbé specifikus szellemi javak, mint a magkompetenciák. Így az elmélet a csoporttagok célmegvalósításához, illetve az anyagi erőforrásokhoz, technológiákhoz még kevesebb kapcsolódási pontot tudott kialakítani. Ugyanakkor a szükséges kompetenciákhoz való tényleges – képességek által megalapozott – hozzáférésének kérdése ebben az elméletben sokkal kimunkáltabb, mint az a két kompetenciaelmélet esetében történt.

Teece (2017a) már megkülönbözteti egymástól az úgynevezett szokásos képességeket, illetve a *dinamikus képességeket*. A szokásos képességek rendszeresen ismétlődő, azonos célzatú, állandó követelményrendszerrel bíró, azonos eredménnyel záródó tevékenységek elvégzéséhez kapcsolódnak. „Csináljuk a dolgokat jól!” (Teece, 2017b, p. 696). E tevékenységeknek a kiegyensúlyozott és magas színvonalú eredményessége, technológiai hatékonysága azt bizonyítja, hogy a vállalat megfelelő mértékben rendelkezik a szokásos képességekkel. Ilyen képességek szükségesek a termelés megszokott tevékenységeinek végrehajtásához, vagy a mindennapi adminisztratív feladatok ellátásához, de a rutinszerű tanuláshoz is. A szokásos vállalati képességek Teece (2017a) szerint – a klasszikus csoportmunka kivételével – lényegében az egyéni képességekből összegződnek, természetesen figyelembe véve a vállalat eszközellátottságát is. A dinamikus képességek alkalmazásával a vállalat célja Teece (2017b, p. 698) az, hogy „Jó dolgokat csináljunk”. Itt már nem az alaptevékenységek szüntelen tökéletesítéséről, hanem arról van szó, hogy a profitabilitás növelése érdekében a vállalatnak időnként – a kellő időben – meg kell újulnia. Meg kell újítania az erőforrásait – kiváltképp az emberi erőforrásokat –, azokból

új konfigurációkat kell létrehozni válaszul a változásokra, illetve változásokat is generálva. A dinamikus képességek révén kell a vállalatnak érzékelnie (sensing) a kihívásokat, elsősorban a vevői követelmények terén. Másrészt a számos szigorodó követelménynek való növekvő megfelelés, azaz az értékteremtés érdekében meg kell tudnia ragadni a kínálgató lehetőségeit (seizing), vagy meg kell ezeket teremtenie. Végül, folyamatosan – azaz megfelelő sűrűséggel – meg is kell újulnia (transforming). A dinamikus képességek e három alapterületét a vállalatnak képesnek kell lennie össze is kapcsolni (Teece, 2017b). Ez a vállalatelmélet rendelkezik az egyik legnagyobb magyarázó erővel a kockázatok, a bizonytalanság, illetve az erőforrások, technológiák hozzáférhetőségében. Azonban a csoporttagok közül lényegében csak a felső menedzsment célmegvalósítása, érdekeltté tétele kap kellő figyelmet. A többi csoporttag célmegvalósítási eredményessége a sikeres felsőmenedzsmenti tevékenység függvénye. Ez kérdésessé teszi, hogy miként is tehet szert a vállalat valódi, a gyakorlatban is működőképes dinamikus képességekre, majd azok által további képességekre, illetve kompetenciákra.

Az ún. *stakeholder-elmélet* elsősorban Edward Freeman (1984), a stratégiai menedzsment elméletének képviselője nevéhez köthető, és azt kívánja megjeleníteni, hogy nemcsak a tulajdonosok és munkavállalók közös akarata szerint épül fel egy vállalat, hanem arra lényegi hatást gyakorolhatnak más érdekelttek is. A vállalatelmélet „stakeholder” irányzata sajátos módon elegyíti, de gazdagítja is a tranzakciós költség és a magatartási elméleteket, mint arra Freeman és Evan (1990) rámutattak. Clarkson (1995) a stakeholdereken belül megkülönbözteti az elsődleges és a másodlagos érintetteket. Az elsődleges stakeholderek közé azok tartoznak, akik támogató együttműködése, azaz a vállalati döntéshozatalok során ehhez szükséges megfelelő érdekelismerése nélkül a vállalat léte, túlélése egyáltalán nem biztosítható. Ide tartoznak általában véve a dolgozók, menedzsment, tulajdonosok, de ezen túl, akár egy működési engedélyt kiadó hatóság is elsődleges stakeholder lehet – a szükséges ideig. A másodlagos csoport tagjai szintén fontosak, de az ő támogatásuk „csupán” a vállalat hatékonyságát növeli, a valószínű túlélés állapoti jellemzőire hat pozitívan. Mitchell, Agle és Wood (1997) szerint ahhoz, hogy valaki stakeholder legyen, három feltételnek kell együttesen megfelelnie. Legyen a vállalat működése által érintett, ez az érintettség legyen valamilyen szempontból fontos számára, és legyen valamilyen hatalma a vállalat működésére hatást gyakorolni. „A stakeholder-elmélet korrektt módszert ad nekünk a vállalkozói kockázatról való gondolkodásra” (Freeman, Wicks & Parmar, 2004, p. 366). Valóban, ez a vállalatelmélet azzal, hogy a vállalat létrejöttét, változásait az érintettek alapozta, a nem emberi eredetű környezeti okok kivételével szinte valamennyi kockázati és bizonytalansági problémát eredményező okot becsatornázza az elemzés keretei közé. Az érintettek köre még bővebb is, mint a csoporttagoké. Ugyanakkor minden olyan érintett, aki pillanatnyilag nem csoporttag, a jövőben még azzá válhat, tehát potenciális csoporttagként kezelhető. A vállalatelmélet tehát a tényleges és potenciális csoporttagok teljes körét vizsgálata alá vonja, s nemcsak az érintettség, hanem az egyéni célkitűzések, illetve azok eredményes megvalósítása kérdé-

sében is. Az érintettek érdekeire alapozva, de a végső soron mögöttük meghúzódó egyénekből kell a vállalat szervezetét létrehozni. Úgy, hogy eközben folyamatosan szem előtt kell tartani a csoporttagok által hozzáférhetővé tett erőforrásokat, technológiákat, képességeket és kompetenciákat, továbbá a tagok egy szervezetbe való integrálása révén csökkenthető kockázatokat és bizonytalanságot is. Ez az elmélet is dinamikus, hiszen a folyamatos változások miatt folyamatosan átalakul a külső és belső érintettek köre, illetve az egyes érintettekhez „kapcsolódó” erőforrások, kockázatok, illetve bizonytalanság is.

Nelson és Winter (1982) immár kifejezetten a biológiai evolúció alaplogikáit felhasználva próbáltak magyarázatot adni a gazdasági növekedésre, fejlődésre, egyensúlyra, illetve az innovációra, de általában a vállalat létezésére, fennmaradására is. Az ún. *evolúciós vállalatelméletben* Nelson és Winter (1982) számára egyértelmű, hogy a vállalat több annál, mintsem hogy az anyagi és nem anyagi jellegű javak kombinációival egyértelműen leírható lenne. A gazdasági evolúció elméletében tehát a géneket nem tőkével, munkaerővel, forgóeszközökkel és egyéb fizikai tényezőkkel helyettesítette, hanem úgynevezett vállalati rutinokkal (u.o.1982, p. 14). A rutinok felölelik a vállalat összes, többé-kevésbé rögzült szokását akár a termelés vonatkozásában – ezek a technológiai tevékenységek vállalatra jellemző szakmai protokollját jelentik –, akár a döntéshozatal, vagy általában a vállalati kultúrával összefüggésben. Nelson és Winter (1982) szerint a rutinok mintázata azért jellemzi még egyértelműben a vállalatot, mert a rutinokban „megtestesül” a vállalat rendelkezésére álló mindenkori tudás, annak fejlődési lehetőségei, de a fizikai erőforrások is. A rutinok a vállalat felhasznált kompetenciái által határozódnak meg. A rutinok egymással komplex módon kapcsolódnak össze, létrehozva a vállalat képességeit. E rutinokból álló rendszer azonban folyamatos – hatékonyságnövelő célú – átalakulásban van, s az átalakulás iránya a korábbi rendszer által lényegileg meghatározott. Ez a vállalatelmélet a „tettek beszélnek” elvére épül. A rutinokban testesül meg elvileg valamennyi, a vállalat működéséhez szükséges, aktuálisan hozzáférhető erőforrás, technológia, képesség és kompetencia. Ugyanakkor ez a hozzáférések nem kölcsönösen egyértelmű. Azonos vállalati rutinok mögött is meghúzódhatnak eltérő anyagi és szellemi erőforrások, technológiák, eltérő képességek és kompetenciák. Ugyanakkor ugyanolyan háttér is eredményezhet eltérő rutinokat, elég, ha csak a szerencse, balszerencse szerepére utalunk például az innovációkban. Ilyen értelemben tehát ez a vállalatelmélet a felszínt mutatja, érdemben nincs szerepe sem a tartalékoknak, illetve – az elmélet gyökereihez képest furcsa módon – a csoporttagok jutójának, az ő érdekeiknek. Mivel ez egy dinamikus vállalatelmélet, így a kockázatokat és a bizonytalanságot a szervezeti innovációk homlokterében tartja, hiszen az fontos szerepet tölt be a gazdasági evolúcióban. Minél jobban tágitjuk az elemzési időhorizontot, annál inkább. Ugyanakkor a kockázatok és a bizonytalanság szervezeti megoldásokkal való kezelése ebben az elméletben nincs olyan közvetlenül összekapcsolva a hozzáférhető erőforrásokkal, illetve a csoporttagok összetételével, mint a stakeholder elméletben.

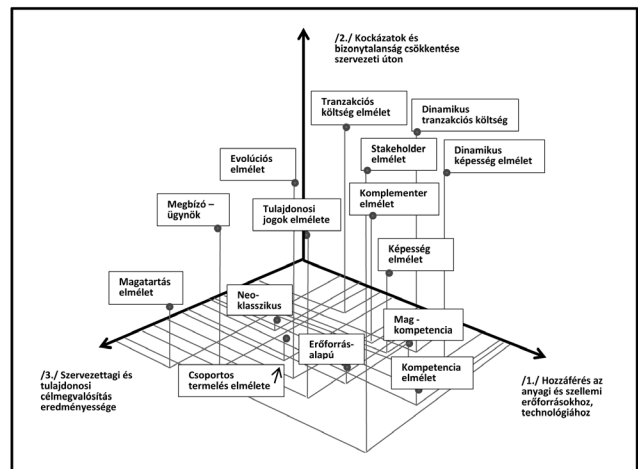
**Konklúzió**

Inglehart (2018) találoan mutatott rá, hogy minden időszakban az a társadalmi érték válik elsődleges fontosságúvá, amelyik tekintetében relatíve szűkösre fordultak a viszonyok. E viszonyokat érzékelve, elemezve a szakértők hajlamossá válnak minden probléma legjelentősebb okaként ennek az értéknek a deficitjét feltüntetni. Eközben természetesen a sikeres gyakorlat – az adott elmélet alapján – leginkább a szóban forgó társadalmi értéken alapulhat. A röviden áttekintett vállalatelméletek esetén is helytálló lehet ennek a hipotézisnek az alaplogikája. Jellemző a vállalatelméletekre, hogy azon ok-okozati viszonyokra fókuszálnak, melyek elsődlegesen tűntek, tűnnek fontosnak a vállalat létrejöttkor, illetve életciklusában. Abban az időszakban, amikor a jól képzett, elkötelezett munkaerő bőven rendelkezésre állt, s az anyagi erőforrások képezték a termelés szűk keresztmetszetét, természetes, hogy a vállalatelmélet az anyagi erőforrások meglétére, összetételére koncentrált. Amikor a szaktudáshoz való hozzáférésben alakultak ki nagy különbségek, a vállalatelméletekben a hangsúly is áttevődött a kompetenciákra. Amikor a humán erőforrás homogenitása jelentősen csökkent, akkor a csapatépítés kérdése vált jelentőssé. Mikor alapvető alkalmazkodási képességek terén mutatkoznak alapvető problémák, a vállalatelméletek ezekre vezetnek vissza a vállalati sikerességet. Kapás (1999b) kívánatosnak tartotta volna egy olyan „többdimenziós” vállalatelmélet létrehozását, amely egyszerre több, a vállalat létrehozása és működése során meghatározó tényezőt vesz figyelembe, s képes ezek hatásait összekombinálni. Jelen tanulmány természetesen nem vállalkozhatott ennek az óriási feladatnak az elvégzésére. Ugyanakkor e vonatkozásban láttatni kívánta a vállalatelméletek sokszínűségét, illetve azt, hogy bizonyos időszakban, bizonyos feltételek között mindegyik megfelelő magyarázó erővel rendelkezik.

Az ismertetett vállalatelméletek majd mindegyikének – el nem ítéhető módon – közös jellemzője az, hogy a vállalat mint rendszer, annak önálló léte szempontjából vizsgálódnak. Miközben a vállalat nem öncélúan jön létre, s működik hosszabb-rövidebb ideig. Ez akkor is nyilvánvalóvá válhat, amikor a vállalat megszűnik. Ekkor ugyanis már teljesen megalapozottan kijelenthetjük azt, hogy a vállalat által fennállása alatt létrehozott összes érték – legyen az pénz formájában megjelenő vagy kifejezhető, vagy sem, a pozitív externáliák kivételével – a vállalat mint csoport tagjait gazdagította, gyarapította. A vállalati lét által teremtett többletérték szét- és visszasugárzódik a csoporttagokra. Ez a megszerzett érték csoporttagok számára egyfajta szelektív előnyt biztosíthatott, pontosan ez volt, ez lehetett az ok, amiért csoporttagokká váltak. Érdemes tehát a vállalatelméleteknek erre a területre, a csoporttagok célmegvalósítási eredményességi szempontjaira is kellő figyelmet fordítaniuk. Mint láthattuk, a csoportszelektív logikája az evolúciós közgazdaságtan egyik meghatározó eleme. Ebből adódóan talán mindenki joggal várhatta el azt, hogy az evolúciós vállalatelmélet végre kellő hangsúlyt helyez a csoporttagok érdekeire, a vállalat általi célmegvalósításukra. Ahogyan erre Kapás (1999b) is rámutatott, az evolúciós vállalatelmélet ezzel adós maradt. Az evolúciós vállalatelmélethez képest jelen tanulmány azonban a csoporttagok nézőpontjára kiemelt hangsúlyt helyezett. Ilyen módon – az erőforrásokhoz, technológiákhoz való hozzáférés, illetve a kockázat és bizonytalanság szervezeti kezelése mellett

– ez vált a harmadik, s egyben legfontosabb tényezővé, amely szerint áttekintésre kerültek a különböző vállalatelméletek. Az áttekintés eredményeit a 2. ábra kívánja szemléltetni.

2. ábra Vállalatelméletek a három dimenziós térben



Forrás: saját szerkesztés

Az áttekintő elemzés eredményeképpen megállapíthatjuk, hogy az ún. stakeholder vállalatelmélet az, amely úgy fordít kellő figyelmet a csoporttagok célmegvalósítási eredményességére, azaz az általuk a vállalat működése révén elérni kívánt szelektív előnyökre, hogy eközben a másik két vizsgált tényező is ehhez hasonló hangsúlyos szerephez juthat. Természetesen az lenne a legkívánatosabb állapot, ha egy vállalat működése minden érintettre pozitív hatást gyakorolhatna. A már eleve, vagy várhatóan, tervezetten pozitív módon érintettek kölcsönösen kedvező ajánlat esetén a vállalati szervezetbe, vagy a tulajdonosi körbe integrálhatók. Az így létrejövő csoport tagjai bizonyos erőforrásokat, technológiákat, de képességeket, kompetenciákat is hozzáférhetővé tesznek a csoport számára. A kölcsönösen előnyös ajánlat mibenléte üzleti kalkulációk révén határozódik meg, többek között a tranzakciós költségek figyelembevételével. A leendő csoporttag részére felkínálható előny vagy érték nem feltétlenül kell, hogy pénzbeli vagy pénzben kifejezhető legyen. Hámori és Kapás (2002) megalapozottan javasolták azt, hogy az érzelmek is kerüljenek figyelembevételre a vállalatelméletekben. Különösen érdekes azonban a negatív módon érintettek csoportba való bevonásának kérdése. Egyrészt a hozzáférhető erőforrások, technológiák, másrészt a kockázatok, illetve a bizonytalanság szempontjából. Az ő megnyerésük révén tehát akár drasztikusan is csökkenhetnek a kockázatok, illetve a bizonytalanság. Ehhez azonban a vállalatnak olyan módosításokat kell végrehajtania – működésében, vagy a lehetséges „jutó” tekintetében – amelyek révén a kezdetben még negatívan érintettek később pozitívan érintettek válhatnak. Ilyen módon talán a mindenkorai vállalati működést, illetve aktuális jövőbeni terveket támogató stakeholder bázis nagysága, összetétele lehet a vállalat génkészlete, nem pedig az evolúciós vállalatelmélet által javasolt rutinok. A stakeholder bázis alapján határozódik meg ugyanis a vállalat által hozzáférhető erőforrások, technológiák, képességek, kompetenciák köre, az ezekből, illetve a szervezeti megoldásokból adódóan vállalni kényszerült kockázat és bizonytalanság döntő része, továbbá végső soron a csoporttagok „jutója”, célmegvalósítási eredményessége.

2. táblázat Vállalatelméletek rangsora az egyes problémacsoportokra vonatkozó magyarázóerejük szerint

Helyezés	Hozzáférés az anyagi és szellemi erőforrásokhoz, technológiához	Kockázatok és bizonytalanság csökkentése szervezeti úton	Szervezeti és tulajdonosi cél-megvalósítás eredményessége
1.	Stakeholder elmélet	Stakeholder elmélet	Magatartásemélet
2.	Kompetenciaelmélet	Din. tranzakciós költség e.	Stakeholder elmélet
3.	Dinamikus képességek e.	Tranzakciós költségek e.	Megbízó-ügynök elmélet
4.	Magkompetencia-elmélet	Dinamikus képességek e.	Tulajdonosi jogok elmélete
5.	Din. tranzakciós költség e.	Evolúciós vállalatelmélet	Evolúciós vállalatelmélet
6.	Erőforrás-alapú elmélet	Tulajdonosi jogok elmélete	Csoportos termelés e.
7.	Komplementer termelés e.	Megbízó-ügynök elmélet	Erőforrás-alapú elmélet
8.	Képességelmélet	Komplementer termelés e.	Komplementer termelés e.
9.	Tulajdonosi jogok elmélete	Képességelmélet	Neoklasszikus vállalati e.
10.	Evolúciós vállalatelmélet	Magatartásemélet	Magkompetencia-elmélet
11.	Csoportos termelés e.	Magkompetencia-elmélet	Dinamikus képességek e.
12.	Tranzakciós költségek e.	Csoportos termelés e.	Képességelmélet
13.	Megbízó-ügynök elmélet	Erőforrás-alapú elmélet	Komplementer termelés e.
14.	Neoklasszikus vállalati e.	Kompetenciaelmélet	Din. tranzakciós költség e.
15.	Magatartásemélet	Neoklasszikus vállalati e.	Tranzakciós költségek e.

Forrás: saját szerkesztés

Úgy tűnik tehát, hogy a csoporttagok szelekciós előnyeinek nézőpontjából többé-kevésbé valamennyi tárgyalt vállalatelmélet képes valamit mondani (2. táblázat). De magát a nézőpontot csak egyedül a stakeholder elmélet helyezte érdeklődésének homlokterébe. Nem véletlen, hogy a tárgyalt vállalatelméletek közül csak ennek a gyakorlati alkalmazása nyert általánosan teret az üzleti életben. Nemcsak a projektmenedzsmentben – a stakeholder bázis létrehozása során –, hanem a vállalat általános működtetése során is. Ugyanakkor látni kell, hogy az egyes elméleteket – a közgazdasági hasznosság kategóriához hasonlóan – nem lehet egy-egy mérőszámmal ellátni annak érdekében, hogy értékelni tudjuk azt, hogy bizonyos szempontok tekintetében milyen mértékű magyarázó erővel rendelkezik. Amit viszont kellő tudományos megalapozottsággal megtehetünk az az, hogy – hasonlóan a fogyasztó preferenciarendszeréhez – egymáshoz viszonyítjuk az egyes elméleteket. Nincs, és nem is lehet itt szó győztes vagy vesztes hirdetéséről, de a viszonylag sok vállalatelmélet között nem hátrány, ha rendelkezésre áll egy kis segítség, útmutatás a jobb tájékozódás érdekében. Erre tett kísérletet ez a tanulmány.

**Felhasznált irodalom**

Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information cost, and economic organization. *American Economic Review*, 62., 777-795. <https://www.jstor.org/stable/1815199>

Basu, S., Pascali, L., Schiantarelli, F., & Servén, L. (2009). *Productivity, welfare, and reallocation: Theory and firm-level evidence*. Working paper series no. 09-19. Boston, MA: Federal Reserve Bank. DOI: 10.3386/w15579

Baumers, M. et al. (2016). The cost of additive manufacturing: machine productivity, economies of scale and technology-push. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 102.. 193-201. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.02.015>

Bockman, J. (2011). *Markets in the name of socialism: The left-wings origins of neoliberalism*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Bolton, P., & Dewatripont, M. (1994). The firm as a communication network. *The Quarterly Journal of Economics*, 109, 809-839. <https://doi.org/10.2307/2118349>

Chandler, A. D. (1990). *Scale and scope: The dynamics of capitalism*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Chikán, A. (1997). *Vállalatok és funkciók integrációja – "Versenyben a világgal" kutatás*. Folyamatjellegű irányítás alprojekt zárótanulmánya. Budapest, Magyarország: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vállalat-gazdaságtan Tanszék.

Chikán, A. (2005). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest, Magyarország: Aula Kiadó.

Chikán, A. (2014). Hidak a közgazdaságtan és a gazdálkodástan között: a vállalatelméletek. *Magyar Tudomány*, 175 (8), 914-917.

Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>

Coase, R. H. (1937) The nature of the firm. *Economica*, 4., 386-405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioural theory of firm*. New Jersey, NJ: Prentice – Hall Inc.

Deming, W. E. (2000). *The new economics: For industry, government, education*. Cambridge, MA: MIT Press.

Demsetz, H. (1997). *The economics of the business firm: Seven critical commentaries*. Cambridge, CA: Cambridge University Press.

Douma, S., & Schreuder, H. (1991). *Economic Approaches to Organizations*. London, UK: Prentice-Hall.

Foss, N. J. (1997). The classical theory of production and the capabilities view of the firm. *Journal of Economic Studies*, 24., 307-323. <https://doi.org/10.1108/01443589710175825>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. London, UK: Pitman Books.

Freeman, R. E., & Evan, W. M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *The Journal of Behavioral Economics*, 19., 337-359. [https://doi.org/10.1016/0090-5720\(90\)90022-Y](https://doi.org/10.1016/0090-5720(90)90022-Y)

Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and "The Corporate Objective Revisited". *Organization Science*, 15.(3), 364-369. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>

- Geraghty, T. M. (2007). The factory system in the British industrial revolution: A complementarity thesis. *European Economic Review*, 51., 1329–1350. <https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2006.10.004>
- Hátori, B. & Kapás, J. (2002). Merre tovább a vállalatelméletben? Egy lehetséges fejlődési út. *Competitio*, 1., 13–26.
- Hart, O., & Moore, J. (1990). Property rights and the nature of the firm. *Journal of Political Economy*, 98(6), 1119–1158. <https://doi.org/10.1086/261729>
- Henderson, R., & Cockburn, J. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, 15. Special Issue: Competitive Organizational Behavior (Winter, 1994), 63–84. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150906>
- Hicks, J. R. (1946). *Value and capital: An inquiry into some fundamental principles of economy theory*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Holmström, B. R., & Tirole, J. (1989). The theory of the firm. In Schamelensee, R., & Willig, R. (Eds.), *Handbook of Organization I* (pp. 60–133). Amsterdam, Netherlands: North-Holland.
- Inglehart, R. F. (2018). Cultural evolution, people's motivations are changing, and reshaping the world. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3., 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kang, J., Rhee, M., & Kang, K. H. (2010). Revisiting knowledge transfer: Effects of knowledge characteristic on organizational effort for knowledge transfer. *Expert Systems with Application*, 37., 8155–8160. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.05.072>
- Kapás, J. (1999a). Egy új vállalatelmélet: erőforrás-alapú megközelítés. *Vezetéstudomány*, 30(2), 35–43.
- Kapás, J. (1999b). Szükséges-e többdimenziós vállalatelmélet? Az evolúciós vállalatelmélet kritikai összefoglalása. *Közgazdasági Szemle*, 46(9), 323–341.
- Kapás, J. (2000). A tranzakciós költségek tana a vállalatelméletben: Összefoglalás, kritika és új megközelítések. *Vezetéstudomány*, 31(7–8), 10–24.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>
- Kornai, J. (1971). *Anti-equilibrium*. Budapest, Magyarország: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Kozák A. (2015). A beillesztési program tartalma és szabályozása. *Munkaügyi Szemle*, (6), 46–52.
- Langlois, R. N. (1992). Transaction-cost economics in real time. *Industrial and Corporate Change*, 1(1), 99–127. <https://doi.org/10.1093/icc/1.1.99>
- Lewis, M. (2004). *Moneyball: The art of winning an unfair game*. New York: W. W. Norton and Company.
- March, J. G., & Simon H. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection. *The Journal of Finance*, 7, 77–91. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1952.tb01525.x>
- McCloskey, D. N. (1976). English open fields as behavior toward risk. *Research in Economic History*, 27(1), 124–170.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22., 853–886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Nash, J., & McCloskey, D. N. (1984). Corn at interest: The extent and cost of grain storage in medieval England. *The American Economic Review*, 74, 174–187.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economics change*. London, UK: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Penrose, E. (2009). *The theory of the growth of the firm* (4th edition). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(4), 79–93. [https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X\\_14](https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14)
- Progoulaki, M., & Theotokas, J. (2010). Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry. *Marine Policy*, 34., 575–582. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2009.11.004>
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Macmillan.
- Smith, A. (1776). *The wealth of nations*. Glasgow, UK: Oxford University Press.
- Spulber, D. F. (2009). *The theory of the firm: Microeconomics with endogenous entrepreneurs, firms, markets, and organizations*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Surendra, N. C., & Denton, J. W. (2009). Designing IS curricula for practical relevance: Applying baseball's "Moneyball" theory. *Journal of Information Systems Education*, 20. (1), 77–85.
- Sveiby, K. E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2., 344–358. <https://doi.org/10.1108/14691930110409651>
- Teece, D. J. (2017a). A capability theory of the firm: An economics and (Strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, <https://doi.org/10.1080/00779954.2017.1371208>
- Teece, D. J. (2017b). Towards a capability theory of (innovating) firms: implications for management and policy. *Cambridge Journal of Economics*, 41, 693–720. <https://doi.org/10.1093/cje/bew063>
- Trigeorgis, L. (1996). *Real options: Managerial flexibility and strategy in resource allocation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- van den Bergh, J. C. J. M., & Stagl, S. (2003). Coevolution of economic behaviour and institutions: Towards a theory of institutional change. *Journal of Evolutionary Economics*, 13. 289–317. DOI: 10.1007/s00191-003-0158-8
- van den Bergh, J. C. J. M., & Gowdy, J. M. (2008). A group selection perspective on economic behavior, institutions and organizations. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 72 (1), 1–20. doi:10.1016/j.jebo.2009.04.017
- Williamson, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*; New York, The Free Press, 468. p.
- Zerwas, D. (2014). *Organizational culture and absorptive capacity*. Koblenz Landau, Germany: Springer Gabler.

## LETETTÜK A NÉVJEGYÜNKET! DINAMIKUS KÉPESSÉG A VÁLLALATI NÖVEKEDÉS SZOLGÁLATÁBAN – A WIZZ AIR ESETE

A dinamikus képesség (DK) elmélete szerint annak birtoklása a szervezet azon tulajdonságát tükrözi, amellyel a versenyképesség új és innovatív formáját képes kialakítani. A képesség által a környezetet jelentette lehetőségek és veszélyek észlelése, új termékek és folyamatok bevezetése és sikeres átalakulás hajtható végre. Jelen cikk fő célja tetten érni a dinamikus képesség alapú gondolkodásmódot a Wizz Air légitársaságnál, amely a nemzetközi versenyben helyt állva képes nyereségesen működni és fejlődést elérni. A tanulmány lényeges vonása az elmülethez kötődő érzékelés-megrágadás-átalakítás hármas tevékenységcsopórt gyakorlati megfigyelése. A szerzők azt találták, hogy az elemzett vállalat erős dinamikus képességgel bír, amely számára egyfajta egyedi névjegy folyamatban ölt testet. A cikk módszertana a kiterjesztett esettanulmány módszere. A cikk több ponton járul hozzá az elmülethez. A szerzők bemutatják a DK-alapú gondolkodásmódon keresztül, hogyan győzhető le a szervezeti tehetetlenség és merevség, másképpen, hogyan biztosítható a szervezet fejlődési képessége. Továbbá, az eset részletes ábrázolása a szakirodalmi elmületben lefektetett érzékelés-megrágadás-átalakítás elvont és összetett fogalmait képes megértetni a gyakorlati megjelenés leírásán keresztül.<sup>1</sup>

**Kulcsszavak:** dinamikus képesség, felső vezetés, Wizz Air, esettanulmány

*A dinamikus képességeket aládúcoló szükséges menedzseri szolgáltatások nem kiszervezhetők.  
(Teece, 2007, p. 1345)*

A vállalatoknak a gyorsan változó környezeti feltételek közepette szükségük van egyéni sajátossággal bíró és nehezen utánozható dinamikus képességekre a fenntartható versenyelőny érdekében (Bingham et al., 2015; Hefat et al., 2007; Teece, 2007). A dinamikus képesség (DK) megjeleníti azt a vállalati adottságot, hogy egyesítsen, kiépítsen és újra kialakítson erőforrásokat (Teece et al., 1997). A vállalati DK lehetővé teszi az alkalmazkodást a változó környezetben (Zahra et al., 2006) új termék vagy technológia kifejlesztésén (Danneels, 2016), vagy új üzleti modell megalkotásán keresztül (Teece, 2010), illetve stratégiai megfontolásokkal befolyásolja a szervezeti teljesítményt (Helfat et al., 2007; Kosztyán et al., 2018).

A dinamikus képességek kapcsán Teece (2007) három elkülönülő folyamatot állapít meg: lehetőségek és veszélyek érzékelése és alakítása, a lehetőségek megrágadása, és a vállalat erőforrásalapjának az átalakítása. Az ezekhez tapadó tevékenységek elvégzésében a felső vezetésnek jelentékeny szerepe van (Helfat & Peteraf, 2015; Teece, 2007). Ilyen szerep az újdonság elfogadtatása és új kombinációk keresése, valamint a fejlődést elősegítve a szervezeti tanulás pártfogolása (Augier & Teece, 2008). A DK keretrendszerében menedzseri feladat a figyelem biztosítása, a problémamegoldás, az összehangolás (Augier & Teece, 2009), a(z) (együtt)gondolkodás és a kommuni-

káció (Helfat & Peteraf, 2015; Teece, 2007). Erre azért is szükség van, mivel a jövedelmező DK-nak gátat szabhat a szervezet útfüggősége, tehetetlensége és korábbi (erőforrások irányában való) elköteleződésai (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997).

A nagymintás kvantitatív elemzéseket tekintve, Gelhard et al. (2016) a DK-konfigurációk stratégiai teljesítményre gyakorolt hatását tanulmányozták, Wohlgemuth és Wenzel (2016) a DK és a beidegződések kapcsolatát elemezték, Schilke (2014) a DK és a versenyelőny kapcsolatát vizsgálta, Danneels (2016) a marketing és K+F dinamikus képességek erőforrások felhalmozására vonatkozó hatását derítette fel, Stadler és szerzőtársai (2013) a DK hatását vizsgálták az erőforráshoz való hozzájárulásban és azok fejlesztésében, Helfat (1997) a DK és a kiegészítő eszközök viszonyát ragadta meg, míg Drnevich és Kriauciunas (2011) a DK vállalati teljesítmény kapcsolatát világitotta meg a környezet dinamizmusának függvényében.

Azonban a kvantitatív elemzések és az alapos elméleti kidolgozottság (lásd legfőképp: Augier & Teece, 2009; Teece et al., 1997; Peteraf et al., 2013; Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007) ellenére, a dinamikus képességek több tétele is empirikus igazolásra vár. Ilyen hézagok a nemzetközi szakirodalomban magukban foglalják a DK-folyamatok Teece (2007) általi felosztásán alapuló bemutatását és a

<sup>1</sup> Köszönetnyilvánítás

Sebrek Szabolcs Szilárd köszöni a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatalnak a PD16-121037 számú posztdoktori ösztöndíjat, amely nagyban hozzájárult a kutatás megvalósításához.

Köszönetünket fejezzük ki Gregory De La Piedrának és Somogyi Lilinek a nyelvi ellenőrzésben való közreműködésért.

felső vezetés tevékenységének a megjelenítését. Teece egy későbbi cikkében a DK-elmélet hatókörében mélyreható esettanulmány-alapú vizsgálatok lefolytatását kezdeményezi e témakörökben (Teece, 2012). Azonban az eddigi munkák inkább olyan szervezeteket tanulmányoztak, amelyek nem voltak képesek üzleti folyamataikat a környezet kihívásainak megfelelően átalakítani és ennek eredményeképpen megszűntek (Danneels, 2011; Tripsas & Gavetti, 2000), vagy pedig kevésbé dinamikus környezetben szenvedtek nagymértékű eredménycsökkentést (Bohl, 2015).

Tanulmányunkban a fenti szakirodalom által nem tárgyalt rések kutatását tűztük ki a következő központi kérdéseket feltéve: Hogyan tudja támogatni a teecei hármas elveken alapuló dinamikus képesség alapú gondolkodásmód a sikeres működést a nemzetközi versenyben való helytállás során? Ebben mi a felső vezetés irányadó szemlélete és lényegi tevékenységei?

Az alkalmazott kutatási módszertan az esettanulmány módszere, amely a különféle jelenségek előfordulási közegükben való vizsgálatára alkalmas tudományos módszer (Yin, 1994). Jelen tanulmány egyfajta kiterjesztett eset megvalósítását takarja, amelynek központi elve az elmélet és az empirikus adatok összevetése egyfajta iteratív módon, melyben újabb fogalmak és elméleti elemek kerülnek nagytól alá (Burawoy, 1991; Danneels, 2011). Kutatásunkban a Wizz Air légitársaságot vizsgáltuk meg a vállalat társalapító-vezérigazgatóval és a vállalattal a kezdetektől együtt dolgozó tanácsadó cég vezető munkatársával készített interjúk segítségével. Ezenfelül a kutatás érvényességének növelése érdekében dokumentumelemzést végeztünk, valamint részletes háttér-információt gyűjtöttünk be további interjúkon és az üzleti sajtón keresztül.

A Wizz Air kiváló alany a DK-keretrendszer vizsgálatahoz, hiszen megalapítása óta kemény iparági versenyben kell helytállnia, amely a szervezeti megújuláson és erőforrásalapú kiterjesztésen nyugvó versenyelőny építés és megtartás fontosságát emelte a stratégia központi elemévé. A vállalat a kelet-közép-európai régió vezető diszkont légitársasága, részvényei jegyzettek a Londoni Értéktőzsdén, valamint a tőkepiac kivételes nyereséspotenciállal bíró vonzó befektetési célpontnak ítéli meg. Az esettanulmányi jelleg lehetőséget biztosít a célvállalatot körülvevő környezeti és iparági változások nyomon követésére (Di Minin et al., 2010; Giarratana, 2004). Ezek és a belső folyamatok feltárásában a kulcsérintettekkel lefolytatott interjúk nagyban hozzájárultak a Wizz versenyelőny természetének megértéséhez, növelve a tanulmány értékét. A Wizz fejlődése során a versengés és a piacok jövőbeli természete gyakorta nehezen volt meghatározható, ami az iparágot az elmélet ideális alanyává teszi.

A cikk hátralevő részében bemutatjuk a DK elméletét, az alkalmazott módszertant és kutatási feltételezéseket, majd a vállalati háttér és piaci helyzetét. Ezt követően ábrázoljuk a DK folyamatait a célvállalat üzleti gyakorlatában, ezután következtetéseket vonunk le az elmélet és a gyakorlat között. Az összefoglaló szakasz tartalmazza az elméleti hozzájárulást, a következtetéseket vállalatvezetők számára, a korlátokat és a jövőbeli kutatási irányokat egyaránt.

## A dinamikus képesség keretrendszere

### *Fogalmi bevezető és Teece hármas felosztása*

A stratégiai menedzsmentben kifejlesztett dinamikus képességek keretrendszere hasznos eszközt jelent a vállalkozói szemléletű vezetők ténykedésének megértésében. Teece és kollégái (1997) úgy határozták meg a dinamikus képességeket, mint a vállalat késztségét a belső és külső kompetenciák és erőforrások egységbe rendezésére, kiépítésére és újra kialakítására, mindezt gyorsan változó környezeti feltételek közepette. Augier és Teece (2009) megfogalmazásában a DK egy adottság az új lehetőségek észlelésére és megragadására, illetve tudáseszközök, kompetenciák és kiegészítő eszközök újra kialakítására és megvédésére a fenntartható versenyelőny elérése céljából. Ez összhangban áll Helfat et al. (2007) DK meghatározásával, amely szerint a DK szándékoltan kiterjeszti, létrehozza, vagy éppen módosítja a vállalat erőforrásbázisát.

A nem dinamikus (i.e. működési) képességek a belső folyamatok megbízhatóságát, a kiegyensúlyozott napi üzletvitelt és működést teszik lehetővé (Helfat & Winter, 2011). A dinamikus képességek a működési képességekkel szemben új eljárások és folyamatok meghonosítását alapozhatják meg, kiterjedhetnek új termékekre és szolgáltatásokra, illetve ugyanazon vagy teljesen új vevőkre (Helfat & Winter, 2011). A megnevezésben a dinamikus szó az erőforrások és kompetenciák megújításának szűkegyeztetettség elérése érdekében. Lényeges elemei a DK elméletének, hogy a piaci időzítés és a piacra jutási idő elsőrendű, illetve a jövőbeli versengés és a piacok természete nehezen meghatározható (Teece et al., 1997). A megnevezés a figyelem középpontjába emeli a képességek fontosságát, ezzel pedig a stratégiai vezetés kulcsszerepét a belső és külső szervezeti képességek, erőforrások és kompetenciák átalakításában. A DK meglete ezért a vállalat jövőbeli piaci sikereit vetíti előre (Helfat & Winter, 2011; Winter, 2003).

A dinamikus képességekhez tapadó tevékenységekre Teece (2007) egy hármas csoportosítást alkalmaz:

- érzékelés,
- megragadás és
- átalakítás.

Az érzékelés az üzleti és technológiai lehetőségek észlelését, felbecslését, egyedüli vagy közös kialakítását jelenti (Teece, 2016). Az érzékelés a környezet egyfajta pásztázása, tanulás és értelmező tevékenység, amely magában foglalhatja a veszélyek feltérképezését is. Lehetőség lehet új, akár látens fogyasztói igények azonosítása, iparágak és piacok szerkezeti fejlődésének megértése, vagy exogén tudományos és technológiai fejlesztések gyakorlati alkalmazása (Teece, 2007). Az érzékelés során Teece fontos szerepet szán a vállalati vezetőknek és a számtalan külső forrásból nyerhető információ felhasználásának. A vállalatvezetésnek értelmeznie kell a releváns külső környezetben végbemenő új eseményeket, fejlesztéseket és megcélzandó piaci réseket vagy szegmenseket.

A statikus, iparági szerkezetet előtérbe helyező porteri öt erő modellel ellentétben, a DK elmélete hangsúlyozza a technológiai lehetőségek, a tanulás, a hálózati és bejáratott fogyasztói bázis, az átváltási költségek, a támogató intézmények, a szabályozó hatóságok szerepét a vállalati versenyelőny kialakulásában (Teece, 2007). E jegyek a lehetőségek és veszélyek észlelésénél egyaránt szerepet játszhatnak.

A második fő tevékenység a lehetőségek észlelését követően azok megragadása új folyamatok, tevékenységek és termékek/szolgáltatások formájában (Teece, 2007). A vállalatvezetés részéről ez befektetési fegyelmet, a fejlesztések iránti elkötelezettséget, szaktudás megszerzését, erőforrás-biztosítást és új erőforrás-kombinációk megvalósítását igényli a vállalati kettős értékteremtéssel összhangban (Katkalo et al., 2010; Teece, 2016). Befektetésekre ösztönözhet a hálózati externáliák/hatások és a meglévő fogyasztói bázis jelenléte (Katkalo et al., 2010; Teece, 2007). Az elmélet felismeri, hogy a vállalatvezetők gyakorta túl kockázatkerülők a meglévő eszközeiket és üzleti beidegződéseket érintő újító kezdeményezésekkel szemben, viszont ez turbulens üzleti környezetben hibás döntéshez vezethet (Teece, 2007).

A megragadási szakasz az üzleti modell megalkotását, igazítását és akár cseréjét is érintheti (Teece, 2007). Költségvető szerep mellett lényeges eleme egy üzleti modellnek a hatékonyság, a tevékenységrendszerek ki-forrottsága, a márka és az üzleti jóhírnév (Teece, 2007; Zilahy, 2016; Zott et al., 2011). E szakaszt elősegíti a tudásmenedzsment, a tanulás és a tervezés, melyekhez elengedhetetlen a vállalatvezetés összehangoló munkája és felügyelete (Augier & Teece, 2009; Bohl, 2015; Enríquez de la O, 2015; Kosztyán et al., 2018; Teece, 2007), valamint együttgondolkodási hajlandósága (Helfat & Peteraf, 2015). A megragadás fázisában a javító stratégiák kétféle módon támogatják a szükséges változásokat: (1) új szervezeti struktúra, ösztönzési rendszer és beidegződések megtervezésével az újító cselekvés támogatására, és (2) nem értékteremtő bizonyos eszközök és beidegződések elhagyásával (Bingham et al., 2015; Teece, 2007).

A szervezeti tehetetlenség gyakoribb, mint az ötletes alkalmazkodás. Ez a megfigyelés adja az átalakítás, mint az utolsó dinamikus képességtípus jelentőségét (Teece, 2016). Kulcsfontosságú a fenntartható nyereséges növekedés szempontjából az erőforrások, eszközök és szervezeti struktúrák újraegyesítése és kialakítása, amint a vállalat növekszik, és mialatt a piac és technológiák változnak. Az átalakítás szükségszerű a fejlődési alkalmasság (*evolutionary fitness*) megtartásához, és amennyiben szükséges, a kedvezőtlen útfüggőség megszüntetéséhez (Teece, 2007).

Az olaj- és gáztermelő vállalatok dinamikus képesség központú tanulmányozása során, azok átalakulására és a növekedés biztosítására Shuen és szerzőtársai három le-

hetőséget vázolnak: szerves növekedés, felvásárlási stratégia és partnerségi szövetséges megállapodások megkötése (Shuen et al., 2014). A vegyiparban Bingham et al. (2015) hasonló stratégiai opciókat vázolnak, kiegészítve azzal, hogy a vállalati leépítés – bizonyos eszközök és üzletrészek értékesítése – szintén megfelelő kimenetel a fejlődési alkalmasság biztosítására. Kosztyán, Sebregyés és Novák (2018) szintén a DK témakörében egy hazai szoftverfejlesztő vállalat kapcsán a szerves növekedés jelentőségét húzzák alá, külső nyílt innovációs tudásmegosztás alkalmazásával; ezzel kapcsolatosan, a kívülről érkező tudástranzfert és szakértelem-bevonást az átalakítás során az elmélet is javasolja (Teece, 2007). Végül, a korábban az észlelés és megragadás során említett (például, az előbbinél a környezetet érintő) tanulási elem e szakaszban is megjelenik, továbbá az átalakulás egyértelmű célja a vállalati teljesítmény és mozgástér növelése (Teece, 2007).

### Kapcsolat a DK és az erőforrások között

Eisenhardt és Martin (2000) elméleti munkája feltárta a dinamikus képességek és az erőforrások közötti kapcsolatot. A DK szerepe a lényeges tevékenységek és szervezeti folyamatok kivitelezésének javítása azáltal, hogy erőforrásokat egyesít, újrendez vagy felszabadít. A szoftveriparban kulcserőforrás a szoftverfejlesztő mérnökök száma, rendelkezésre állásuk, illetve a fejlesztési folyamat résztvevőjeként a vezető felhasználó is (Kosztyán et al., 2018). Amennyiben a DK alkalmazása egy új áramvonalasabb szoftverfejlesztési módszer révén a szoftverkiadási időszakot lerövidíti és olcsóbbá teszi, úgy a célvállalatnál értékes mérnöki erőforrás szabadul fel, amely új piaci rések meghódítását eredményezheti (Kosztyán et al., 2018). A szoftverfejlesztési módszertant átíró DK megteremtette a lehetőséget új értéknövelő tevékenységek bevonására és a korábbi szervezeti rugalmatlanságot okozók elhagyására, azaz a tevékenységek újrendezésére. Az új elvek mentén a vevőket hatékonyabban tudták bevonni a fejlesztési folyamatba, ennek eredményeként a mérnöki-fejlesztői szaktudás és a vevői kontroll egyszerre volt jelen a fejlesztési folyamatban, azaz erőforrást egyesítettek (Kosztyán et al., 2018). A reptér-üzemeltetésben a DK hasonló szerepére mutat rá Bohl (2015), ahol az élömunka és a repülőterei eszközpark számít lényeges erőforrásnak.

Az erőteljes DK az ún. VRIN betűszóval jelzett erőforrásokon nyugszik, azaz értékes, ritka, nem-másolható és nehezen helyettesíthető erőforrásokon (Teece, 2014a). Ezen erőforrásokat nem lehet általában készen megszerezni, tudatosan kell őket felépíteni, mint ahogy több vezető vállalat (Apple, General Motors) esetében is történt (Teece, 2014a). Az erőforrás-pozíciók kívül, erőteljes DK az ún. névjegyfolyamatok<sup>2</sup> és üzleti modellek révén építhető fel, amelyek a legjobb üzleti gyakorlatokon túlmutatóan magukban foglalják a vállalat történelmét, felgyűlt tapasztalatait, kultúráját és alkotóképességét (Teece, 2014a). Ez

<sup>2</sup> Teece (2014a) munkájában az angol megnevezés *signature process*. A megnevezéshez illő, de az értelmes magyar fordítás érdekében, a névjegy fogalmat alkalmazzuk.

összecseng Peteraf et al. (2013) megállapításával, amely szerint a DK-k ugyan több közös jellegzetességgel bírhatnak, de az erős DK egyedi és nem teljesen helyettesíthető.

### *Menedzserek szerepe az elméletben*

A szakirodalom lényeges szerepet szán a vállalatvezetőknek az érzékelésben, megragadásban és átalakításban (Helfat & Peteraf, 2015; Teece, 2007). Az érzékelés kapcsán elsőrendű, hogy a csúcvezetők észreveggyék a hasznos és jelentőségteljes információkat (például lehetőségek vagy trendek) (Helfat & Peteraf, 2015; Teece et al., 2016). Az ösztönös megérzés is lényeges lehet az érzékelési szakaszban (Hodgkinson & Healey, 2011). Különösen turbulens környezeti feltételek közepette, a felső vezetőknek alkotó képességeket kell kifejleszteniük, elfojtva a hajlamot az ismert szabályok túlzott használatára (Teece et al., 2016). Eggers és Kaplan (2009) a telekommunikációs iparágak tanulmányozása kapcsán azt találja, hogy a környezeti lehetőségeket és veszélyeket rendszeresen nyomon követő menedzserek hajlamosabbak jobban fejleszteni e képességeiket a jövőben is. Ez a gyakorlat így egyfajta útfüggő, értékes megkülönböztető menedzserei megismerő képességgé válik, amely kiemelkedő szervezeti teljesítményhez vezethet, például korai belépési előnyök kapcsán, vagy éppen új veszélyek és lehetőségek felismerésekor (Eggers & Kaplan, 2009). A megragadásnál a felsővezetői problémamegoldás, gondolkodás, illetve a másokkal való együttgondolkodási hajlandóság emelendő ki (Helfat & Peteraf, 2015). Ezek a képességek adott esetben az üzleti modell megalkotása, kiigazítása vagy cseréje során válhatnak lényegessé (Teece, 2007). Az átalakítás során a kommunikáció, a szervezeti tagokkal való beszédmód és irántuk tanúsított érzékenység válhat meghatározóvá (Helfat & Peteraf, 2015). Erre a külső környezethez való alkalmazkodás közepette a stratégiai eszközökön (innováció, szervezeti tanuláson keresztül) megvalósuló változtatások végett van szükség (Zollo & Winter, 2002).

A felső vezetésnek biztosítani kell a szervezet fejlődési alkalmasságát a Teecei hármas tevékenységrendszerben, például a lehetőségek és veszélyek észlelésével, piacon való élen járással, a környezet alakításával, finomra hangolt üzleti modellekkel (Teece, 2014a), és a cégen belüli folyamatok állandó, az előbbiekkal összhangban zajló hatékony kezelésével (Greiner, 1998). Bizonyos DK-k alapvetően függhetnek egy vagy néhány felső vezető jártasságától és képességétől (Teece, 2012).

### **Az alkalmazott módszertan és a kutatási feltételezések bemutatása**

Ahhoz, hogy mélységében megérthessük a DK kiépítési folyamatot, a vezetők szerepét ebben, illetve a vele járó tevékenységeket, az ún. kiterjesztett esettanulmány módszerére hagyatkozunk. Az esettanulmány mint módszer, a különféle jelenségek előfordulási közegükben való

vizsgálatára szolgáló tudományos eljárás (Yin, 1994). A kiterjesztett esettanulmány gyakorlatának elve szerint, lényeges az elmélet és az empirikus adatok összevetése egyfajta iteratív módon, melyben újabb fogalmak és elméleti elemek kerülnek vizsgálat alá (Burawoy, 1991, 1998; Danneels, 2011; Bingham et al., 2015). A módszertan elterjedt a stratégiai menedzsment szakirodalmában. Burgelman (1994) az Intel sikeres váltását írja le a memória chipekről a microprocesszorokra; Tripsas és Gavetti (2000) a Polaroid vállalati történetét feldolgozva azt találta, hogy annak elavult üzleti modellje mennyire gátolta az átállást a digitális fényképezés világára; illetve Danneels (2011) alapos cikke a szervezeti megsemmisülést dolgozza fel; végül Bingham és szerzőtársai (2015) rámutatnak a DK kiépítési folyamat során a több szálón futó szervezeti tanulás fontosságára. A hazai szakirodalom is vizsgálta esettanulmány keretében az elméletet: Bohl (2015) a reptér-üzemeltetés viszonyosságait jelenítette meg a környezeti turbulencia szorításában; míg Kosztyán és szerzőtársai (2018) egy hazai szoftverfejlesztő esetén vizsgálták meg a DK lencsében keresztül, hogyan tették annak fő folyamatát hatékonyabbá.

Kutatásunk középpontjában a Wizz Air légitársaság áll. A lényeges információkat a vállalat társalapító-vezérigazgatóval, Váradi Józseffel való interjúk kapcsán gyűjtöttük, de más forrásokat is használtunk, amellyel növelhető a kutatás érvényessége és meggyőzőbben közelíthetők annak több vonalon futó szálai (Müller et al., 2013; Patton, 2002). Ennek jegyében (1) további interjúkat folytattunk a vállalattal a kezdetektől együtt dolgozó tanácsadó cég vezető munkatársával, (2) dokumentumelemzést végeztünk például az éves jelentésekben és egyéb belső forrásokon, (3) háttér-információt gyűjtöttünk be egy adott vállalati szakterületen dolgozó munkatársaktól és (4) az üzleti sajtóból.

A kiegészítő interjúk alanya az egyik nemzetközi tanácsadó cég globális légitársaság iparágára szakosodott szenior partnere<sup>3</sup> volt. Úgy véljük, hogy a belső és külső nézőpontok használatával és a megkérdezettek szakértelme révén, a Wizz Air vállalatáról és annak (fenntartható) fejlődéséről hiteles és mély bepillantást nyertünk.

### *Kutatási feltételezések*

A DK elméleti keretét alapul véve, az elemzés középpontjában álló vállalattal kapcsolatban az alábbi kutatási feltételezéseket tesszük:

- F1. A Wizz Air vállalata versenylőnyt biztosító erőteljes dinamikus képességgel bír.
- F2. A DK-alapú gondolkodásmód és cselekvés felfedezhető a Wizz Air működésében, ennek eredőjeként ezért az érzékelés, megragadás és átalakítás tevékenységei is szerepet kapnak.
- F3. A felső vezetés megismerő képessége döntő a Wizz Air fejlődési alkalmasságának a kialakításában.

<sup>3</sup> Nevét kérésére nem hozhatjuk nyilvánosságra. A cikk folyamán rá a tanácsadó, vállalati tanácsadó, szenior tanácsadó megnevezésekkel fogunk hivatkozni.

### Vállalati háttér és piaci helyzet

A repülőtársaságot 2003-ben alapította 6 tapasztalt szakember az egykor a Malévet irányító Váradi József vezérigazgató vezetésével. A légitársaság célja, hogy olcsó repülőutakat biztosítson Kelet-Európa, Közép-Európa és Nyugat-Európa között. A phoenixi központú Indigo Partners befektetési alap a kezdetektől befektetője a Wizz Air-nek (airport.hu, 2017). 2004 májusában indították útjára az első járatot a lengyelországi Katowicéből, majd 2,5 évre rá már az ötmilliomodik utasukat szállították. 2015 februárjában került sor a részvények Londoni Értéktőzsdére való bevezetésére. A cég részvényeinek árfolyama 2018. július közepén valamivel több, mint a háromszorosa az első kibocsátás kori árfolyamának<sup>4</sup>. A bevétel a 2018 március 31-ével zárult 2018-as pénzügyi évben 24 százalékkal, 1,9 milliárd euróra javult, amelyben a szintén 24 százalékkal 816 millió

euróra növekvő kiegészítő árbevétel (a teljes árbevétel 41,9 %-a) emelkedése is szerepet játszott (Körtvélyes, 2018).

A magyar hátterű légitársaság a 2017. április – 2018. májusi időszakban 168 ezer járatot teljesített úgy, hogy 14 darab repülőgéppel bővítette szinte egynemű Airbus flottáját 93-ra. A Wizz Air repülőgépeinek átlagéletkora 2018 júniusában 4,8 év, ezen belül az A320-asok átlagos életkora 6,4, míg a korszerűbb A321-eseké 1,3 év (Samu, 2018). A 14 darab új beszerzésük mindegyike A321-es, amik jóval hatékonyabbak, mint a korábbi A320-asok: több utast szállítanak (180 helyett 230-at), így az egy utasra vetített költségek hozzávetőlegesen 10%-kal alacsonyabbak, mint a régebbi gépeknél (portfolio.hu, 2018; Samu, 2018). A low-cost társaság 2018. június 4-én egy Ferihegyen megtartott ünnepség keretében vette birtokba századik repülőgépét, a HA-LTD lajstromjelű Airbus A321-est (Samu, 2018).

1. táblázat Leíró információk a Wizz Airről

Év	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Összes bevétel (M Euro)	766	851	1012	1227	1429	1571	1948
Nettó nyereség (M Euro)	34,1	30,8	87,5	146,2	223,9	225,3	275,1
Járattöltöttség (százalék)	84,7	85,6	85,7	86,7	88,2	90,1	91,3
Repült országszám	26	29	36	37	38	42	44
Utasok száma (M fő)	11,3	12,3	13,9	16,5	20	23,8	29,6 §
Alkalmazottak száma (fő) ♠	1365	1445	1650	2040	2396	3033	3686 ●
Év végi repülőgép-állomány	36	40	46	55	67	79	93 ♣

Forrás: Wizz Air 2017-es és 2018-as éves jelentés (Wizz Air, 2017b; 2018).

Jegyzet: Az M betűt milliót takar. Saját szerkesztés. ♠ Éves átlag. § Ez a Ryanair 30 százalékos piaci részesedésénél 12 %-kal nagyobb utasszámérték piacvezetői szerepet jelent a Wizz Air fő piacán, Kelet-Közép-Európában (Körtvélyes, 2018). ● 45 nemzetből tevődik össze. ♣ A 93-as flottában 65 darab Airbus A320 és 28 darab A321-es teljesített szolgálatot (Samu, 2018).

2. táblázat A légitársaság KKE-országokból indított járatainak száma

Ország	Járatszám	Ország	Járatszám
Lengyelország	143	Lettország	12
Románia	117	Csehország	8
Magyarország	59	Moldova	8
Bulgária	39	Grúzia	7
Litvánia	29	Szlovákia	6
Macedónia	27	Montenegró	2
Szerbia	18	Szlovénia	2
Ukrajna	16	Horvátország	1
Bosznia és Hercegovina	14		

Forrás: Wizz Air 2018-as éves jelentés (Wizz Air, 2018).

Jegyzet: A táblázatban szereplő adatok a 2018.03.31-i állapotot tükrözik. Saját szerkesztés.

<sup>4</sup> Érdekes részlet, hogy 2017 júniusában a vállalat részvényeinek árfolyama körülbelül a kibocsátás kori duplája volt (airport.hu, 2017), azaz az azóta eltelt időszakban is töretlen emelkedést mutat (<https://www.londonstockexchange.com>).

<sup>5</sup> Országokénti megoszlásuk (Wizz Air, 2017ab, 2018): Anglia (1), Ausztria (1), Bosznia és Hercegovina (1), Bulgária (2), Csehország (1), Grúzia (1), Lengyelország (6), Lettország (1), Litvánia (1), Macedónia (1), Magyarország (2), Moldova (1), Románia (6), Szerbia (1), Ukrajna (1). Korábban a donyocki, a marosvásárhelyi és a kassai bázist bezárták.

A vállalat 44 ország 141 repülőterén van jelen, 27 bázist üzemeltet<sup>5</sup>, munkavállalóinak száma az időszak végén 3600 volt, amely a 2018-as pénzügyi év során közel 800 fővel lett népesebb (airportal.hu, 2018; Körtvélyes, 2018). 2018-ban három új célállomás is bemutatkozott: Athén, az ukrajnai Harkov és Bécs (airportal.hu, 2018). A légitársaság a magyar piacon 5,8 millió ülést kínál 2018-ban két bázisán Budapesten 13 géppel, Debrecenben pedig 1, hamarosan 2 géppel (Samu, 2018). Az 1. táblázat a Wizz Airról leíró információkat közöl, míg a 2. táblázat tájékoztat a társaság a kelet-közép-európai országokból indított járatiról. Garud és Kumaraswamy (1993) és Danneels (2007) munkáit követve (Sun Microsystems, illetve egy vegyipari gyártó az elemzett cégek), a mellékletben szereplő 1. szövegdoboz bemutatja a Wizz Air eddigi történelmének fontosabb eseményeit.

A Wizz Air és az iparágbeli más társaságok egyébként fontos pénzügyi jellemzőit a 3. táblázat mutatja be. Szembeötlő a szóban forgó vállalat P/E hányadosa, amely az egyik legmagasabb az iparágban. A mértékegység-függő hányadost széles körben használják vállalatértékelésre, amelyben a részvényértéket mérik össze az egy részvényre jutó nyereséggel. A Wizz esetén úgy értelmezhető, hogy a pénzügyi befektető 1 font nyereségért cserébe nagyjából 19 fontot hajlandó fizetni, azaz a piac magas jövőbeli nyereségnövekedést árazott be.

2013-ban a Wizz Air itthon és Lengyelországban egyaránt elnyerte Superbrands díjat, amely a legkiválóbb márkák elismerésére szolgál. 2015-ben a Forbes magazin

a 'Legmenőbb magyar márkák' listáján a 6. helyre sorolta (origo.hu, 2015). 2016 februárjában elnyerte az Air Transport World magazintól a „2016-os év diszkont légitársasága” címet (ATW, 2016).

### A DK főbb folyamatai a Wizz Air üzleti gyakorlatában

Ez a szakasz a vállalat társalapító-vezérigazgatójával Várad Józseffel és a vállalatot támogató nemzetközi tanácsadó cég szenior munkatársával lefolytatott interjúin alapul, amelyek felölelik a társaság alapításától eltelt időszakot, valamint az iparágban az utóbbi 20 évben nemzetközi szinten lezajlott változásokat egyaránt.

#### Érzékelés

A Wizz Air számára kulcstrend a dereguláció. „Amikor az európai légitözlekedési iparra gondolunk, mindenképpen figyelembe kell venni az iparág egyik főbb hajtóerejét, amely a dereguláció” (Várad József). A dereguláció lényegében az Európai Uniótól függ és annak megalapításával kezdődött. Amikor a közép-európai államok beléptek az Európai Unióba, ezen országok is a dereguláció alanyává váltak. A légitözlekedési ipar az Egyesült Államokban 30-35 évvel ezelőtt vált jogi értelemben túlszabályozás nélkülivé a piaci korlátok lebontásával, amely létrehozta az amerikai nemzeti piacot. Az Európai Unió ehhez hasonlóan jár el az egységes piac létrehozásával. A dereguláció versenyt szül és a verseny az egyik vezérelve a repülési iparágnak. A másik vezérelve a GDP-

3. táblázat A légitársaságok jellemző pénzügyi adatai

Légitársaság neve	Régió	Piaci kapitalizáció	P/E hányados §	Bevétel (2017-es)
Wizz Air Holdings	Európa	£3,789mrd	19,16	€1,57mrd
Ryanair Holdings *	Európa	€18,025mrd	12,97	€7,15mrd
easyJet*	Európa	£6,474mrd	14,56	£5,05mrd
Spirit Airlines Inc *	Észak Amerika	\$8,937mrd	-	\$2,64mrd
Air France-KLM	Európa	€3,088mrd	-	€25,78mrd
Deutsche Lufthansa AG	Európa	€9,535mrd	4,07	€35,58mrd
American Airlines Group Inc	Észak Amerika	\$17,094mrd	10,26	\$42,21mrd
Delta Airlines Inc	Észak Amerika	\$35,099mrd	10,58	\$41,24mrd
International Airlines Group *	Európa	€13,53 mrd	5,87	€22,97mrd
Southwest Airlines Co	Észak Amerika	\$30,782mrd	8,8	\$21,17mrd
United Continental Holdings Inc *	Észak Amerika	\$19,991mrd	9,99	\$37,74mrd

Forrás: <https://www.ii.co.uk> (letöltve 2018. július 16-án)

Jegyzet: 1 GBP = 1,13 EUR, 1 GBP = 1,32 USD (2018 július 16-i árfolyamok). Saját szerkesztés.

§ Amennyiben egy vállalatnak nincs üzleti haszna vagy veszteséges, a P/E hányados a szokásoknak megfelelően nem alkalmazható, mint itt két esetben is (elméletben ugyanakkor a negatív érték is kiszámítható). \*

A Wizz Airhez hasonlóan ULCC légitársaság, azaz közvetlen stratégiai csoportbeli vetélytárs, a többi cég hagyományos szállító. • Teljes nevén International Consolidated Airlines Group, rövidítve IAG, amely magában foglalja

a British Airways, az Ibériát, a Vuelinget és az Aer Lingust. \*

A United Airlines 2010-ben összeolvadt a Continental Airlines-szal.

<sup>5</sup> Országokénti megoszlásuk (Wizz Air, 2017ab, 2018): Anglia (1), Ausztria (1), Bosznia és Hercegovina (1), Bulgária (2), Csehország (1), Grúzia (1), Lengyelország (6), Lettország (1), Litvánia (1), Macedónia (1), Magyarország (2), Moldova (1), Románia (6), Szerbia (1), Ukrajna (1). Korábban a donycki, a marosvásárhelyi és a kassai bázist bezárták.

ben mért régiós gazdasági fejlődés foka. A hüvelykujj szabály alapján az iparági növekedés kétszeres nagyságrendű a GDP-hez mérten.

Azonban a konszolidáció jelentős különbséget képez Európa és az Egyesült Államok között. A konszolidációs folyamat az Egyesült Államokban a 2000-es években ment végbe, melynek folyamányaként a légi közlekedési ipar mostanra konszolidálódott. Négy nagyobb légitársaság, az American Airlines, a Delta, a United és a Southwest Airlines a teljes hazai kapacitás 85%-át bírja. A konszolidáció erőteljes piaci szereplőket hozott létre és meghatározó az iparági jövedelmezőséget tekintve, ezért a részvényesi értéktérmet szemponjtjából irányadó. Az ázsiai légiközlekedés többé-kevésbé szabályozás nélküli és az országok közötti bilaterális egyezmények mentén működik. Európa az amerikai modell felé közelít, mert a dereguláció nyomán egy hazai EU-s belpiac alakult ki. Másfelől viszont, az USA-tól eltérően az EU-ban megfigyelhető, hogy az egyes nemzeti érdekek jelentős szerepet játszanak az egyes országok repülésügyi politikájában. Ez legfőképpen a nemzeti légitársaságok védelmében csúcsosodik ki, amely pedig Váradi meglátása által erősen visszafogja a konszolidáció folyamatát.

Ennek ellenére jó néhány nemzeti légitársaság ment tönkre, úgymint a litván flyLAL, a macedón MAT, vagy a MALEV. Megfigyelhető több nemzeti társaság összeolvadása vagy felvásárlása; ilyen az Austrian Airlines, a Swiss és az S.M. Brussels, amelyeket a Lufthansa vásárolta fel. Ez utóbbi vállalat az európai konszolidáció egyik fő mozgatórugója. Van két másik európai légiközlekedési csoport, amelyek szintén hozzájárulnak a konszolidációhoz. A British Airways (BA) vezette International Airlines Group (IAG) magában foglalja a BA-n felül a spanyol Iberiat, az ír Aer Lingust és a spanyol diszkontszállítót, a Vuelinget. A méretben és kiterjedtségi körben leginkább behatárolt harmadik fő csoport az Air France-KLM. A Wizz Air vezérigazgatójának meglátása szerint Európában tovább fog zajlani a konszolidáció folyamata, ez azonban hosszabban fog eltartani, mint az USA-ban, úgy, hogy a következő 5-10 év kritikus időszaknak fog számítani. Az USA-ban a konszolidáció nyomán tízről négyszereplősre szűkült a piaci résztvevők száma. Jelenleg Európában hozzávetőleg 25 légitársaság működik.

Az európai fejlődés másik jellegzetessége a légiközlekedési vállalatok ajánlatainak a szegmentálása, az egyik oldalon az alacsony költséggel szállítók, a másikon a hosszabb ideje a piacon levő hagyományos cégek. A kontinensen a rövid távú szállítás 45%-át az alacsony költséggel bíró társaságok, míg 55%-át a hagyományosak végzik. Ez az irányvonal vezetett el a diszkont-légitársaságok kialakulásának jelenségéhez. Azzal, hogy teret nyernek, fokozatosan jutnak piaci részesedéshez. „*Ami ma 45%, az 2-3 év múlva 50 százalékává válhat*” (Váradi József). A hagyományos-alacsony költségű szállítók felosztás mellett, jelen van egyfajta további szegmentáció az iparág fejlődésében: szemtanúi lehetünk a nagyon alacsony költséggel szállítók (ultra-low-cost carriers, ULCC), alacsony-költségű szállítók (low-cost carriers, LCC) és a hibrid szállítók kialakulásának. Ez utóbbi egyfajta átmenetet

képez a hagyományos és az LCC csoport között. A nagy hálózatot kiépítő hagyományos szállítók sokkal inkább a nemzetközi járatokra összpontosítanak, és ide tartozik a Lufthansa, a British Airways és a KLM. A ULCC szegmenst a Wizz Air és a Ryanair fémjelzi, míg az LCC-be az EasyJet tartozik. Hibrid irányultságú légitársaság volt a nemrég tönkrement Air Berlin, és a korábban LCC Norwegian – itt a hibrid jelleg a rövid és hosszú távú útvonalak együttes repülésében ölt testet.

Értéktérmetési nézőpontból a Wizz Air vezér úgy vélekedik, hogy a spektrum két végén elhelyezkedve van igazi esély jelentős értéktérmetésre, míg annak közepén ez nehézségekbe ütközik. A nagy hálózattal bíró légitársaságok jelentős érték teremtésére képesek az alacsony árrés és a nagy volumen hatására. A ULCC társaságok szintén jelentős részvényesi értéket tudnak létrehozni az iparágon belüli magas árrés elérésével és az erőteljes növekedésük révén. A működési forma spektrumának közepén elhelyezkedők stratégiailag a leginkább sebezhetőek, nagy csődbe meneteli eséllyel, jóval az iparági teljesítménystandard alatti teljesítéssel. A leginkább a költségek leszorítására törekvő szegmensen kapcsolatosan, az általunk megkérdezett tanácsadó úgy véli, hogy a ULCC szegmens sokkal uralkodóbb kontinensünkön, mint az Egyesült Államokban. Továbbá a Porter (1996) által is jellemzett Southwest volt az eredeti ULCC minta (noha utána erről a piaci irányról letért), amely követőkre talált Európában. Az amerikai piacot tekintve a ULCC úttörői jelenleg az Allegiant, a Frontier és a Spirit Airlines.

### Megragadás

A DK-rendszerrel összhangban, az alfejezet a Wizz Air gyakorlatából a lehetőségek megragadását veszi szemügyre, az új szolgáltatások, piacok, folyamatok, tevékenységek ismertetésével, egyszersmind párhuzamba állítva az iparág változásával és a legjelentősebb versenytárs gyakorlatával.

Váradi szerint a Wizz Air az Ansoff-féle szervezeti növekedési mátrix mind a négy stratégiai irányát (részesedésnövelés, piac- és termékfejlesztés, diverzifikáció) alkalmazza, azaz a meglévő területi beágyazottsága mellett hangsúlyt helyez a termék/szolgáltatás és a piacok változottságának a növelésére. A meglévő piacokon növelik a járatszám-gyakoriságot. Amikor bevezetnek egy útvonalat, jellemzően korlátozott gyakorisággal indítják, rendszerint heti 2-3 járatral. Amint jelentősebb keresletet tapasztalnak és tudják serkenteni azt, folytatják a kapacitás biztosítását és napi vagy napi kétszeri gyakoriságra állnak rá. Például a légitársaság Londonból Budapestre napi egyszeri járatral indított, manapság naponta ötször repülnek.

A vállalat folyamatosan nyit új piacok felé diverzifikációs törekvéseivel összhangban. 2018 nyarán 44 országba repül és 14 országban összesen 27 kiszolgáló bázist működtet. Az elmúlt években számos új keleti piacot érték el. Új bázist alapítottak Grúziában, illetve egyre rendszeresebben repülnek Oroszországba. A légitársaság tovább terjeszkedett Izrael és az Egyesült Arab Emírségek felé, dubaji célállomással. Ezen időszak alatt néhány új nyugat-európai útvonalat is létesített, például Izlandra, Portugá-

liára és számos kanári-szigeteki úti célra. Új repülőterek bekapcsolásával a diverzifikációs terv felőlel tehát új piacokat és földrajzi térségeket.

A szolgáltatásra a folyamatos termékfejlesztés a jellemző. A 2000-es, de főképp az 1990-es évekhez képest a repülés egy sokkal elérhetőbb szolgáltatássá vált. A cég nézőpontjából a nem jegyalapú, mellékes bevételek (elsőségi utasfelvétel, fedélzeti szolgáltatások, poggyász fedélzeti elhelyezése) kulcsfontosságúnak számítanak. Mostanra a teljes bevétel 40 százaléka nem a jegyeladásból folyik be, számos kiegészítő tétel utazáshoz kapcsolódik, kényelemmel kapcsolatos, vagy jutalékalapú. A Wizz termékek és szolgáltatások portfólióját ajánlja utazóközönségének, amiben a fogyasztói bázis jobb kiaknázása e kezdeményezések révén valósul meg. A termékek és szolgáltatások több változatban való ajánlása az eltérő igények mentén más iparágakban (úgy mint a szoftveripar) is megfigyelhető (Shapiro & Varian, 1999; Giarratana & Fosfuri, 2007). A ULCC szegmens mindkét prominens cégére jellemző a fent leírt stratégia, hiszen a „*március végén zárult pénzügyi évről szóló jelentés szerint a Wizz 42, a Ryan 28 százalékkal fejlette meg az árbevételét olyan tételekből, amelyeket az utasok az alapáron felül fizettek*” (Jámbor, 2018).

A szervezeti növekedés és a konszolidáció között szoros a kapcsolat. Stratégiai tankönyvek az iparági konszolidációt az összeolvadásokkal és felvásárlásokkal kötik egybe (lásd Johnson et al., 2015). A Wizz vezér szerint a gyakorlatban azonban ez nem szükségszerűen kapcsolódik a vállalati felvásárlásokhoz. A légitársasági iparágban ez úgy megy végbe, hogy az adott versenytársat kiszorítják a piacról, kapacitásait helyettesítik, amely révén végbemegy maga a konszolidáció. A gyengébb kiszorítása más iparágakban, például a világméretű mobil telefonkészülékek (Alcácer, 2006), vagy a biztonsági szoftverek (Sbrek, 2019) iparágában is jellemző.

A társaság vezérigazgatója szerint a leglényegesebb stratégia számukra a szerves növekedés. Ez egy megalakítás nélküli út, amely az üzleti modellt és a vállalati kultúrát sem veszélyezteti. Ugyanis a modell megalkotása és finomítása, a kultúra kialakítása a vállalati eredményes működés építőkövei, amelyekre inkább építeni kell. Lényeges kérdés, hogy maga a piac hagy-e teret a szerves növekedésre, és hogy elérhető-e a megfelelő méret a piaci versenyben, főképp mikor felvásárlásalapú konszolidációs folyamat zajlik a cég körül. A CEO szerint a Wizz Air szerencsés volt abban az értelemben, hogy a piac nem hajszolta bele őket egy felvásárlási versenybe és így megvalósulhatott a cég növekedése egyfajta szerves módon. A másik előnyös elem, hogy a kelet-közép-európai piacokra összpontosítottak, amelyek gyors növekedésű piacok, jelentős további tartalékokkal.

A konszolidálódó európai légitársaságokban a Wizz Air jelen pillanatban az ötödik legnagyobb légitársaság a piaci kapitalizációt tekintve a Ryanair, a Lufthansa, az IAG és az EasyJet mögött úgy, hogy ez utóbbi helyezését a Wizz erősen ostromolja. A konszolidáció a Wizz számára inkább lehetőség, mintsem szándékolt stratégia. Másrészt, a szándékolt stratégia a szerves növekedés, fél szemmel a konszolidációs folyamatot figyelve.

A ULCC szállítók a leginkább növekvő szegmensét képezik Európában a légitársasági iparnak. Két jeles képviselőjének (Ryanair és Wizz Air) együttes piaci részesedése mintegy 15%, úgy, hogy ez az érték fokozatosan nő. Kelet-Közép-Európában a ULCC-k teljes piaci részesedése 20% felett van és egyre növekszik.

Az alacsony költségű repülési szolgáltatás Európában 15-20 évvel ezelőtt indult egyfajta piaci részként, amely főáramú üzleti modellé vált. Mostani 45%-os részesedése az európai rövid távú kapacitásból könnyen 50%-ra, vagy afölde növekedhet. Az iparág fejlődése során a repülés anyagilag elérhető szolgáltatássá alakult, s egyszerűsödött „*a repülés önmaga nem cél, hanem a cél megvalósításának az eszközévé vált*” (Váradai József). Az emberek biztonságos, hatékony és alacsony költségű szolgáltatást igényelnek. A lehető legkevesebb pénzt akarják utazásra elfecsérelni, egész egyszerűen A-ból B-be szeretnének eljutni. A rövid távú repülés szemszögéből az iparág teljesen árucikk jellegűvé vált, ennek köszönhetően a legalacsonyabb költségű mindig érvényesül és mindig nyereséget teremt. Éppen ezért az erre alapozó üzleti modell kritikus a sikeresen működő társaságok számára hosszú távú túlélésüket szem előtt tartva. Következésképpen, ha egy légitársaság a rövid távú európai piacon versenyezni akar, a költségeket alacsonyan kell tartania. Amennyiben erre az adott vállalat nem összpontosít kellőképpen, az előbb-utóbb tönkre fog menni, ez idő kérdése. Mivel csupán egy vállalat bírhat a legalacsonyabb költségekkel, az összes többi magasabb költségűvel fog működni. „*A Wizz Air számára a mindenkori cél a legalacsonyabb költséggel dolgozó európai iparági szereplővé válni*” (Váradai József). A cég jó úton halad felé, mivel az egységköltség mostanra a Ryanair szintjén mozog.

#### Ami nem megragadható a Wizz számára: riasalapú megkülönböztetés

Az iparágban széles körű nemzetközi tapasztalattal rendelkező tanácsadó szerint elvileg kétfajta versenystratégia alapján lehet megragadni a lehetőségeket: ez a költségvetési szerep és a piaci rés alapú megkülönböztetés. A megkülönböztetés vagy természetesen előálló, vagy tudatosan felépített lehet. Az iparágban más modell alkalmazása nem lehet sikeres, a túlzott eltérés bukást okozhat.

A lényeges kérdést az jelenti, hogy vajon mennyire fenntartható maga a megkülönböztetés az iparági verseny folyamán. Annak forrása a tanácsadó szerint lehet földrajzi, technológiai, szabályozásfüggő vagy piacbirtoklás (például az első belépő előnye révén). Amennyiben a megkülönböztetés fenntartható, meg kell ragadni, egyébként a verseny a költségzsintról szól. A technológiai megkülönböztetés addig hoz versenyelőnyt, amíg valaki utánozza a céget, majd a költség lesz a verseny fő hajtóereje. A megkülönböztetés megújítása nagy kihívás elé állítja a légitársasági ipar szereplőit.

A vezető tanácsadó szerint a tudatosan felépített részek zöme csupán időleges jellegű. A gépek repülési tartománya változik, elérhetetlen helyszínek elérhetővé válnak (pl. helyi fejlesztés által), versenytársak pedig bármikor megjelenhetnek. A TAP Portugal az egyetlen társaság,

amely képes egy repülőgépet 24 óra alatt Braziliába és vissza küldeni; az ő esetükben akár egy új brazil társaság is megjelenhet, amely rárepülhet a fő hasznot hozó útvonalára, aláásva előnyét. A panamai Copa-val pedig egy lehetséges versenytárs egy közeli helyszínről (ilyen lehet Bogota) kellhet vele versenyre. A Copa egy sikeres modellt épített fel két kontinens határán: egyesült államokbeli másodlagos repterekről repülnek a szintén másodlagos panamai repterekre, amelyek egyfajta csomópontot alkotnak, és ahonnan tovább lehet repülni Dél-Amerika irányába. Elmondható tehát, hogy a résalapú megkülönböztetés esetén az átlag feletti jövedelmezőség sokszor időleges, új belépő esetén a bevétel, piaci részesedés és nyereségesség lejtőre kerülhet.

A szenior tanácsadó szerint a Wizz és a Ryanair nagyon okosan felfedezte, hogy az iparágban a költség áll mindenképp felett, amely egyszersmind nem kell, hogy rossz minőséggel is párosuljon. A ULCC társaságok jobb költségstruktúrából kifolyólag képesek olyan helyszínekre is berepülni, ahová nagy gépekkel korábban nem volt lehetséges. A költségvető szerep méretgazdaságosság révén segíthető, fenntartása azonban nem könnyű feladat, komoly összehangolást igényel piacok, eszközök, reklám és személyzet terén. A költségek végig belső ellenőrzés alatt tarthatók, míg a megkülönböztetést ezzel szemben külső tényezők befolyásolják. Az iparágban „nem járhat sz túl a versenytársaid eszén lehangoló taktika révén a termékek vagy a kommunikáció területén, vagy egyéb más téren” (szenior tanácsadó).

### Átalakítás

A Wizz Air-nél, amennyiben a működés elmarad az iparági kívánalmaktól (például nyereségesség és/vagy növekedés visszaesése), a szervezetet átalakítják. A vezetés feladata, Váradi szerint, olyan belső folyamatok megalakítása, amelyek elősegítik a fejlődést és kevesebb törést okoznak a szervezetben. Ezért és az úttörő szerep miatt is a szervezeti tanuláson alapuló fejlődésre való alkalmasság elérése a cél, semmint a forradalmi változások-hajtotta átalakulás. Egy olyan dinamikus környezetben, mint a légiközlekedés, kulcsfontosságú a menedzsment kezdeményező szerepe a vállalat hosszú távú sikerét tekintve. „A vezetés a kezdetektől fogva megpróbált előre jelezni vagy kezdeményezőleg fellépni a jövőbeli történéseket illetően, és elgondolni, amennyiben valamely esemény bekövetkezik, arra hogyan fog reagálni a vállalat” (Váradi József). Az eddigi iparági tapasztalatok fényében elmondható, hogy nem a legerősebb vagy éppen a leggyorsabb él túl, hanem az, aki a legalaposabban képes alkalmazkodni. Másképpen, a felső vezetés nézőpontjából előre kell látni a bekövetkező eseménysort, valamint arra időben cselekvési tervet készíteni. Amikorra a helyzet megváltozik, a vállalatnak csatasorba kell állítania a szervezeti kapacitásokat, a struktúrát, a folyamatokat és rendszereket. A válság például több társaságot ért felkészületlenül: rendszereik összeomlottak, csorbítva működési képességüket. Például az egyik fő versenytársnál (Ryanair) 2017 folyamán súlyos probléma merült fel a pilóták megtartásával kapcsolatban. A pilótákat kezelő rendszer nem működött megfelelően,

azok túlterhelését vonta maga után, elégedetlenséget szülve. A versenytársat ez belső folyamatainak átalakítására ösztönözte. Egy másik versenytárs, a spanyol Vueling, 100 gépe kényszerült földre, megbénítva a működést, mivel nem volt felkészítve a működés nagymérvű kiterjesztésére, amely érintette a különféle műveleteket, utasszámot, gépszemélyzetet és egyéb munkatársakat.

### Kihívások a fejlődési képesség megtartásában

A Wizz szervezeti berendezkedése erőteljes, igény szerint kiterjeszhető a további növekedés függvényében és egyetemleges fogyasztói igényt elégít ki, amely megtalálható Magyarországon, Indiában, az Egyesült Államokban vagy bárhol a földön. A Wizz vezetője szerint megtalálták a célravezető üzleti modellt, amelynek elemeit több lépcsőben vezették be. Véleménye szerint a társaságnak egy általános (makroökonómiai tényezők, gazdasági környezet, GDP-növekedés) és egy egyedi (üzemanyagár, valuták árfolyammozgásai, geopolitikai történések, katasztrófák) kihívással kell megküzdenie. E tényezők minden iparági szereplőre hatással vannak.

A Wizz Airre jellemző egyedi kihívás a legalacsonyabb költséggel működő iparági szerepre való törekvés miatt jelentkezik, amely jelentős részvényesi értéktremést tesz lehetővé. Ez feltételezi, hogy a vállalatnak a versenytársakhoz képest gyorsabban kell nőnie – jelentős kihívás elé állítva a vezetést. A ULCC szektor növekedése az elmúlt 2-3 évben évente 20% körül alakult, hasonlóan a Wizz-éhez. Ez a gyors növekedés rengeteg repülőgép üzembe állítását igényli, amely maga után vonja a személyzet (pilóták és légiutas-kísérők) toborzását, kiképzését és munkába állítását. Nyilvánvalóan a rendszernek, a folyamatoknak és vezetési struktúráknak vannak határai. A Wizznél ezeket 1-3 év távlatában próbálják kitalálni és működtetni úgy, hogy ebben benne van egyfajta kezdeti érési időszak is, amikor a saját és a máshonnan származó tanulási tapasztalatokat próbálják folyamatosan beépíteni. A növekedési pályák figyelemmel kísérése, a szervezeti kapacitások és a vezetési képességek kiépítése, a személyzet megfelelő időben és helyen való munkába állítása mind-mind komoly kihívások elé állítják a vállalat vezetését. A CEO példájával élve, az éves új belépők száma 750 körüli. „A társaság 3500 főt alkalmaz és ez majdnem a létszám 25 százalékának a felvételét jelenti. Két fő felvétele naponta, szombatot és vasárnapot is beleértve”. Gyakorlatilag minden negyedik munkavállaló kevesebb, mint egy évvel ezelőtt érkezett. Egy ilyen helyzet a jelenlegi struktúrák és folyamatok határainak állandó nyújtását követeli meg. A szervezeti kultúrát (a szellemiség és a munkaerőkölcsök fenntartása) is kihívás elé állítja a számos új belépővel.

A legfontosabb fogyasztói szükséglet az alacsony menetdíj. Több, a repülést érintő fogyasztói felmérés ezt az eredményt hozta ki, minden más – reptérválasztás, szolgáltatás feltételei, városba való bejutás – ennél jóval alacsonyabb rendű. „Ezért, amennyiben a legjobban akarod kielégíteni a fogyasztói szükségleteket, a legalacsonyabb piaci viteldíjakat kell ajánlani. A legalacsonyabb viteldíjak nyújtása és fenntartása csak a legalacsonyabb költ-

4. táblázat Kapcsolódás az elmélet és gyakorlat között

A DK szakirodalmának releváns tanai, üzenetei.	Ezek megjelenése a Wizz Air működési logikájában.	Melyik kutatási feltételezést támasztja alá?
Az új piaci lehetőségek felismerése és megragadása, ezáltal fenntartható versenyelőny elérése (Augier & Teece, 2009; Teece, 2014b).	Folyamatos növekedés az utas-, útvonal-, kiszolgáló bázis - és gépszámban, valamint a létszámot tekintve. Az 1. táblázat P/E adatait tekintve, a Wizz Air értéke 48%-kal (32%-kal) nagyobb, mint a Ryanair-é (easyJet-é).	F1, F2 F1
Iparági trendek nyomon követése (Shuen et al., 2014).	A társaság szempontjából kulcstrend az iparágban lezajló dereguláció, az ezt követő konszolidáció és a légitársasági piac szegmentálódása.	F2, F3
A vállalatvezetés és külső források szerepe az információszerzés és tanulás során (Augier & Teece, 2009, Teece, 2007); vezetés együttgondolkodási hajlandósága (Helfat & Peteraf, 2015).	Az alacsony árat követelő vevői igények és újszerű üzleti megoldások megértése a vállalatvezetés értelmező munkáján kívül nagyban támaszkodik a Wizz Airnél külső forrásra – erre a szenior tanácsadó szerepe világít rá. Ö&F elutasítása mellett a szerves növekedés előnybe részesítése.	F3
A porteri öt erő modell a DK-kel szemben bizonyos környezetben teret veszít (Teece, 2007).	Az iparág alanya lehet további szabályozásnak, mert a jogi környezet túlszabályozott és több felesleges adóforma is nehezíti a légitársaságok üzemelését (index.hu, 2018); szervezeti tanulás a működésben lényeges elem; jelentős hálózati és bejáratott fogyasztói bázis hatás.	F2
Újító cselekvések, beidegződések támogatása és a nem értékteremtők elhagyása (Bingham et al., 2015; Teece, 2007); kettős értékteremtés lényegessége (Katkalo et al., 2010; Teece, 2016).	Az Ansoff-féle növekedési mátrix mind a négy ágának kihasználása a cég üzleti gyakorlatában, és amelyben a kiegészítő szolgáltatásokra – a nagy ULCC szegmensbeli vetélytárs Ryanairhez hasonlóan – a nyereségességet szem előtt tartva kulcsszerep hárul.	F1, F2
Eredményesebb stratégiai tervezői képesség (Helfat & Winter, 2011).	A jövőbeli terveket alapul véve, amely 2026-ra évi 100 milliós utasforgalmat, 600 ezer járatot és 10 ezer alkalmazottat (a mostani több mint kétszeresét) vetít előre (vg.hu, 2018), a növekedés a vezetés szerint erős maradhat. Ezt támasztja alá a Wizz szakmai befektetője, az Indigo Partners 2017-es a dubaji légitársaság idején nyélbe ütött üzlete, amelyben 430 Airbus repülőgépet rendeltek meg mintegy 50 milliárd dollár értékben (Johnsson et al., 2017). Ebből 146 gépet (72 db A320-ast és 74 db A321neo típusút) a Wizz Air számára. A 146 gép leszállítása 2024-től fog zajlani. 2015-ben a Wizz feladott egy, az A320neo-ra vonatkozó 110 darabos rendelést is az Airbus-nak, amelynek leszállítása 2019-től 2024-ig fog végbe menni (Samu, 2018).	F1, F3
Az elmélet az erőforrások szerepét is vizsgálja a fenntartható versenyelőny érdekében (Eisenhardt & Martin, 2000).	Jelen van az erőforrások egyesítése (szerves fejlődés ansoffi területeinek megragadására), újra rendezése (flotta átalakítása) és felszabadítása (veszteséges vagy elvárások alatti útvonalak törlése).	F1, F2
Erőteljes DK nem képzelhető el ún. névjegy folyamatok megvalósítása nélkül (Teece, 2014a).	Az egyik legalacsonyabb iparági költséghelyzetből fakadóan jutányos viteldíjú szolgáltatás, amelyben a jegyárváltozatok az igénybe vett kiegészítő szolgáltatások függvényében alakulnak. Folyamatosan csiszolt tevékenységrendszer kialakítása, amely csak komoly átváltásokkal másolható.	F1
A DK érvényre juttatásához az erőforrások VRIN/VRIO tulajdonságokkal való felruházására is szükség van (Teece, 2014a).	Magas szolgáltatási értéket közvetít az utasközönség és a részvényesek felé egyaránt. Ritka erőforrás a szakmai befektető Indigo Partnerstől jövő hasznos iparági tanácsok és vezetési-irányítási képességek átvétele. Az utánózatatlanság és helyettesíthetlenség az összetett tevékenységrendszerből fakad, amelyben az ok-okozati homályosság és a költséghatékonyságra építő szervezeti kultúra jelentékeny szerepet játszik. A fenntartható versenyelőny elérése a szervezeti támogatásban ölt testet, amelyet a Wizz felső vezetés összehangoló munkája és felügyelete testesít meg.	F1, F3

séggel működő cég által válik lehetségessé. Ez pedig egy kikezdehetetlen alapvető eredményez” (Váradi József). Az alapvető egy kölcsönösen összefüggő tevékenységrendszer hoz létre, amelyben nagy szerepet játszik a legfiatalabb repülőgépflootta kiállítása és a flotta magas kihasználtsági foka, amelyek a vállalat költségben mért teljesítményének a hajtóerejét képezik.

### Következtetések a Wizz gyakorlatáról az elmélet alapján

A Wizz Air egy olyan vállalatra mutat példát, amely erőteljes dinamikus képességek birtokában van, hiszen Teece és szerzőtársai (1997) meghatározásával összhangban a vállalat hatékonyan képes a belső és külső kompetenciák és erőforrások egységbe rendezésére, kiépítésére és újra kialakítására, mindezt a gyorsan változó légiközlekedési iparág feltételei közepette. A jelen szakaszban közölt 4. táblázat összefűzi a DK-elmélet főbb tanait és üzeneteit a célvállalat működési gyakorlatával úgy, hogy közben bemutatja az igazolni szándékolt kutatási feltételezést is.

A tanulságok leszűrése után megállapítható, hogy mindhárom kutatási feltételezésünk beigazolódt. A légitársaság a piacon érvényesülő versenyelőnyt biztosító DK birtokában van, működésében a DK-alapú gondolkodásmód és cselekvés központi szerepet játszik, illetve a felső vezetés irányadó szemlélete és megismerő képessége döntő a Wizz fejlődési alkalmasságának a kialakításában.

### Összefoglalás

Az elmélet szerint a DK birtoklása a szervezet azon tulajdonságát tükrözi, amellyel a versenyképesség új és innovatív formáját képes kialakítani (Teece et al., 1997). A DK révén a szervezet képessé válik arra, hogy észlelje a környezet jelentette lehetőségeket és veszélyeket, új termékeket és folyamatokat vezessen be és sikeres átalakulást hajtson végre, melynek következtében jobban alkalmazkodhat a változó feltételekhez (Di Stefano et al., 2014; Eisenhardt & Martin, 2000; Shuen et al., 2014; Teece et al., 1997) és előnyre tehet szert a piaci vetélytársakkal szemben (Teece, 2007; Zahra & George, 2002; Zollo & Winter, 2002). A szóban forgó képességek megléte a vállalat jövőbeli sikereit vetíti előre (Helfat & Winter, 2011; Winter, 2003). Az elmélet felismeri a felső vezetés szerepét a működési rutinok képzése, a szervezeti tanulás, elköteleződések és erőforrás-kezelés terén (Bingham et al., 2015; Helfat & Peteraf, 2015; Hodgkinson & Healey, 2011). Ezen elméleti háttérre támaszkodva, elemzésünkben azt próbáltuk bemutatni, hogy a Wizz Air vállalata erős DK-jegyekkel rendelkezik. A tanulmány lényeges része a Wizz fejlődési és működési folyamatában a Teece (2007) által lefektetett hármas DK-hez kötődő csoportosítás használata, amely rengeteg „apró alapra” (*microfoundation*; Teece, 2007) engedett rápillantást. Ábrázolni próbáltuk a címben is megjelenő, a gyakorlatban felbukkanó Wizz-hez kötődő névjegyfolyamatot. Ezen felül, a cikk mottójával összhangban be szándékoztuk mutatni a vállalati felső vezetés irányadó szemléletét és kapcsolódó tevékenységeit e folyamatban.

### Elméleti hozzájárulás

Cikkünk több ponton járul hozzá az elmülethez. Bemutattunk egy olyan valós vállalati esetet, ahol a kezdetektől jelen levő DK-alapú gondolkodásmód jelentős vállalati növekedést tett lehetővé, amely képes volt dacolni a szervezeti tehetetlenséggel, merevséggel és beidegződésekkel. Így a cikk ellenpontot képez az irodalomban Tripsas és Gavetti (2000), valamint Danneels (2011) munkáinak, ahol a szervezeti fejlődési képesség elvesztése áll a középpontban. Ezzel Bingham et al. (2015) és Kosztyán et al. (2018) munkáihoz csatlakozunk. Másodsor, cikkünk részletesen tárgyalta a Teece (2007) által lefektetett érzékelés-megragadás-átalakítás fogalmak gyakorlati megjelenését. Így az esetben leírt vállalati történések sokkal közelebb visznek ezen elvont és összetett elméleti fogalmak (*constructs*) megértéséhez. Harmadsor, cikkünk csatlakozott ahhoz az áramlathoz, amely a DK terén a menedzseri megismerő képesség és szellemi tevékenységek szerepét állítja az elemzés fajsúlyos elemévé (Bingham et al., 2015; Helfat & Peteraf, 2015; Hodgkinson & Healey, 2011).

### Következtetések vállalatvezetők számára

Kutatásunk gyakorló vállalatvezetők számára is nyújt hasznosítható tapasztalatokat. A DK egy összetett stratégiai képesség, amely alapján egy prosperáló üzleti berendezkedés érhető el, de amely csak tudatos, következetes folyamat révén, átgondolt és összefüggő tevékenységek végzésével valósítható meg. Az út során a vezetésnek célszerű a teecei hármas tevékenység alapján végezniük az erőforrás-bázissal és az alkalmazkodással összefüggő átalakítási folyamatokat, amelynek során figyelmet kell, hogy fordítsanak a szervezeti tanulásra, és arra, hogy annak eredményeit beépítsék a mindennapi vállalati gyakorlatba. Lényeges vonás, hogy a nemzetközi versenyben való helytálláshoz szükséges mindhárom komponensre, azaz az érzékelés, megragadás és átalakítás folyamataira egyaránt hangsúlyt helyezni. Ezek egyikét sem hagyták el a Wizz Air-nél a növekedési stratégia végrehajtásakor. Ezen felül a fenntartható versenyelőny érdekében a vezetésnek ki kell építenie a vállalat egyedi névjegyfolyamatait, amely a választott porteri alapstratégián nyugvó átgondolt és folyamatosan csiszolt tevékenységrendszer. Kialakítása során a gyakorlatban az átváltásokra is tekintettel kell lenni és aszerint akár nehéz szervezeti döntéseket is szükséges meghozni. Aláhúzzuk, hogy az elemzett vállalat fejlődése során bátran nyúlt a nyílt innováció nyújtotta lehetőségekhez. A befektető és az iparigra szakosodott tanácsadó cég fémjelzték a Wizz két fő forrását a tudástranzfer és a szakértelem-bevonás vonatkozásában, azonban a gyakorlatban helyzettől függően más források is célra vezethetnek.

Vállalatvezetők számára a Wizz Air-nél végrehajtott erőforrás-fejlesztés is tanulságos lehet. Az erőforrások egyesítése, újra rendezése és felszabadítása a változó üzleti feltételekhez való jobb alkalmazkodást teszi lehetővé. A felszabadításhoz kapcsolódóan a veszteséges vagy elvárások alatti útvonalak törlései sokszor bátor döntéseket igényelnek, amelyekkel viszont elkerülhetők a hagyományos szállítók üzletviteli kellemetlenségei. A vizsgált ULCC

vállalat esete kiemeli a vállalati stratégia kék óceán kevertrendszerének igazságát: könyörtelenül összpontosíts az egyedi sikertényezőidre, amelyek térjenek is el a versenytársakéitól!

### Korlátok és jövőbeli kutatási irányok

Természetesen kutatásunk nem mentes a korlátoktól és megkötésektől. A kutatásban rejlő ötletek és megvalósult eredmények nagy mintában való tesztelése válhat szükségessé, ehhez azonban Danneels (2016) eredményeihez hasonlóan, a DK teceei hármass felosztását nagymintás kérdőíves felmérésre mérhetővé kell tenni.

A jövőbeli kutatási irány lehet a szervezeti tanulás és a DK közötti komplex kapcsolat tanulmányozása (Danneels, 2002; Bingham et al., 2015), amelyben a konkrét korábbi tapasztalatok fényében minőségibb belső folyamatok és versenyképesebb vállalati berendezkedés juttathatók érvényre. Ezen felül, további finomszemcsés kutatások szükségesek a területen, amelyek a vállalatvezetők ráhatását vizsgálják. E tekintetben Hodgkinson és Healey (2011), valamint Helfát és Peteraf (2015) munkái irányadók, és a felső vezetés érzelmi elkötelezettsége, megérzése, megismerő képességeik heterogenitása, továbbá a nyelvezet és kommunikáció milyensége állhatnak a DK felfejlesztését célzó kutatások homlokterében.

Végül, a stratégiai irodalom szerint bizonyos vállalatok képesek lehetnek környezetük alakítására (Reeves et al., 2012). Tanulmányunkban rámutattunk, hogy a Wizz piaci sikerein a ULCC berendezkedésen keresztül jelentősen hozzájárul az európai légiközlekedés átszabásához, amely jelenleg vélekedésünk szerint további kutatói figyelmet érdemel.

### Felhasznált irodalom

Alcácer, J. (2006). Location choices across the value chain: How activity and capability influence collocation. *Management Science*, 52(10), 1457-1471. doi: 10.1287/mnsc.1060.0658.

Augier, M., & Teece, D. J. (2008). Strategy as evolution with design: The foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. *Organization Studies*, 29(8-9), 1187-1208. doi: 10.1177/0170840608094776.

Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421. doi: 10.1287/orsc.1090.0424.

Bingham, C. B., Heimeriks, K. H., Schijven, M., & Gates, S. (2015). Concurrent learning: How firms develop multiple dynamic capabilities in parallel. *Strategic Management Journal*, 36(12), 1802-1825. doi: 10.1002/smj.2347.

Burawoy, M. (ed.) (1991). *Ethnography Unbound: Power and Resistance in the Modern Metropolis*. Berkeley, CA: University of California Press.

Burawoy, M. (1998). The extended case method. *Sociological Theory*, 16(1), 4-33. doi: 10.1111/0735-2751.00040.

Bohl, P. (2015). Dynamic capabilities and strategic paradox: A case study. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 46(11), 25-38.

Burgelman, R. A. (1994). Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environments. *Administrative Science Quarterly*, 24-56. doi: 10.2307/2393493.

Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121. doi: 10.1002/smj.275.

Danneels, E. (2007). The process of technological competence leveraging. *Strategic Management Journal*, 28(5), 511-533. doi: 10.1002/smj.598.

Danneels, E. (2011). Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32(1), 1-31. doi: 10.1002/smj.863.

Danneels, E. (2016). Survey measures of first- and second-order competences. *Strategic Management Journal*, 37(10), 2174-2188. doi: 10.1002/smj.2428.

Di Minin, A., Frattini, F., & Piccaluga, A. (2010). Fiat: open innovation in a downturn (1993-2003). *California Management Review*, 52(3), 132-159. doi: 10.1525/cmr.2010.52.3.132.

Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2014). The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 307-327. doi: 10.5465/amp.2013.0100.

Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32(3), 254-279. doi: 10.1002/smj.882.

Eggers, J. P., & Kaplan, S. (2009). Cognition and renewal: Comparing CEO and organizational effects on incumbent adaptation to technical change. *Organization Science*, 20(2), 461-477. doi: 10.1287/orsc.1080.0401.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. doi: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E.

Enríquez de la O, J. F. (2015). Resource-based view and dynamic capabilities-Achieving competitive advantage through internal resources and competences. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 46(11), 50.

Garud, R., & Kumaraswamy, A. (1993). Changing competitive dynamics in network industries: An exploration of Sun Microsystems' open systems strategy. *Strategic Management Journal*, 14(5), 351-369. doi: 10.1002/smj.4250140504.

Gelhard, C., von Delft, S., & Gudergan, S. P. (2016). Heterogeneity in dynamic capability configurations: Equifinality and strategic performance. *Journal of Business Research*, 69(11), 5272-5279. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.04.124.

Giarratana, M. S. (2004). The birth of a new industry: Entry by start-ups and the drivers of firm growth: The case of encryption software. *Research Policy*, 33(5), 787-806. doi: 10.1016/j.respol.2004.01.001.

- Giarratana, M. S., & Fosfuri, A. (2007). Product strategies and survival in Schumpeterian environments: Evidence from the US security software industry. *Organization Studies*, 28(6), 909-929. doi: 10.1177/0170840607075267.
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55-60. doi: 10.1007/978-1-349-20317-8\_25.
- Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), 339-360. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199705)18:5<339::AID-SMJ883>3.0.CO;2-7.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J. & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850. doi: 10.1002/smj.2247.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250. doi: 10.1002/smj.955.
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500-1516. doi: 10.1002/smj.964.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2015). *Fundamentals of strategy*. Harlow, UK: Pearson Education.
- Katkalo, V. S., Pitelis, C. N., & Teece, D. J. (2010). Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1175-1186. doi: 10.1093/icc/dtq026.
- Kosztján, Z. T., Sebrek, S. S., & Novák, Z. (2018). A szoftverfejlesztési folyamat átfogó észszerűsítése a vállalati dinamikus képességek lencséjén keresztül. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49(4), 44-57. doi: 10.14267/VEZTUD.2018.04.05.
- Müller, R., Glückler, J., & Aubry, M. (2013). A relational typology of project management offices. *Project Management Journal*, 44(1), 59-76. doi: 10.1002/pmj.21321.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation method*. Newburk Park, CA: Sage Publications.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389-1410. doi: 10.1002/smj.2078.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Reeves, M., Love, C., & Tillmanns, P. (2012). Your strategy needs a strategy. *Harvard Business Review*, 90(9), 76-83.
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179-203. doi: 10.1002/smj.2099.
- Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913-933. doi: 10.1002/smj.613.
- Sebrek, S. S. (2019). Overlap in external technology search locations and the breadth of IPR assets: Lessons from the security software industry. *Industry and Innovation*. Megjelenés alatt. doi: 10.1080/13662716.2019.1588710.
- Shapiro, C., & Varian, H. R. (1999). *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Shuen, A., Feiler, P. F., & Teece, D. J. (2014). Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: Managing next generation competition. *Energy Strategy Reviews*, 3, 5-13. doi: 10.1016/j.esr.2014.05.002.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24. doi: 10.5465/AMJ.2007.24160882.
- Stadler, C., Helfat, C. E., & Verona, G. (2013). The impact of dynamic capabilities on resource access and development. *Organization Science*, 24(6), 1782-1804. doi: 10.1287/orsc.1120.0810.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. doi: 10.1002/smj.640.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401. doi: 10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x.
- Teece, D. J. (2014a). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8-37. doi: 10.1057/jibs.2013.54.
- Teece, D. J. (2014b). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4): 328-352. doi: 10.5465/amp.2013.0116.
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216. doi: 10.1016/j.euroecorev.2015.11.006.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35. doi: 10.1525/cm.2016.58.4.13.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21(10□11), 1147-1161. doi: 10.1002/smj.318.

- Wohlgemuth, V., & Wenzel, M. (2016). Dynamic capabilities and routinization. *Journal of Business Research*, 69(5), 1944-1948. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.10.085.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, re-conceptualization and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. doi: 10.5465/AMR.2002.6587995.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x.
- Zilahy, G. (2016). Sustainable business models: What do management theories say?. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47(10), 62-72.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351. doi: 10.1287/orsc.13.3.339.2780.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. doi: 10.1177/0149206311406265.
- Médiahivatkozások**
- Airportal.hu (2017). Megválnak 18,7%-nyi Wizz Air részvénytől az Indigo Partners. airportal.hu, 2017.06.15. <http://airportal.hu/megvalik-187-nyi-wizz-air-reszvenytol-az-indigo-partners/> (letöltve: 2018.07.07.)
- Airportal.hu (2018). Működésének 14. évfordulóját ünnepli a Wizz Air. airportal.hu, 2018.05.18. <https://airportal.hu/mukodesenek-14-evfordulojat-unnepli-a-wizz-air/> (letöltve: 2018.07.05.)
- ATW (2016). Value Airline of the Year: Wizz Air. Air Transport World, atwonline.com, 2016.02.01. <http://atwonline.com/atw-awards/value-airline-year-wizz-air-0> (letöltve: 2017.10.11)
- Index.hu (2018). A sok fapados nehéz helyzetbe hozta a légitársaságokat. index.hu, 2018.06.05. [https://index.hu/gazdasag/2018/06/05/a\\_sok\\_fapados\\_nehez\\_helyzetbe\\_hozta\\_a\\_legikozlekedest/](https://index.hu/gazdasag/2018/06/05/a_sok_fapados_nehez_helyzetbe_hozta_a_legikozlekedest/) (letöltve: 2018.07.05.)
- Jámbor, Gy. (2018). Újabb sarc a fapadosoktól. Pénzt kérnek azért, hogy velünk utazzon a kisbörönd. magyaridok.hu, 2018.06.26. <https://magyaridok.hu/gazdasag/ujabb-sarc-a-fapadosoktol-3231898/> (letöltve: 2018.07.03.)
- Johnsson, J., Schlangensten, M., & Katz, B. D. (2017). Airbus seals \$50 billion jet deal to outdo Boeing in Dubai. bloomberg.com, 2017.11.15. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-11-15/airbus-is-said-to-near-deal-for-430-jets-with-indigo-partners> (letöltve: 2018.07.05.)
- Körtvélyes, T. (2018). 22 százalékkal nőtt a Wizz Air profitja. airportal.hu, 2018.05.24. <http://airportal.hu/22-szazalekkal-nott-a-wizz-air-profitja/> (letöltve: 2018.07.05.)
- Origo.hu (2015). Ezek a legmenőbb magyar márkák. 2015.09.29. <http://www.uzletresz.hu/sikerek/20150929-a-legmenobb-magyar-markak.html> (letöltve: 2018.07.05.)
- Portfolio.hu (2018). Itt a Wizz Air 100. gépe: Különleges festést kapott. portfolio.hu, 2018.06.04. [https://www.portfolio.hu/vallalatok/itt-a-wizz-air-100-gepe-kulonleges-festest-kapott.287726.html?utm\\_source=index.hu&utm\\_medium=dozob&utm\\_campaign=link](https://www.portfolio.hu/vallalatok/itt-a-wizz-air-100-gepe-kulonleges-festest-kapott.287726.html?utm_source=index.hu&utm_medium=dozob&utm_campaign=link) (letöltve: 2018.07.05.)
- Samu, Á. (2018). Százgépesre bővült a Wizz Air flottája. airportal.hu, 2018.06.04. <https://airportal.hu/szazgepesre-bovult-a-wizz-air-flottaja/> (letöltve: 2018.07.05.)
- Vg.hu (2018). Több százra nőhet a Wizzair flottája. vg.hu, 2018.06.04. <https://www.vg.hu/vallalatok/kozlekedes/tobb-szazra-nohet-a-wizzair-flottaja-933162/> (letöltve: 2018.07.05.)
- Wizz Air (2017a). Company Information. wizzair.com, 2017.10.11. <https://wizzair.com/en-gb/information-and-services/about-us/company-information#/> (letöltve: 2017.10.11.)
- Wizz Air (2017b). Annual report. [https://corporate.wizzair.com/en-GB/investor\\_relations/governance](https://corporate.wizzair.com/en-GB/investor_relations/governance) (letöltve: 2018.05.11)
- Wizz Air (2018). Annual report. [https://corporate.wizzair.com/en-GB/investor\\_relations/governance](https://corporate.wizzair.com/en-GB/investor_relations/governance) (letöltve: 2018.07.19)

Melléklet

1. szövegdox Mérőföldkövek a Wizz Air történetéből

<i>Pénzügyi év</i>	<i>Kulcsesemények</i>	<i>Pénzügyi év</i>	<i>Kulcsesemények</i>
2005	Működés első éve, járatok 8 európai országba 36 útvonalon.	2016	Átfogó újra márkázás (pl. egyenruha). Ülések központi elosztása. Számos új útvonal (pl. Reykjavik, Tenerife, Ibiza, Porto). Új bázis nyitása Debrecenben, Kassán, Lublinban és Tuzlában. Új pilóták felvétele. 110 darab A321neo gépre szerződés aláírása (leszállítás 2019-től). 67 gépes flotta.
2006	Harmadik bázis Gdanskban, 12 darab A320 rendelése, 2,1 M utas.		
2007	64 útvonal, 3,1 M utas és 20 darab A320 rendelése. Elsőbbségi beszállás szolgáltatás alkalmazása.		
2008	Román bázis megnyílik, 86 útvonal, 50 új A320 rendelés. Év végi flotta 17 géppel. 4,6 M utas. Többvalutás árazás és utasbiztosítási termékek kínálata.	2017	Új bázis London Lutonban, Várnán és máshol is (Kisinyov, Kutaisi). Magyar állami versenytárgyalás elnyerése 5 balkáni útvonal kiszolgálására. Lengyel és magyar labdarúgó válogatottak hivatalos EB-szállítója. Korszerű Pratt&Whitney hajtóművek beépítése a korábbi 110 darabos rendelésbe. Új kadét program kialakítása az európai repülési iskolákkal. Csatlakozás az IATA globális biztonsági audit kezdeményezéséhez. 79 darabos flotta.
2010	Prágai bázis megnyitása, 8,2 M utas, 30 gépes flotta. Márkázott hitelkártya Mo.-on, Lengyel.-ban és Romániában.		
2011	194 útvonal, 9,8 M utas és 35 gép. Genfi központ megnyílik. Online utasfelvétel alkalmazása, a hagyományos fizetőssé válik.		
2013	Macedón bázis, 233 útvonal, 12,3 M utas, 40 gép. Wizz Discount Club (WDC) hűségprogram életbe lép. Nagyméretű fedélzeti poggyásért első légitársaságként többletköltség felszámolása.	2018	Új útvonalak nyílnak (pl. Szarajevó, Eszék, Frankfurt, Szentpétervár, a kazah Asztana, a marokkói Agadir, a portugál Faro). Jelentős fejlesztések a lutoni (London) reptéren: új kifutópályák és repülőállások vásárlása és nyolcra növekvő flotta. Új bőrdíj politika lép életbe, ami alapján 1 kézipoggyász ingyenesen felvihető a fedélzetre. Kadét program folytatódik a saját pilótaszükséglet minőségi kielégítésére. Bécsi bázis elkezd működni. 93 darabos flotta.
2015	Rigában és Craiovában bázis nyílik. 16,5 M utas, 55 gép. IPO sikeres a Londoni Értéktőzsdén. Jelentős útvonal fejlesztés (pl. Belfast, Bristol, Groningen, Hurghada, Molde, Nürnberg). WDC-tagoknak bőrdíj kedvezmény és WDC megalkotása csoportok számára is.		
		2019 (2018 tavasz)	A brit Wizz Air UK leány megkezd működni, miután megkapta az összes engedélyt a hatóságoktól.

Forrás: Wizz Air 2017-es és 2018-as éves jelentés (Wizz Air, 2017b; 2018).

Jegyzet: Az M betű milliót takar. Sajtó szerkesztés.

## AZ ÁLLAMI TÁMOGATÁSOK KETTES TÍPUSÚ ERKÖLCSI KOCKÁZATA

Az állami támogatások esetében a vállalatok a vissza nem térítendő forrásból megvalósított fejlesztések esetében, bevétel és nyereséget növekedést realizálnak, ami növeli a társadalmi hasznosságot. Az erkölcsi kockázat az, hogy a vállalatok akkor is elfogadják a támogatást, amikor tudják, hogy a fejlesztésük nem fogja növelni a társadalmi többletet, azaz nem növekszik az értékesítés volumene, nem lesz nagyobb az eredmény, és nem javul a tőkehelyzet, illetve a versenyképessége sem lesz jobb. A tanulmány megvizsgálja, hogy a támogatott vállalkozások betétállomány növekedése tekinthető-e az erkölcsi kockázat megjelenési formájának, amelyet kettes típusú erkölcsi kockázatként azonosít. A vállalati betétállományok gyorsabban növekedtek a támogatási kifizetésben részesült vállalkozások esetében, ami azonban nem tekinthető az erkölcsi kockázat megjelenési formájának, és nem vezethető le egyértelműen a támogatási kifizetések számviteli kimutatásából sem. Ez a hatás a támogatási politika egyik következményeként azonosítható.<sup>1</sup>

**Kulcsszavak:** EU-támogatások, erkölcsi kockázat

Az Európai Unió tagországai, így Magyarország is közvetlen állami támogatást nyújtanak a vállalatoknak, amelyek ebből a forrásból fejlesztéseket valósítanak meg, bevételnövekedést érnek el, ennek következtében pótlólagos nyereséget realizálnak, ami növeli a társadalmi hasznosságot. A társadalmi hasznosság mérésének egyértelmű módszertana nem áll rendelkezésre, ezért most a vállalat nyereségének növekedését tekintjük az elsődleges megjelenési formának. A kifizetett támogatás a fenntartási időszakban egyéb bevételként jelenik meg, ami a számviteli kimutatásban növeli az eredményt. A támogatásban részesült vállalkozások a már korábban megkapott támogatási összeg adott évre eső részét így tudják elszámolni, ezért a tőkefelhalmozás növekszik, hiszen a támogatott vállalkozások eredménye, eredménytartaléka és ezen keresztül a sajáttőke értéke növekszik. Az állami támogatások ezen a hatásmechanizmuson keresztül eredményezik a támogatásban részesült vállalkozások tőkeerejének növekedését, amelyet szintén társadalmi többletként azonosíthatunk.

Az elmúlt években Magyarországon a KKV-szektor versenyképességének javítása céljából jelentősen nagyobb forrást kapott, mint az európai unióhoz csatlakozott regionális versenytársaink (L. Kállay, 2014). A munkahelyteremtő beruházások révén a foglalkoztatás nőtt, a KKV-szektor jövedelemtermelő képessége azonban nem növekedett azonos mértékben. A hazai gyakorlatban nyilvánvalóan látszik, hogy a KKV-szektor banki finanszírozásának elégtelenségét európai uniós és központi költségvetési forrásbevonási programokkal is javítani igyekeztek. Emellett megfigyelhető volt, hogy mialatt a vállalkozások hitelállománya folyamatosan csökkent, a betétállomány értéke folyamatosan növekedett, és 2016-ra már meg is haladta a hitelállományt.

Amennyiben a vissza nem térítendő támogatásokat az egyébként rendelkezésre álló saját források kiváltására használták és a megmaradt pénzeszközök eredményezték a betétállományok folyamatos növekedését, akkor ez a kettes típusú erkölcsi kockázat következmény lehet. Ha egy vállalkozás a teljes fejlesztési projektet saját erőből képes lenne finanszírozni, de állami támogatásért pályázik, akkor ezt kettes típusú erkölcsi kockázatként azonosíthatjuk. A következőkben megvizsgáljuk, hogy beszélhetünk-e kettes típusú erkölcsi kockázatról, vagy egyszerűen az erkölcsi kockázat egy lehetséges megjelenési formájával állunk szemben.

A KKV-k finanszírozási problémáinak vizsgálata során külön figyelmet igényel a vissza nem térítendő állami támogatások erkölcsi kockázata, azaz a vállalatok akkor is megpályázzák és elfogadják az ingyenesen forrást, amikor tudják, hogy a fejlesztésük nem fogja növelni a társadalmi többletet. A kereskedelmi banki finanszírozás esetén az erkölcsi kockázat az, hogy a vállalkozás hitelt vesz fel, bár a tervezett fejlesztési projekt jövedelemtermelő képessége nem elégséges ahhoz, hogy a külső forrást képes legyen visszafizetni. A közvetlen állami támogatások nyújtása során a vállalkozás szintén egy meghatározott célra kap forrást, amelyért azonban sem kamatot nem fizet, és a támogatási cél elérése esetén a támogatási összeget sem fizeti vissza. Az állam haszna ebben az esetben az, hogy a nyújtott támogatásért társadalmi többlet keletkezik.

A társadalmi jólét növelése érdekében a GDP közel egy százalékát fordították a tagállamok állami támogatásra, amelynek összege meghaladta Magyarországon a 12 ezer milliárd forintot (European Commission). A támogatások számviteli elszámolásából következik, hogy a fenntar-

<sup>1</sup> "A publikáció a Széchenyi 2020 program EFOP-3.6.1-16-2016-00013 "Intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztések a Budapesti Corvinus Egyetem székesfehérvári Campusán" című Európai Uniói projektje keretében készült."

tási időszakban az eredmény megnövekszik<sup>2</sup>, aminek következtében az eredménytartalék és a sajáttőke értéke is. A számviteli elszámolás azonban csupán a mérleg forrásoldalát érinti, és nem magyarázza meg az eszközoldalán megfigyelhető változásokat, így a betétállomány növekedési tendenciáját sem. Amennyiben a vállalkozások a kifizetett támogatásokat a hitelek visszafizetésére, valamint a betétállomány növelésére fordították, akkor ez a kettes típusú erkölcsi kockázat következményeként értelmezhető, ami a fejlesztési források nem hatékony felhasználását jelentené. Összehasonlítjuk a betétállományok alakulását az egyes években támogatási kifizetést kapott és nem kapott vállalatok esetében, és a vissza nem térítendő támogatások számviteli elszámolását elemezve következtetünk a kettes típusú erkölcsi kockázat igazolhatóságára.

### Az erkölcsi kockázat értelmezése

A KKV-szektorban az erkölcsi kockázat elméleti kutatása a közgazdaságtan csupán néhány publikációjára vezethető vissza (Stiglitz & Weiss, 1981; Holmstrom & Tirole, 1997). Az első tanulmány értelmezi az erkölcsi kockázatot, amelyet a hitelfelvevők akciójaként azonosít és ösztönzési hatásnak (incentive effect) nevez a KKV-finanszírozás terén, még a második egy egységes vizsgálati keretrendszerrel állít fel. A témával foglalkozó tanulmányok jelentős részben ezekből a feltételezésekből indulnak ki és empirikusan vizsgálják az erkölcsi kockázat jelenlétét. A kontraszelekción és erkölcsi kockázat olyan módon kerülhet empirikusan igazolásra, hogy bizonyos jelenségek jellemző megjelenési formái lehetnek a vizsgált problémának. A leggyakrabban tekintett empirikus vizsgálati cél a hitelkorlát (credit constraint) tesztelése a KKV-finanszírozás során, amelyet a finanszírozás során kontraszelekción következményének tekintenek. A kérdés a jelen vizsgálat során úgy módosul, hogy a vissza nem térítendő állami támogatás esetén a vállalatot mi fogja megakadályozni abban, hogy olyan projektet is megvalósítsa, amelyet a csökkenő hozadék miatt önerőből nem valósítana meg.

A KKV-finanszírozás esetén információs aszimmetria és erkölcsi kockázat jellemző, amelyek következtében a piaci tőkéletlenség prociklikus (Repullo & Suarez, 2013), azaz gazdasági visszaesés esetén a kereskedelmi bankok erőteljesebben fogják vissza a KKV-hitelezéseket, ami még sebezhetőbbé teszi a vállalatokat. A KKV-hitelezés élenkítése számos nemzetgazdasági fejlesztési politika célkitűzése, de kérdéses, hogy bizonyos nemzetgazdasági jellemzők esetén mi lesz a hatékony megoldás. Többen megvizsgálják a kereskedelmi banki hitelezési gyakorlatban rejlő lehetőségeket (Beck, Thorsten, Demirgüç-Kunt & Maksimovic, 2004), tekintik a „Fejlesztési Bankok” kontrakciklikus hitelezés ösztönző intézkedéseit (Griffith-Jones, Tyson & Calice, 2011), elemzik a KKV menedzsment- és pénzügyi tudásának növelésében rejlő lehetőségeket (Petersen & Rajan, 1995).

Egységes modellben tárgyalva (Holmstrom & Tirole, 1997) azt az általános helyzetet vizsgálja, amelyben a vállalatok és finanszírozók is korlátozott tőkével rendelkeznek, tehát külső forrást kell fejlesztési céljaik eléréséhez igénybe venni. A vállalatok nem rendelkeznek kellő belső megtakarítással, hogy a kívánt méretű beruházási projektet megvalósíthassák, a hitelezők pedig nem tudnak annyit külső forrást biztosítani, mint amennyit a piac képes lenne felvenni. Ezt a helyzetet nevezzük hitelkorlátozásnak, amikor tartósan olyan nem-egyensúlyi állapot jön létre, amelyet a piaci ösztönzők nem képesek megoldani. A hitelezőket a kamatok emelése sem fogja intenzívebb hitelezésre ösztönözni, mert a hitelezők nem hiszik el, hogy a vállalatok képesek nyereséges projekteket indítani, és amennyiben ezeket elindítják, akkor a beruházás erőforrásait kizárólag a projekt érdekében fogják hasznosítani. Ha megvizsgáljuk az állami beavatkozást, hogy az milyen hatást gyakorol a modell szereplőinek ösztönzőire, akkor alapot találhatunk arra, hogy miként tudjuk az állami támogatás hatékonyságát mérni.

A Holmstrom és Tirole (1997) által bemutatott modell, amelyet Berlinger, Juhász és Lovas (2015, 2016) továbbfejleszt a közvetlen állami támogatások esetére, azt az általános helyzetet vizsgálja, amelyben a vállalatok és finanszírozók is korlátozott tőkével rendelkeznek, tehát külső forrást kell fejlesztési céljaik eléréséhez igénybe venniük. Az alapmodellben három szereplő van: a vállalat, a pénzügyi közvetítő és a finanszírozó, akik az első periódusban meghozzák a finanszírozási döntést, szerződést kötnek, a második periódusban pedig elszámolnak egymással. Mindenki kockázatsemleges és korlátozott felelősséggel bír, tehát legfeljebb annyit veszíthet, amennyit az első periódusban kockáztatott. A végtelen számú vállalat azonos módon férhet hozzá a különböző technológiákhoz, az egyetlen különbség a vállalatok között a rendelkezésre álló vagyoni, amellyel a tervezett beruházást kívánja megvalósítani, külső forrás bevonása mellett. A kumulált bevétel kudarc esetén a második periódusban nulla, sikeresség esetén pedig nagyobb, mint nulla. A vállalatok megfelelő ösztönzők, illetve ellenőrzés hiányában hajlamosak személyes hasznosságukat (private benefit) növelni, ahelyett, hogy a fejlesztési projekt érdekében tennének meg mindent. A kisebb erőfeszítéssel a projekt sikerességének valószínűségét csökkentik, ami a kereskedelmi banki finanszírozás erkölcsi kockázata. Sikeres projekt esetén nem keletkezik személyes haszon, ám kudarc esetén a vállalat tulajdonosa kicsi, illetve nagy személyes haszonra tehet szert, függően attól, hogy milyen személyes erőfeszítést fejtett ki a projekt megvalósulása érdekében. Itt szembesülünk azzal a fontos kritériummal, hogy a modell szereplői kockázatsemleges viselkednek, ezért ekvivalens számukra, hogy a bizonytalan projekt sikeréből részesedik egy előre meghatározott valószínűséggel, vagy a biztos személyes hasznosságot választja. Amennyiben elvetjük

<sup>2</sup> A megnövekedett eredmény azonban nem jelent tényleges többletet, mert nem pénzbeli eredménynövekmény, hanem a hivatkozott számviteli elszámolás következménye.

ezt az egyszerűsítő, de valójában nem reális feltételezést, akkor arra következtethetünk az eredeti modell keretei között is, hogy kockázatkerülő cégtulajdonosok szinte biztosan az egyéni hasznot választják, amennyiben a jövőbeli ellenőrzésből fakadó büntetések kockázatát időben diszkontálni tudják. Amennyiben kockázatkedvelő cégvezetőket sikerül találni, akkor az ő esetükben felmerülhet a beruházás teljes privatizálása, mint „racionális” kimenet.

A személyes hasznosság attól is függ, hogy sok vagy kevés erőfeszítés történt a projekt sikeressége érdekében. A projekt nem finanszírozható abban az esetben, ha a bevételek jelenértéke és a személyes haszon együtt sem éri el a beruházás elvárt hozamát. Ez a kimenet minden finanszírozó félelme, éppen az aszimmetrikus információeloszlás következtében, hiszen a projektgazda ismeri jobban a projektje és saját preferenciáit. Másképpen fogalmazva, az alacsony erőfeszítés–magas személyes haszon együttes a racionális választás, amennyiben a projekt sikerességének valószínűsége kellően alacsony.

A modell egyértelmű előnye az, hogy egy olyan zárt logikai rendszerben vizsgálja a KKV-finanszírozás egyes kérdéseit, amelyek az alapfeltételezések változtatásán keresztül számos további vizsgálati célt engednek tekinteni. Az erkölcsi kockázat során a modellben egy olyan rejtett akcióval találkozunk, amikor a finanszírozónak nincs elegendő információja a vállalkozó tervezett erőfeszítéséről, ami a vállalkozás és a projekt sikerességének valószínűségét növelni, illetve csökkenteni tudja. A bankok ennek csökkentése érdekében vezetik be a hitelfedezeteket (collateral), azaz amennyiben a vállalat a folyósított hitelt nem képes a nyereséges működésből visszafizetni, akkor a bank a vállalat vagyonából fogja követeléseit kielégíteni. Ez egy olyan hatás, amely a vállalatot nagyobb erőfeszítésre ösztönözi, annak érdekében, hogy a projekt sikerességének valószínűsége növekedjen. Az állami támogatások esetén az erkölcsi kockázat az, hogy a vállalat akkor is igénybe veszi az állami támogatást, amikor tudja, hogy az nem fog társadalmi többletet termelni.

Az állami beavatkozást a nemzetközi irodalomban eltérő módon tekintik. Tirole (2009) folytatva a Holmstorm–Tirole hagyományokat az állam szerepét a vállalati hitelezés területén továbbra is a bail-out lehetőségében, azaz a kimentésben látja. A modell elemzési háttere remek alapul szolgálhat a közvetlen állami támogatások hatásmechanizmusainak elemzésére, de hangsúlyozni kell, hogy teljesen mást tekint az állam szerepének. A 2008-as válság gazdaságélénkítő intézkedéseinek részletes elemzése során Vives, (2010) állami támogatásként szintén a közvetítőszektorba pumpált pénzeket tekinti, áttekintést ad az európai bankpiac teljes ártrendeződéséről, amelyben a pénzügyintézetek az erkölcsi kockázatuk csökkentése érdekében ártrendezték, illetve eladták és átszervezték a működésüket. Az állami beavatkozást szabályozás formájában értelmezték, amelyet a verseny és a stabilitás közötti trade-offként határoztak meg.

Olyan elméleti, illetve empirikus irodalmi hivatkozást, amely a KKV-k finanszírozása, az erkölcsi kockázat kezelése és a közvetlen állami támogatások köre területén egyszerre tekintené, nem találtam. Jellemzően olyan publi-

kációkat vizsgáltam részletesebben, amelyek kettő terület kombinációját tekintik, azaz a morális kockázat hatásai a KKV-finanszírozásra, illetve a közvetlen állami támogatásra, valamint a közvetlen állami támogatás és a KKV-finanszírozás összevetése. Az állami beavatkozást a nemzetközi közgazdasági irodalom nem a hazai vissza nem térítendő, hanem alapvetően az európai uniós fejlesztéspolitika keretrendszerébe tartozó támogatásokkal azonosítja.

### A hazai támogatási és fejlesztési infrastruktúra

Az állami beavatkozások köre rendkívül széles, ezért nem is beszélhetünk egységesen állami támogatásról. Az állami támogatással kapcsolatos egyik legjelentősebb elvárás az, hogy nem-egyensúlyi helyzetben levő piaci szegmensekben alkalmazzák. Ilyen lehet a regionálisan gazdaságilag fejletlenebb területek támogatása, illetve például a KKV-k támogatása, amelyek éppen méretüknél fogva nem tudnak kellő mennyiségben külső forrást felhasználni.

A legjelentősebb nemzetközi statisztikai vizsgálat ebben a témában a Banerjee (2004) volt, amelyben egy bank anonim adatait tudták feldolgozni, majd szegényebb és gazdagabb országok befektetési hozamának vizsgálatával tekintették a banki finanszírozás hatását. Eltérően a banki finanszírozástól, az állami támogatások kedvezményezetek által érzékelt mértéke és annak valós költsége eltérhet, ezért nehéz egy egységes mérőszámot meghatározni a támogatások tényleges hatásait.

A vállalkozás tisztában van a projektje várható jövedelmezőségével, amelyet felülről korlátoznak tekinthetünk, azaz nagy valószínűséggel tudja a vállalkozás, hogy mi az a maximális bevétel és nyereség, amelyet elérhet. Amennyiben azonban a vállalkozás azt vélelmezi előre, hogy a projektje nem fog társadalmi többletet generálni, és mégis a megvalósítás mellett dönt, amelyre állami támogatást vesz igénybe, az az erkölcsi kockázat megvalósulása. Sok gazdasági szegmens részesedik rendszeresen állami támogatásból: a magas innovációs igényű fejlesztések, a gazdaságilag elmaradottabb régiók, kifejezetten a start-up vállalkozások és általánosabban a KKV-k. Az empirikus vizsgálatok kísérelnek megragadni az állami beavatkozások tényleges hatását makro- és mikroszinten egyaránt. A vissza nem térítendő támogatások esetében azonban hiányzik egy olyan egységes, nemzetközileg is elfogadott módszertan, amely a támogatásban részesült vállalkozások gazdaságélénkítő hatásait képes számszerűsíteni. Ennek oka egyrészt az, hogy a banki finanszírozás értelmezése, módszertana és szabályozása egyértelmű, mialatt az állami támogatás fogalma nemzetközi értelmezésben meglehetősen sokrétű, illetve szabályozása és gyakorlata is eltérő. Az állam szerepe lehet a kimentés (bail-out), a nemzeti, regionális, illetve nemzetközi fejlesztési bankrendszeren keresztül kedvezményes hitel, garancia vagy tőke juttatása, valamint szabályozott körülmények között vissza nem térítendő támogatások nyújtása.

Tekintsük a következőkben az európai uniós vissza nem térítendő mikro-, kis- és középvállalatoknak nyújtott támogatásainak hatásmechanizmusát. A vállalkozás megvalósít egy fejlesztési projektet, amely esetében a termelési eszközök a valós bekerülési áron jelennek meg a

könyvekben. A fejlesztési projekt esetében szeretnénk a társadalmi többletet kimutatni, ami azonban rejtve marad és csupán a teljes vállalkozás esetében tudjuk a gazdasági mutatókra gyakorolt hatást nyomon követni. Az utófinanszírozott vissza nem térítendő támogatási összeget elhatárolják a kifizetés időpontjában, amelynek az adott évre eső részét a vállalkozások a fenntartási időszakban egyéb bevételként elszámolhatják. Ezzel a vissza nem térítendő támogatásban nem részesült és hasonló méretű projektet megvalósító versenytárral összehasonlítva a nyereség is növekedni fog, amely az eredménytartalék növekedésén keresztül a saját tőke értékét fogja emelni. A társadalmi többlet megjelenési formája a támogatásban részesített vállalatok saját tőkéjének növekedése<sup>3</sup>, amely a forgóeszköz-állomány növekedésében materializálódik, azaz megtakarításként, bankbetétként jelenhet meg, ezáltal önerőt képezve egy következő fejlesztési projekthez. A támogatás tehát egy jelentős hozzájárulás a vállalkozás következő fejlesztési projektjéhez, illetve beruházásához, amelyhez a saját erő értékét, éppen a megnövekedett profitabilitás következtében gyorsabban képes összerakni.

Az európai uniós támogatási politika elfogadja és megengedi a mikro-, kis- és középvállalkozások közvetlen állami támogatását, amelyet egy transzparens közvetítő-rendszeren keresztül, versenysemleges módon biztosít az egyes tagországokban (1. táblázat).

zése után megfigyelhető állapotot kell tekintenünk, hiszen az mutatja a teljes társadalmi hasznosság növekedését. Az egyes vállalkozások egyéni hozzájárulása a társadalmi hasznosság növekedéséhez, azaz a gazdasági teljesítmények javulásának eloszlása nem vizsgálati kérdés ebben a környezetben. Az a vállalkozás, amely a vissza nem térítendő támogatásért cserébe a vizsgált időperiódusban még nem tudott társadalmi hasznosság növekedést adni, elképzelhető, hogy néhány év múlva már képes lesz erre. A hatékonyság növekedése, azaz a tőke- és eszközarányos, illetve az egy alkalmazottra jutó bevétel, exportbevétel, nyereség nem ragadja meg jól a társadalmi hasznosság növekedését. Ezek a mutatók inkább a támogatásban részesült vállalkozások gazdálkodásának változását képesek bemutatni.

### A támogatási politika hatásmechanizmusa

A vissza nem térítendő állami támogatást a vállalat egy pályázati eljáráson keresztül kapja meg, amelynek célja a megfelelés és szakszerűség adminisztratív vizsgálata. A támogatási kérelem jóváhagyó elbírálását követően van lehetőség a támogatási szerződés megkötésére, amelyben egy olyan biztosíték szerepel, hogy amennyiben a vállalkozás a fenntartási időszakban nem folytatja a vállalt tevékenységet, akkor a támogatási összeget vissza kell fizetni, és amennyiben a vállalkozás ennek nem tette eleget, akkor a felajánlott fedezetből lehetséges a

1. táblázat A hazai támogatások megoszlása

Évek / Támogatási célok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<i>Regionális fejlesztések</i>	342,0	284,7	241,6	273,1	319,7	839,5	426,7	760,4
<i>KKV-szektor közvetlenül</i>	29,2	13,8	16,0	6,7	10,5	139,6	120,6	29,7
<b>Teljes hazai támogatási kifizetések</b>	<b>1339,7</b>	<b>2067,4</b>	<b>1204,1</b>	<b>1193,8</b>	<b>1495,2</b>	<b>1685,6</b>	<b>1443,7</b>	<b>2391,6</b>

Értékek millió euróban

Forrás: EUROSTAT

A kisvállalkozások támogatások, kedvezményes kamatozású hitelek, illetve pénzügyi garanciák formájában is részesülhetnek uniós finanszírozásban. A támogatás vissza nem térítendő pénzügyi segítséget jelent, míg a finanszírozás egyéb formái a fejlesztési célú bankrendszer ismert terméköleteiből származtak. Nemzetgazdasági szinten, a vállalkozások gazdálkodási adatainak összeg-

támogatói igények kielégítése. Amennyiben a fenntartási időszak véget ér, akkor a vállalatnak többé már nincs kötelezettsége a támogató szervezetekkel. Ez alapján arra következtethetnénk, hogy a kereskedelmi banki finanszírozás és az állami támogatás meglehetősen hasonló vállalati forrásbevonási lehetőségek, csak a támogatás lényegesen olcsóbb.

<sup>3</sup> A támogatás hatékony felhasználása esetében a támogatási periódus végére a korábban elhatárolt, majd egyéb bevételként figyelembe vett támogatási összeg a megnövekedett eredménnyel keresztül a saját tőkében jelenik meg, amelyet még tovább növelhetnek a projekt pozitív hatásaként értékelt további eredménynövekedések is.

Az állami támogatás eredményjavító hatása az amortizációs időszakban a beruházás értékcsökkenésének és a támogatás intenzitásából számolható ki, amely a korábbi elhatárolásból felszabadítva egyéb bevételként jelenik meg. Példaként egy öt éves amortizáció mellett, ötvenmillió forint vissza nem térítendő állami támogatás, évente tízmillió forinttal növeli meg az eredményt, minden egyéb feltétel változatlanlansága mellett. Nemzetgazdasági szinten azt figyelhetjük meg, hogy a KKV-szektor az európai uniós vissza nem térítendő támogatások révén többletforráshoz jutott. Ezek alatt a ROP és GINOP (korábban GOP) programokat értjük, amelyek esetében megvizsgálható az erkölcsi kockázat megjelenése a vállalatok gazdálkodásában, amelyhez a támogatások számviteli elszámolása és a gazdaságfejlesztésre gyakorolt hatásainak vizsgálata során azokat a nyilvánosan elérhető gazdasági adatokat tekinthetjük, amelyeket a vállalkozások minden évben a kötelező adatszolgáltatás keretében megadnak<sup>4</sup>.

Az állami támogatás javítja a vállalat eredményét az amortizációs időszakban, azonban még kérdés, hogy minden egyéb feltétel változatlanul hagyása mellett, miként alakult volna a vállalkozás jövedelemtermelő képessége. A vállalkozás tulajdonosa a közvetlen állami támogatás juttatása során olyan jövedelemtranszferben részesül, amelynek hatása a következő elméleti lehetőségek egyikében ragadható meg a folyósítás első éveiben:

- (i) a vállalkozás nyereséges lenne, és a közvetlen állami támogatás eredményjavító hatása következtében a vállalkozás még nyereségesebbé válik,
- (ii) a vállalkozás veszteséges lenne, de a közvetlen állami támogatás eredményjavító hatása következtében a vállalkozás nyereségessé válik,
- (iii) a vállalkozás veszteséges lenne, és a közvetlen állami támogatás eredményjavító hatása következtében is veszteséges marad a vállalkozás.

A közvetlen állami támogatás eredményjavító hatása számvitelileg a következő módon érvényesül: amennyiben a támogatási szerződésben a meghatározott cél az eszközvásárlás vagy egy bevételnövekedés elérése, a vissza nem térítendő forrást egyéb bevételként kell elszámolni, arra az időszakra, amennyi a fenntartási időszaka a támogatásnak. Ez azonban kizárólag a mérleg forrásoldalának változását magyarázza, az eszközoldal, azaz a betétállomány értékének alakulása nem vezethető le belőle. A betétállomány a pályázat benyújtásának évében azt kumulált cash flow-értéket adja meg, amely a vállalkozás korábbi években felhalmozott szabad pénzeszközeiből áll.

Vajon számolhatunk a KKV-k esetében hasonló következményekkel, mint a TARP-program<sup>5</sup> esetén megfigyelt erkölcsi kockázat (Sheng, 2016). Amennyiben a vállalkozás ugyan elfogadja az állami támogatást, de ezt azért teszi, hogy ezzel helyettesítse a fejlesztési célú beruházás forrásigényét, és a megmaradt saját forrást bankbetétbe helyezze, akkor *kettes típusú erkölcsi kockázatról* beszélhetünk. A kérdés az, hogy ez vajon egy speciális esete az erkölcsi kockázatoknak, amelyben a vállalkozás elfogadja a vissza nem térítendő támogatást, és azt az egyéni hasznosság növelésére fordítja úgy, hogy a rendelkezésre álló saját forrás helyett a vissza nem térítendő támogatásból valósítja meg a fejlesztést.

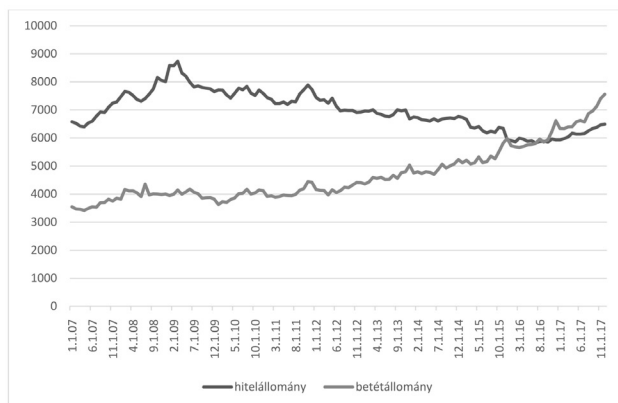
Amennyiben a vállalkozás bár rendelkezésére áll, de nem a saját forrásból finanszírozza a beruházását, hanem állami támogatásból, és a rendelkezésre álló saját forrást bankbetétbe fekteti, ez felveti a versenysemlegesség problematikáját. Amennyiben egy vállalkozásnak rendelkezésére áll a beruházás megvalósításához szükséges forrás, akkor a támogatás igénybevétele során egy egyszerű jövedelemtranszfer valósul meg, amivel adófizetői pénzből a vállalkozó privát hasznossága növekszik. Az európai uniós támogatások esetében az állam köteles kizárni a csalás lehetőségét és mindent megtenni annak érdekében, hogy a szerződések kellő szankciót tartalmazzanak. Az erkölcsi kockázat következtében megvalósuló társadalmi többlet csökkenését azonban a támogatási szerződések nem képesek hatékonyan kezelni.

A 2008-ban kezdődött gazdasági válság jelentős hatással volt a vállalkozások hitelállományának alakulására (Ivashina, 2010), azonban ennél figyelemre méltóbb és meglepőbb a vállalkozások megtakarításainak változása (Tash, 2016). Észszerű feltételezés, hogy a vállalkozások egy olyan befektetési formában tartják szabad pénzeszközeiket, amelyek egyrészt könnyen felszabadíthatók, másrészt biztosan megőrzi az értékét, és végül nem igényel különösebb pénzügyi, illetve befektetési banki ismeretet. Ez utóbbinak azért van jelentős szerepe, mert a vállalkozások részéről a szabad pénzeszközök befektetési szempontjából kockázatkerülő magatartást feltételezhetünk. Ezzel egyértelműen a bankbetét tekinthető a legjellemzőbb formának. A hazai, nem-pénzügyi szektorba tartozó vállalkozások hitel- és betétállományának történelmi alakulását az 1. ábra szemlélteti. A hitelállomány esetében folyamatos csökkenés, míg a betétállománynál folyamatos növekedés figyelhető meg. A folyamat eredménye, hogy 2016 végére a betétállomány meghaladja a hitelek összesített értékét.

<sup>4</sup> Az európai uniós támogatások publikusak, a részletei megismerhetők itt: [https://www.palyazat.gov.hu/tamogatott\\_projektkereso](https://www.palyazat.gov.hu/tamogatott_projektkereso)

<sup>5</sup> Az eredetileg 700 milliárd dollár értékben meghatározott Troubled Asset Relief Program a gazdaság stabilizálását szolgálta úgy, hogy kétes követelések megvásárlását tette lehetővé.

1. ábra A hazai vállalatok hitel-betét állománya  
2007-2017



Milliárd forintban

Forrás: MNB

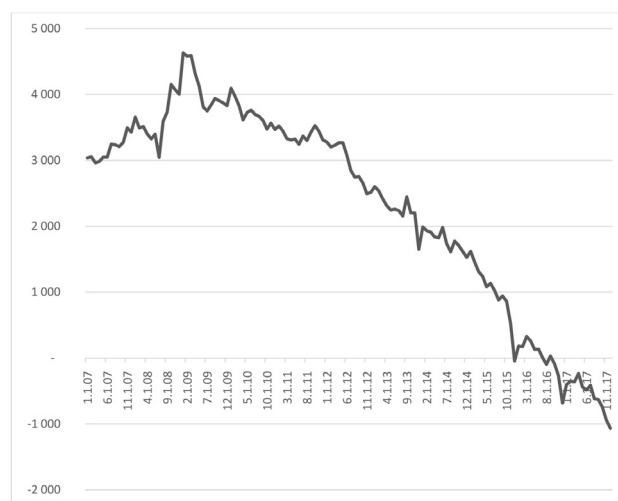
A hitelek csökkenése egyértelmű következménye a kereskedelmi bankrendszer reakciójának, éppen ezt a folyamatot jellemeztük a kontraszelekciónak, illetve az erkölcsi kockázat fogalmaival. A nemzeti gazdaságpolitikák válasza a vállalkozások hitelállományának folyamatos csökkenésének megállítására eltérő volt az európai uniós támogatási politikák nemzetállami manifesztációjában (Campello, 2010). A hazai megközelítésben a vissza nem térítendő támogatások játszottak fontosabb szerepet összehasonlítva a támogatott hitelekkel. A kedvezményes kamatozással kínált hitelek szempontjából a legfontosabb tényező a Magyar Nemzeti Bank által meghirdetett Növekedési Hitelprogram volt (MNB, 2017).

A kereskedelmi hitelek érzékelt kamata éppen a referencia kamatláb csökkenése következtében jelentősen mérséklődött. A hét éves tervezési ciklus kezdetén a jegybanki alapkamat<sup>6</sup> 2007 januárjában 8 százalék volt, amely a válság hatására 11,5 százalékig emelkedett 2008 végére, majd ezt követően folyamatosan csökkenve a 8 százalékos értéket 2009 augusztusára érte el. Néhány tíz bázispontot korrigálva három éven keresztül a 6-7 százalékos sávban mozgott, majd 2013 elejétől egyértelmű csökkenésbe kezdett. Ebben az évben mintegy három százalékpontot mérséklődött az értéke, majd az ezt következő két évben rendre egy-egy százalékpontot, amellyel 2016-ra 1% alá került. Ez a támogatások vizsgálata során tekintett ciklus eljéhez képest 7 százalékpont, a ciklus elején elért maximum értékhez képest több mint 10 százalékpont csökkenést jelent. Ez jól szemlélteti azt, hogy a támogatási politika intézményrendszerének terméke fokozatosan előnyt veszít, azaz a kedvezményes kamatozású hitelek relatív előnye a ciklus végére elfogyott. Amennyiben a kereskedelmi banki hitelek esetében a KKV-szektor irányába 4-500 bázispontos átlagos hitelfelárral számolunk, akkor az érzékelt kamatláb egyharmadára esett vissza. A kamatláb csökkenési üteme nem magyarázza egyértelműen a vállalati szektor hitelállományának folyamatos csökkenését..

Másoldalról a csökkenő betéti kamatok éppen nem támasztják alá, hogy a betéti állomány növekedjen. Tekintsük

a következőkben a folyamat, a hitel-betét állomány különbségének alakulásának, 2007-2016 közötti időbeli lefolyását a 2. ábrán. A nettó pozíció a szélsőértékekhez képest 5,5 ezer milliárd forinttal csökkent, azaz hitelállomány csökkenésének és a betétek növekedésének kumulált hatása a vizsgált tíz éves ciklusban kiemelkedően magas volt.

2. ábra A hazai vállalatok nettó hitel-betét pozíciója  
2007-2017



Milliárd forintban

Forrás: MNB

Elméletileg a vállalkozások betétállománya azért növekedhetett, mert a nyereséges működés következtében a mérleg szerinti eredményen keresztül az eredménytartalék megnöveli a saját tőkét. A nyereség növekedése egyenes következménye a támogatás számviteli elszámolásának, azaz a projekt fenntartásának éveiben a támogatási összeget az amortizációs politika alapján több éven keresztül egyéb bevételként számolják el. A vállalkozás működése során azonban a korábban megvalósított beruházások esetében a vissza nem térítendő állami támogatások közvetlenül nem növelik a betétek állományát, hiszen az utófinanszírozás során a támogatási intenzitás függvényében a beruházásnak csak egy részét kapják vissza a vállalkozások. A támogatási kifizetések közvetlenül nem magyarázzák a betétállomány növekedését. A betétállomány növekedése legvalószínűbben a fejlesztési projekt megnövekedett jövedelemtermelő képességéből származhat. A vállalkozás, az utófinanszírozás következtében, a támogatási kifizetés időpontjára már megvalósított egy beruházást, és a támogatási összegek kifizetése utólag esedékes, illetve az értékcsökkenés értéke is magasabb, mintha nem történt volna beruházás. Amennyiben azt az esetet hasonlítjuk össze, hogy támogatásból egy nagyobb beruházást tudott megvalósítani a vállalkozás, akkor amennyiben a támogatási intenzitás mértékével növelte a beruházás méretét, akkor semleges a hatás, amennyiben ennél nagyobb mértékben, akkor rövid távon negatív, hosszú távon pozitív a hatás.

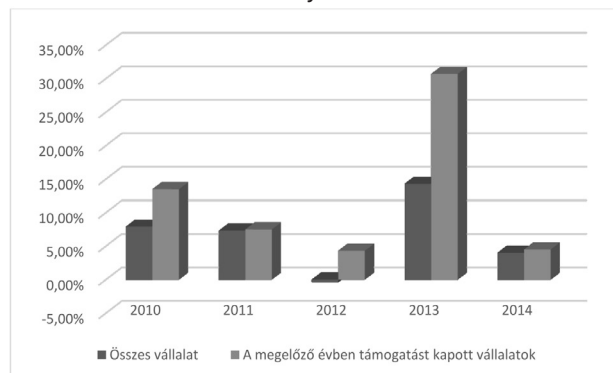
Az elszámolt értékcsökkenés a támogatási intenzitás mértékéig a támogatásban részesült projektek esetében

<sup>6</sup> Az értékek az MNB hivatalos közléséből származnak [http://www.mnb.hu/Jegybanki\\_alapkamat\\_alakulasa](http://www.mnb.hu/Jegybanki_alapkamat_alakulasa)

beépült az eredménybe és ezen keresztül az eredménytartalékba is. A támogatási kifizetésben részesült projektek esetében az értékcsökkenés növekedésének támogatási intenzitással korrigált értéke, olyan egyéb bevételként, amellyel szemben nem számolunk el költséget, közvetlenül a nyereséget és az eredménytartalék értékét növeli meg. A betétállomány növekedése csak egy lehetséges következménye a sajáttőke értékének növekedésének, számos egyéb alternatíva is elképzelhető<sup>7</sup>.

Az összehasonlítások során mindig a teljes vállalati betétállomány változásához viszonyítjuk a támogatásban részesült vállalkozások betétállományának változását. A támogatást nem kapott vállalatok helyett a teljes vállalati populációt tekintjük, mint összehasonlítási alapot, hiszen egy évben nagyságrendileg tízezer vállalkozás kapott támogatási kifizetést, amely töredéke a több százezer vállalatnak, így élhetünk ezzel az egyszerűsítő feltétellel. A 3. ábrán a 2010 és 2014 közötti években az összehasonlításként választott év esetében az egyel korábban támogatási kifizetésben részesült vállalkozások betétállományának növekedését hasonlítjuk össze a teljes vállalati populációval. Az egyes években azt tapasztaljuk, hogy a támogatott vállalkozások esetében nagyobb arányban nőttek a betétek, mint ez történt az összes vállalat esetében. Kiugróan jelentős a különbség a 2009-ben és 2012-ben támogatási kifizetésben részesült vállalkozások esetében, azaz a 2010-es és a 2013-as években a támogatott vállalati populáció rendre másfélszer, illetve több mint kétszer akkora növekedést mutatott, mint az összes vállalat együtt. A 2012-es évben betétállomány-növekedésben pedig nem arányában, hanem abszolút értékében teljesített jobban a 2011-ben támogatásban részesült vállalatok csoportja, hiszen 4,3% százalékos növekedést értek el, mialatt a teljes vállalati betétállomány ennek közel egy tizedével, azaz 0,4 százalékkal csökkent. A vizsgált öt év közül kettőben, azaz 2011-ben és 2014-ben, tehát a 2010-ben és 2013-ban a vissza nem térítendő támogatást megkapott vállalkozások 0,2 és 0,5 százalékkal múlták csupán felül az összes vállalat betétnövekedését, ami négy és hét százalékos abszolút értékekhez viszonyítva közel azonosságként is értelmezhető.

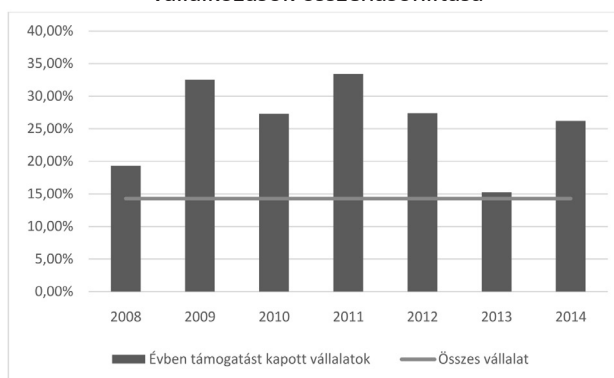
3. ábra A betéti állományok növekedése 2010-2014



Forrás: saját gyűjtés, palyazat.gov.hu

A következőkben a 2015-ös évben hasonlítjuk össze a 2008 és 2014 közötti években támogatási kifizetésben részesült vállalkozások és a teljes vállalati populáció által mutatott betétállomány-növekedést. Megállapíthatjuk, hogy valamennyi, a korábbi években folyósított vissza nem térítendő támogatást kapott vállalat összességében nagyobb arányban volt képes a betéti állományát növelni, mint a vállalatok összessége (4. ábra).

4. ábra A betéti állományok növekedése 2015-ben a korábbi években támogatási kifizetésben részesedett vállalkozások összehasonlítása



Forrás: saját gyűjtés, palyazat.gov.hu

A támogatásban részesült vállalkozások azért tudták gyorsabban növelni a betéteket, mint a vissza nem térítendő támogatást nem kapott vállalkozások, mert a fejlesztési projektek során megvalósított beruházások értékcsökkenése, amely nem pénzbeli költség, hatással volt a vállalkozás szabad pénzállományára is. Tehát a betéti állományok gyorsabb növekedése a támogatott vállalkozások esetében a megnövekedett nyereségesség és versenyképesség következménye és nem az erkölcsi kockázat megjelenése.

### Összegzés

Megállapíthatjuk, hogy a támogatásban részesült vállalkozások nagyobb mértékben járultak hozzá a vállalati betétállomány növekedéséhez, ami a támogatásban részesült vállalkozások feltételezhetően jobb és javuló gazdasági teljesítménye következtében lehetséges. Arra következtethetünk, hogy a betétállomány növekedése a támogatási kifizetésben részesült vállalkozások esetében nem azért történt, mert a támogatási kifizetéseket a betétállomány növelésére fordították, és ezáltal az egyéni hasznosságukat növelték, hanem a betétállomány gyorsabb növekedése következménye és nem velejárója volt a támogatásoknak. A vissza nem térítendő támogatás következtében a vállalkozásnak megnövekszik az árbevétele, mert a fenntartási időszakban a korábban elhatárolásként szerepeltetett támogatási összeget folyamatosan felszabadíthatják és egyéb bevételként elszámolhatják. Ezzel a vissza nem térítendő támogatásban nem részesült és hasonló méretű projektet megvalósító versenytárral összehasonlítva a nyeresége is növekedni fog. A vállalkozás

<sup>7</sup> Növekedhet többek között a befektetett eszközök vagy a készletek, illetve csökkenhet a kinnlevőségek, a szállítók, a hitelek állománya.

szempontjából pozitív hatása van a vissza nem térítendő támogatásoknak, hiszen megvalósíthat egy fejlesztési projektet, amely esetében a termelési eszközök a valós bekerülési áron jelennek meg, de ezért ténylegesen a támogatási összeggel kevesebbet fizet. A megvalósított fejlesztési projekt esetében a vezetői információs rendszerben elkészített kimutatások során a termelésben részt vevő eszközök bekerülési értékének csökkenéseként is elszámolhatjuk a vissza nem térítendő támogatásokat, azonban a vállalkozások által készített pénzügyi jelentések esetében a támogatás közvetlen eredményjavító tételként jelenik meg, amely az eredménytartalék növekedése révén magasabb saját tőkéhez vezethet. A társadalmi többlet meghatározásánál a teljes vállalkozás esetében tudjuk a gazdasági mutatókra gyakorolt hatást nyomon követni, amely a megnövekedett eredmény és a javuló tőkehelyzet, amelyhez párosul a betétállomány növekedése is, azaz ebben az esetben nem beszélhetünk az erkölcsi kockázat egy új típusáról, illetve a betétállomány növekedése nem azonosítható az erkölcsi kockázat megjelenéseként.

A vissza nem térítendő támogatási kifizetésben részesült vállalkozások összességükben növelték a társadalmi többletet, azonban az egyes vállalkozások esetében eltérő eredményre is juthatunk. Amennyiben a támogatásban részesült vállalkozások saját fejlesztési forrásai elegendők lettek volna a támogatási kifizetések nélkül is a fejlesztési projektet megvalósítani, akkor a véglegesen átadott pénzeszköz tovább növelte a vállalkozás nyereségét és javította tőkehelyzetét. Amennyiben a megvalósított fejlesztés pozitív hatással volt egy iparág, régió, illetve fogyasztói csoport tagjaira, akkor társadalmi többlet is keletkezett. A további kutatások során az erkölcsi kockázat megjelenésének egyéb formáit szükséges azonosítani, az előbbieken a betétállomány növekedéséről megmutattuk, hogy az nem tekinthető annak.

### Felhasznált irodalom

- Banerjee, A., & Duflo, E. (2004). *Do firms Want to Borrow More: Testing Credit Constraints Using a Directed Lending Program*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology. Processed.
- Beck, T. (2007). *Financing constraints of SMEs in developing countries: Evidence, determinants and solutions*. KDI 36th Anniversary International Conference.
- Berger, A. N., & Udell, G. F. (2006). A more complete conceptual framework for SME finance. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), 2945-2966.
- Berlinger, E., Lovas, A. & Juhász, P. (2016). State subsidy and moral hazard in corporate financing. *Central European Journal of Operations Research*, December, Volume 25, Issue 4, 743-770.
- Berlinger, E., Juhász, P., & Lovas, A. (2015). Az állami támogatás hatása a projektfinanszírozásra erkölcsi kockázat és pozitív externáliák mellett. *Közgazdasági Szemle*, 62(2), 139-171.
- Campello, M., Graham, J. R., & Harvey, C. R. (2010). The real effects of financial constraints: Evidence from a financial crisis. *Journal of Financial Economics*, 97(3), 470-487.
- European Commission. dátum nélkül. *European Commission*. (n.d.). [http://ec.europa.eu/competition/legislation/treaties/ec/art88\\_en.html](http://ec.europa.eu/competition/legislation/treaties/ec/art88_en.html).
- Griffith-Jones, S., Tyson, J., & Calice, P. (2011). *The European Investment Bank and SMEs: Key Lessons for Latin America and the Caribbean*. Santiago, Chile: ECLAC.
- Holmstrom, B., & Tirole, J. (1997). Financial intermediation, loanable funds, and the real sector. *The Quarterly Journal of Economics*, 112(3), 663-691.
- Ivashina, V., & Scharfstein, D. (2010). Bank lending during the financial crisis of 2008. *Journal of Financial Economics*, 97(3), 319-338.
- Kállay, L. (2014). Állami támogatások és gazdasági teljesítmény: Támogatás-túlادagolás a magyar gazdaságfejlesztésben? *Közgazdasági Szemle*, 61(3), 279-298.
- MNB (2017). <https://www.mnb.hu/letoltes/a-novekedesi-hitelprogram-eredmenyei-honlapra-20170613.pdf>.
- OECD (2015). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2005*. Paris, France: OECD Publishing.
- Petersen, M. A., & Rajan, R. G. (1995). The effect of credit market competition on lending relationships. *The Quarterly Journal of Economics*, 110(2), 407-443.
- Repullo, R., & Suarez, J. (2013). The procyclical effects of bank capital regulation. *Review of Financial Studies*, 26(2), 452-490.
- Repullo, R., & Suarez, J. (2000). Entrepreneurial moral hazard and bank monitoring: a model of the credit channel. *European Economic Review*, 44(10), 1931-1950.
- Stiglitz, J. E., & Weiss, A. (1981). Credit rationing in markets with imperfect information. *The American Economic Review*, 71(3), 393-410.
- Stiglitz, J. E., & Weiss, A. (1987). Credit rationing: reply. *The American Economic Review*, 77(1), 228-231.
- Sheng, J. (2016). The Real Effects of Government Intervention: Firm-Level Evidence from TARP. 2014 North American Summer Meeting of the Econometric Society, 2014 Northern Finance Association Conference. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2702672> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2702672>
- Tash, F. H., & Egle, K. (2016). *Motives for Entrepreneurial Saving: Evidence from Sweden*. Swedish House of Finance Research, Research Paper No. 15-17
- Tirole, J., & Farhi, E. (2009). Collective Moral Hazard. Maturity Mismatch and Systemic Bailouts. *The American Economic Review*, 102(1), 60-93.
- Vives, X. (2010). *Competition and stability in banking*. CESifo Working Paper, No. 3050. Munich, Germany: Center for Economic Studies and Ifo Institute (CESifo).

## A CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

**Kováts, Gergely**

*The role of trust in the realization of a higher education reform: the case of maintainer agreements* 2

The paper examines the introduction and operation of a three-year maintainer agreement between 2008 and 2010 in the Hungarian higher education. In 2017, public higher education institutions concluded a three-year agreement with the Ministry of Education, under which they agreed to achieve indicator targets for stable financing. The main issue of the study is why institutions have signed an agreement that has exposed them to significant risks which were likely to occur. The question is answered with the help of the trust literature. In the paper the ministry's reliability will be analysed, that is, its competence, goodwill and integrity.

**Győri, Zsuzsanna – Csillag, Sára**

*Corporate responsibility and employment of people with disabilities: separate past – common future?  
Part one: Development of the related policies in the EU and Hungary* 14

The low level of employment of people with disabilities is a huge social and economic problem. If the companies step by step realise that they are responsible for contribute to the solution of the economic and social problems of their environment, that providing equal employment opportunities for those with disabilities would be an important part of corporate social responsibility (CSR). It seems that it is not the case. In this paper the authors provide a short summary of the development of European and Hungarian policies and regulations considering the employment of PWDs and their connection to the development of EU level and Hungarian CSR policies. They identify three phases in both topics and highlight their parallel developmental shift at the beginning of the 2000s. Secondly, the authors highlight the very recent governmental policies of CSR and employment/inclusion, and show the different development of the two fields.

**Verdes, Tamás**

*Mindful organizations – Preliminary review of literature about the role of mindfulness in organizations* 24

Mindfulness is about the quality of attention and awareness focusing on the present moment, which can be practiced through meditation. However, it is more than just a tool, it is a style of life. We do not find a unified definition neither in the literature of organization studies but the

number of papers discussing individual and organizational level benefits are growing. These benefits can be a healthier coping with stress or higher quality of organizational attention which is crucial when you examine processes of high reliability organizations (e.g. air traffic control). The goal of the article is to introduce the notion of mindfulness and to have an insight into the organizational related literature in a way that serves understanding. This results in revealing some important experience, main points and questions in the literature, for example the danger of neglecting eastern tradition using mindfulness in a western way. The article also identifies some further research fields. In the fast-changing environment, the importance of the role of mindfulness on the organizational level is proved by its capability to promote physical and mental health, and the need of development of resilience and attention for both employees and leaders, and the benefits revealed of it.

**Csorba, László**

*Firm theories from the point of view of the selection advantages of group members* 36

In the process of economic evolution, selection takes place primarily and mainly not at the level of individuals, but at the level of groups. In our age, and especially in modern market economies, the basic units of group selection are typically not families, rather than organizations, mostly firms. Firms can achieve three kinds of selective advantages and therefore offer up these advantages for the group members. They can 1) reach greater individual performance, and greater individual “portion” under more prosperous circumstances, especially 2) higher probability and relatively less risk, furthermore moderate uncertainty, meanwhile firms 3) allow them to individual access to various material and intellectual resources and technologies. More or less, these dimensions appear mosaically in formal firm theories, but authors do not emphasize them enough. From the point of view of the group members, it seems that there is a firm theory in which the providing of the above three possible selection advantages plays more important role than in the evolutionary firm theory.

**Sebrek, Szabolcs Szilárd – Váradi, Attila**

*We've put our business card down! Dynamic capability in the service of corporate growth – The case of Wizz Air* 48

According to the theory, firms that possess dynamic capability are able to constitute new and innovative forms of competitiveness. Those firms are able to sense opportu-

nities and threats, seize new processes and products, and successfully reconfigure accordingly. The goal of this article is to identify dynamic capability-driven thinking and management at Wizz Air airline which allows the company to operate profitably and continue developing under harsh international competitive market conditions. A main feature of our study is to illuminate the theoretical tripartite of sensing-seizing-reconfiguring from a practical standpoint. We found that the analyzed company has strong dynamic capabilities which manifest in idiosyncratic signature processes. We chose the research method of extended case study, which allows us to conduct an in-depth study of resource base augmentation, organizational learning and routinization associated with the core concept. Our manuscript contributes to current literature in two ways. First, we demonstrate through a dynamic capability-centered mentality how firms can overcome inertia and rigidity. Second, by offering a rich examination and overall case, we better explain and depict the complex sensing-seizing-reconfiguring construct laid down in the literature.

Keywords: Dynamic capability, senior executives, Wizz Air, case study

Vas, György

*Second-degree moral hazard of state-aid financing* 63

After successfully starting GOP, the state aid program for SME's co-financed by the European union a new trend was recorded as the companies' savings increased while bank credits constantly dropped to a record low level. If this phenomenon might be a consequence of non-refundable funds altering firms' owner's behavior than we have to explain this by developing a new concept of moral hazard of state-aid financing. By softening the credit constraint of commercial banking financing of SME's non-refundable state aid is available as alternative funding method giving rise to an adjusted interpretation of moral hazard, as firms using the free government money without increasing social surplus. The equivalent of loan repayment of bank financing is the increase of social surplus for the use of non-refundable funds. A second-degree moral hazard of state-aid, however, could be defined as firms using cheaper government funds to substitute bank financing, which might explain the trend of increasing net-savings of companies.

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**Dr. Kováts Gergely**, egyetemi docens, igazgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Győri Zsuzsanna**, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem; **Dr. Csillag Sára**, dékán, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem; **Verdes Tamás**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Csorba László**, egyetemi adjunktus, Eszterházy Károly Egyetem; **Sebrek Szabolcs Szilárd**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Váradai Attila**, Vaxco Vagyonkezelő Kft.; **Vas György**, tudományos munkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem

## CONTENTS

### KOVÁTS GERGELY

A bizalom szerepe egy felsőoktatási reform megvalósulásában: a fenntartói megállapodások esete 2•

### GYŐRI ZSUZSANNA – CSILLAG SÁRA

Vállalati felelősségvállalás és fogyatékossgal élő személyek foglalkoztatása: külön múlt – közös jövő?

1. rész: A kapcsolódó politikák fejlődése az EU-ban és Magyarországon 14•

### VERDES TAMÁS

A tudatosságon alapuló szervezeti működés avagy a mindfulness szervezeti szerepét tárgyaló irodalom bevezető áttekintése 24•

### CSORBA LÁSZLÓ

Vállalatelméletek a csoporttagok szelekciós előnyeinek nézőpontjából 36•

### SEBREK SZABOLCS SZILÁRD – VÁRADI ATTILA

Letettük a névjegyünket! Dinamikus képesség a vállalati növekedés szolgálatában – A Wizz Air esete 48•

### VAS GYÖRGY

Az állami támogatások kettes típusú erkölcsi kockázata 63•