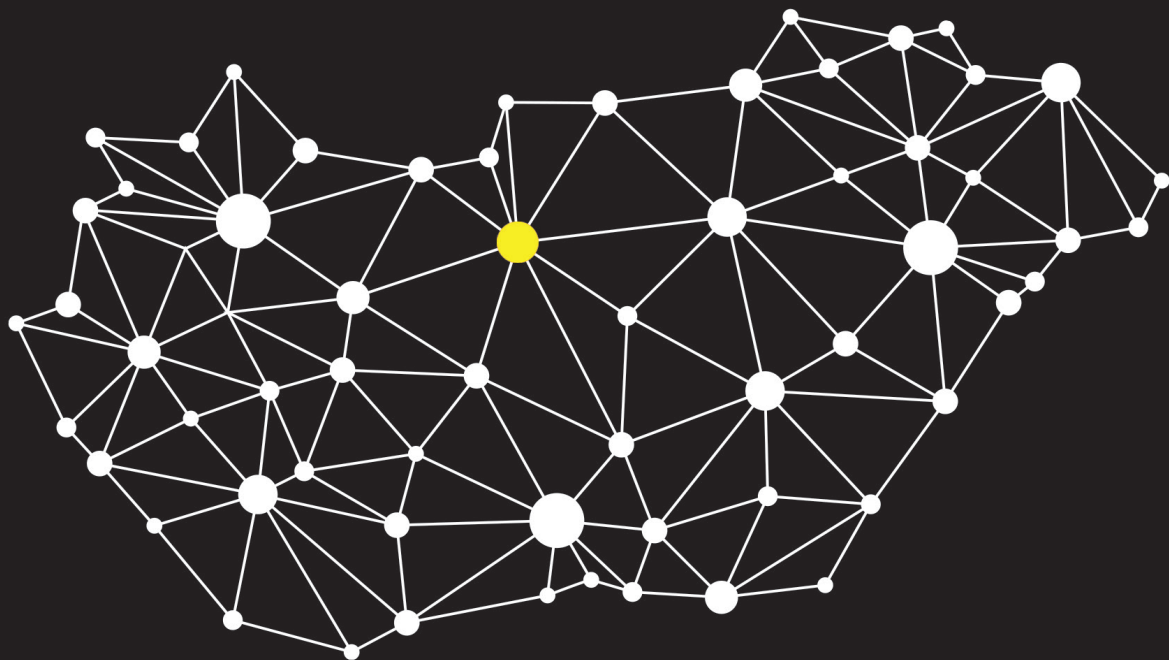


KORKÉP

XXI. SZÁZADI KIHÍVÁSOK



Szerkesztette: Fenyvesi Éva – Vágány Judit

Borítóterv: FLOW PR

A fejezetek illusztrációi: Fenyvesi Éva

Lektorok: Salamonné Huszty Anna, Török Hilda

ISBN: 978-615-5607-20-2

Kiadja: Budapesti Gazdasági Egyetem



BGE

Budapest, 2016.

Tartalomjegyzék

Előszó	3
HÁMORI Balázs Bevezető	4
MAROSÁN György Siker és kudarckerülés: egyéni és társadalmi alternatívák	9
KELEN András A köztulajdon újjászületése az intézményi közgazdaságtan szemével	24
FENYVESI Éva – KAJÁRI Karolina A dohányzás okozta társadalmi, gazdasági problémák	41
PINTÉR Tibor Az európai integráció kérdései a Visegrádi országokban és a Nyugat-Balkánon	68
VÁSÁRY Viktória Milyen mértékben integrálódtunk a nemzetközi termelési együttműködésbe? Hozzáadottérték-teremtés a magyar és osztrák agrobizniszben	93
KOZMA Tímea – GYENGE Balázs – TÓTH Róbert – MESTER Éva Hazai vállalkozások finanszírozási gyakorlata	114
ERDEINÉ KÉSMÁRKI-GALLY Szilvia Az elektronikus (mezőgazdasági) piactér szerepe az állami szervezetek életében	146

BENCSIK Andrea Munkaerőpiaci elvárások versus tudásmenedzsment	166
FENYVESI ÉVA – ÁDÁM ANNA A coaching jelene – magyarországi helyzetkép	190
THUMA Orsolya Generációs különbségek a munka és az iskola világában	212
SCHWARTZ Kitti – MIHÁLY Nikolett Hogyan szocializál az egyetem? A szakmai szocializáció és intézményi keretei	233
TOMKA János Kell-e etikát tanítani?	258

Előszó

2015 júniusában, a tanév végéhez közeledve, ültünk a Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály tanszékvezetői szobájában lévő kerekasztal körül és oktatással, valamint tudománnyal kapcsolatos kérdésekről beszélgettünk. Egy hosszú és termékeny év állt a hátunk mögött.

Az év során, az oktatás és kutatás mellett, két sikeres tudományos szimpóziumot is megrendeztünk „Multidiszciplináris kihívások és sokszínű válaszok” címmel, mely már hagyománynak számított az akkor még Budapesti Gazdasági Főiskola életében.

Óriási örömünkre, a Szimpózium egyre nagyobb népszerűségnek örvend, és mostanra már számos felsőoktatási intézmény oktatóit, kutatóit, állami intézmények képviselőit valamint a versenyszféra prominens szereplőit is előadóink között üdvözölhetjük.

Minden olyan alkalom, mely lehetőséget teremt arra, hogy ezen szereplők találkozzanak, és megosszák egymással gondolataikat, értékes pillanatnak számít. Azon munkálkodunk, hogy az évente megrendezésre kerülő Szimpóziumunk teret adjon ilyen pillanatoknak.

E mellett fontosnak tartjuk azt is, hogy az ott bemutatott kutatások széles körben is elérhetőek legyenek, ezért az elhangzott előadásokat tanulmánykötetek formájában megjelentetjük. Néhány előadásról azonban úgy gondoltuk, hogy még szélesebb nyilvánosság körében is érdeklődésre tarthat számot.

Azon gondolkoztunk hát, hogy vajon ezeket a rendkívül izgalmas, tudományos eredményeket hogyan tudnánk megörökíteni úgy, hogy az érdekes legyen a tudományos- és gyakorlati élet szereplői számára éppúgy, mint a hallgatók számára.

Ekkor merült fel bennünk a gondolat, hogy készítsünk egy könyvet, mely lehetővé teszi ezen gondolatébresztő témák bemutatását mindenki számára, aki a gazdaság- és társadalomtudományok iránt érdeklődik. Így született meg a könyvünk, mely két logikai részre osztható: az első hét fejezet a társadalmi- és gazdasági területekkel kapcsolatos problémákról és kihívásokról, míg a második öt fejezet a munkaerőpiacról ad korlenyomatot, korszépet.

Szerzőink elsősorban szimpóziumunk előadói közül kerültek felkérésre. Az ő remek témaválasztásuk teszi izgalmassá a könyvet. Köszönet érte!

Ugyancsak köszönet illeti lektorainkat, Salamonné dr. Huszty Annát és Dr. Török Hildát rendkívül alapos munkájukért és az építő jellegű kritikákért!

Bízunk benne, hogy Ön, kedves Olvasó, ugyanolyan örömmel fogja forgatni könyvünket, mint amilyen örömmel mi készítettük.

A Szerkesztők

Bevezető

Változások, békétlenségek, forrongások, és mindenekelőtt általánosságban a bizonytalanság koraként köszöntött ránk a XXI. század. Egyet lehet érteni Claire Kenneth azon gondolatával, mely szerint „A bizonytalanság érzése leginkább valami lappangó betegséghez hasonlít, amely észrevétlenül felszívódik az ember szervezetében. Van úgy, hogy nem is gondol rá, nem is vesz tudomást róla, egyszerre aztán erőt vesz rajta és a legboldogabb perceket is meg tudja mérgezni a bizonytalanságnak az a lehangoló tudata, amely ellen nincs orvosság.”¹ Közhely, hogy a biztos rossznál is rosszabb a bizonytalanság, márpedig a mai időkben millióknak kell ezzel megbirkózniuk.

Vajon csak ebből, a bizonytalanságból és a rosszkedvből áll a századunk? Nem oly régen jelent meg magyarul Henry Kissingernek, a diplomácia megkerülhetetlen nagy öregjének az új könyve, a Világrend. „Az információhoz való hozzáférés és a kommunikáció új módszerei minden korábbinál szorosabb kapcsolatokat teremtenek a világ régiói között, és globálissá teszik az eseményeket, de úgy, hogy közben meggátolják a megfelelő válaszok adását, azt követelve az államok vezetőitől, hogy jelmondatokba sűrítve fejezzék ki azonnali reakcióikat.”²

E mögött a technikai fejlődés új hulláma húzódik meg. Sokan eufóriával, mások némi aggodalommal tekintenek a technikai fejlődés újabb és újabb eredményeire: a nanotechnológiára, a genetikára, de különösen az infokommunikációs technológiák (IKT) robbanására. A technika történetében korszakonként bukkannak fel általános célú technológiák, amelyek átfogó és radikális változásokat indítanak el a társadalmi-gazdasági rendszerben. „Az általános célú technológia (General purpose technology, rövidítve: GPT) olyan terminus technicus, amelyet a termelés és az invenció új módjának a leírására vezettek be, és amely elég fontos ahhoz, hogy kiterjedt aggregált hatást gyakoroljon... a gőzt, az elektromosságot, a belső égésű motorokat és az információs technológiát gyakran minősítik általános célú technológiáknak. Ezek az egész gazdaságot érintik.”³

„A nagyfokú komplementaritást mutató, általános célú technológiák nem csupán egyetlen konkrét műszaki problémához nyújtanak megoldást, hanem lehetővé teszik, hogy a gazdaság, esetenként egymástól távoli ágazatai, ugyanezt a technológiát felhasználva, a saját műszaki problémáikra is megoldást találjanak. Az eredeti innováció jelentősége így megsokszorozódik, és miközben a gazdaságban tovagyűrűzik, az új és új alkalmazásokban maga az eredeti technológia is tovább fejlődik. Megindul egy önmagát erősítő folyamat, ami hosszabb-rövidebb idő alatt a gazdasági növekedést erőteljesen felgyorsítja.”⁴

A különböző gazdaságtörténeti korszakokban jelentkező általános célú technológiák⁵ jellemzői között van különbség, az alább felsoroltak azonban – ha különböző mértékben is – valamennyi GPT-re jellemzők.

A gazdasági tevékenység széles területét és számos funkcióját áthatják, nem korlátozódnak egy vagy néhány gazdasági ágra, funkcióra:

- Innovációs hullámokat indítanak el, amelyek szinte fertőzőszerűen terjednek a gazdasági szervezetek, gazdasági ágak, országok, régiók között;
- Beérésükkor drámaian csökkentik a javak és szolgáltatások előállításának a költségeit, lényegesen növelik a gazdasági hatékonyságot;
- A változások nem maradnak a gazdaságon belül, hanem kihatnak a társadalmi élet számos területére, az emberi érintkezésre és a társadalom megszerveződésére is;
- Nem egyszerre bukkannak fel a semmiből, általában hosszú kihordási szakasz előzi meg őket. Ebben a szakaszban gyakran nem ismerik fel a jelentőségüket, s a korábbi korszak fogalmaiban értelmezik őket;
- Hatásaik hosszú távúak, generációk életét befolyásolják;
- Fontos (mellék)hatásuk, hogy megjelenésük növeli a turbulenciát és a bizonytalanságot, minthogy átrendezik a szakmastruktúrát, meggyorsítják a hagyományos termelők, funkciók kiszorulását a gazdaságból;
- Hatásukra lázas átrendeződés zajlik⁶ a gazdaság alapegységeiben, sőt új alapegységek válnak dominánssá;
- Lényegesen hatnak az adott társadalmi rendszer működésére, sőt akár új társadalmi rendszer kialakulásának elindítói lehetnek.

Az általános célú technológiák tulajdonságait a különböző szerzők^{7,8,9,10,11} különbözőképpen adják meg. Az itt szereplő tulajdonság-együttest a saját megfogalmazásomban prezentáltam, noha az természetesen tartalmilag átfedésben van más szerzők hasonló felsorolásaival. A számítógépek feldolgozó kapacitásának három számjegyű növekedése, a tárolókapacitás elképesztően gyors bővülése, a fix és a mobil széles sáv, a legutolsó évtizedben a technológiai változásoknál nem kisebb horderejű és lendületű társadalmi változásokkal járt együtt.

„Az információ szabadabb áramlása a részvétel és az önkifejezés elősegítése, az a képesség, hogy a határokon átívelő kapcsolatokat építsenek, és az erős nyílt forráskódú technológiák felívelése új értékeket segít formálni: a nyitottság, az átláthatóság, az eredetiség, a részvétel, a lehetőségek azok az értékek, amelyek az utolsó évtized uralgó technológiájából fakadnak.”¹²

Az általános célú technológiák generálta társadalmi változások azonban semmiképpen nem értelmezhetők valamiféle technológiai determinizmus jegyében. Ellenkező-

leg! Az új technológiák nyomán megvalósuló gazdasági fejlődés – amint azt számos közgazdász és gazdaságtörténész meggyőzően bizonyította – nem véletlenül bontakozik ki egy társadalomban, hanem a társadalmi viszonyok komplexitásának eredményeként. Vannak országok és régiók, amelyek intézményi berendezkedésük révén eleve termékeny talajt kínálnak a kísérletező kedvű innovátorok által szétszórt technológiai csírák számára, és vannak sivatagos helyek. Az innovációk (beleértve a kurzusok általános célú technológiákat) előtt csak ott nyílik széles tér, ahol erős pozitív motivációk és a versenynyomásból adódó kényszerek ösztökélik a szereplőket arra, hogy új megoldásokon törjék a fejüket. A kapitalista piacgazdaság lényege szerint az innovatív gazdaság^{13,14,15}, az innováció ennél a társadalmi formánál az intézményi berendezkedésből, a gazdasági viszonyok lényegéből következik.

„A közgazdászok kimerítően dokumentálták, hogy nem egyetlen tényező magyarázza a gazdasági fejlődést – sem a tőkefelhalmozás, sem az emberi tőke, sem az erőforrások gazdagsága, sem a nemzetközi kereskedelem vagy a földrajzi elhelyezkedés, hogy csak néhány prominens példát említsünk. Ehelyett az a komplex mód, ahogyan a társadalom elrendezi az emberi viszonyokat – az intézmények, amelyek formálják a gazdasági, politikai, vallási és más interakciókat – a megértés kulcsa annak megmagyarázásához, hogy bizonyos társadalmak miért képesek folytonos gazdasági és politikai fejlődésre.”¹⁶

A fenti technológiai forradalom meghatározta merőben új társadalmi-gazdasági környezet minden kutató számára nagy kihívás, foglalkozzék bármely aktuális téma elemzésével. Sok a megválaszolatlan kérdés, és nincsenek biztos iránytűk a válaszokhoz.

A könyv, melyet az olvasó a kezében tart, vibráló gondolatokban gazdagon, sokoldalúan, sokfajta téma boncolgatásán keresztül keresi és kísérel meg az olvasó elé tárni századunk első másfél évtizedének jó néhány jellemző gazdasági és társadalmi kérdését és igyekszik a lehetséges válaszokra is ráirányítani a figyelmet.

Marosán György a – talán mindannyiunk életében legfontosabb szerepet játszó – siker és kudarc evolúciójával szembesíti az olvasót, s mint írja: „A sikert, mint az egyén, környezete által kimagaslónak és követni méltónak minősített teljesítmény elérését határoztuk meg. Ebből következően két fontos összetevője van: a társadalmi környezet és a személyes képességek. A társadalmi környezet azoknak a jellegzetes kihívásoknak a forrása, amelyek az egyéneket alkalmazkodásra – a lehetőségek elfogadására vagy azoktól való elzárkózásra – készítetik. Ez a környezet egyben eszközöket kínál, és kényszereket támaszt, de jutalmakat is oszt. Az egyén úgy szembe-sül ezekkel, hogy szándékai vagy vágyai bizonyos irányokban nyitott kapukat talál, míg más irányokban minden kezdeményezése kudarcba fullad.”

Kelen András a köztulajdon újjászületésének kérdéskörét boncolgatja intézményi közgazdasági keretben.

Fenyvesi Éva és Kajári Karolina a dohányzás problematikájához nyúlnak, s mint írják: a „dohánytermékek előállításának gazdasági körforgását kívánjuk közgazdasági szempontból görcső alá venni. Célunk, hogy az említett területeken megkíséreljük feltárni ezeknek a termékcsoportoknak a termelésével, forgalmazásával, illetve fogyasztásával kapcsolatosan felmerülő társadalmi, gazdasági károkat és hasznokat.”

Pintér Tibor az európai integráció egyes regionális problémáit boncolgatja, illetve Vásáry Viktória vet fel nemzetközi termelési együttműködési kérdéseket, összehasonlító elemzést alkalmazva.

A vállalkozások finanszírozási gyakorlatáról is olvashatunk Kozma Tímea, Gyenge Balázs, Tóth Róbert és Mester Éva írásában.

Erdeiné Késmárki-Gally Szilvia az elektronikus (mezőgazdasági) piactérről értekezik. Ezután egy nagy blokkban négy tanulmány ad muníciót azoknak, akik a munka és a tanulás világa iránt érdeklődnek.

Bencsik Andrea a munkaerőpiaci és a tudásmendzsement, Fenyvesi Éva Ádám Annával pedig a coaching kérdéseit vizsgálja.

Thuma Orsolya generációs problémákról ír, Schwartz Kitti és Mihály Nikolett pedig azt vizsgálják, hogy miként szocializál szakmai értelemben az egyetem.

A kötet záró tanulmányában Tomka János az etika tanításának a kérdéskörét boncolgatja, s azt írja: „Óvakodjunk a divatos módszerektől. Az etika tanításába csak úgy érdemes belevágni, ha készek vagyunk szembenézni az eddigi kudarcokkal, készek vagyunk áldozni a sokszor reménytelennek tűnő és nagy kitartást igénylő munkának. Ne másoktól várjuk a megoldást. Komoly szerzők javasolják például, hogy úgy tekintsünk az Y és a Z generáció tagjaira, mint akik olyan erkölcsi változásokért küzdenek, amelyekre tulajdonképpen mindnyájan vágyunk. Nagy veszély azonban, hogy mire a fiatalok elvégzik az egyetemet, illetve túljutnak a munka világának kezdő évein konformistákká, alkalmazkodókká, erkölcsi túlélőkké válnak.” Ennek a szakasznak teljes joggal azt a címet adja a szerző, hogy „Csodavárás helyett küzdelem” és mondanivalóját így zárja: „Ne nyugodjunk bele, hogy óriási erkölcsi zűrzavar uralkodik korunkban!”

Magam is úgy vélem – ha talán a neves szakírónak az erkölcsi zűrzavarra vonatkozó apokaliptikus képét nem is igazán osztom – hogy mindannyiunknak, gondolkodóknak és írástudóknak közös és elháríthatatlan a felelőssége a fellépésért társadalmi és gazdasági viszonyaink tisztázása érdekében, s a járható és távlatokat nyitó utak kereséséért.

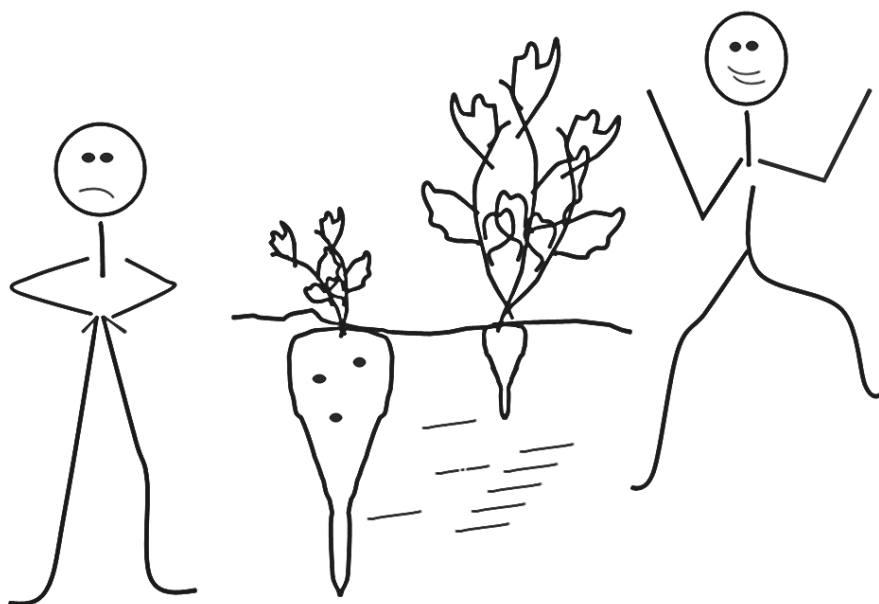
Jó szívvel ajánlom az olvasó figyelmébe az itt következő tanulmányokat. Meggyőződésem, hogy a gondolatok sokszínűsége, az érvek mérlegelése, az esetleges ellenérvek izlelgetése, az adatok böngészése, tartalmas, hasznos és vonzó időtöltést kínál a kötetben tárgyalt kérdések iránt érdeklődők számára.

Jegyzetek és hivatkozások

- ¹ KENNETH C. (2010): Éjszaka Kairóban, Fapadoskönyv Kiadó
- ² KISSINGER H. (2015): Világrend, Antall József Tudásközpont
- ³ JOVANOVIĆ B. – ROUSSEAU P. L. (2005): General Purpose Technologies. In: Philippe Aghion, P. – Durlauf, S. (eds.): Handbook of Economic Growth. Vol. 1. Elsevier, Amsterdam. <http://dx.doi.org/10.3386/w11093>
- ⁴ SZALAVETZ A. (2004): Technológiai fejlődés, szakosodás, komplementaritás, szerkezetátalakulás. Közgazdasági Szemle, Vol. 51. No. 4. április, pp. 362–378.
- ⁵ Egyes szerzők nálam sokkal kiterjedtebben alkalmazzák az általános célú technológia kifejezést, és minden olyan technológiát idesorolnak, amelyet sok területen alkalmaznak (például az irányítástechnikát vagy a nanotechnológiát stb.)
- ⁶ Egyes szerzők nálam sokkal kiterjedtebben alkalmazzák az általános célú technológia kifejezést, és minden olyan technológiát idesorolnak, amelyet sok területen alkalmaznak (például az irányítástechnikát vagy a nanotechnológiát stb.)
- ⁷ BRESNAHAN, T. F. – TAJTENBERG, M. (1992): General Purpose Technologies. Engines of Growth? NBER Working Paper Series, Working Paper. No. 4148. Cambridge, MA.
- ⁸ HELPMAN, E. (szerk.) (1998): General Purpose Technologies and Economic Growth. MIT Press, Chicago.
- ⁹ JOVANOVIĆ, B. – ROUSSEAU, P. L. (2005): General Purpose Technologies. In: Philippe Aghion, P. – Durlauf, S. (eds.): Handbook of Economic Growth. Vol. 1. Elsevier, Amsterdam.
- ¹⁰ MAGGI, B. et al. (2007): ICT as a General Purpose Technology. Chapter II. In: Guerrieri, P. – Padoan, P. C. (eds.): Modelling ICT as a General Purpose Technology. Evaluation Models and Tools for Assessment of Innovation and Sustainable Development at the EU Level. Collegium, Special edition. No.35. Bruxelles.
- ¹¹ VUIJLSTEKE M. et al. (szerk.) (2007): Modelling ICT as a General Purpose Technology. Collegium, No. 35. Spring, Special Edition.
- ¹² DAWSON, R. (2011): How Technological and Social Change Are Feeding on Each Other in an Accelerating Spiral. July 26. <http://rossdawsonblog.com/weblog/archives/2011/07/how-technological-and-social-change-are-feeding-on-each-other-in-an-accelerating-spiral.html> A letöltés ideje: 2012. január 11.
- ¹³ KORNAI J. (2011): Gondolatok a kapitalizmusról. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- ¹⁴ BAUMOL W. J. (2002): The Free Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism. Princeton University Press, Princeton. <http://dx.doi.org/10.1515/9781400851638>
- ¹⁵ FOGEL R. (1999): Catching up with the Economy. American Economic Review, Vol. 89. No. 1. March, pp. 1–21.
- ¹⁶ North D. C. et al. (2006): A Conceptual Framework for Interpreting Recorded Human History. NBER Working Paper, p. 12795. <http://dx.doi.org/10.3386/w12795>

SIKER ÉS KUDARCKERÜLÉS: EGYÉNI ÉS TÁRSADALMI ALTERNATÍVÁK

MAROSÁN György



A sikerkeresés – az egyéni kiemelkedés legyűrhetetlen vágya - a 20. század jellegzetes jelensége. A társadalmi és gazdasági fejlődés eredményeként széles rétegek indulhattak el a felemelkedés útján. A képzettség megszerzése, a vállalkozás indítása, a vezetővé válás és a közösség által elismert teljesítmény elérése a modern társadalmakban szinte mindenki számára elérhetővé vált. Az élet különböző területein zajló versenyben való helytállást jellegzetes személyiségi jegyek – a reális önkép, a kitartás és a kihívás-kereső cél-meghatározás – segítették. Az általános sikerkeresés azonban tömegessé tette a kudarcot is, és megteremtett egy sajátos csoportot – a kudarckerülőket. Ők visszariadtak a versenytől, elutasították a teljesítmény-követelményeket és meglévő pozícióikat igyekeztek tartani. A kudarcosok egyre szélesülő táborát a politika „megvásárolta”, és szembefordította őket a sikerkeresőkkel. Különösen jól tetten érhető ez a tendencia a rendszerváltó Magyarországon. A 21. században a társadalmak sorsát a sikerkeresők és a kudarckerülők vetélkedése szabja meg.

A 19. század végén, még a fejlődés élvonalában levő „Nyugaton” is, az un. patrimonális társadalom létezett¹. Ebben a vagyont és a hatalmat néhány család birtokolta, és a társadalom túlnyomó többsége kizárólag beházasodás illetve a szolgálatba-lépés útján indulhatott el felfelé. Sokan tartottak attól, hogy ez az állapot lényegi változások nélkül fennmarad: akik lent voltak, azok ott maradnak, a kevésszámú beérkezett megőrzi a helyét a tetőn. A valóságban, a 20. század alapvető gazdasági, társadalmi változást, és ennek nyomán politikai átrendeződést hozott. A felemelkedéstől korábban elzárt tömegek jelentős része kezdhette el hosszú menetelését felfelé. Ennek az örömdetes ténynek sok, alapvetően kedvező, következménye lett: az egyenlőtlenség csökkent, a fogyasztás bővült, a jólét nőtt, az egyéni jogok kiszélesedtek, a demokrácia meghatározó lett².

Volt azonban a felgyorsult mobilitásnak egy – sokáig rejtve maradó – ellenmondásos következménye. Mivel az „előrejutási” verseny valóban tömegessé vált, az, hogy valaki az élbolyban, a közép-mezőnyben, a lemaradók csoportjában, vagy a versenyt feladók között végez, mindinkább az egyéni képességeken, és a személyes motiváción múlott.³ Így az egyéni sors meghatározójává lépett elő, ki milyen adottságokat kap örökül, és milyen élet-stratégia vezérli viselkedését. Ám, míg az adottságok többé-kevésbé rögzítettek, a motiváció –jelentős mértékben – „újraprogramozható”. Ezzel a „sikerkereső” stratégia megléte vagy hiánya - amely alapvetően befolyásolja, hogy az élet számtalan fordulópontjain, merre indul tovább az egyén - a kiemelkedés fő meghatározójává lépett elő. Ezért érdemes a 21. században új szemszögből elemezni a sikerkeresés, illetve elkerülhetetlen ellentétpárja, a kudarckerülés egyéni és társadalmi stratégiáinak evolúcióját.

Az egyéni sikerkeresés evolúciója

A sikerkeresés, eredetileg, azt a viselkedést jelölte, amikor az egyén kihívást jelentő - nagy kitartást, jelentős erőfeszítést, komoly szakértelmet igénylő, de végrehajtható feladatot tűz maga elé. Ellentéte, a kudarckerülés, ezzel szemben a kihívások elutasítására, a feszített célok kitűzésétől való elzárkózásra utalt⁴. A sikerkereső és a

kudarckerülő viselkedés különbségét két – az elmúlt idényben 2 métert elérő – magasugró példájával lehet megvilágítani. A sikerkereső, a következő évben 2.15-öt tűz ki célul, amiről úgy gondolja, kemény és kitartó munkával elérhető. A kudarckerülő viszont vagy biztosra megy, és 1.95-öt tűz ki célul, vagy 2.50-re teszi a mércét, ami elérhetetlen, de ámulatot keltő. Ám egyik sem készíti erőfeszítésekre. A sikerkeresés tehát arra a jellegzetes viselkedésre utal, amikor az egyén, a rendelkezésére álló célok, vagy lehetséges életutak közül, olyant választ, amelyet mindenki kiemelkedőnek, addigi társadalmi pozíciója meghaladásaként értékel. Vagyis, hosszú távon olyan viselkedési stratégiát követ, amely kiemelkedő teljesítményre és széles körben elismert eredmény elérésére készíti. A sikerkeresés illetve a kudarckerülés egyéni stratégiái azután tömegjelenséggé összekapcsolódva alapvetően befolyásolják a társadalmak sorsát. Abban a társadalomban gyors a növekedés, versenyképes a gazdaság és lendületes a fejlődés, amelyben a többség sikerkereső stratégiát követ.

A sikert, mint az egyén, környezete által kimagaslónak és követni méltónak minősített teljesítmény elérését határoztuk meg. Ebből következően két fontos összetevője van: a társadalmi környezet és a személyes képességek. A társadalmi környezet azoknak a jellegzetes kihívásoknak a forrása, amelyek az egyéneket alkalmazkodásra – a lehetőségek elfogadására vagy azoktól való elzárkózásra – készítik. Ez a környezet egyben eszközöket kínál, és kényszereket támaszt, de jutalmakat is oszt. Az egyén úgy szembesül ezekkel, hogy szándékai vagy vágyai bizonyos irányokban nyitott kapukat talál, míg más irányokban minden kezdeményezése kudarcba fullad.

A siker másik összetevője az egyén által mozgósítható személyes eszközrendszer. Ennek sokféle tényezője van: a *képességek*, amelyekkel rendelkezik, a *tapasztalatok*, amelyekre szert tett, az *adottságok*, amelyekre támaszkodhat, és a *motiváció*, amely céljainak megvalósítására ösztönözi. Míg azonban az előbbieket fontossága mindenki számára nyilvánvaló, ezekhez képest a motiváció – a törekvés, hogy kitartóan kövessük céljainkat, felvállaljuk a kihívásokat, aktívan kutassuk a lehetőségeket, vagy ellenkezőleg visszavonuljunk és elbújunk a kihívások elől – jelentősége többnyire rejtve marad. Holott a kutatások szerint, ez a motiváció alapvetően befolyásolja, vajon az egyén eléri-e céljait⁵. A sikerkeresés alapvetően az egyén belső motivációjával függ össze: arra az elkötelezettségre utal, hogy a maximumot „hozza ki” magából.

A fenti értelemben, a sikerkeresés, változó formában ugyan, de felbukkant a történelem folyamán a legkülönbözőbb társadalmakban. A valóságban azonban csupán a 20. században – a fejlett kapitalizmus társadalom-típusában – vált tömegjelenséggé. Ennek megértéséhez a 18. századi neves természettudósa, Carl von Linné sokat idézett megfogalmazása segít hozzá: „Európát a törvény kormányozza, Ázsiát a hagyomány irányítja, Afrikát a szeszély vezérli”. Ezek a „vezérlő-elvek”, három jellegzetesen eltérő környezettípusra utalnak, amelyek alapvetően különböző teret nyitnak a sikerkeresés előtt. A *szeszély* kiszámíthatatlan környezetet jelent, amelyben nem azonosíthatók a sikeres viselkedés mintái. Ez az

állapot a „tanult tehetetlenség” viselkedési modelljét alakítja ki, amely sem eligazítást nem ad, sem motivációt nem teremt a kiemelkedni vágyó egyén számára. Ilyenkor csak a visszavonulás és a környezetben való észrevétlen létezés kínál túlélési lehetőséget. A *hagyományok* világa ugyan világosan felismerhető környezetet kínál, de egyben áthághatatlan korlátokat is emel a feltörekedni vágyó egyének többsége előtt. Szigorú hierarchia, éles egyenlőtlenségek, és az egyéni autonómia hiánya a jellemző ezekre a társadalmakra. Alapvetően parancsok, tiltások és kényszerek „igazítanak el” a teendőkről. A kívánatos viselkedési szabályokat jellegzetes narratívák formájában „töltik” le az egyénben a felcseperedés során. A törzs mondái, a vallás példabeszédei, a próféták történetei, a gyermekmesék, a családi anekdoták igazítanak el, mit kell tenned, hogy az életből a maximumot „hoz ki”.

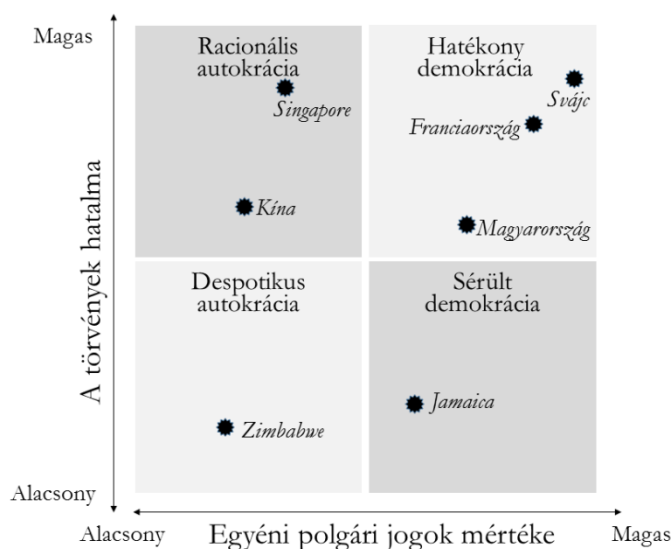
A sikerkeresés egy olyan világban válik a többség viselkedésének „iránytűjévé”, ahol *a törvények hatalma* érvényesül. A törvények világos keretet kínálnak, amely pontosan eligazít mindenkit: mit várhat és tőle mit várnak, mit remélhet, és ezért mit kell tennie. A törvények – a hagyományokkal szemben – racionálisan értelmezhetők, és megfelelő hatalmi pozíció birtokában akár meg is változtathatók. Ezáltal a saját érdeket leginkább támogató környezet formálható ki. Ezek az intézményi feltételek az új kor elején, a 15-16. századtól kezdődően alakultak ki kontinensünk nyugati részén. Ebben az időszakban vált Európa „a törvények hatalma” által kormányozott térséggé⁶. Erre utal történetek egész sora, amelyekben „egyszerű” emberek – Kolumbusztól, Gutenbergig – futottak be csodálatos karriert. A következő századokban egyre több, „alacsony” származású egyén vált híres felfedezővé, művésszé, vállalkozóvá, tudóssá, de ezek a példák csupán növekvő gyakoriságú kivételek voltak.

A sikerkeresés társadalmi tömegjelenséggé válása

A sikerkeresés diadalát a 20. század hozta el. Ahhoz ugyanis, hogy a sikerkeresés tömegjelenséggé váljon – a törvények hatalma mellett – az egyén lehetőségeinek kibővülése, és a célmeghatározás autonómiája is szükséges. Ez nélkülözhetetlen, hogy bárki maga dönthesse el, milyen pályán indul, bekapcsolódik-e a törvények biztosította versenybe, és győzelmei nyomán elindul-e a felemelkedés útján. Az egyén szélesülő jogai biztosították, hogy a törvények keretein belül szabadon mozoghatott, és kereshette, miként érheti el a legtöbbet. A történelmi körülmények korábban behatárolták az alsóbb osztályok, rétegek, kasztok tagjainak lehetőségeit. A tradicionális társadalom „ketrebe zárta” az egyént: elháríthatatlan szerepeket, és másokra átháríthatatlan feladatokat osztott rá, és annak teljesítését szigorúan számon kérte. Ennek az alapvetően kedvezőtlen körülménynek az magyarázatára és elfogadtatására közösségi, vallási, illetve politikai narratívák születtek.

A 19. század végén alakult ki „Nyugaton” a *törvényi feltételek*, és az *egyéni szabadság* egymást támogató összhangja, amely tömegjelenséggé avatta a sikerkeresést. Ez a két tényező egyben jól használható eszközt - az ún. *politikai helyzet-értékelő* mátrixot – kínál a 20. század történelmi pályáinak osztályozásához⁷. Ez a modell, az országok helyzetét – a földrajzi térképek észak-dél koordinátáihoz hasonlóan – a *törvények*

hatalma érvényesülése és az egyén jogainak mértéke alapján jelölik ki (lásd: 1. ábra). A *törvények-hatalma* skála egyik végpontja kiszámítható, stabil világra, a másik, bizonytalan és kaotikus világra utal. A politikai térkép, *egyének jogai és szabadsága* tengelyének egyik szélé, a teljes autonómiát, míg a másik, a parancs-vezérelt társadalom feltételeit mutatja, ahol a viselkedést alapvetően a hatalom kényszerei vezérlik. Ezeket az összetevőket a „globális intézmény-minősítők” – a Világbank, a Freedom House, az The Economic Intelligence Unit stb. – pontosan mérik, és ennek megfelelő „pozíciót” osztanak ki a Föld, másfél száz önálló állama számára.



1. ábra. Politikai helyzet-értékelő mátrix

A politikai térkép jobb-felső négyzete – ahol egyaránt érvényesül a törvények hatalma és az egyén szabadsága – a *hatékony demokrácia* tartománya. Itt, a felső sarokhoz közel található a skandinávok, és a svájciak, kissé lejjebb, Németország, Franciaország és az USA. A bal-felső négyzet – ahol a törvények hatalma érvényesül, de a polgári jogok sérülnek – a *racionális autokrácia* térsége. Tipikus példája Szingapúr, de kissé lejjebb, itt találhatóak, Malajzia és Kuvait. A jobb-alsó négyzet a „*sérült*” *demokráciák* birodalma: az egyének politikai jogai többé-kevésbé biztosítottak, demokratikus választásokat is tartanak, ugyanakkor a törvények nem „kőbe vésett” szabályok, hanem az oligarchiák kényétől függenek. Ide sorolható Dél-Amerika sok országa, és a Balkán jó része. Végül, a mátrix bal-alsó négyzetét – ahol egyaránt sérül a törvények hatalma, illetve az egyéni jogok – *despotikus autokráciaként* jellemzik. Itt található a polgárháborúk által dúlt térségek (Szomália, vagy Afganisztán), valamint a diktátorok által uralt rendszerek, mint Zimbabwe vagy Észak-Korea.

A 20. század politikai története jól szemléltethető az egyes országoknak a mátrixban történő elmozdulásával. 1900 táján még az akkori legfejlettebb társadalmak is, a bal

alsó négyzetben voltak. Az Acemoglu-Robinson modell szerint fokozatosan zajlott az intézmény-rendszer evolúciója a *kizsákmányolótól* a *befogadó* intézményi szerkezet felé⁸. A befogadó intézményi szerkezet jellemzői: mindenütt verseny van, a feltételei átláthatóak, mindenki rajthoz állhat, a verseny eszközei – a pénz, a képzettség – hozzáférhetőek, a jutalom pedig az elért teljesítménytől és nem az ősök pozíciójától függ. Ezek a feltételek alapozták meg, hogy a 20. század elejétől mindenki számára elérhetővé vált a vállalkozás, a hitelhez jutás, majd a felső-fokú képzettség megszerzése és ezzel a kiemelkedés. Ennek hatására az egyének tömegesen választották a sikerkeresést, és a polgári társadalmak fokozatosan a jobb felső sarok felé mozdultak el.

Ezen változások eredményeként a gazdasági növekedés felgyorsult, az egyenlőtlenség csökkenni kezdett, a társadalmi mobilitás megnőtt. Bár a legújabb kutatások – hasonlóképpen a kozmikus háttérsugárzás elemzéséhez – kimutatják az indulásnál meglevő különbségek lenyomatát, jelezve, hogy akik fent voltak, azok többnyire fenn is maradtak, egészében azonban, az előre-jutásból korábban kizártak tömegesen emelkedtek fel. A fokozatosan modernizálódó társadalmakban – némi túlzással – mindenki előtt szabaddá vált az előrejutás lehetősége. Egyre többek, majd, szinte mindenki előtt megnyílt a karrier útja, és váltak vállalkozóvá, vezetővé, tudóssá, művésszé, és politikussá. Az „amerikai álom” – az lehetsz, ami lenni akarsz, magad alkotod meg jövődet, elérhetsz bármit, amire vágysz, csak keményen dolgoznod kell érte – az átlagember vezér-elvévé vált.

A sikerkereső egyéni életstratégia összetevői

A sikernek sokféle összetevője van. Fontos a gazdasági tevékenység intézményi „infrastruktúrája”: a bankok, a piac intézményei, a vállalkozás szabadsága, a törvényi szabályozás átláthatósága, az a jogi feltételrendszer, amely segíti a működést és elsimítja a konfliktusokat. Amikor ezek a lehetőségek megnyílnak, felértékelődik a sikerkeresés egyénben megtestesülő két pszichológiai összetevője. Először, a kapcsolatok formálásában alapvető eszközt kínáló hatékony érdekérvényesítő képesség, az önérvényesítés túnt kizárólag fontosnak. Ennek szerepe valóban nélkülözhetetlen, ám a versenykörnyezet eleve önérvényesítővé „programozza” az egyéneket. Ezért az idők során a figyelem fokozatosan a sikerkeresés motivációjára helyeződött, arra, milyen mértékben elkötelezett az egyén a sikerben.

20. század leghíresebb vállalati sikertörténeteit bemutató könyvem megírását követően, szinte véletlenül ébredtem rá: a vállalati sikerek mindig egy jellegzetes ember-típushoz kötődtek⁹. Szinte mindegyikük szegény sorból küzdötte fel magát, nehéz, esetenként kilátástalan, helyzetből indultak. Voltak közöttük „halmozottan hátrányos” helyzetű fiatalok - mint I. Kamprad, S. Jobs, H. Ford, W. Disney. Voltak „későn-induló” vállalkozók - mint Morita Akio (Sony), Sam Walton (Wal-Mart), R. Kroc (McDonald's) vagy az Intel sikereinek magyar „kovácsa”, A. Grove - akik előtt az iparágban már minden hely foglalt volt. „Hőseim” többsége eleve vesztesnek látszó helyzetből emelkedett a csúcsra. Életpályájuk – számomra – azt példázta:

sikereiket, a zseniális ötleteket felülmúlóan, egyéni siker-programjuknak köszönhették.

A tudomány azután – túllépve az egyedi példákon – fokozatosan azonosította a sikerkeresés három alapvető pszichológiai összetevőjét: (1) a reális önképet, (2) a kitartást, és (3) a kihívás-kereső célmeghatározás képességét. A társadalmi sikert – a nagy céget felépítő vállalkozó, a híres politikus, a neves művész, az egyetemi tanár vagy akár az olimpikon esetén egyaránt – alapvetően e három összetevő, együttes jelenléte idézte elő. Amikor tehát összehasonlítjuk a befutott vállalkozót, a megválasztott politikust, az olimpiai-bajok sportolót, és a tudományos sikert elért kutatót, azokkal, akik szintén elindultak a „versenyen”, de lemaradtak, az egyéb tényezők mellett, rendre ez a három személyiségjegy bukkant elő. Az idők folyamán e három siker-tényező működését jellegzetes kísérletek tették világossá.

Történelmileg először a kitartással kapcsolatos – és az ún. „pillecukor-teszt” néven elhíresült – kutatások kerültek a figyelem homlokterébe.¹⁰ A Stanfordini egyetemen fél évszázada elvégzett kutatások arra utaltak, jelentős különbségek vannak a gyermekek között abban a tekintetben, mennyire képesek elfogadni a „elhalasztott jutalmazást”. Az azóta többször is végrehajtott újraelmzés azt mutatta, hogy azok, akik képesek az azonnali és folyamatos jutalmazás ösztönzésétől függetlenül is, kitartóan dolgozni, sikeresebbek lettek. Magasabb végzettséget értek el, kevésbé kerültek összeütközésbe a törvényekkel, feljebb jutottak a társadalmi ranglétrán¹¹. A kutatások egyértelművé tették: a képesség, hogy az érzéki ingereken alapuló azonnali jutalomtól függetlenül, hosszútávon motiváltak legyünk a teljesítményre, alapvetően meghatározza a modern társadalomban egy személy életpályáját.

A siker másik alapvető tényezőjének – a kihívás-kereső célmeghatározásnak – a felértékelődését a 20. századbeli általános gazdagodás és – részben ezzel összefüggésben – az egyéni szabadság-jogok kiszélesedése váltotta ki. A „dolgozó osztályok” gyermekei viselkedésének a programozásában sokáig a kényszerek domináltak. A szigorú szabályok betartása komoly fegyelmet igényelt és a szabályszegést – mai szemmel – durva büntetések torolták meg. Ez az általános élethelyzet változott meg a 20. század második felében. A felcseperedő nemzedék „programozásában” csökkent a kényszerek, és felértékelődött a jutalom szerepe. Dicsért a szülő, dicsért a család, dicsért az iskola, dicsért a média. Kiderült azonban, hogy a versenyben való helytállást csak a dicséretnek a kemény munka fontosságát hangsúlyozó módja formálja ki. A kutatók azt a – szülői szerepből fakadó – problémát vizsgálták: vajon a tehetségre és különlegességre utaló, vagy a kitartó munkát előtérbe helyező dicséret alakítja ki a leghatékonyabb viselkedés-programot? Azt találták, akiknél a gyermekek által befolyásolható tényezőt – a kitartást és az erőfeszítést – ösztönözték, azok keményebben dolgoztak, rendre nehezebb feladatokat választottak, és még sikertelenség esetében sem veszítették el kedvüket¹².

A reális önképpel kapcsolatos vizsgálatok már évtizedekkel ezelőtt a figyelem homlokterébe kerültek. Ám arra csak nemrég figyeltek fel, hogy a nyugati társadalmakban felnövekvő fiatalok narcisztikussága – felsőbbrendűség érzése másokkal szemben, és a megdicsőülés lebírhatatlan vágya – érzékelhetően

megnövekedett.¹³ A vizsgálatok feltárták, az ilyen személy úgy véli: ő különleges, és szemben másokkal, egyedi elbánást érdemel, ha pedig ezt nem kapja meg, agresszíven, másokat fizikailag fenyegetve reagál. Ez a tulajdonság látszólag segíti a karriert, hiszen az előrejutás magas-szintű motivációját hozza létre. A részletesebb elemzés azonban megmutatták: a narcisztikusság akadályozza az önértékelést, az egyenlőségen alapuló kapcsolatok kialakítását, és ezzel a csoportban való munkát. A kutatások arra utaltak, hogy a modern társadalmakban a szülők, különféle okok miatt, maguk alakítják ki a gyermekeikben a narcisztikus személyiséget. Ezzel, nem szándékolatlanul, de „félreprogramozzák” őket.¹⁴

A II. világháborút követően Nyugaton végleg teret nyer a demokrácia, a versenyre építő, de szabályozott piacgazdaság, és a jóléti társadalom. A társadalmak elkezdtek „hosszú” menetelésüket a politikai mátrix jobb felső sarka felé: egyre hatékonyabban érvényesült a törvények hatalma, és soha nem látott mértékben kiszélesedtek az egyéni jogok. Ezek a feltételek, mind egyéni, mind pedig társadalmi szinten a sikerkereső stratégia választásának kedveztek. A többség ez fel is ismerte, és igyekezett javítani egyéni „versenyképességét”: felsőfokú képzettséget szerzett, munkahelyi tapasztalatait bővítette, fejlesztette és építette a társadalmi kapcsolatait, vagyis befektetett a társadalmi tőkébe. Ennek hatására az egész középosztály elindul felfelé. Az „amerikai álm” – az lehetőség, ami vágyaidban él – a társadalom legtöbb tagja számára követhető életstratégiává vált.

A kudarc tömegjelenséggé válása

Az 50-es évektől tömegek nyerhették el a vállalaton belül és az állami intézményekben a vezetői pozíciót. Az addig a munka világából kiszorult csoportok – nők és kisebbségek – is fokozatosan bekapcsolódhattak a versenybe. Az egyéni élettapasztalatok, a gyermekmesék, a média és a politika üzenete a korábbiakhoz képest alapvetően megváltozott, minden azt sulykolta: csak rajtad múlik, légy az, amivé szeretnél válni, nincsenek korlátok. Persze kell a kitartás, a kemény munka, egy ideig a lemondás, de mindez előbb-utóbb meghozza gyümölcsét. Tiéd lehet a siker, és megvásárolhatod, megszerezheted, felépítheted, elérheted, amit szeretnél. Az egyetlen, amit vállalnod kell: a teljesítmény-orientált sikerkereső viselkedés. A sikerkeresés tömegjelenséggé válásának azonban volt egy nem-várt mellékhatása. A versenynek nemcsak győztesei, de vesztesei is lettek. A mindenkire kiterjedő versenyben pedig az elbukás is tömeges, sőt nyilván többen vannak a lemaradók, mint a „dobogósok”. Ahogyan tehát általánossá vált a sikerkeresés, erre válaszként megjelent a vereség elmaradhatatlan kísérője: a tömeges kudarc-élmény.

A kudarc egyik – máig fennmaradó – oka, hogy bár a verseny nyílt és átlátható lett, de a start-helyzet még sokáig egyenlőtlen maradt. A családi háttér és a társadalmi pozíciók különbözősége jelentős előnyt illetve hátrányt okozott. A későn jövőeknek ezt komoly plusz-teljesítménnyel kellett ellensúlyozni. Ugyanazért az eredményért keményebben, hosszabban, többet feláldozva kellett küzdeni. A vállalkozások világából vett hasonlattal élve: a későbbi sikert a „bevezető ár” alapozta meg. Amiként az újonnan piacra lépő vállalkozás belenyugszik, hogy az általa felkínált, a

piacon levőkénél magasabb minőségű termékért egy ideig alacsonyabb árat kérjen, épp úgy a későn jövőknek, karrierjük érdekében, ugyanazt a pozíciót egy ideig alacsonyabb bérért, és több kötelezettséget vállalva kellett ellátni. Az emberek egy része ezt a – tulajdonképpen igazságtalan – helyzetet nem volt hajlandó elfogadni. Ezen jelentős számú ember életérzésében egyre erősebben jelent meg a kudarc, amely magyarázatot, értelmezést, és feloldást igényel.

A sikerkereső stratégiák felértékelődésével párhuzamosan tehát az élet kikényszerítette a sajátos, un. kudarckerülési stratégiák létrehozását is. Az egyén először csak magyarázatot kreál a kudarcra: egyéni kudarckezelő pszichológiai narratívát fejlesztett ki, amelyek magyarázták és segítettek feldolgozni a kudarcot. Majd az újabb és újabb vereség hatására magát a kihívásokat is elutasította. Rendre elfordult az előbukkanó lehetőségektől, nem alkalmazkodott az új körülményekhez, nem változtatott a sikertelen viselkedési mintákon, és azok társaságát kereste, akik hasonlóan reagáltak a változásokra. Ez afféle *szociális kognitív disszonanciaként* működött: a rendre hibásnak bizonyuló választást követően, az egyén mégis meggyőzi magát döntésének helyességéről, sőt olyan kulturális narratívát – kudarckerülési stratégiát – konstruál, amely eltéríti a kihívást jelentő helyzetektől, megóvja a változást kikényszerítő esetleges kudarcoktól. Ezeknek a kudarc-kerülési stratégiáknak a leginkább „mérgező” típusa a tanult tehetetlenség.¹⁵ Az a belső motiváció mélyrétegeibe épül be, és eleve elfordítja az egyént a lehetőségek kihasználásának megkísérlésétől.

A kudarckerülés stratégiájának elterjedése

A versenyhelyezethez való hibás alkalmazkodás jelenségét egész sor sikerkönyv – pl. D. Riesman, „A magányos tömeg”, V. Packard, „A rejtett rábeszélők” valamint Ch. Lasch: „Az önimádat társadalma” – tárgyalta. A kudarckerülés igazán akkor válik tömegjelenséggé, amikor az 1960-es évektől kezdve fokozatosan megváltozik az egyéneket és a családot – ezzel pedig a gyermekeket – körülvevő „viselkedés-programozó” környezet. Eddig mindenki – a vallás, a templom közössége, az iskola, a lakóhelyi társadalom, és a család is – azt sulykolta: a versenyben való helytállás érdekében takarékoskodj, dolgozz kitartóan, tanulj tovább, élj fegyelmezetten, tervezz hosszú távon, halaszd későbbre vágyaid kielégítését. Az 1929-33-as válságot, majd a világháborút végigharcoló „nagy nemzedék” élete kötelességekkel, lemondással, és az alkalmazkodás kényszereivel volt tele. Most új hangok vegyültek az egyént mindenhol bombázó – szigorúan fegyelmező - üzenetek özönébe. Az 1950-es években felcseperedő „baby-boom” nemzedékek életkörülményeiben a kényszereket és a lemondást kezdte felváltani a fogyasztás, a korlátok nélküiség élet-érzése. A Miller „Alku” című darabjának főhőse így fakad ki: „Régen az emberek, ha boldogtalanok voltak, templomba jártak, vagy forradalmat csináltak. Most vásárolnak.”

A fejlődésnek ez a menete a gazdasági, a társadalmi és a politikai fejlődés szükségszerű, de sokáig észrevétlen változásából fakadt. A keynesi gazdaságpolitika állampolgári „leágazásának” felelt meg, hogy a polgárnak kötelessége fogyasztásával

is „hozzájárulni” a növekedés fenntartásához. Az 1950-60-as évek jelszava: ne állj ellent a csábításnak, ne halaszd későbbre vágyaid kielégítését. A fogyasztás nem megbocsátandó véték lett, hanem állampolgári kötelesség. Ezzel fokozatosan leértékelődött a – pillecukor-teszt által jelzett – visszafogottság és kitartás, míg elfogadottá vált, hogy az egyén állandóan pillanatnyi vágyainak kielégítésére törekedjen. (A grafiti rád kacsintva üzent: „Mindennek ellent tudok állni, kivéve a csábítást!”)

Ehhez a trendhez az 1960-1970-es években egy újabb – szintén a korábitól alapvetően eltérő – hatás csatlakozott. A korábbi évszázadokat a sok gyerek jellemezte, amelyben mindenkinek, fiatal korától kezdve feladatai voltak. A megkérdőjelezhetetlen tekintélyű szülő alapvetően büntetésekkel, sőt fizikai kényszerekkel „programozta” gyermekeit. Az új módi – amely tudomásul vette a csökkenő gyermekszámot és a szélesülő egyéni jogokat – az lett: jogaid vannak, amit senki nem vonhat kétségbe, senki nem kényszeríthet semmire, neked járnak a dolgok, te különleges vagy, mindenki téged szolgál. Ettől a korszaktól kezd felértékelődni a narcisztikusság, és válik a nyugati fiatalok meghatározó életérzésévé. (A grafiti kacsintó üzenete: „Rám vigyázni kell, mert belőlem csak egy van, míg másokból sok!”)

Az 1970-1980-as évtizedekben az addigi változásokhoz csatlakozott a globalizáció, amely alapvetően átformálta nemcsak az országok és a nagyvállalatok, de az egyének versenyhelyzetét is. Egymást erősítve két hatás bontakozott ki: egyrészt elkezdődött a migránsok beáramlása, másrészt, megindult az ipari munkahelyek „kiszervezése”. Az előbbi erős versenyhelyzetet teremtett a „helybéliek” által betöltött munkahelyekben, és megrendítette a biztonságosnak érzett pozícióikat. A sikerkeresők - magasabb képzettségükre támaszkodva – ezekből többnyire továbbléptek jobban fizetett állásokba, a kudarckerülők viszont jórészt megrekedtek itt. Másrészt, a nagyvállalatok – a globális verseny kényszerének hatására – *kihelyezték* a termelést a feltörekvők – Dél-Korea, Tajvan, Dél-Amerika majd India – térségeibe. Ezzel elveszett a korábban biztosnak hitt, és jövedelmező állás, ami végleg leértékelte a kudarckerülő viselkedést.

Végül, az 1990-es évektől az egyén jogai – a korábbiakkal összevetve – robbanásszerűen kiszélesültek. A felnövekvő új generációk általános élet-érzésévé válik, hogy senki nem korlátozhatja az egyént, azt teheti, amit akar. Ezt a gondolkodásmódot fejezte ki, 1968-as diákmozgalmak, – akkor még csak kisszámú – szélsőséges követőjének jelszava: „Légy realista, akard a lehetetlent!” A felsorolt hatások összefonódásaként az ezredfordulón felcseperedő Millenniumi nemzedékben a korábitól alapvetően eltérő attitűd formálódott ki: nem kell küzdeni, neki járnak a dolgok, ő másoknál többet érdemel, mert tehetségesebb, s ha nem éri el a sikert, az csak az irigyek miatt van. Ezek az üzenetek erodálták a sikerkereső viselkedést, és arra vezettek, hogy a hibás alkalmazkodás tömegjelenséggé tette a kudarcélményt. Ennek a jelenségnek egy újabb aggasztó tünetét azonosította a kutatás, amikor felfedezte a sokáig védettnek tűnő az amerikai

„fehér” középosztály életesélyeinek és életminőségének romlását, amely a halálozás váratlan emelkedésében mutatkozott meg.¹⁶

A politika válasza a kudarckerülés stratégiájára

A kudarcélmény sokáig az egyéni pszichológia jelenségének tűnt. Mintha egyes véletlenszerű, hibás döntések vezetnének oda, hogy az emberek növekvő számban utasították el az alkalmazkodást. Először az USA-ban válik világossá, hogy a kudarcosok nem elszigetelt egyedek, hanem jellegzetes csoportot alkotnak. Ez a – politikailag egyébként passzív – csoport azért tett szert növekvő jelentőségre, mert a politika hirtelen, mint potenciális szavazói réteget felfedezte őket. A politikusok ráébredtek arra, hogy – bár az ide tartozók többnyire nem szavaznak, és nem is csatlakoznak aktivista csoportokhoz – megfelelő üzenetekkel „megvásárolhatók”! Ha valaki azt ígéri: helyzetüket stabilizálja, identitásukat megerősíti, és hozzásegíti őket, hogy megszerezzék, amit szeretnének, akkor hajlandók lesznek rá szavazni. Ezzel a politika maga működött közre, hogy a kudarcosok magányos egyedeiből befolyással rendelkező társadalmi csoport vált.

Fokozatosan az is kiderült, hogy az eredetileg homogénnek tűnő csoporton belül három jellegzetesen eltérő alcsoport található: a kudarckerülő, a frusztrált-hisztiző lázadók, és a helyzetükbe beletörődő, tanult tehetetlenséggel reagálók. Elsősorban a nagyobb számú kudarckerülő voltak azok, akik tudatosan *adták el* szavazataikat. Ők visszariadtak és elfordultak a versenytől, inkább politikai, társadalmi és gazdasági biztonságra vágytak. De nem akartak alkalmazkodni sem, így a rendet és a stabilitást keresték. Mivel gazdaságilag sikertelenek voltak, és így kimaradtak a felkínált árubőségéből. Ezért érdekelték voltak abban, hogy éppen rájuk szabott, kedvező hitelfeltételek birtokában megszerezhessék a vágyott javakat. Mivel pedig ez a vállalkozóknak és a bankoknak is érdekében állt, a politika olyan szabályozást alkotott, amely lehetővé tette a hozzáférhető áruhitelek kínálatának növekedését. Az 1970-es évektől megkezdődik a lakossági hitelek robbanásszerű bővülése, először az USA-ban, majd másutt is.¹⁷ Ezzel azok, akik mindeddig ki voltak zárva abból, hogy lakást, házat, autót vegyenek, most hozzájuthattak mindehhez. Ez a trend készíti elő 25 év múlva a gazdasági összeomláshoz vezető ún. *subprime* válságot, de hasonló problémákat vetít előre a napjainkban élesedő diákhitel-válság.

A kudarckerülő választó tehát olyan politikust segít a hatalomra, akiről elhiszi, hogy biztonságot teremt, és kordában tartja a változásokat. Ezzel megerősíti kapcsolatukat és elindul az ígéretek folyamatos eszkalációja. Végül, a 21. században összekapcsolódik két – eredetileg viccesnek tűnő - ám baljós üzenet: a fiatalok pólóját díszítő „No school, no job, no problem” jelszó, illetve „felnöttek” igényét kiszolgáló banki „NINJA” hitel-stratégia: „No income, no job, no questions asked”. Az idős és fiatal kudarckerülő egymásra találása azonban robbanásveszélyes helyzetet teremtett. A fiataloknak a felelősséget elhárító, a kötöttségeket nem vállaló, az egyetemet „szórakoztató iparagnak” tekintő viselkedése éppen a kudarckerülő stratégia rögzülését eredményezte. Minél később kilépni az életbe, állandóan várakozni az „álom-állásra”, visszautasítani, azt, ami nem tetszik, becsapni

az ajtót, szakítani, abbahagyni, és végül visszaköltözni a „mama-hotelbe”. Ez a folyamat, összekapcsolódva a vagyoni egyenlőtlenségek megállíthatatlannak tűnő növekedésével és a jövedelem-tulajdonosok legfelső 1%-nak a térnyerésével, az „újra-patrimonializáció” veszélyét veti elénk.¹⁸ Mindez alapvetően veszélyezteti a 20. század történelmi sikereit és az állandó változások miatt felbolydult bolygónkon újabb válságokat vetít előre.

A rendszerváltást követő magyar fejlődés néhány eleme

A sikerkeresők és kudarckerülők vetélkedése alapvető szerepet játszott a kelet-közép európai rendszerváltás során, különösen Magyarországon. A régió a politikai mátrix bal-alsó négyzet közepéből startolt a jobb felső csúcs felé. Induláskor sem a törvények hatalma, sem az egyéni jogok nem érvényesültek megfelelően. Az emberek történelmileg alkalmazkodtak ugyan ehhez, de vágyakozva tekintettek a jobb felső sarok sikeres társadalmi felé. Az átalakulás pontosan nyomon követhető a különböző nemzetközi intézmények által készített és rendszeresen nyilvánosságra hozott, a kormányzás, a versenyképesség, a demokrácia stb. mérőszámai alapján. Ezek egyértelműen jelzik, hogy hazánk az 1990-2000-es időszakban felzárkózott, ám ez a folyamat 2000-et követően megtört: valamennyi mérőszám a hanyatlást tükrözi¹⁹. Ennek a ténynek több – részben intézményi, részben kulturális és értékrendszerbeli – oka van, ám jelentősen közrejátszott ebben, a kudarckerülés társadalom-formáló tényezővé válása. A politika – irányultságától függetlenül – tudatosan formált a kudarckerülők tömegeiből könnyen manipulálható választói bázist. Volt ugyan társadalmunknak – amelyre éppen ezért Ady, Kompországként utalt – egy sikerkereső, „nyugatos” viselkedést követő csoportja, amelyik vállalta volna az alkalmazkodás nehézségeit. Ám a társadalom túlnyomó része – félve a sikertelenségtől, és érezve az alkalmazkodáshoz szükséges készségek hiányát – inkább a kudarckerülő stratégiát választotta. Mindig azt figyelte: ki ígér többet, illetve ki van abban a helyzetben, hogy – könyörgésre – adni tud.

A politikusok, részben a tapasztalataik, részben az értékszociológiai vizsgálatok alapján jól ismerték az átlag-magyart. Ő az, aki paternalista: az államtól várja a megoldásokat. Az amorális család-központúság jellemző rá: csak a közvetlen családban bízik, és bizalmatlan az intézményekben. Túlzónak látja az egyenlőtlenséget, miközben az nem kiugró, és nem fogadja el annak motiváló hatását sem. Nagyon zavarja a korrupció, de önmagát felmenti, ha ezt teszi. Nem vállal szolidaritást másokkal, nem hajlandó összefogni, nem áll ki saját érdekeinek érvényesítésért, inkább bízik az egyéni menekülési utakban. Elutasítja a felelősséget, a kudarcaiért másokat okol. Jobbnak, tehetségesebbnek, és erkölcsösebbnek tartja magát környezeténél, és ha nem sikerül valami, akkor összeesküvés áldozatának tekinti magát. Elutasítja a másságot és nem toleráns a konfliktusok megoldásában.²⁰ Ez a viselkedési minta eleve kiszolgáltatottá teszi az ígéreteknek és az önfelmentésnek.

A politikusok azután – a jobb és a baloldalon egyaránt – ezt ki is használták. Az elmúlt negyed század arról szól, hogyan vásárolják meg jelentős társadalmi rétegek

szavazatát. A rendszerváltáskor – biztatásként – mindenkinek bővülő fogyasztást és szélesülő szabadságot ígértek. Ám csakhamar kiderült: önmagában az intézményi változás nem, csak az általa kiváltott és jutalmazott sikerkereső viselkedés hoz eredményt. Az emberek hamar ráébredtek erre, és a politikusok elkezdték folyamatosan bombázni őket ígéreteikkel. A korengedményes nyugdíj, a 65 évesnél idősebbek ingyen utazása, a lakásépítési támogatás, a minimálbér-emelés, a „jóléti rendszerváltás”, a 13. havi nyugdíj, a svájci frank alapú hitel stb. Ennek az ígéret-özönnek a totálissá válását jelzi a *rezsicsökkentés*, de ebbe illeszkednek napjaink „korábbi-nyugdíj” ötletei is, amelyek nyilvánvalóan nem racionális viselkedést generálnak és a sikerkeresés helyett a kudarckerülést rögzítik. A magyar társadalom pedig – amelyben a történelmi hagyományok miatt, többségben vannak kudarckerülők – ezekre az üzenetekre fogékonyak bizonyult. Különösen jelentős lett a két, legkönnyebben manipulálható – a hisztiző-frusztrált lázadók és a tanult tehetetlenséget elsajátítók – alcsoportjának szerepe.

Az egyéni sikerkeresés három alapelvét – a reális önértékelést, a kitartást és a kihíváskeresést – azonosítottuk. Ha egy társadalom domináns üzenetei ráerősítenek erre, az hozzájárul, hogy az egyénben a sikerkereső viselkedés rögzüljön. Gondoljunk csak az „amerikai álm” jelszávára, és a „self-made man” vállalkozók könyvekben, és filmekben megörökített siker-sztorijaira. Ám épp így, az egyéni kudarc-narratívákból nehezen leküzdhető társadalmi akadály épül, ha ezek a hivatalos politika rangjára emelkednek. Márpedig a 20. század során, a magyarságot uraló politikai ideológiák – változékonyságuk ellenére – a kudarckerülés meghökkenítő stabilnak bizonyult üzeneteit hordozták. Így volt ez már az 1. világháború előtt, ez erősödött fel Trianon után, vált végzetessé az 1940-es évek elején, de a kudarckerülő tartalom változatlanul tovább élt a szocializmus idején is. Ezt fejezte ki az ismert kádári mondás: „Mi magyarok szeretjük a lángost, de nem szeretjük a lángossütőt”. A rendszerváltást követően rövid ideig úgy tűnt: a sikerkeresés felértékelődik, ám azután „visszaállt” a régi rend. 2010-et követően pedig kendőzetlen a hivatalos ideológia fordulata: minden területen alapvetően a kudarckerülés viselkedési modellje kerül előtérbe.

A *reális önértékelés* helyett – a 20. század első felének nyomvonalát követve – az uralkodó osztályok által elkövetett hibákat tagadva, folyamatosan az *önfelmentést és az önigazolást* sulykolják. A hivatalos politika – ennek jegyében – meghökkenítően *narcisztikus nemzetképet* vetít a világ és önmagunk elé. Minden megnyilatkozás azt üzeni: mi vagyunk a legjobbak, mi különlegesek és egyediek vagyunk. A kutatások egyértelműen mutatják, hogy az átlag-magyar hajlamos „glorifikálóan” vagyis dicsőítően közelíteni múltunkhoz.²¹ Hasonlóan árulkodó a politikai elit – ellenmondásos – viszonya a rendszerváltás gazdaságilag legtöbb eredményt hozó projektjéhez: a Bokros programhoz. A kudarckerülők megvásárlásának stratégiája követhetlenné teszi a sikerkeresés elmaradhatatlan tényezőjét: *delayed gratification*-t. Ezzel leértékelődik a felzárkózáshoz és a gazdasági „rendrakáshoz” nélkülözhetetlen kitartás. Végül, jellegzetes az is, ahogyan a politika elfordul a *kihíváskereső célmeghatározástól*. A gyakran idézik a cinikus kijelentést: „Az emlékezet nélküli választó, szégyenérzet nélküli politikust szül”. Ezt tükrözi, hogy 2010-et követően a

politika előszeretettel tűzött ki nyilvánvalóan teljesíthetetlen – pl. teljes foglalkoztatás vagy 6-7 százalékos éves gazdasági növekedés – célokat. Mivel ezek megvalósíthatatlanok, nem is készítenek erőfeszítésre, de a politikus eleve számít rá, hogy a választó úgyszólamint hamar elfelejtkezik róluk.

Befejezés

A sikerkereső nem fél a kudarctól. Nem várja, de nem is menekül előle. Egyszerűen az élet természetes részének tekinti, tudja, a sikerek a kudarcok tanulságainak levonásából születnek. Ezért nem törekszik a sikerkereső társadalom minden áron megóvni polgárait a kudarctól. Szembesíti őket a kihívásokkal, s bár biztonsági hálót kínál, egyben készíti is őket a tanulásra és az alkalmazkodásra. A Kelet-közép Európa számára a 21. században több jövő-változat rajzolódik ki. A politika-mátrixban vannak könnyebben és nehezebben járható, egyben azonban sikert vagy kudarcot ígérő pályák. Az egyes változatoknak ugyanis szükségszerű következményeik vannak, amelyek behatárolják a társadalom előtt álló lehetőségeket. Gazdasági növekedést, politikai demokráciát, versenyképes társadalmat csak a felfelé vezető utak kínálnak. Vagy bal-felé – Szingapúr irányába – vezet az emelkedő, amely a *racionális autokrácia* társadalmát vetíti elénk. A „felvilágosult” uralkodó, a világgazdaságra nyitott gazdaságot, tiszta versenyt, teljesítmény alapú kiválasztódást, magas minőségű államot hoz létre, de a versenyző demokrácia intézményrendszerét elutasítja, és az egyén jogait is szűkíti. Ez az irány európai hagyományaink számára követhetetlen. A jobb-felső sarok felé vezető út – a rendszerváltás eredeti vízióját – a *hatékony demokrácia* alternatíváját testesíti meg. „Hátránya”: fegyelmet, kitartást, alkalmazkodó-készséget, toleranciát, átlátható államot igényel. Ezt az irányt Hollandia és Dánia, vagy Svájc és Finnország testesíti meg. Magyarország kizárólag erre – a sikerkereső stratégiára – alapozhatja jövőjét.

Jegyzetek és hivatkozások

¹ FUKUYAMA, F. (2014): Political Order and Political Decay. From the Industrial Revolution to Globalization of Democracy. Profil Books. 198-201. old.

² PIKETTY, Th. (2015): A tőke a 21. században. Kossuth Kiadó. 339-343. old.

³ ATKINSON, J. W. (1957): Motivational determinants of risktaking behavior. Psychological Review. Vol. 64. 357-372. old., <http://dx.doi.org/10.1037/h0043445>

⁴ ABRAMSON, L.Y. et al. (1978): Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation. Journal of Abnormal Psychology. 1978 Vol. 87. No.1 49-74. old., <http://dx.doi.org/10.1037/0021-843x.87.1.49>

⁵ DAVIS, S. – BUSKIST, W. (2008): 21st Century Psychology. A Reference Handbook. Sage Publication. 45., 92., és 99. fejezet, <http://dx.doi.org/10.4135/9781412956321>

⁶ ACEMOGLU, D. – ROBINSON, J. (2013): Miért buknak el nemzetek? HVG kiadó 3. fejezet

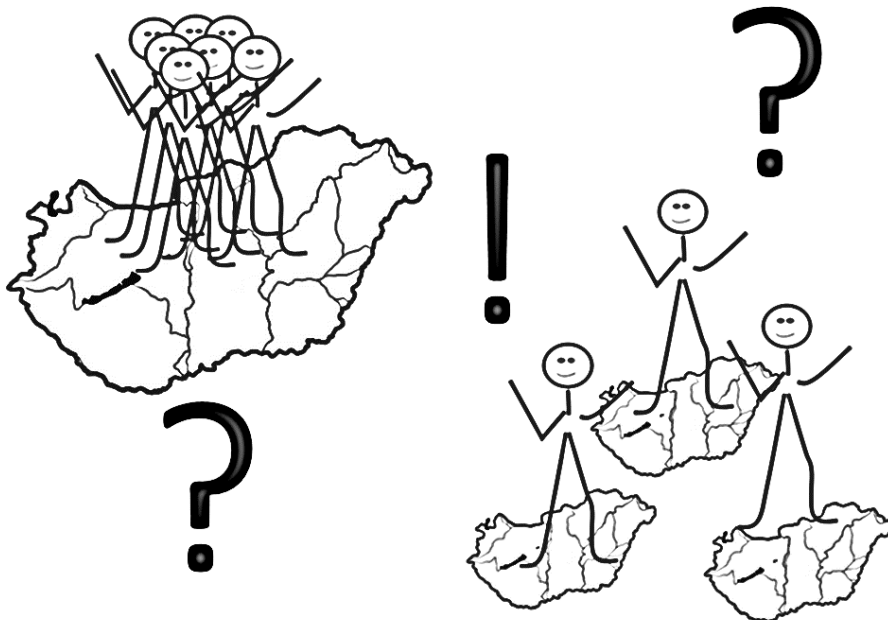
⁷ ALEXANDER, A. – WELZEL, C. (2012): Measuring Effective Democracy. in. Comparative Politics. 271–289. old., <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2390571>

⁸ ACEMOGLU, D. – ROBINSON, J. (2013): Miért buknak el nemzetek? HVG kiadó. 74-86. old.

- ⁹ MAROSÁN GY. (2006): A siker receptje. Kossuth Kiadó
- ¹⁰ MISCHEL, W. (2015): Pillecukor-teszt. Hogyan fejlesszük önuralmunkat? HVG Könyvek. 13-17. old.
- ¹¹ CASEY, B. J. et al. (2011): Behavioral and neural correlates of delay of gratification 40 years later. PNAS. 108 (36) 14998-15003 old., <http://dx.doi.org/10.1073/pnas.1108561108>
- ¹² MUELLER, C. M. – DWECK, C. S. (1998): Praise for Intelligence Can Undermine Children's Motivation and Performance. Journal of Personality and Social Psychology Vol. 75, No. 1, 33-52. old., <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.75.1.33>
- ¹³ BRUMMELMAN, E. et al. (2015): Origin of narcissism in children. PNAS. Vol. 112. 3659-3662. old.
- ¹⁴ MAGEN, E. et al. (2014): Behavioral and neural correlates of increased self-control in the absence of increased willpower. PNAS. 111. (27) 9786-9791 old., <http://dx.doi.org/10.1073/pnas.1408991111>
- ¹⁵ ABRAMSON, L.Y. et al. (1978): Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation. Journal of Abnormal Psychology. Vol. 87. No.1 49-74. old., <http://dx.doi.org/10.1037/0021-843x.87.1.49>
- ¹⁶ CASE, A. – DEATON, A. (2015): Rising morbidity and mortality in midlife among white non-Hispanic Americans in the 21st century. PNAS. 49. vol. pp. 15078-15083, <http://dx.doi.org/10.1073/pnas.1518393112>
- ¹⁷ PANITCH, L. – KONINGS, M. (2008): American Empire and the Political Economy of Global Finance. Palgrave – Macmillan., <http://dx.doi.org/10.1057/9780230227675>
- ¹⁸ FUKUYAMA, F. (2014): Political Order and Political Decay. From the Industrial Revolution to Globalization of Democracy. Profil Books. 478. old.
- ¹⁹ MAROSÁN GY. (2015): Miért elkerülhetetlen egy új rendszerváltás? HVG Online. 2015. jan. 21.
- ²⁰ KELLER T. (2010): Magyarország a világ értéktérképén. In: Kolosi Tamás és Tóth István György: Társadalmi Riport
- ²¹ SZABÓ ZS. P. – LÁSZLÓ J. (2014): A nemzettel való azonosulás magyar kérdőíve. Magyar Pszichológiai Szemle. Vol: 69. 293-318. old.

A KÖZTULAJDON ÚJJÁSZÜLETÉSE AZ INTÉZMÉNYI KÖZGAZDASÁGTAN SZEMÉVEL

KELEN András



Polányi Károly nem volt ideológus, még kevésbé épített filozófiai rendszert a kutatásaiból. Ha ebben a tanulmányban mégis azt keressük, hova fut ki nála a piac-redistribúció-reciprocitás trichotómiájára épített gazdaságszociológiai elmélet, akkor azt lehet mondani, hogy számára a feladat az önszabályzó piacgazdaság visszaágyazása volt annak eredeti társadalmi szövetébe. Ez a szabad világban a huszadik század első felében az állam primátusának megerősítését jelentette. Ha ma, amikor az általa sürgetett szociális piacgazdaság variációi lassan elérik lehetőségeik határát, mégis visszanyúlunk ehhez a forráshoz, akkor a feladat inkább a helyi gazdaság és a civil társadalom jogaiba visszahelyezése útján a reciprocitásra épülő gazdasági kapcsolatok restaurálásában áll. Az Európában ma főmodellként követett szociális piacgazdaságban a piac generálta egyenlőtlenségeket rendre a szociálpolitika kínálta újraelosztással mérséklük. Az „újra-beágyazódást” (szociálissá válás, például a közösségi megosztáson alapuló megoldások révén) szorgalmazó megközelítés ma egy olyan gazdaság szemléletet tud megalapozni, amelyben kevesebb indok mutatkozik az állami beavatkozásra, de nem több a piac magára hagyására sem! Ebben a szemléletben a piac kudarcait nem mélyebb újraelosztással orvosolják, hiszen nyilvánvalóak az állami beavatkozás korlátai is, amelyek szintén anarchikusak lehetnek (ki nem hallott még arról, amikor egy-egy közpolitika alakulását a beszállítók vezérlik, a gazdaságpolitikát pedig a nagyvállalatok érdekei alakítják) és önmagukban a piacokon keletkezőkkel összemérhető egyenlőtlenségek generálására képesek.

Az új hangsúly a reciprocitás feltörekvő mintáira esik, így az együttműködésből származó közjóra, a gazdasági szereplők közti önkéntességre és kölcsönösségre, a bizalom tökécsítésére, a helyi önszorgítás és csereviszonyok élénkítésére –, ezek mind a redistribúció alternatívái lehetnek a piaci egyensúly megőrzésében. Ráadásul a gazdasági növekedésnek soha nem lehet korlátja a reciprokatív gazdasági kapcsolatok szaporodása úgy, amiképpen az elszaladó államháztartási hiány felpuhíthat minden költségvetési korlátot, elszívhatja a fejlesztési forrásokat a magángazdaság és a civil társadalom elől a maga fontos, de soha meg nem térülő céljaira és ezzel gátjává válhat a fenntartható piacgazdasági növekedésnek. Az alacsonyabb adóztatás mellett így is fenntartható szolidaritás és esélyegyenlőség a gazdasági növekedés eddig nem ismert tartalékát nyithatja meg anélkül, hogy – valamiféle amerikanizálás, vagy éppen távol-keleti nyitás jegyében – fel kellene adnunk a gazdaságfejlesztés sajátosan jóléti intézkedésekkel kísért „európai” útját.

A köztulajdon, a közgazdaság újjászületett intézménye

Ha az államtalanított köztulajdon fogalmának előzményeit keressük, akkor Marx születésének kettőszázadik évfordulójához közeledve érdemes felidézni a társadalmi tulajdon fogalmát, amit egykor a kapitalizmus ellenszerének tartottak. Valójában azonban jól megférnek együtt! A marxista politikai gazdaságtan obskurus műhelyében, valahol a Szovjetunióban az 1920-as évek végén a köztulajdon társadalmi tulajdonná szürkült és összemosásra került az állami tulajdonnal. Volt aztán még egy rövid intermezzo a jugoszláv öngazgatással, majd vége szakadt az

egészek. Mindazonáltal a büntető törvénykönyv nálunk mindmáig a társadalmi tulajdont védi, nem az államit.

1. A kölcsönösség intézményrendszerének vizsgálata is,¹ a francia forradalom hármasszava harmadik tagjának ekvivalenseként, csak lappangó karriert futhatott be eddig a gazdaságszociológiában. 2009-ben aztán a fogalom kutatását közgazdasági Nobel-díjjal honorálták,² és azóta is több friss történet esik meg e fogalom bűvkörében. Egyrészt az önkormányzati vagyon előre haladó központosításával az állami tulajdon elidegenedettebb, az állampolgártól legmesszebb eső, a politikai zsákmányszerzésnek leginkább kitett formája vált dominánssá Magyarországon, másfelől viszont sok alulról építkező, az együttműködő hálózatok felhajtó erejét hasznosító kezdeményezés talál magára, ami lassan képessé válhat egy a versenyszféra elhanyagoltabb piacvájatait kihasználni képes helyi gazdaság megalapozására. Ilyen *szövetkező* kezdeményezések mutatkoznak mindenekelőtt a közösségi önszolgáltató modellek terén, de a megosztáson alapuló közösségi gazdaságban is. Az ilyen együttműködő hálózatok értékét számosságuk adja meg, ezért ez nem más, mint a csoporttulajdon logikájának alkalmazása a résztvevők együttműködéséből adódó előnyök kiaknázására. Azt lehet mondani, hogy a telefonos alkalmazásoknak köszönhetően most jött el az ideje a természetet adta köztulajdon spontán és mégis teherbíró működtetésének.

Ebben a fogalmi rendszerben a globalizáció veszteségeire is figyelni igyekvő gazdaságpolitika az lesz, amely keresi az útját-módját, miképpen lehetne részben helyben megkötni a helyben keletkező jövedelmeket. A globalizáció a gazdaság Polányi-értelmében vett *kiemelkedésének* utolsó, betetőző mozzanata – az országhatárok, a pénzügyek, a kereskedelmi akadályok és az ezeket megalapozó kultúra közömbösülése a korábban még úgy-ahogy szocializált áruterelés immár lecsupaszított-leegyszerűsített törvényei előtt. Kiemelkedésen tehát a társadalmi viszonyoknak ez az árújellegről való lehántása értendő. A globalizáció jelentette összekapcsolódás a gazdasági kommunikáció akadálymentesítése és az ebből adódó kulturális sokszínűség szétgyűrűzése a világban. A velejáró kitettség mérséklése kedvéért a globalizációnak együtt kell járnia a helyi társadalom és a társadalmi részvétel megerősödésével, amiképpen az európai unió is – amikor jól megy neki - szélesedik és mélyül egyszerre. A gazdaság lokalizálásának, pontosabban *lokális újrabéágyazásának* politikája – a globalizáció mindenkorai veszteségeinek megsegítésekként - a vidékfejlesztés keretében logikusan el kell, hogy vezessen az alulról szerveződő közösségek eltartó képessége (azaz kooperatív képessége) fejlesztéséhez, kiváltképpen pedig a pénzmozgással nem járó, teherbíró, kölcsönösen önszolgáltató megoldások életre galvanizálásához.

A köztulajdon fogalma

A legegyszerűbb megközelítés szerint köztulajdon az, ami sem nem állami, sem pedig nem magántulajdon. Valahogy úgy, ahogyan nonprofit szektorba tartoznak

azok a sajátos működés módú szervezetek, amelyek nem részei a közigazgatásnak, de az üzleti világhoz sem tartoznak. A természetadta köztulajdon, például egy városi kutyafuttató, amelyet az önkormányzatok először bekerítettek és nekilátnak a fenntartásához, aztán évek során kiderül, hogy erre valahogy sohasem jut forrás és lassanként az egész átmelegszik a kutyák és gazdáik önkezelésébe. Vagy bizonyos vonatkozásaiban mindmáig³ megmaradt köztulajdonnak az erdő, hiszen számos haszonvételi lehetőség a törvény erejénél fogva nyitva áll benne mindenki számára. Bár nincs minden esetben és feltétlenül telekkönyvi bejegyzése, mégis képes a belőle részesülők számára működni és fenntartható módon fennmaradni. Mi több, a köztulajdon működő formái az önerőre támaszkodás, az önellátás, sőt a területi autonómia egyik jogilag kezdetleges, de közgazdaságilag igen érdekes formáját is mutatják.

Közjószág az, ami a szabad hozzáférés ellenére sem fogy, bárki használhatja. A köztulajdon ennyiben tehát nem azonos a közjószággal. Még nyilvánvalóbb a különbség, ha megfontoljuk, hogy a közjószág minden menedzselés nélkül rendelkezésre áll. A köztulajdont azonban a tulajdonosok/felhasználók együttműködően gondozzák, tartalommal oldják. A természet adta köztulajdon *de facto* csoporttulajdon. Közjón pedig az együttműködő hálózat tagjaira a számosságból és az összekapcsolhatóságból adódó előnyt értjük. Különösen nagy hálózatban megjelenő érdekek harmóniája esetében van ez így, az összehangoltság felhajtó ereje folytán, kisebbségnél csak csapatszellemről beszélhetünk.

Ami a szabálykövető felhasználók spontán működésének határait jelenti, ismeretes a köztulajdon tragédiájának tézise, amely a lehetséges (de távolról sem szükségszerű) *túlhasználatról* szól⁴. Sajátságos módon a köztulajdon kutatásának története éppen ezzel a tézissel indult el, pedig a Hardin észrevétele nem más, mint a köztulajdon kudarcának tézise. Ez ironikus helyzet, hiszen a piaci kudarcok elmélete megtűzdelve az állami kudarc eseteivel viszonylag nemrégiben váltak csak a tudományos diskurzus részévé, évszázadokkal Adam Smith után.

Elinor Ostrom⁵ kutatásai, majd a *Journal of Commons* által összefogott írások ezzel szemben éppen arról szólnak, hogy a felhasználók a legtöbb esetben igenis képesek spontán módon is megfelelően menedzselni azt az erőforrást, amely a kezelésükbe esik. Kevésbé ismeretes, hogy Ostrom a terepmunka során leírt, az erőforrásokat kooperatív módon kezelni képes kollektív cselekvési modelljeit ellenőrzött laboratóriumi körülmények között is igyekezett megismételteni kísérleti alanyaival. Ezzel a megközelítéssel, a témát a feje tetejéről a talpára állítván, a természetadta köztulajdont a *sui generis* közgazdasági intézmények sorába emelte és megnyitotta az utat más, *urbánus* vagy inkább települési és *digitális* köztulajdoni formák elemzése felé.

A pozitív meghatározás szerint köztulajdon az, amelyhez több embernek lehet hozzáférése, a fogyasztásuk nem versengő, hanem közösségileg koordinált, de a közjavakkal szemben az állomány itt *csökken* a felhasználás során. Egy rokon fogalom az ingyenesség, amely tulajdonképpen egy skálán helyezkedik el, amelynek eleje a *dekommodifikált*, árjellegűtől megfosztott javak halmaza, a vége pedig a

valamely üzleti modellen, vagy állami ártámogatáson alapuló szabad hozzáférés. Egy további rokon fogalom a szabad hozzáférésű magánjóság. Ezek is fogynak a közös használattól, mégis közös tud maradni: ilyen a GPS.

A köztulajdon működtetése mindig a résztvevők önszabályozásán alapul – még akkor is, ha nem természetadta köztulajdonnal állunk szemben. A tagsági alapon megvalósított önkéntes együttműködésen kívüli bármilyen más, eltérő koordinációs mechanizmus – például cégszerű működés⁶ - nem tartható fel itt. Malinowski antropológiájában és Ostrom politikai ökológiájában ez a működés a közös fenntartás révén létrejövő csoporttulajdon jelentette, a mai korban ez koordináció a helyi civil összefogásnak felel meg. A köztulajdon intézményét tehát mindig a *hozzáférés*, a *használat* és a *reciprocitás* mozzanataiban ragadhatjuk meg: a hozzáférés mindig korlátozott lesz; a felhasználásról már megállapítottuk, hogy mindig elvesz valamit az állományból; a tagok közti belső kölcsönösség pedig mindig önszabályozó – a jogalkotónak nincs sok keresnivalója itt⁷. A csoporttulajdonként működő természetadta közvagyon önszabályzó menedzselésének világszerte érvényesülő spontán mintái három szabályban foglalhatók össze: (1) világos szabályok rendezik a mindenkori jogosultságokat; (2) konfliktus kezelési eljárások hagyománya alakul ki; (3) a tagok haszonvétei álljanak arányban a fenntartási kötelezettségekkel, a közösség által kiszabott büntetések pedig legyenek fokozatosak. Ezekhez még Elinor Ostrom azt is hozzáteszi, hogy esettanulmányok százai nála arra mutatnak, jó, ha a felügyelet és a szankcionálás sem kívülről jön, hanem azt is a kooperatív csoportbenső reciprocitásra terhelik⁸.

Szemelvények

Tekintsük elsőnek a nemrégiben hamvaiból újra felélesztett székely közbirtokosság esetét⁹! A román parlament a 2000. 1. sz. törvénnyel lehetővé tette az eredeti földtulajdon, így a közbirtokossági erdők visszaszerzését. A Kárpát-kanyarbeli székely falvak körüli végtelen erdőségeket a falvak osztatlan közös tulajdonába (és az állami erdőgazdaság, a RomSilva kezelésébe) adták. A reprivatizáció érezhető hatást tett a helyi munkaerőpiacra, a munkakínálat csökkent. Sok székely, ha pénzre van szüksége, az előzetes egyeztetést követően felkocsizik a hegyre, kitermel pár köbméter fát, lehozza és eladja. Ebből azon a szerény szinten, amin évszázadok óta mindig is, most is megél, anélkül, hogy a munkaerőpiacon eladni kényszerülne munkaerejét.

Egy másik eset a nemesek közbirtokossága. A feudalizmus korában a jobbágyfalvak jelentős részében több földesúr rendelkezett tulajdonjoggal. Az ilyen településeken a nemesek közbirtokosságban, *komposzesszorátusban* éltek egymással¹⁰. Ezek gazdasági és hasznosítási szervezetként összefogták a több nemes érdekkörébe tartozó osztatlan ingatlanok közös használatát. Sajátos módon a nemesi belsőség és tartozékai sohasem váltak a közbirtokosság részévé, viszont a többi ingatlan (legelő, erdő, rét) és az ún. kisebb haszonvétek mindig a közbirtokosság vagyonát alkották. Többek között a nemesi közbirtokosság szervezte és szabályozta a közös tulajdonban levő erdő használatát¹¹. Ami e közbirtokosságok szervezetét, belső

rendjét és faosztási és a többi haszonvét gyakorlatát illeti, az egyes közbirtokosoknak a közös jogokban való részesedése arányszámok szerint történt, ami a közössé tett részek mennyiségéhez, értékéhez igazodott. Ha a közbirtokosság osztályos örökösök meg nem osztott vagyonára alapult, a kulcs az egyes örökösök osztályrésze volt. Ahol viszont nem öröklés folytán jött létre közbirtokosság, a kulcsot a nemesi udvarhely, tehát a belső telek nagysága szerint határozták meg¹².

A kulturális örökség egy olyan közvagyon, amelyet egyre inkább tartalomként gondolnak. A modern közgyűjtemények jelentős része tulajdonosváltás révén nyerte el mai státusát. Az állam megvásárolta, ajándékba kapta vagy kisajátította a magántulajdonos anyagát. Mindhárom módszer máig is él, csak formájuk változott. A magángyűjtemények megvétele ritkább lett, az állam adózási előnyökkel ma inkább az adományokat szorgalmazza, azon belül is a sportnak juttatottakat. A francia és a brit közgyűjtemények gyarapodásában évtizedek óta döntő az örökösödési adó szerepe: a készpénzben kifizethetetlenül magas összegű adót az örökösök kénytelenek műtárgyak ajándékozásával megváltani. A kisajátítás tehát nem csupán a nagy francia, az orosz, vagy az 1919-es magyar forradalom egyik velejárója volt, hanem kozmetikázott formában ma is alkalmazott nyugati gyakorlat egy-egy gyűjtő halálakor.¹³ A lejárt szerzői jogú régi magyar filmekből álló filmvagyon esete arra példa, amikor a köztulajdonná válást egy rendelet megakadályozza, és a hasznosítást önmagának tartva fenn állami tulajdonba veszi azt. Érdekességképpen megemlítem még, hogy van állami cég, amelyik pénzért szolgáltat a köztulajdonba tartozó adatokat (Magyar Hivatalos Közlönykiadó) és van magáncég (Google), amely ingyenesen szolgáltat public-domain információt.

A tudomány is természetadta köztulajdon és személyes kapcsolatokon alapuló virtuális respublikaként működik, benne az önszabályozás menedzsmentjével (a citációknak pl. etikájuk és metriájuk is van). Gond rendszerint itt csak abból adódik, ha tudományon kívül is alkalmazzák, például a felsőoktatásban. Hasonlóképpen közvagyonnak tekinthető a kulturális örökség is, azzal a különbséggel, hogy itt szerteágazó intézményrendszer korlátozza a hozzáférést. Akármennyire adagolja is a kulturális bürokrácia, a kulturális javak, műtárgyak és műemlékek, sőt közgyűjtemények nagy részére igaz: „*it is out for grab*” (a teremtő képzelet révén bárki számára nyitva áll az újfajta használat vagy akár lenyúlás is, mindaddig, míg valaki más nem talál ki rájuk hasznosítást). Az állam például gyakran einstandolja a közvagyonot és nem enged közösségi koordinációt a használatban: a telefonszámok - akárcsak a föld mélyén rejlő ásványok, nyersanyagok, vagy a légtér – jogi rendelkezés alapján állami tulajdonban vannak. A számokkal való gazdálkodásra az állam dolgoz ki koncepciót, s az ebből születő rendeletek szabályai szerint adják ki használatra a telefontársaságoknak az egyes számmezőket.

A köztulajdon titokzatosan kooperatív módon fennmaradó egyensúlyi állapotát egykönnyen megszüntetheti nemcsak az állam, hanem az üzleti világ is azzal, hogy a szabálykövető felhasználók kialakult körén túllépve és valamiféle új jogot szerezve a maga számára az erőforrást hasznosítani kezdi. Itt van jó példaként a keresőgépek esete. Ezek a magyar nyelv szavait árverezik el, hogy valaki megszerezte volna azt a

jogot, hogy hirdetést fűzhessen hozzá. Aforizmaszerű meghatározással élve ennek alapján azt tudom mondani tehát, hogy köztulajdon az, amely hasznosítására még senki sem talált ki üzleti modellt.

A „nonprofit használat” (fair use) fogalma körül csúcsosodik ki az az érdekkonfliktus, ami itt rejlik, és amelynek kimenetele iránymutató lesz az információs társadalom fejlődésére nézve. A „fair use” azt jelenti, hogy amúgy szerzői jogvédelem alá eső szellemi alkotást magáncélra (és oktatási célra) a jogdíj megfizetése nélkül is fel lehet használni. A nonprofit használatra hivatkozás miatt a jogtulajdonosoknak eddig is tőrniük kellett, hogy közkönyvtárakban szabadon kölcsönzik a könyveket. Sőt tőrniük kellett az antikvár árusítást is, ahol pedig már az új tulajdonos nem fizeti meg másodszer is a jogdíjakat. Ennek a nem üzletszerű hasznosításnak a számos további legitim esetei tárhatók fel a tudás iskolai átadásának szükségleteitől kezdve az otthon falai között művelt transzformációk szabadságáig. A lejárt szerzői jogi védelem alá eső alkotások pedig mind köztulajdonba kerülnek, képletesen szólva visszatérnek egy természetadta, „bekerítés előtti”, tulajdon előtti állapotba, egy végtelen kulturális halmazba.

A kulturális örökség is egy olyan fogalom, amiről tudni lehet, hogy felfogása folyamatos társadalmi párbeszéd közben alakul, formálódik. Ez a közösségi koordináció tehát egyrészt a részben lezártnak feltételezett múlt által ránk hagyott javak meglétén alapszik, másrészt azon a termékeny pillanaton, amikor valamely romban, szövegben, rigmusban, dallamban felismerjük, azaz megalkotjuk az örökséget. Az örökösök tehát nem pusztán passzívan elszenvedik a megajándékozottság állapotát, hanem ellenkezőleg: teremtő részük van a múlt elidegenítésének és hozzáférhetővé tételének mozzanatában¹⁴.

A közkép mint köztulajdon – mini esettanulmányok

Közösségileg gondozott tartalom

A közösségi koordináció, nevezhetjük P2P-nek is, fellelhető az online médiában is: a közkép manapság a felhasználók által gondozott tartalomból építkezik. Ezt ugyanis a maguk hozzájárulásai révén a kommentelők és más felhasználók köztulajdonként gondolják. Sőt, az újságíró és a szerkesztőség nem képes önmaga megadni az orgánus imázsát sem, abba civil kurátorként a kommentelőkön kívül közösségileg belefolytak a követők, a szurkolók és lájkolók is. A *like-button* és a közösségi értékelések bizalmat építenek föl, és ez ugyanaz a „civil index-szel mérhető közbizalom, amit a minden másra jól átváltható társadalmi tőke kapcsán veszünk figyelembe. Akármennyire tőkeerős is egy lap kiadója, a létrehozott online tartalom ma közösségileg gondoztatik – és ennek hozzáadott értéke van. Bizalmi tőkét kölcsönöz számomra, ha találok egy posztot, amely az én megközelítesemet tükrözi, egy bejegyzést, amely megfogalmaz, megerősít, vagy éppen cáfol valamit, ami bennem is felvetődik. Bizony akár lerántják is, akár egy mértékadó és véleményformáló politikai napilap is „kénytelen” együtt élni a (leggyakrabban) kocsmá hangján megszólalókkal. Az effajta civil újságírás ugyanis a kultúráközvetítés

korábbi formáinak egyik örököse. A maga részéről nem más, mint *mimézis*. Megkritika, mint a hagyomány továbbvivője, az *alias* mögé bújó fröcsögés hagyományának is. És ez jól van így, mert egy orgánus imázsa olvasóinak köztulajdona, az egykor volt professzionális médiamunkás pedig egyre inkább beleágyazódik a civil társadalomba. Ennek egyik jó indikátora, hogy az ország legnagyobb példányszámú (online) médiájának vezetői ma már egyáltalán nem hivatalosak a kormánypárt üléseire és nem járnak fekete autókkal sem.

A közképek spontán és alulról jövő menedzselésének kialakultak a maga kevésbé moderálható, inkább önszabályzó formái – önkéntes „kurátorok” és lájkolók gondolják ezeket a tartalmakat a maguk eszközeivel. Jelen van egy további „szerkesztési-szerkesztődési elem is: bizony még a trollok is „gondolják” a tartalmat. A durva hangú netes kommentek – azt gondolhatjuk - éretlen társadalomról árulkodnak. Amíg a szakmai jellegű hozzászólások általában a különböző nézőpontok tárgyszerű közreadása révén bővíthetik az olvasó ismereteit, addig a politikához köthető témák körüljárása során – amihez ugye, mint a focihoz, mindenki érthet és ez így van jól - inkább az indulatok irányítják a hozzászólókat. Ilyenkor a mondanivaló az eredeti gondolattól elidegenedve néhány áttételen keresztül önjáróvá válhat, a beérkező reagálások "közösség által gondozott tartalomként," immár, mint *köztulajdon* önálló életre kelhet. Egy filozófia már egy írást is objektivációnak tart, hiszen annak (jó esetben) *receptiója* van, ami ellenőrizhetetlen kimenetelű. Valójában azonban inkább ekkor, az olvasóközönség résztvevő bekapcsolódásával következik be az igazi tárgyasulás – a hagyományos receptió pedig inkább elmarad. Igazsága van az ismert megállapításnak, hogy „manapság mindenki ír, senki sem olvas”. Ezt kultúrpeszimizmusból szokták hangoztatni, pedig ugyanúgy az aktív társadalmat is ünnepelehetnénk benne.

A politikus közképe – a szükségszerű nárcizmus

Nárcisztikusnak tekintjük azt az embert – és ugyan ki nem az? – akinek feltűnően gondja van önmagával, az önmagáról kialakított képével, önértékelésével. Néha ez a gond szembeötlő, máskor az illető ügyesen kezeli személyisége ez irányú kiegyensúlyozatlanságát. Az effajta zavartság jeleként értékelhető az is, ha valaki mindig magabiztosnak igyekszik látszani, ha mindig mindenre van kész válasza, általánosan használható megoldása. Márpedig a média kivétel nélkül csak ilyen személyiségeket kap föl a politika számára.

Akárcsak a sportolók, a sztárok, a politikacsináló ember is igyekszik példakép lenni, akit követnek, négyévenként lájkolnak és akinek a szavaiban hisznek. Önképe szerint a politikus, mint megválasztott ember egy teljesítményre épülő társadalomnak olyan személyisége, aki már letett valamit az asztalra azzal, hogy odáig jutott, ahol most van. Az ennek megfelelő választói magatartás pedig az, hogy a mennybe emel és adott esetben a földre leránt. Amikor a média fölépít egy hírességet vagy éppen hecckampányt folytat ellene, akkor ennek a választói igénynek igyekszik megfelelni. Példaképre mindig az olyan választónak van szüksége, aki bizonytalan önmagában, vagy aki nem maga igyekszik végiggondolni a közügyeket.

Sokunknak ez az igénye az, amely hírességgé emel. Az első elkövetett hiba után azonban egykönnyen jön a csalódás, az elvetés: ujjal mutogatnak rá. Majd könyörtelen retorzióként a választók ejtik a „vezetésre” immár alkalmatlan politikust. Minden felmérés ilyenek - a vezérkultusznak hódolóként - mutatja a hazai választói preferenciákat. A legtöbben felelősségvállalás helyett inkább még mindig iránymutatást és egyszerű-újyszerű kliséket várnak – a tényleges politikai tartalomra bizony kevésbé kíváncsiak. Márpedig az ilyen személyiség a kritikára érzelmileg reagál, fontosabb számára, hogy igaza legyen, lenyomja „ellenfelét”, semmint az, hogy a kommunikáció elgondolkodtató legyen. Ez a művi folyamat – amelyben tehát a választónak is megvan a maga világos szerepe - persze minden média túlsúlytól mentes, polgári módon kiegyensúlyozott politikai tömegkommunikációt előfeltételez, különben egy „következmények nélküli” országba jutunk, ahol néhány szembetűnő eseten kívül a közvélemény nem képes artikulálódni.

Ha sokat nézzük az esti politikai tévéműsorokat, akkor óhatatlanul az a benyomás kerekedik ki, hogy a befolyás és a mások feletti hatalom olyan emberek számára különösen vonzó, akiknek kompenzálásként van szükségük ezekre az emeltyűkre, hogy bizonyítani tudjanak önmaguk számára. A vezetés mindig jó ellenszer a nárcisztikus problémák ellen. Amikor közügyekkel foglalkozunk, adhatunk valamit akár egy egész városnak, vagy népnek, az kétségtelenül fontossá emel majd bennünket saját szemünkben is – akármilyen szigorú bírálók vagy akár önmarcangolók vagyunk is önmagunkkal szemben.

Akinek nincsenek ilyen irányú pszichés késztetései, de a látszatok fenntartása helyett inkább a közügyek érdeklik, az nagy valószínűséggel inkább egy civil szervezetben fut majd be karriert. Ott is lehet, sőt kell érvényesülni a munka során, de a hatalom vágya, mint lelki stabilizátor ilyenkor nem szükségképpen előfeltétel. Az intrikálás és a belharcok helyett a civilek között talán mégis inkább a tartalom számít és nem valami más. Ennyiben ragadható tehát meg a legközkeletűbb mai közkép, a magyar politikus imázsa.

Aki ugyanakkor ismer személyesen is politikust, az természetesen láthatja őket gondterheltnak, elgondolkodónak vagy éppen önkritikusnak is. Munka közben azonban soha sem. A választókról ugyanis azt tételezzük föl, hogy szuverénnek, erőskezűnek és öntudatosnak szeretnék vezetőiket látni, hiszen csak ilyen emberektől várhatják saját gondolataik enyhítését. És ez az implicit választói igény bizony – akárcsak a civil újságírók – aktívan befolyásolni képes a kialakuló közképet. Minden közkép tehát egy művi folyamat, öngazgató közösségi koordináció eredményeképpen fölépülő köztulajdon, amelyet sokan és egyenjogú módon alakítanak, formálnak.

Az egészség közképe a sportban

Ez a minden oldalról elbirtokolt, sőt lenyúlt köztulajdon szomorú esete. Az alábbi fejtegetésben amellet érvelek, hogy – mint minden *köz*képet - az egészség imázsát is

köztulajdonként kellene kezelnünk, ahelyett hogy a szponzorok kénye-kedvének kiszolgáltatva teljesen átengednénk a figyelem gazdaságtana farkastörvényeinek.¹⁵ Mindenki, aki adományával vagy *imázsrokonítási* lehetőségének megvásárlásával üzeneteket igyekszik csatolni e közképhez, az szponzorként egyben formálja is azt és ezzel alakít rajta. A női szépség mai ideálját például mindennél jobban alakítják a sportversenyek kapcsán sugárzott reklámok, pedig ez a legtöbb mindennapi hölgy számára túlzott kihívást jelent. A médiafüggő emberek számára az egészség az, amilyen nyilatkozatokat a példaképnek odaállított sportolóktól hallani lehet, amilyen reklámokat a versenyek során látni lehet és amilyen képeket egyáltalán a versenyzőkről az újságokban látni lehet – ezért tekintjük az egészség közképét is felhasználók-menedzselte köztulajdonnak. Ezért az egészség közképe nem annyira a használatát változtatlanul állni képes közjószág, hanem inkább egy őrizendő köztulajdon.

Az egészség élsporthoz kapcsolása egyre több sebből vérzik. A közképpel kereskedőknek gondjuk van azzal, hogy a dopping nélküli sport is számos megbetegedéshez vezet, hogy a pályájukat befejező professzionális sportolók pár hónap elteltével már soha többé nem állíthatók egészségügyi példaképül, úgy megváltozik a testi megjelenésük. Az is nehezen tartható titokban, hogy a sporteszközére optimalizált állapotban lévő profi versenyző inkább sétálni kíván, ahol más fut, inkább leül ott, ahol más sétál, inkább elnyúlik ott, ahol más ül... Még mélyebbre ásva azt látjuk, a versenysport egészségügyi menedzselése még mindig – minden reformkísérlet ellenére, most aztán igazán - a járulékfizetők költségére terhelődik. Ennek ellenére ez a sportorvosi háttér soha nem fog megnyílni a civil társadalom, értsd a tömegsport előtt, mert manapság – ez a doppingügyekben tűnik ki újra és újra – a sportvezetéssel és a politikai erőterrel egyetemben a sportorvoslás is a hatalmi komplexum része, amely nehéz helyzetekben rendre összezár és hallgat.

A sporttörvény, a civiltörvény és az egyházi törvény által lefedett jogterületnek van egy szakosodófélben lévő, a többiektől gyors ütemben differenciálódó része, ez a sportgazdaság és az egyházgazdaság¹⁶ üzletágait fogja össze. E három törvénynek továbbá van egy másik közös része is: az amatőrök, laikusok és önkéntesek világa. Ezt a halmazt egységes jogelvek alapján, a társadalmi tulajdon logikája alkalmazásával lehetne a jelenleginél kevésbé életidegen módon szabályozni. Az adókedvezményeket megalapozó *közhasznúság* és a *kölcsönös hasznúság* fogalmait ugyanis egyedül a köztulajdon foghatja egybe.

A cél nem lehet más, mint hogy aki közkép hasznosításából igyekszik fényezni a maga áruját, az magas percdíjakért megvásárolt reklámidejével ne sajátítsa ki teljesen a sportoló megjelenítését, hanem magánérdeke érvényesítése mellett tegye a reklámhordozó látványt (a példaképként állított sportoló élményét) *szabadabb hozzáférésű köztulajdonná*.¹⁷ Ahogyan a magánerdő tulajdonosai sem akadályozzák meg mások üdülését, járkálását, akár még vadászatát sem. Ma egy közkedvelt sportolót olyannyira ritkán és visszafogottan lehet látni a képernyőn, mint egy lesifotósok által üldözött celebet, holott kettejük között az a különbség, hogy a celeb a ráirányuló szemgolyók kapcsán csupán önmagát építi és közképe neki

semmi, a kedvenc sportoló viszont azért kaphat magas jövedelmet, mert megtestesít valami általánosabbat is, a szépségideálban megjelenített egészség (és talán még a siker) közképét. Egy sportoló látványa, közszerepeltetése, nyilatkozata ma tehát olyannyira ritka kincs, hogy éppen a közkép nem tudja betölteni a neki tulajdonított köznevelési funkciót. Márpedig csak emiatt van neki egyáltalán kereskedelmi érték. Amiképpen az innovációs folyamat is úgy szabályozott, hogy a szabadalomban megtestesülő egyedárúság lehetőleg minél kevésbé korlátozza a műszaki továbbfejlesztést.

A látványsport más okból is mesterségesen nehezített módon hozzáférhető, elsősorban a tévéközvetítésekkel való ellentmondásos gazdálkodás miatt.¹⁸ A közképként működés kapcsán felvetett gond azonban ehhez képest merőben más természetű: míg a közvetítési jogok értékesítésekor mindig a megfelelő média kiválasztásán múlik a láthatóság, az itt tárgyalt esetben a köztulajdon magánhasznosításának ellentmondásosságára igyekszem rávilágítani, amely talán éppen a köztulajdon felhasználók általi kezelésének, öngazgató menedzselésének restaurálásával oldható meg. Ez a helyreállítás pedig abban állhat, hogy másképpen kellene szabályozni az egészséghez fűződő közkép, mint kollektív tulajdon használatát.

Az egészségen alapuló közképen nyugszik tehát minden, ami TAO-s vagy szponzorációs bevétel ma a versenysportban. Azt lehet mondani, amit a médiafüggő nagyközönség az egészségről tud, azt számára részben a sportközvetítések alapozzák meg. Ez egyben annyit jelent, hogy az egészség közképét együtthalakítják a nézők és a sportolók: a közkép fejlesztésében a sportszerető társadalomnak együttműködési szerepe van. Az egészség mai imázsát – mint ismeretes – például veszélyezteti a dopping, a siker imázsának sporthoz kötését pedig a számos más (de nem elég) mai kitorési lehetőség, amelyet a nyitott társadalom kínál a társadalmi mobilitás és a szegény családból származó fiatalok felemelkedése számára. E veszélyek mind elkerülhetők, ha az egészség közképe egyre kevésbé kötődik a nemzeti legitimitációval és az anyagi sikerrel összemosott versenysporthoz és egyre közelebb kerül a mindennapok *részvételi* sportjához. A közkép ekkor csak követi az egészségfejlesztés gyakorlatát, amely egyre kevésbé köthető az élsporthoz, de annál inkább a tömegsporthoz. Az egészség egyre inkább ehhez a szabadidő sporthoz fog kötődni, a közkép pedig így egyre kontúrosabban köztulajdonná válhat, egyre inkább a *crowdsourcing* jelenséggé válhat hasonlatossá. Ekkor a spin doktorok is belátják majd, hogy az amatőrizmusban rejlik a tartósan kiaknázható reklámérték és imázstranszfer.

Ami pedig az amatőr sportok sportértékét illeti, bizvást állítható, hogy minden befektetett óra kivétel nélkül kamatostul megtérül a kocogó vagy más módon aktív ember számára. Sőt, tovább megyek, míg mindenütt másutt a megtérülés kockázatával kell szembenéznie a befektetőnek, addig itt (és csak itt) nincs veszítenivalója. Itt minden befektetett óra megtérül a befektetőnek üzleti vagy más kockázat nélkül. Itt volna az ideje tehát, hogy az egészség látszata és közképe, ha az

tényleg közösen alakítandó köztulajdon, lépjen az egészségfejlesztési gyakorlat nyomdokába.

A köztulajdon fenntartó együttműködés

Az ún. *likvid* demokrácia a közvetlen demokrácia politikai akaratképzésének egy új platformja. A likvid demokrácia a politikai képviselő rugalmasabbá tétele azáltal, hogy választóként, és főleg aktivistaként alkalmilag is megbízást adhatok és visszavonhatok egy-egy ügyben politikai képviselőmre a pártomon belüli akaratképzés és politikai véleményalkotás során. Ehhez egyes feltörekvő pártok ún. *liquid feedback* szoftvert fejlesztettek ki az interaktív és párton belüli közvetlen demokráciáért. A konszenzusképzés ezen új eszköze, a *crowdsourcing* egyik alkalmazásaként, közpolitikai kérdések eldöntését nem a pártvezetőkre bízta, hanem a bázisdemokrácia és az együttműködő hálózatok logikája szerint a pártaktivisták és párttagok kollektív bölcsességére. Az elv itt az, hogy a bölcsesség szó nem képlet, hanem nagyon is kézzelfoghatóan igaz, mert a nagy számok alapján a sokaság csak rövid ideig vagy ritkán tévedhet.¹⁹ Folyékony, mert szavazatom átruházhatom másra (mint egy társasházban) és ezzel egy lépés erejéig elmozdulhatok a képviselői demokrácia felé e tisztán közvetlen demokráciából. Sőt az engem reménytelenül nem érdeklő, de a politikai napirendre kerülő szakkérdésekben akár tartós megbízást is adhatok ilyen likvid módon egy szakembernek. Minden párttag előállhat megvitandó közpolitikai kérdéssel, ha 10%-os támogatottságot kap ezen a platformon. Ez a pártintern együttműködő hálózat a részvételi demokrácia mai csúcsa. Az így kihordott pártakarát, pártvonal köztulajdonként működik, az is a sajátjának érezheti, aki ugyan nem így gondolkodik, de megbízik a tömeg (a vele nagy vonalakban azért hasonlóan gondolkodó tömeg) igazában.

A köztulajdon működése során egy újfajta hozzáértést és szakértelmet hoz létre: ez a crowdsourcingból származó kompetencia. A tartalmaktól függetlenül tekintve itt a társadalmi részvételből önmagában is származtatható egyfajta igazolt professzionalizmus. Ezt még azok is elismerik, akik amúgy gyanakszanak mindenféle szakképzettségen alapuló előjogra, úgymond bolsevik trükkre. Az együttműködő hálózatokból származtatható hozzáértés, mondják *rajintelligenciának* is, kicsit hasonlít a gyerekek kortárs-csoportjának szakértelméhez. Minden szülő átéli manapság ezt a bosszúságot, amikor hiába erőlködik-okoskodik a kortárs-csoport véleményvezérei ellenében. És a gyerekek hibátlanul felnőnek, sokan közülük bizonyosan még Nobel-díjasok is lesznek ezeken a pedagógiailag kétségbeesítő alapokon.

Közösségi önszolgáltató modellek

Az önszolgáltató csoportok – amolyan informális szövetkezetek - általában azonos korú és azonos kihívással megküzdeni igyekvő, közös célt kitűző, azonos érdekeket megfogalmazó emberek, akik a kölcsönös segítség eszközével *pénzkímélő* módon mozdítják elő közös szükségleteik hatékonyabb kielégítését. *Egyéni* megküzdési

stratégiája van annak az ingyen utazó nyugdíjasnak, aki a bedobott szórólapok alapján fölhajtja az akciós termékeket a város különböző pontjain. De ilyen a humorérzék vagy a külföldi munkavállalás is. *Diádikus* megküzdési stratégiára példa, amikor egy kihűlt házasság együtt marad.

Közösségi önszolgáltató modellek: hagyományosan a szövetkezetek, szakszervezetek és egyházak, de újabban sok egyéb reciprocitásra épülő minta is tapasztalható. Közösségi önszolgáltatás az azt értjük, amikor egy cserekapcsolatban rejlő gazdasági előny nem piacon értékesül, hanem egy közösségen belül a tagok között valósul meg. A szolidaritáson alapuló természetes együttműködési formák – közösségformálás és közösségfejlesztés, önszolgáltatás, kölcsönösség, öngondoskodás – úgy képesek társadalmi integrációt megvalósítani, hogy közben nem támaszkodnak az állami transzferekre, távol maradnak az adománygazdaságtól²⁰.

Ilyen például a kalákás lakásépítkezés, amely évtizedeken át nem fakuló, kellő méltatást kapott a régi magyar szociológiában. A gondolkodás idevágó újabb irányait pedig a mezőgazdasági közvetlen értékesítéshez és a gazdasági kisléptékhez kapcsolódó lobbytevékenység közpolitikai javaslataiban találjuk meg²¹. Az együttműködő fogyasztás körébe sorolom a családi napközit, a bicclelőket támogató önszolgáltató egyesületet és a bevásárló csoportokat²². Ezek a modellek az *ellenkultúra* szelíd elemeit hordozzák magukban. Az egyik szembevetendő példa a közvetlen értékesítés, annak dobozrendszerbeli formája, ahol az alternatív fiatal középosztály vásárol előszeretettel. A termelői piacok már inkább – mondjuk így – a nemzeti középosztályé, míg a jelenlegi kurzusban mindig lenéző többség számban emlegetett áruházláncok megmaradnak az alsó középosztálynak.

A legnagyobb potenciállal rendelkező közösségi önszolgáltató modell pedig nem más, mint a „sharing economy”, amelyet közösségi gazdaságnak fordítanak. Bár elterjedt nézet, hogy itt piaci innovációról van szó, amelyet az új technológia tesz lehetővé, valójában ennek az iparágaknak a lényege a tulajdon közösségi megosztása. Megosztás, tehát a tulajdon feloldása (1) a hozzáférés szabaddá tételében és (2) a közösség által gondozott tartalmakban. Például az Uber civil sofőrök és az AirB&B civil szállásértékesítők így osztják meg tulajdonukat másokkal, még ha a kezdetleges hazai adó- és vállalkozásszabályozás profit igitékszik is faragni belőlük. A közösségi gazdaság valamennyi termékére és szolgáltatására fennáll, hogy a hozzáférés mindig kollaboratív koordinációban valósul meg, ám ez az együttműködés messze nem kapcsolja ki a fogyasztás korlátos és kompetitív jellegét – ahogy ezt például a járműmegosztáson alapuló közlekedés szolgáltatóknál is jól láthatjuk. A közösségi gazdaság a mai kezdetleges formájában egyelőre néhány milliárdos buborékértékre felfuvalkodott globális cég köré szerveződik. Ez az átmeneti iparszerkezet messze van az alulról szerveződő peer-to-peer hálózatoktól! Könnyebben beláthatjuk, hogy itt leggyakrabban mégis közösségi önszolgáltatásról és kisléptékű civilitásról van szó, ha megfontoljuk, hogy egy normális SME-politika keretében a *sharing economy* szükségképpen helyivé fog fejlődni, ahol a néhány megmaradó globális nagy mellett számtalan egymás mellett létező helyi érdekű alkalmazás fogja lebonyolítani a forgalmat – nem is feltétlenül pénzben.

Regionális pénz

Az államtalanított köztulajdon vizsgálatában az utolsó téma az országos valuta mellett forogni képes helyi pénz rövid elemzése. A helyben kibocsátott pénzek a fogyasztói állampolgárság²³ megnyilvánulásai: arról szólnak, hogy a helyi gazdaság dinamizálása érdekében a helyben megtermelt jövedelem minél nagyobb része helyben maradjon. Ha egy szomszédság, egy kistérség vagy leggyakrabban egy város bocsátja ki, akkor ez köztulajdonnak tekinthető. Nálunk sajnos a kibocsátást nem egy civil szervezet (pl.: egy szívességbank²⁴), hanem egy magánbank végzi és a helyi vállalkozók olyannyira rátenyerelnek, hogy a megvalósult intézmény eredeti célját tévesztve végül már inkább valami másról szól. A céltévesztés árulkodó jele, amikor a bank „tartalékot” vélelmez a kibocsátás fedezeteként és „visszaváltást” vizionál – ezekre valójában semmi szükség ahhoz, hogy egy alternatív helyi pénz jól működjön. Félreértés ez a fedezetesdi, emlegetése csak marketing trükk. Azért van, hogy a taxisofőr, patikus és borász is a maguk földhözragadt gazdaság szemléletével beszálljon. Ahogyan a forint és az euro is elműködik aranyfedezet nélkül, úgy a regionális pénzhelyettesítők is. tökéletesen elegendő forgalomba hozni egy közös akaraton nyugvó elszámolási eszközt, amelynek puhasága révén szándékoltan nagy lesz a forgási sebessége, nem fogják teaurálni.

Attól, hogy az alternatív helyi pénz forgalomba hozatalát egy szervezet végzi, attól még ez a pénz, mint a pénz általában természet adta intézménynek tekinthető, amely kiszámíthatatlan és önszabályzó módon viselkedik függetlenül az őt menedzselők akaratától. Puhább pénzként ki fogja szorítani (bizonyos szegmensekből) a nemzeti valutát és gyorsabb lesz a forgási sebessége a megszokottnál. A helyi pénz kibocsátása ugyanakkor nem képezi az emberi jogok corpusát, ez inkább egyfajta államigazgatásilag szankcionált kiváltságnak, megtúrt mentességnek tekinthető. A gazdasági kiséptékhez fűzhető mentességek (ez esetben de facto a forgalmi adó alóli mentesség) egyik legfontosabbikának. Ha a tag euróra visszaváltja, akkor áfát realizál, ami jogtalan és a rendszer működésével szembe megy. Amíg benn van valaki ebben a rendszerben, addig is "fű alatt" cserélgethet (ami ugyan a feketevágással ér fel), de jól indokolható országos érdek van benne.

Ami a helyi pénz klasszikus pénzfunkcióit illeti, az értékmérő szerep megvan, a forgalmi eszköz is, de már a kincsképző funkciója hiányzik és természetesen a korszerű fizetési és világpénz-funkciók ellátására sem alkalmas. Ez a fajta privatizált pénz – a nemzeti szintről az öngazgató csoporttulajdon szintjére lehozott - egy kevésbé absztrakt egyenértékes, mint az országos valuta, vagy kivált, mint a nemzetek feletti pénz. Hayek foglalkozott a versengő pénzfajták közgazdaságtanával²⁵. Itt és most erről elég annyit megjegyezni, hogy ő a nemzeti valuták értékállóságát kívánta volna javítani azzal, hogy a demokratikus ellenőrzésnek kitett (ez az ő szemében inkább a pénzromlás útja volt) állami monopóliumot lebontja és kereskedelmi bankok egymással versengő kibocsátásaira bízta az országos pénzforgalmat. A mai regionális pénzhelyettesítők viszont inkább az áruforgalom elfekvő készleteit igyekeznek mobilizálni azzal, hogy még az állami pénznél is gyorsabban romló, puha pénzt hoznak forgalomba. Hayek gondolata

átment ugyan a valóságba, csak nem egészen úgy, ahogyan azt ő elképzelte: a nemzetállamok kezéből Európában is előre haladóan kiveszik a pénzkibocsátás jogát, sajnos azonban ettől még a politikai felelősséget nem sikerült kivonni a pénzügyekből és így a valuta továbbra sem lett keményebb.

A vállalkozók számára kibocsátott helyi pénz a következő megfontolásokon nyugszik. A soproni kékfrank vagy a veszprémi korona papír alapú utalvány, mely 100%-os valódi likvid pénz fedezettel (a részjegyek jegyzésével létrehozott fedezettel) rendelkezik. A kibocsátó szövetkezet a 100%-os fedezet mellett számszakilag megfelelő értékű utalványt hoz létre. Az első időkben, a bevezetést követően, csak elektronikus formában, majd a későbbiek folyamán – ha igény mutatkozik iránta – akkor papíralapon is. Ez az utalvány a gazdaság szereplői, az együttműködő partnerek között, megegyezésük esetén – mint csereeszköz - teljes mértékben átveheti a pénzhelyettesítő szerepet.

Pragmatika

Megközelítésemből két igényes gazdaságpolitikai alkalmazás lehetősége rajzolódik ki. Az egyik alapján erősítésre érdemes minden helyi network, amely civil összefogás módjára működik. Ennek értelmében érdemes lenne abbahagyni a *magyar* áruk itthoni promocionálását – a magyar áru előnyben részesítése a vásárlók részéről ugyanis természetes dolog, kommunikációs szükséglet itt csak abból az átlátszó politikai beállításból származhat, hogy a szavazók egyik fele – évtizedes „labanc” megtévesztés miatt - nem eléggé tudatos értékválasztó. A magyar áru helyett mindig a helyi áru előnyeit kell hangsúlyozni! A regionalitás tudatosítása ugyanazt a versenypolitikai előnyt képes nyújtani, de tökéletesen eurokonform módon.

Másrészt ösztönzésre és a gazdasági kisléptékhez fűződő mentességek nyújtására érdemes minden, ami a szociális és közösségi gazdaság témakörébe tartozik, hogy a tulajdon megosztásán alapuló közösségi koordinációban működni képes helyi vállalkozások, saját filléres online alkalmazásaik révén, elfoglalják az őket iparpolitikailag megillető helyet a multik mellett. Ezzel a reciprocitás helyi érdekű kortárs mintái üzemmóddá intézményesülhetnek a piaci önszabályozás és az állami újraelosztás mellett.

Jegyzetek és hivatkozások

¹ Malinowski (1975)* tárta föl, hogy a reciprocitásra jellemző kölcsönös csere szigorúan a piacon kívül történik; az adok és a kapok között hosszabb idő is eltelhet; a tranzakció a felek státusz azonosságát és kulturális kötelékbe ágyazottságát hangsúlyozza; az adásvétel egyenértékűsége legfeljebb véletlenül valósul meg.

* MALINOWSKI, B. (1972): Baloma, Gondolat

² Elinor Ostrom írásai tökéletesen Marx-mentesek. Ez nem jelenti ugyanakkor azt, hogy politikai ökológiája inkompatibilis lenne a politikai gazdaságtannal.

³ Sokáig ilyen elismert haszonvétel volt a sétálás, és az ún. szabad faizás. Ami ez utóbbit illeti, az újjáalakuló helyi hatalom itt összezárt és a szabad faizásból önkormányzati tüzelőellátás lett. A

cigányok számára eddig, aki értette közülük az erdőt, az a rőzsegyűjtés mellett a megélhetését is megtalálta az erdőből mindaddig, amíg az állami erdőgazdaság és nyomukban a magán erdőtulajdonosok üzemmódot nem váltottak és meg nem tiltották ezt a haszonvétet.

⁴ HARDIN, G. (1968): Science, New Series, Vol. 162, No. 3859, 1243-1248. old.

⁵ OSTROM, E. (1990): Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action, Cambridge, Cambridge University Press

⁶ Coase (1937)* mutatott rá, hogy cégek akkor keletkeznek, amikor az *adminisztratív* döntéshozatal jobb eredménnyel kecsegtet, mintha ugyanazt a technológiai feladatot a *piaci* tranzakciókon keresztül adásvétellel valósítaná meg egy megrendelő. E megrendelőből akkor befektető válik. A tagsági szervezetek viszont akkor jönnek létre, amikor a munkamegosztás számos más formájához képest a kooperáció intézményétől várható jobb kimenetel egy *ügy* előmozdításában. Az „ügygondnokból” ekkor alapító válik. Hayek is (1992)** foglalkozott a szervezeten kívüli és szervezeten belüli munkamegosztás megkülönböztetésével. A közösségi koordinációban, amely nem értelmezhető sem szervezeten belüli, sem szervezeten kívüli munkamegosztásként, sem pénz, sem utasítás nem játszik szerepet! Azt lehet mondani, a köztulajdon működtetni képes közösségi koordináció a civil társadalom egy új intézményesülési formája.

*COASE, R. H. (1937): The Nature of the Firm. *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16. (Nov., 1937), 386-405. old., <http://dx.doi.org/10.2307/2626876>

**HAYEK, F. A. (1992): A valódi és a hamis individualizmus. in: Az angolszász liberalizmus klasszikusai. Atlantisz

⁷ KELEN A. (2010): „Reciprocity”, *The International Encyclopedia of the Third Sector*, Springer, New York

⁸ OSTROM, E. (1990): Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action, Cambridge, Cambridge University Press, <http://dx.doi.org/10.1017/cbo9780511807763>

⁹ A magyar országgyűlés 1871-ben elismerte az erdélyi erdő és legelő közösségeket, majd 1886-tól négy típusát pontosította jogi szempontból: Már az 1879-es évi erdőtvény rendelkezései is szólnak a közbirtokossági erdők szakszerű kezeléséről. Az első világháború után az 1921-től földreform a magyar tulajdonosokat is sújtotta, hiszen román állami érdekből a közbirtokossági erdőket is megsemmisítették. Az 1940-es bécsi döntést követően a székely közbirtokosságok hátszelet kaptak, lehetővé tették a falvakba tömörült tulajdonosok erdőbirtokossági társulását. A második világháború végén a közbirtokosságok megadóztatása egyre inkább ellehetetlenítette a gazdálkodást, a székelység ősidőktől tartó közösségi jussát 1948-ban a szocialista alkotmány megsemmisítette.

¹⁰ PETERCSÁK, T. (2001): Népi gyakorlat az erdőhasználatban, in *Magyar Néprajz* Vol. 2, Gazdálkodás, Akadémiai kiadó, 141-142. old.

¹¹ TÁRKÁNY-SZŰCS, E. (1981): Magyar jogi népszokások, Gondolat

¹² PETERCSÁK, T. (2001): Népi gyakorlat az erdőhasználatban, in *Magyar Néprajz* Vol. 2, Gazdálkodás, Akadémiai kiadó, 141-142. old.

¹³ Meghatározott időtartamra ki lehet kölcsönözni a Magyar Nemzeti Galéria képeit, amelyek aztán akár évekig díszíthetik különféle állami hivatalok falait. A Galéria képei köztudomásúlag állami tulajdonban vannak. Ugyanakkor legjobb tudomásom szerint soha nem vettek meg egyetlen képet sem... Tehát vagy másé, vagy pedig lejárt jogok alapján közvagyon.

¹⁴ GYÖRGY, P. et al. (2005) (szerk.): *Kulturális örökség – társadalmi képzelet*, Akadémiai kiadó

¹⁵ Itt érvényesül például a „győztes mindent visz” hírhedt elve. Meg az, hogy egy goodwillt, egy márkát vagy bármilyen hírnevet felépíteni hosszú évek munkája, lerombolni azonban egy pillanat műve. Meg az, hogy a jó hír nem hír, csak és kizárólag a rossz hír az. Meg az, hogy nem baj, mit beszélnek rólam, csak beszéljenek...

¹⁶ Egyházgazdaságon a szervezett vallások immár szerteágazó, főtevékenységen kívüli bevétele értendő.

¹⁷ A híresebb sportolók média és rendezvény megjelenési jogával cég rendelkezik, ez a cég képes megszólaltatni-megjelentetni őket. Ezek a cikkek, interjúk és közszereplések ennyiben pusztán PR-anyagoknak tekinthetők. A sportszerető nagyközönség tehát nem juthat el a sportolóhoz, csak annak megkreált látszatához.

¹⁸ Nemcsak a sporttevékenység különböző technikákkal való közvetítése és ezek kereskedelmi célú hasznosítása, hanem a sporttevékenység önmagában való rögzítése – azaz arról való felvétel készítése – is vagyoni értékű jogot képeznek. A versenyrendszer kiírása, szervezése és lebonyolítása is vagyoni értékű jognak minősül. A sportközvetítési és marketingjogok kollektív értékesítésének joga a szövetségeket illeti. Ebben az összefüggésben megjegyzendő, hogy az érintett sportszövetség a sportközvetítési jogok mellett az általa szervezett versenyrendszerre nézve a szponzorációs és arculat-átviteli jogokat is kollektív módon – azaz a sportklubok helyett és nevében – értékesíthet (mint ahogy pl. az UEFA teszi a Bajnokok Ligája és az Európa Liga esetében). A néző számára azonban az itt megnyíló látvány jótányival sem lett nagyvonalúbb, mint amikor egyesületi szinten történt ugyanez egy megbízott PR cégen keresztül. Az államosítás tehát nem hoz megoldást (itt sem) a hozzáférés javításában. Egy további bevételi forrás, amikor foci és olimpia adót vetnek ki azzal, hogy a szórakozóhelyektől pénzt kérnek, ha helységeiben vetítik az M1-en keresztül a labdarúgó Európa-bajnokságot, illetve az olimpiát. Pedig azért vette meg a köztvé a közvetítési jogokat, hogy ezeket a sportműsorokat mindenütt szabadon lehessen nézni. Mindez a sportközvetítések mizériáit érinti. Az egészség közképének szükséges terjesztése azonban ott kezdődne, ahol ezek a közvetítések véget érnek!

¹⁹ Ahogy az amerikai politikai szólás tartja: mindig meg lehet téveszteni néhány embert akár hosszabb időre, sok embert rövid időre, de nem lehet tévedésben tartani sok embert hosszú időre.

²⁰ Adománygazdaságról beszélhetünk, amikor a politikai diskurzus nem a piacképesség fejlesztéséről szól, hanem az erős állammal kapcsolatos ködevésről. Egy állam hatékonyságát természetesen a meghozott törvények megvalósulásával mérhetjük. Az állam „erejét” ugyanakkor – a mindenkori államháztartás méretén túl – az elszaporodó állami vállalatok könyveiben felhalmozott dugipénz és a magánszférát megvesztegető adománygazdaság működtetésének képessége nyújtja és semmi más. Ráadásul az ehhez a nemtelen célokhoz szükséges többletforrás a magyar esetben nem is az adóbevételekből, hanem külföldről származik. Az adománygazdaság ennyiben a redisztribúció kiteljesedése, az egykori parancsuralmi gazdaság mai alternatívája, az egykor volt ázsiai termelési mód dél-európai változata, a „görögös” gazdasági leállás és az e stagnáláshoz vezető, értéktöbblet-mentes gazdasági tranzakciók világa (Kelen 2015)*.

*KELEN, A. (2015): Az adománygazdaság hazai világa, Új egyenlítő, 2015. március

²¹ SZABADKAI A. (2010): Jogsabály-módosító javaslatok a vidékgazdaság ösztönzésére, Élő Tisza egyesület

²² KELEN, A. (2012): Szociális vállalkozások a mai vidéki Magyarországon, Civil Szemle, IX. évfolyam, 4 szám. 2012/4.

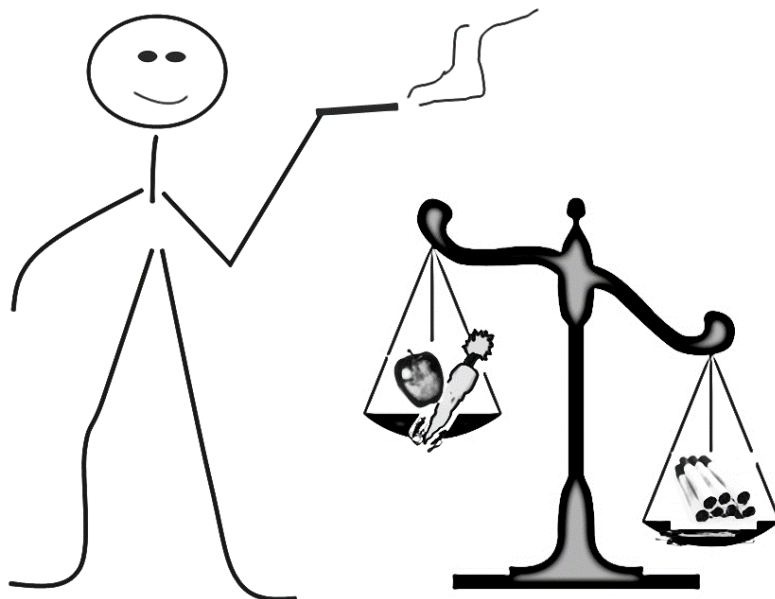
²³ Állampolgárként akkor viselkedünk vásárlásaink során, amikor választásainkban értéket igyekszünk követni.

²⁴ A szívességbank, a „kisembereknek” megtervezett modellértékű önszolgáltató szervezet. Egy a helyben lakó és alulfoglalkoztatott munkavállalók számára megoldást jelentő, forgalomba hozott elszámolási eszköz, amely időben eltolt, multilaterális klíringet tesz lehetővé a tagok között. A szívességbankban, amely a helyi pénz egyik – nem az üzletemberekre optimalizált - formája az idő nem pénz, ezért az itt folyó csereberével senki nem lesz gazdag, de senki nem is veszít vagy szegényedik el vele.

²⁵ HAYEK, F. A. (1976): Choice in Currency. A Way to Stop Inflation, The Institute of Economic Affairs, London

A DOHÁNYZÁS OKOZTA TÁRSADALMI, GAZDASÁGI PROBLÉMÁK

FENYVESI Éva – KAJÁRI Karolina



Reggel vagy akár napközben egy csésze kávé, baráti összejövetelkor egy-egy pohár bor természetesnek számító „kellékek.” Amikor mindenből elégünk van kikapcsolódásként egy játék a számítógépen, vagy egy sorozat, amiből nem szabad kihagyni egyetlen epizódot sem, esetleg egy táblacsokoládé, vagy egy zacskó mogyoró... sorolhatnánk tovább azokat a „kellemes, gondúzó dolgokat”, amelyek valamelyikét valamennyien kipróbáltuk, használjuk. Hol a határ? Valóban minden csésze kávé, pohár bor, tábla csokoládé függőségnek számít? A válasz nem egyszerű, hisz mindannyian saját magunkról úgy véljük, tudjuk hol a határ. Amíg a kontrollált fogyasztás a hétköznapi természetes velejárója, azokban az esetekben azonban, amikor átcsap szenvedélybe, komoly egészségi, gazdasági, társadalmi problémák okozója lehet.

A szakirodalom széles körben foglalkozik ezzel a jelenséggel. A megközelítések azonban zömében egészségügyi, pszichológia, morális vagy kriminológiai szempontból vizsgálják a kérdést. A különböző szenvedélybetegségek (addiktológiai körképek) az egyénnek, valamint mikro-, és makrokörnyezetének komoly gazdasági és társadalmi gondot okoznak, mint például az érintett személyek gyógykezelése, a munkaképesség csökkenése, vagy a szenvedélybetegségekkel összefüggő családi tragédiák.

A következőkben e betegségek közül a dohánytermékek¹ előállításának gazdasági körforgását kívánjuk közgazdasági szempontból górcső alá venni. Célunk, hogy az említett területeken megkíséreljük feltárni ezeknek a termékcsoporthoz tartozó termelésével, forgalmazásával, illetve fogyasztásával kapcsolatosan felmerülő társadalmi, gazdasági károkat és hasznokat. Ez utóbbiakat ritkán említik (vagy egyáltalán nem említik), pedig számos személy, cég, sőt maga a társadalom számára a szenvedélybetegségek nemcsak áldozati, hanem hasznonelemeket is tartalmaznak. A cikk első részében azokat a fogalmakat, összefüggéseket és ezekre épülő kérdéseket, felvetéseket mutatjuk be, amelyek köré e vizsgálatot fel kívánjuk építeni. Ezután az elérhető statisztikai adatok és a különböző szekunder kutatások alapján – amelyek gyakran nem azonos időintervallumból állnak a rendelkezésünkre –, megpróbáljuk feltárni a dohánytermékekre vonatkozóan a termelésükből, forgalmazásukból, fogyasztásukból származó társadalmi, gazdasági hasznokat és károkat/költségeket.

Az elemzés alapját képező legfontosabb fogalmak és összefüggések

A következőkben a vizsgálatunk során használt legfontosabb fogalmakat mutatjuk be:

- szenvedélybetegségek,
- externáliák és kezelésük,
- adózás és hatásai,
- adózás és gazdasági hatékonyság kérdései.

Az 1. ábrában látható a fenti közgazdasági kategóriák egymásra épülése, illetve egymáshoz kapcsolódása. A szenvedélybetegségek közgazdasági vonatkozásainak vizsgálata során, két szálon indulunk el. Először a dohány- és az alkoholdermékek extern hatását kívánjuk bemutatni, majd a dohányzással és alkoholfogyasztással kapcsolatos makro és mikro szintű döntések hatásait vizsgáljuk. Feltételezésünk, hogy a szenvedélybetegségek „felszámolhatatlanságának” léteznek gazdaságossági okai is.



1. ábra. A vizsgálat gondolati térképe (Saját szerkesztés)

Szenvedélybetegségek

„Szenvedélybetegségnek azokat a viselkedési formákat nevezzük, amelyek felett a személy képtelen kontrollt gyakorolni, s ezért ezeket kényszeresen újra és újra végrehajtja, illetve amelyek a személyre – és többnyire környezetére is – káros következményekkel járnak.”²

A köznyelvben a szenvedélybetegséget az alkoholizmussal, a dohányzással és a kábítószerhasználattal azonosítják a leggyakrabban. Azonban a szenvedélybetegség ennél jóval összetettebb jelenség. Egy olyan kontrollvesztési folyamat, amelynek tünetei az idő előrehaladtával egyre súlyosabbá válhatnak. Minden függőségnek közös eleme a vágyakozás a szenvedély tárgya, eszköze iránt, amely átmeneti kielégülést hoz. A folyamat újratermelődik, egyre sűrűbben ismétlődő cselekménysorozattá válik. A szenvedély átveszi az uralmat a személy felett, és feltöltő szerepéből kikerülve pszichotónan kezd el hatni³.

A szenvedélybetegségeket két fő csoportra lehet osztani⁴:

1. Kémiai addikciók – szerfüggőségek, amelyek lehetnek legitím szerek, mint például az alkohol, a nikotin, a koffein, a gyógyszerek, és illegitím szerek, mint a drogok (heroinizmus, kokainizmus, amfetaminizmus).
2. Viselkedés-függőségek. Ilyenek a kóros játékszenvedély, a kényszervásárlás, munkamánia, számítógép- és internetfüggőség, szex függőség, társ és kapcsolati függőség (kodependencia), kleptománia, pirománia és a különböző evési zavarok (bulímia, anorexia nervosa).

A „drog” (holland eredetű szó, jelentése fűszer, illetve növényi vagy állati eredetű gyógyhatású anyag⁵) szó kezdetben nemcsak az illegitím szerekre vonatkozott. Drog alatt a központi idegrendszeri depresszánsokat (alkohol, nyugtató, altatók), ópiátokat (morfin, dolargán, kodein, metadon, heroin), stimulánsokat (kokain, amfetaminok), hallucinogének (LSD, meszkalin, pszilocibin), kannabiszok (marihuána, hasis) és az inhalánsokat értjük.⁶ A köznyelvben, és ma már az orvosi nyelvben is „drog” alatt egyre inkább csak a kábítószereket (tiltott szereket) értik. Az értelmezési keveredést elkerülendő a szakirodalomban minden pszichés hatást és kóros használatot okozó szerre egyre inkább a „pszichoaktív anyag” kifejezés kezd elterjedni.⁷

A szenvedélybetegségek közös jellemzői⁸:

- Folyamatos vágy a viselkedés végrehajtására.
- Tolerancia kialakulása, azaz az adott drog hatásának csökkenése a folyamatos fogyasztás során. A hozzászokás következtében egyre nagyobb mennyiséget igényel a fogyasztó. A viselkedés-függőség esetén pedig egyre gyakoribb a vágy a cselekmény elkövetésére.
- Megvonási tünetek. Kellemetlen testi-lelki tünetek keletkeznek a fogyasztás felfüggesztésével, a viselkedés felhagyásával.
- Szenzitizáció. A drog hatásának növekedése ismételt adagolás következtében.
- Leszokási kísérletek sorozatos kudarca.
- A szenvedélybetegségek időrablók, áldozatai egyre több időt töltenek a szenvedélyre, vagy a tőle való megszabadulásra.
- Belső értékrend megváltozása.
- Keresztdependencia. Egyes drogok kiváltják más drogok elvonási tüneteit.

Az addiktológiai kórképek kialakulásának számos oka lehet. A szenvedélybetegségeket előidéző tényezőket a leggyakrabban három csoportba sorolják⁹:

- Család hatása. A különböző szereket használó szülők gyermekei veszélyeztetettebbek, mint azoké, akik nem fogyasztják azokat. Szülők és gyerekek közötti rossz kapcsolat, családi tragédiák is erősíthetik a függőséget.

- Kortársak hatása. Különösen serdülőkorban nagy a barátok, haverok hatása. Gyakran egy-egy csoporthoz való tartozásnak a záloga, hogy alkoholt, dohányt, stb. fogyasszon a csoportba lépni kívánó.
- Személyiség típusa. A szenvedélybeteg emberekre gyakran jellemző a kockázat, az izgalom keresése, a szabályok elleni lázadás, stb.

A szenvedélybetegségeket számos oldalról vizsgálják. A pszichológiai modell a függőség okozta lelki sérülések feltérképezésére helyezi a hangsúlyt, míg a biológiai megközelítés során testi betegségként értelmezik. A morális modell arra összpontosít, hogy számba vegyék a viselkedés társadalmi, erkölcsi megítélését, míg a kriminalizációs modell a bűnözéssel, az igazságszolgáltatással hozza kapcsolatba azt. Ezenkívül létezik még a szubkultúra, valamint a spirituális modell. Az előbbi ítékezés nélkül, jelenség szintjén próbálja megközelíteni a szenvedélybetegségeket, míg az utóbbi modell képviselői úgy vélik, hogy az embereknek a transzcendens állapot megéléséhez van szükségük pszichoaktív anyagokra.

Mindegyik megközelítés a szenvedélybetegségek egy-egy lényeges elemét ragadja meg, de komplex képet egyik sem ad róla. Kutatásunkban ezektől eltérően egy közgazdasági megközelítést kísérünk meg alkalmazni úgy, hogy a fenti modellekből számos hatást vizsgálunk annak alapján, hogy azok a társadalom a gazdaság és az egyén számára milyen típusú károkat, költségeket és/vagy hasznot jelentenek.

Externáliák és kezelésük

A közgazdaságtan egyik fontos kategóriája a *közvetlen külső gazdasági hatás*, más néven externália, amely a piaci elégtelenség (tökéletlenség) egyik megjelenési formája.¹⁰

A piaci elégtelenség azt jelenti, hogy „a szabályozatlan, tisztán piaci mechanizmusok által eredményezett tényező allokáció eltér a társadalmilag optimálisnak tekintett erőforrás felhasználástól”.¹¹ Ennek egyik következménye, hogy a fogyasztói szükségletek kielégítése nem éri el a potenciálisan lehetséges szintet. A közgazdaságtan tankönyvek a piaci elégtelenségek közül a monopolhatalom jelenlétét, a közjavak nem vagy részben nem piaci elosztását és a külső gazdasági hatásokat említik eg. Ez utóbbin belül elsősorban azokkal az extern hatásokkal foglalkoznak, amelyek során olyan hasznok, illetve költségek keletkeznek, melyek „esetében egy tevékenység nem szándékolt költségeket ró kívülállókra, vagy hasznot hajt nekik, miközben a piaci árak nem tükrözik teljes egészében ezeket a hatásokat”¹², azaz nem jelentkeznek a piaci árakban. Ezek az úgynevezett *technológiai* vagy *nem anyagi hatások*, amelyek közvetlenül (azaz nem az árrendszerben) érvényesülnek.¹³ „A hangsúly itt nem azon van, hogy valaki kompenzáció nélkül kénytelen áldozatokat hozni, vagy ellentételezés nélkül jut előnyökhöz (ezek allokációs, azaz jóléti kérdések). A lényeg az, hogy a forrástevékenység aktora nem veszi számításba az általa előidézett extern előnyöket, illetve hátrányokat, s ezért tevékenységének intenzitása eltér a társadalmi optimumtól”¹⁴

A közvetlen külső gazdasági hatások mellett léteznek úgynevezett *pénzbeli külső gazdasági hatások*. Ebben az esetben az adott tevékenység által okozott hasznok, illetve költségek a piaci árakon keresztül érik el a gazdasági szereplőket. Például, ha egy olyan iparágba, ahol eddig csak szakmunkások dolgoztak, mostantól segédmunkásokat is felvesznek olyan munkákra, amelyeket ők is el tudnak látni, a szakmunka egy részét helyettesíteni fogja a segédmunka. Ezért a szakmunkások bére csökkeni fog (legalábbis összességében), miközben a szakmunkások termelékenysége mit sem változott. A pénzbeli külső gazdasági hatásoknál a keletkezett veszteséget ellensúlyozza a létrejött nyereség. Nem a jövedelmek össz nagysága, hanem annak újraelosztása változik. „A pénzbeli külső gazdasági hatások pontosan kioltják egymást”¹⁵ Vesztesége lesz a szakmunkásoknak, míg a vállalatnak nyeresége keletkezik az alacsonyabb bérkifizetések által. Az ilyen típusú externáliás hatások nem torzítják az erőforrások elosztásának hatékonyságát.¹⁶ Velük kapcsolatban elsősorban igazságossági kérdések merülnek fel.¹⁷

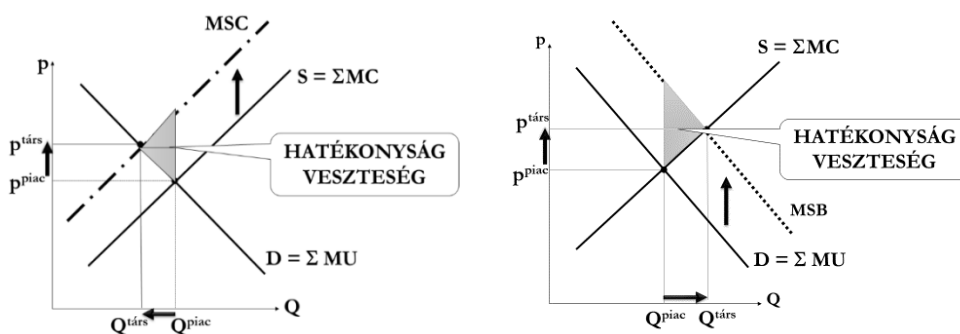
Externáliák csoportosítása

Az externáliák egyik csoportosítása szerint lehetnek pozitív, illetve negatív gazdasági hatások (2. ábra).

„Negatív externália esetén az externália forrásának tekintett szolgáltatás megvalósulása pótlólagos költségeket ró az extern hatás kárvallottjára”.¹⁸ Ekkor a társadalmi határköltéség (marginal social cost – MSC) magasabb, mint a magán határköltéségek összege (ΣMC). A társadalmi többletköltséget a piaci ár (price – P) azonban nem tartalmazza.¹⁹ Ebben az esetben a társadalmilag optimális kibocsátás ($Q^{\text{társ}}$) kisebb, mint a piaci (Q^{piac}), ezért keletkezik a hatékonyságvesztés. Azaz „a hatékonyság megkövetelné, hogy egy káros közvetlen gazdasági hatást előidéző döntéshozó az egyéni profitját maximalizáló mennyiségnél kevesebbet termeljen”.²⁰

„Pozitív externália akkor alakul ki, ha társadalmi összhaszon egy tevékenység hatására nagyobb, mint az egyéni összhaszon...”.²¹ Ekkor a társadalmi határhaszon (marginal social benefit – MSB) nagyobb, mint a magán határhasznok összessége (ΣMU). Mivel ebben az esetben is eltér a piac által és társadalmilag optimálisnak tartott kibocsátás (Q^{piac} , $Q^{\text{társ}}$), ugyanúgy hatékonyságvesztés keletkezik, mint negatív externália esetén.

Az externáliák további csoportosítása szerint megkülönböztetünk termelői és fogyasztói externáliákat. Az előbbi, „ha egy termelő szolgáltatás nyújtása idéz elő extern hatást”.²² A fogyasztói externália akkor „érvényesül, ha a fogyasztót közvetlenül egy másik szereplő termelése vagy fogyasztása” befolyásolja.²³ Ezek minősítése gyakran igen bizonytalan az erőteljes szubjektív hatás miatt.

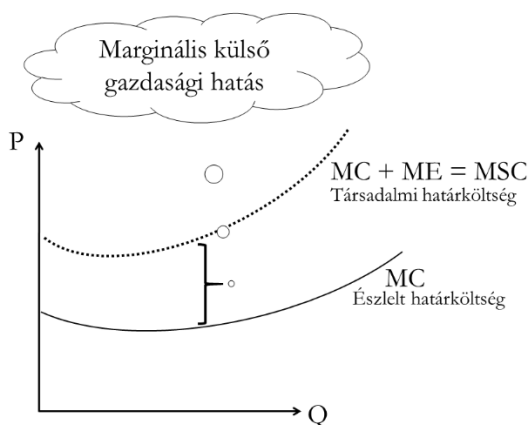


2. ábra. Negatív és pozitív externália (Saját szerkesztés)

A fenti csoportosításokat a gyakorlatban sokszor nehéz szétválasztani, mivel egy adott tevékenységgel járó közvetlen külső gazdasági hatások lehetnek pozitívak és negatívak egy időben. Ugyanígy gyakran összekapcsolódik a termelői és fogyasztói extern hatás is.

Extern hatások csökkentése

A legtöbb esetben – mint említettük – az externáliás hatás nem válik automatikusan piacivá. Amennyiben a hatás költségei, hasznai mérhetőek, akkor a külső gazdasági hatás piacivá tehető a piaci szereplők alkuján keresztül.²⁴ Az internalizálás megvalósítása azonban a gyakorlatban sokszor nehézségekbe ütközik. Ilyenkor szükség van adminisztratív intézkedésekre, állami beavatkozásra. Ez főként akkor indokolt, amikor az externália nagy terjedelmű, azaz sok embert érint. Negatív externália esetén például az állam mennyiségi korlátozásokat vezethet be, vagy adókat róhat ki, míg pozitív externália esetén szubvencionálhatja az adott külső gazdasági hatás kibocsátóját.²⁵



3. ábra. A marginális külső gazdasági hatás: az adó ideális nagysága.²⁶

Az internalizálás egyik központi kérdése, hogy mekkora legyen a kirótt adó, vagy mennyi szubvenciót szabad az államnak fizetni. Nem elég, ha a káros külső gazdasági hatások megadóztatása arra készíti a vállalatokat (gazdasági szereplőket), hogy csökkentsék a másoknak okozott kárt. A korrekciós adó akkor megfelelő nagyságú, ha fedezi a marginális külső gazdasági hatást (ME) (3. ábra). Így az egyéni (észlelt) határköltések (MC) és a büntető adók összege épp a termelés társadalmi határköltése (MSC) lesz.

Egy hasznos külső gazdasági hatás esetében a korrekciós támogatás arra készítheti a termelőt, hogy növelje a hatást előidéző tevékenységet. Akkor szubvenciót érdemes az államnak fizetni, hogy az extern hatásból származó plusz hasznon és az egyéni határhasznon összege megegyezzen a társadalmi határhaszonnal.

Adózás és hatásai

ÁFA

A termékek szinte teljes körére kiterjedő adó az ÁFA (Általános forgalmi adó), amelyet a termék végső fogyasztója fizet meg a termék megvásárlásakor. Az ÁFA legfőbb jellemzői:

- Közvetett adó: az adó fizetője és az adóteher viselője elválik egymástól;
- Általános adó: az értékesítési láncolat minden pontján jelen van;
- Hozzáadott értéktípusú adó: a valódi adóteher a realizált új érték arányában keletkezik;
- Nettó típusú adó: a vertikum minden fázisában a befizetési kötelezettség együtt jár a visszaigénylési jogosultsággal (kivéve: a végső fogyasztót);
- Fogyasztási típusú adó: az értékesítési láncolatban a végső fogyasztót terheli;
- Forgalmi típusú adó: értékesítéshez kötött.²⁷

Az ÁFA mértéke a legtöbb termékre vonatkozóan 27%, kenyér, pékáru, tejtermék, cukrászati termékek, kereskedelmi szállásköltség, távhő után 18%, gyógyszerek, gyógyászati segédeszközök, könyv, folyóirat esetén 5%. Emellett léteznek adómentes termékek is.

Jövedéki adó

Az ÁFA mellett azonban bizonyos termékek után jövedéki adót kell fizetni. A jövedéki adó forgalmi típusú, egyfázisú, közvetett adó. Magyarországon a jelenlegi jövedéki szabályozás a második világháború után alakult ki.²⁸ A tervutasításos rendszerben, mivel a vállalatok alapvetően állami tulajdonban voltak, így adófizetés szempontjából megbízhatónak tartották azokat. A rendszerváltás utáni néhány évben azonban jelentősen megnőtt a visszaélések száma a kevésbé szigorú szabályozás és ellenőrzés következtében. Ezért rövid időn belül szükségszerű vált egy átfogó sza-

A dohányzás okozta társadalmi, gazdasági problémák

bályozás. Ezt az űrt az 1993. július 1-jén hatályba lépett a jövedéki termékek tereléséről, kereskedelméről szóló jogi szabályozás töltötte ki.

E szabályozás fő célkitűzései a következők voltak:

- az állami bevételek biztosítása,
- az egyenlő versenyfeltételeket megteremtése a piaci szereplők között,
- a feketekereskedelem megfékezése,
- a fogyasztás befolyásolása, az egészségre ártalmas termékek felhasználásának visszafogása.

1. táblázat. Jövedéki termékek (2015)²⁹

Alkoholtermékek	Dohánytermékek	Ásványolaj
Bor	Cigaretta	Benzin
Sör	Szivar	Gázolaj
Pezsgő	Szivarka	Adalék anyagok
Köztes alkohol termékek	Vágott dohány	Cseppfolyósított és a sűrített gáz halmazállapotú szénhidrogének
Égetett szesz		Metán és propángáz

Ez utóbbi célkitűzés tulajdonképpen a dohányzás és az alkoholfogyasztás negatív extern hatásának internalizálása: a többletköltséggel „megbüntetik” a negatív externália okozóját, ezzel kisebb fogyasztásra ösztönözve őt.

A következő jelentős fordulatot a jövedéki megadóztatással kapcsolatosan az 1997. november 04-én elfogadott CIII. törvény jelentette. A jövedéki adó átvette az egyes jövedéki termékeknél fennálló többféle fizetési kötelezettség szerepét. A vele kapcsolatos feladatok ellátását pedig teljes egészében a Vám- és Pénzügyőrség hatáskörébe utalta, amely funkciót 2011. január 1-től az Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal valamint a Vám- és Pénzügyőrség összeolvadásával létrejött Nemzeti Adó- és Vámhivatal (NAV) vett át.

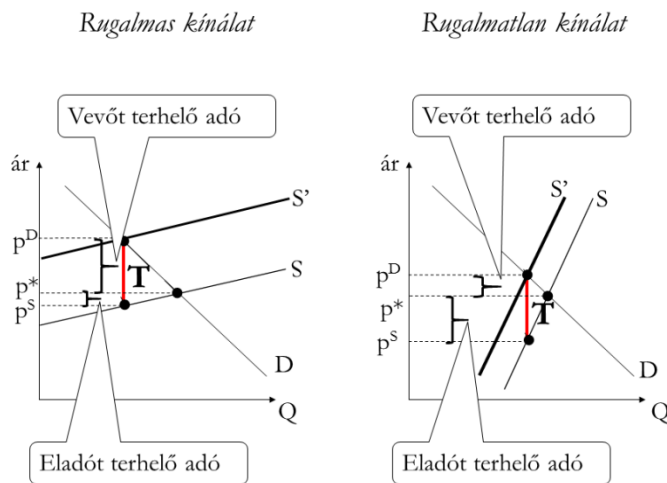
Az Európai Unióhoz való csatlakozás után a jogharmonizáció szükségessége miatt megszületett a jövedéki adóról és a jövedéki termékek forgalmazásának különös szabályairól szóló 2003. évi. CXXVII. törvény. E törvény értelmezésében a jövedéki termékek (1. táblázat), amelyeket a mindennapokban gyakran neveznek ABC termékeknek is: alkohol, benzin, cigaretta.

Az adóteher átháríthatóságának mértéke

Az adót fizetheti az eladó és a vásárló egyaránt. Ennek önmagában kevésbé van jelentősége. Sokkal fontosabb annak a vizsgálata, hogyan alakulnak az adott piacon a kereslet-kínálat jellemzői. Az adóteher-megoszlás általános esetben a kereslet és kínálat relatív rugalmasságán múlik. Ez befolyásolja azt, hogy az adónak mekkora

mértéke hárítható át a fogyasztóra vagy a termelőre. Az adóterhet továbbhárítják a fogyasztóra, ha a kereslet rugalmatlan a kínálathoz képest. Az adó visszahárul a termelőkre, ha a kínálat rugalmatlan a kereslethez viszonyítva.³⁰

A 4. ábrán bemutatjuk mindkét alapesetet. A baloldali ábrán egy rugalmas kínálatot (S) látunk, amikor az árat (P) az eladó, a mennyiséget (Q) a vevő határozza meg. Ilyen esetben, ha az eladó ragaszkodik az általa kikalkulált árhoz, még annak fejében is, hogy kevesebbet ad el, akkor az adó (T) nagy része áthárítható azokra a fogyasztókra, akik így is hajlandók megvásárolni a terméket. Rugalmatlan kínálat esetén fordított a helyzet. Ekkor az ár alapvetően a fogyasztótól függ, mivel az eladó ragaszkodik ahhoz, hogy elegendő mennyiséget adjon el. Ez a helyzet csak kismértékű adó áthárítást tesz lehetővé a vevő felé.



4. ábra. Rugalmas és rugalmatlan kínálat esetén az adó átháríthatóságának mértéke kompetitív piacot feltételezve³¹

Összegezve, minél meredekebb a keresleti görbe (D), vagy minél laposabb a kínálati görbe (S), a fogyasztók annál több adó (T) fizetnek. Minél laposabb a keresleti görbe és minél meredekebb a kínálati görbe, annál több adót fizetnek a termelők. A keresleti és kínálati görbe meredekségét a rugalmasság kiszámításával mérjük, azaz az ár 1%-os változásának hatására hány %-kal változott a keresett, illetve a kínált mennyiség.³² A rugalmasság számításának két fő módja az ív-, illetve a pontrugalmasság (1. és 2. képlet).

$$\epsilon_{Q(P)} = \frac{Q_1 - Q_0}{Q_1 + Q_0} : \frac{P_1 - P_0}{P_1 + P_0}$$

1. képlet. Kereslet, kínálat ívrugalmassága (Q: egy adott termék keresett vagy kínált mennyiségei; P: a keresett vagy kínált termék árai) (Saját szerkesztés)

$$\varepsilon_{Q(P)} = \frac{dQ}{dP_Q} : \frac{P_Q}{Q}$$

2. *képlet.* Kereslet, kínálat pontrugalmassága ($\frac{dQ}{dP_Q}$: a keresleti függvény ár szerinti deriváltja; P_Q : a termék Q mennyiséghez tartozó ára, Q : a termék adott mennyisége) (Saját szerkesztés)

Az eddigiekben az adóztatás hatását kompetitív (versenyző) piacon mutattuk be. Az adókiivetés hatását azonban a piac természete is befolyásolja. Más eredmény kapunk, ha versenyző, vagy ha monopolisztikus/monopolista iparágat vizsgálunk. Ez utóbbi esetek a következők jellemzőkkel írhatók le:

1. Vertikális kínálat esetén az adót a termelők viselik. Ez az eredmény azonos a kompetitív piacnál tapasztaltakkal.
2. A horizontális kínálat esetén azonban a fogyasztók adóterhe a keresleti görbe alakjától függ. Ebben az esetben az árnövekedés nagysága mindenesetben meghaladja az adó nagyságát. Ez azt jelenti, hogy a fogyasztókra 100%-osnál nagyobb adóteher hárul.
3. Míg a kompetitív piacok esetén nincs jelentősége az adókiivetés formájának (értékbeli v. mennyiségi). Monopolisztikus piac esetén a mennyiségi és értékbeli adók hatásai eltérőek. A monopolhelyzetű termelő kibocsátása értékadó esetén nagyobb, mint specifikus adózás esetén.
 - a. Ha ugyanazt a kibocsátási egység alapján történő adózást alkalmaznak eltérő minőségű termék esetén, az alacsonyabb minőségű termékek termelését előnytelenebbé teszi.
 - b. Általában könnyebb a termékek mennyiségét, mint árát ellenőrizni, mivel az érték szerint adózó terméket „gyakran leárazzák”.³³

Adózás és gazdasági hatékonyság kérdései

A Ramsey-adószabály mögött az a megfontolás húzódik meg, hogy a termék adója csak jelentéktelen hatást gyakorol annak termelésére és felhasználására, amennyiben nagyon kicsi keresletének vagy kínálatának az ár rugalmassága. Ezen elv alapján a Ramsey féle adók minimális hatékonyságvesztéssel növelhetik az állami bevételeket bizonyos körülmények között.³⁴

A valóságban azonban ennél jóval összetettebb a kép. A bevezetni kívánt adózási mód számos kérdést vet fel a gazdasági hatékonyságát illetően:

1. Kinek a szempontjából értelmezzük a hatékonyságot, illetve a hatékonyságvesztést? Az államról, a fogyasztóról, a termelőről, vagy mindhárom gazdasági szereplőről beszélünk?
2. A valóságban hogyan alakul a kereslet és a kínálat ár rugalmassága?
3. Egy jószágra kivetett adó hogyan hat a fogyasztó jövedelmére, vagy a megadóztatott termék más termékkel való helyettesítésére?

4. Mire vonatkoznak az adók, azaz milyen termékre, szolgáltatásra, tevékenységre?
5. Milyen adó hoz az államnak biztosabb bevételt? Érték vagy mennyiségi, egyösszegű vagy nem egyösszegű adó?

Lássuk röviden a válaszokat:

1. „Ha csak azt tekintjük, hogy az adók miatt csökken a személyes fogyasztás és a termelés, a válasz csak az lehet: az adóztatás rontja a hatékonyságot.”³⁵ Amennyiben az egyéneknek adót kell fizetniük, módosítaniuk kell viselkedésüket: vagy növelik a kifejtett munkamennyiségét vagy csökkentik a fogyasztásukat.³⁶ „A befizetett adó és az elveszett termelés egyaránt veszteség a termelő és a fogyasztó számára. A nagyobb adóbevétel viszont a társadalom számára nem veszteség, hiszen ezt az állam felhasználja, ami mások jövedelmét növelheti. A kivetett adó miatt elvesző termelés és fogyasztás mögött azonban jövedelem sem képződik. Nagyobb tehát a termelő és a fogyasztó vesztesége, mint az állam adóbevétele. Ez a különbség, vagyis az elveszett termelés – annak elveszett hasznosságával együtt – a holtteher-veszteség. Ez egyúttal hatékonyságromlást jelent.”³⁷
2. Az adók nagysága növekedésével – amennyiben a kereslet és a kínálat rugalmassága változatlan a holtteher-veszteség négyzetesen nő. Azaz az adó megduplázódása esetén a holtteher-veszteség körülbelül megnégyszereződik.³⁸
Amennyiben a kereslet rugalmassága növekszik, négyzetesenél nagyobb lehet az összefüggés az áruegységre kivetett adó és a holtteher-veszteség növekedése között. A kereslet rugalmasság csökkenése pont az ellenkező hatást váltja ki. Míg a rugalmatlan kínálat csak csekély, a rugalmas pedig nagy holtteher-veszteséggel járhat. A kereslet-kínálati görbék változásai a valóságban egyszerre hatnak, ami még komplikáltabbá teszi hatásuk nyomon követését.³⁹
3. A kivetett adónak a legtöbb esetben jövedelmi és helyettesítési hatása is van. Azonban amennyiben egy bizonyos termék adóját megnövelik, a fogyasztó helyettesíteni fogja egy relatíve olcsóbb termékkel. Annál a terméknel, melynek fogyasztása csökkent az adó miatt, holtteher veszteség keletkezik. Ellenben annak a terméknek, amellyel helyettesítették a kieső fogyasztást, a termelése növekszik.
Ha a termék kereslete abszolút rugalmatlan, nem változik a fogyasztása az adó ellenére sem, elmarad a helyettesítési hatás ezzel együtt a holtteher veszteség.
4. Az adók nagy része a „hasznos javakat”, tevékenységeket terheli. Az utóbbi időben egyre nagyobb arányban történik a „káros javak” (itt nem közgazdasági értelemben használjuk a kifejezést, hanem egészség szempontjából káros javakról van szó) megadóztatása. Vagy a negatív externáliák internalizálása kapcsán a „zöldadók” kivetése.⁴⁰

A dohányzás okozta társadalmi, gazdasági problémák

5. Már az előzőekben szoltunk arról, hogy a mennyiségi és értékadó hatása más attól függően, hogy milyen piaci szerkezetéről van szó. Kompetitív piac esetén nincs különbség a két adó hatása között. Monopolágazatok esetében azonban egy érték szerinti és egy specifikus (mennyiségi) adó hatásai teljes mértékben eltérnek. Egy adott nagyságú kormányzati bevétel esetén a monopolhelyzetű termelő kibocsátása értékadó esetén nagyobb, mint mennyiségi adó esetén⁴¹

Az egyösszegű adó esetén az egyén semmit nem tehet, hogy megváltoztassa adófizetési kötelezettségét. Bármely termékre és jövedelemre kivetett adó torzító jellegű, kevesebbet vásárol, vagy dolgozik, hogy csökkentse a befizetendő adó nagyságát.⁴²

A dohányzás társadalmi, gazdasági hatásai

2. táblázat. A dohányzás társadalmi, gazdasági hatásai (Saját szerkesztés)

Bevétel/Haszon	Költségek/Károk
GDP-hez való hozzájárulás.	Az egészségkárosodás következtében kieső munkanapok száma.
A termékek és azok alapanyagainak előállításában, raktározásában, forgalmazásában részt vevő vállalatok munkahelyteremtéshez való hozzájárulása.	Az egészségkárosodás következtében igénybe vett táppénz összege.
A termékek és azok alapanyagainak előállításában, raktározásában, forgalmazásában részt vevő dolgozók keresletnövelő hatása.	A keletkezett krónikus betegségek gyógyításának és betegséggel kapcsolatos műtétek költségei.
A termékek és azok alapanyagainak előállítása, raktározása, forgalmazása során keletkezett TAO és SZJA, mint költségvetési bevétel.	Elvonók, elterelések, állapot fenntartás költségei.
A termékek fogyasztása során keletkezett ÁFA, jövedéki adó és népegészségügyi adó (ez utóbbi csak az alkoholdermékekénél), mint költségvetési bevétel.	A családok anyagi és erkölcsi ellehetetlenülése
A dohányzás következtében kialakuló betegségek, prevencióban és elvonási kezeléseknél részt vevő egészségügyi szervezetek munkahelyteremtéshez való hozzájárulása.	A kivetett adó miatt elvesző termelés és fogyasztás mögötti jövedelem kiesése.
A dohányzás következtében kialakuló betegségek, prevencióban és elvonási kezeléseknél részt vevő egészségügyi szervezetekben dolgozók keresletnövelő hatása.	A passzív dohányosok által elszenvedett károk. Balesetek, tüzesetek
A dohányzás következtében kialakuló betegségek, prevencióban és elvonási kezeléseknél részt vevő egészségügyi szervezetek tevékenysége során keletkezett TAO és SZJA, mint költségvetési bevétel.	Szennyezés: eldobott csikkek, cigarettás dobozok, stb.
A termékek fogyasztása okozta megbetegedések következtében beálló korai elhalálozások hatása az egészségügyi és nyugdíjkiadásokra.	

A szenvedélybetegségeket elsősorban, mint betegség értelmezzük. Nem szabad elfeledkezni azonban arról sem, hogy számos gazdasági és társadalmi hatása van az addiktív viselkedésnek.

A fejezetnek ebben a részében az előzőekben bemutatott elméleti összefüggések gyakorlati alakulását követjük nyomon egy jól ismert szenvedélybetegségnél, a dohányzásnál, amelyekhez kapcsolódó problémafelvetéseket a 3. táblázatban foglaltunk össze. Igyekeztünk fellelni a legfrissebb kutatásokat, de az eredmények esetenként nem vonhatóak össze, mivel az azokhoz szükséges adatok olykor nem teljesen azonos időintervallumból származnak. Úgy gondoljuk, hogy ennek ellenére tájékoztatásul szolgálnak arra, hogy érzékeltessék, milyen kérdéseket vet fel a dohányzás a magyar társadalom számára.

Költségek és károk

A dohányzás káros a cselekvést folytatóra és a környezete egészségére. Az így keletkező károkat és költségeket ketté bonthatjuk a következők szerint:

1. Negatív externáliák. Ide tartoznak azok a veszteségek, amelyeket a dohányzók a környezetükben élőknek okoznak. Ilyenek például a kollégák, a szórakozóhelyeken tartózkodók, stb., azaz akik nem dohányoznak. A táblázatból idetartoznak a passzív dohányosok által elszenvedett károk; balesetek, tűzesetek; szennyezés: eldobott csikkek, cigarettás dobozok, stb.
2. Önmaga károsodása. A dohányzó a legnagyobb ártalmat ugyan önmagának okozza, közgazdaságtanilag ez mégsem számít externáliának, mert a hátrány nem egy másik gazdasági szereplőt érte. Ugyanígy közgazdaságtanilag a családtagok által elszenvedett kár sem külső gazdasági hatás, amennyiben egy háztartásban élnek, mert a háztartás önálló gazdasági szereplőnek számít. A dohányzók azonban azzal, hogy egészségük károsodik, a társadalom számára számos költséget okoznak (4. táblázat). A költségek lehetnek:
 - Közvetlen költségek, mint egészségügyi és gyógyszer kiadások, táp-pénz, rokkantnyugdíj.
 - Közvetett költségek, mint korai halálozás miatti bevétel veszteség, a betegség vagy halálozás miatt kiesett munkanapok okozta termelés-veszteség, be nem fizetett adók, tűzkárok, stb.⁴³

3. táblázat. A dohányzás társadalmi költségei (2010)⁴⁴

Költség (milliárd Ft)		Bevétel (milliárd Ft)	
Direkt kiadások	354	Adók és egyéb bevételek	360
Gyógyszer kiadások	108		
Fekvőbeteg-ellátás	88		
Korai halálozás	78		
Rokkantnyugdíj	73		
Egyéb	7		
Indirekt kiadások	87		
Összesen	441	Összesen	360

Az egészségkárosodás következtében kieső munkanapok száma

A 35-64 éves foglalkoztatottak dohányzásának tulajdonítható, 2010-ben Magyarországon a 65 éves életkor előtti halálózása miatti 25 ezer munkaév veszteség.⁴⁵

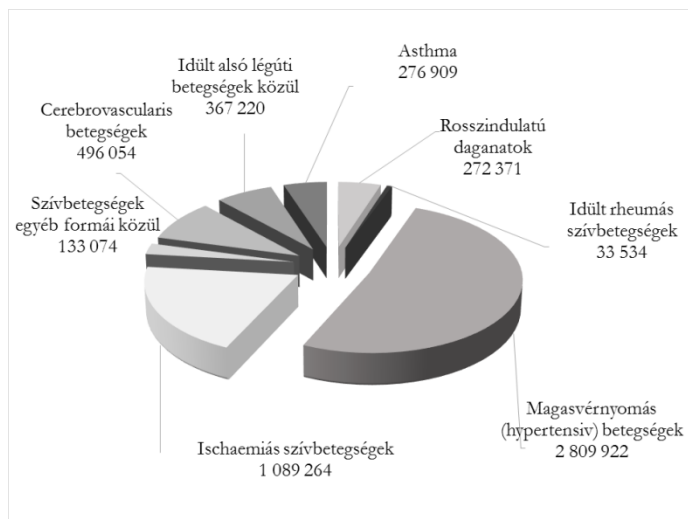
Ez évi átlagos 260 munkanapot számolva 6 500 000 kiesett munkanapot, 52 000 000 munkaórát jelent.

Ezen munkaidő veszteség háromnegyedét a férfiak korai halálózása tette ki, közel negyedét (22%) a 45 évnél fiatalabbak dohányzásnak tulajdonítható halálózása okozza, a veszteség háromnegyede az érettségivel nem rendelkező népességet sújtja.⁴⁶ Az így elvesztegetett munkaidő több milliárdos jövedelem kiesését okoz.

Az egészségkárosodás következtében igénybe vett táppénz összege

Ha az előző adatokkal számolunk, azaz 6 500 000 kiesett munkanappal és a 2010-es 1 napra eső táppénz kiadással, amely értéke 2700⁴⁷ Ft, 17 550 000 000 Ft lenne. Természetesen a valós érték kiszámítása sokkal bonyolultabb. Ahhoz, hogy megközelítően pontos eredményt kapjunk, ismerni kell, 1980 és 2010 között hány munkanapot veszítettek évente dohányzás okozta betegségek miatt a munkavállalók, és az adott év 1 napra eső táppénz kifizetését.

A keletkezett krónikus betegségek gyógyításának és betegséggel kapcsolatos műtétek költségei. Detoxikálás, elvonók, elterelések, állapot fenntartás költségei



5. ábra. A dohányzás okozta főbb megbetegedések 2011-ben Magyarországon (fő) Háziorvosokhoz bejelentett főbb megbetegedések 19 évesek és idősebbek esetén.⁴⁸

A gyógyító-megelőző kassza költségeinek 17,2%-át és a gyógyszerkassza kiadásainak 15,0%-át vezették vissza dohányzás által kiváltott betegségek gyógyítására. A táppénzkassza hasonló terhelését is számítva 2009-ben hozzávetőlegesen 174,6 milliárd forint kiadás terhelte dohányzás miatt az Egészségbiztosítási Alapot.⁴⁹

2010-ben az Egészségbiztosítási Alapot sújtó kiadásokat 225 milliárdra becsülik.⁵⁰

A családok anyagi és erkölcsi ellehetetlenülése

„A 2007. évi ESPAD adatai alapján a korábbi évekhez hasonlóan a dohányzás egyértelműen a hátrányosabb gazdasági-társadalmi státusú fiatalokra jellemző inkább. Gyakoribb a dohányzás a szakiskolások körében, az alacsonyabb iskolai végzettségű szülők gyerekeinél, és a család anyagi helyzetét az átlagosnál rosszabbnak ítélik között.”⁵¹ Ez a tény a viszonylag szegényebb családok és a jobb módúak közötti szakadékot még tovább növeli.

2010-ben egy dohányzó, aki naponta 20 cigarettát szív el 182 500 – 292 000 Ft költenek el cigarettára, ha a 20 száll költsége 500 – 800 között van.⁵²

Ez az összeg, ha bontott csirkét vásároltak volna, 207 – 332 kilógrammra lett volna elegendő, vagy 775 – 1243 liter tejszóra futotta volna.

A passzív dohányosok által elszenvedett károk

A passzív dohányzás vagy környezeti dohányfüst-ártalom – Secondhand Smoke (SHS), vagy Environmental Tobacco Smoke (ETS) – két féle módon hat. Egyrészt az égő cigarettavégből/szivarból/pipából kiáramló mellékfüst, másrészt a dohányos által kilélegzett főfüst.

Egy 2010-es kutatás szerint a dohányosok kétharmada (66%) gyújt rá otthonában. Emiatt a nemdohányzók 12%-a szív be dohányfüstöt otthon és 7%-a volt kitéve dohányfüstnek munkahelyen vagy a vendéglátóhelyek zárt légtérben. 5%-uk azt tapasztalta, hogy várótermekben is dohányoznak időnként. A nyílt légtérű közösségi helyeken a nemdohányzók 10%-kal gyakrabban tapasztaltak dohányfüstöt, mint zárt légtérben. A nem dohányzók ötöde (21%) a közösségi közlekedés várakozó és megálló helyein is ki volt téve dohányfüstnek.⁵³

Óvatos becslések szerint 2002-ben az Európai Unióban 7 300 felnőtt – köztük 2 800 nem dohányzó – halt meg a környezeti dohányfüstnek való munkahelyi kitettség következtében. További 72 000 felnőtt, köztük 16 400 nem dohányzó halála vezethető vissza a környezeti dohányfüstnek való otthoni kitettségre.⁵⁴

Az Eurobarométer legutóbbi, 2015-ös felmérése szerint a dohányzás mintegy 700 000 halálesetért felelős évente az Európai Unióban.⁵⁵ Ha a 2002-es arányokat vesszük figyelembe, miszerint a dohányzókon belül hányan haltak meg olyanok, akik passzív dohányosok voltak, ez 2015-ben kb. 210 000 passzív dohányos halálát jelentheti.

Balesetek, tüzesetek

Egy 2006-os kutatás szerint minden ötödik tüzesetnél elhunyt ember dohányzás miatt leli halálát. Az 5. táblázatban láthatjuk, hogyan alakult a dohányzás, illetve a vélelmezett dohányzás által okozott tüzesetek száma Magyarországon. 2006-ig a tendencia csökkenő ütemet mutatott.

Azonban még 2011-ben Brüsszelben kiadott közlemény szerint is Európában a halálos kimenetelű tüzesetek egyik fő okát a felügyelet nélkül hagyott cigaretták jelentették. Ezek az adatok azonban napjainkban remélhetőleg folyamatosan kedvezőbb képet mutatnak, hisz egyre elterjedtebbé válnak a csökkentett gyúlékonysági képességű (ha nem szívják, önmagától elalszik) cigaretták, amelyek általános bevezetésével több mint 40 százalékkal csökkenthető a halálesetek száma.⁵⁶

4. táblázat. Tüzesetek és a dohányzás közötti összefüggések

Év	Dohányzás által okozott tüzek		Vélelmezett dohányzás által okozott tüzek		Összes tüzeset
1998	917	3,02%	3379	11,11%	30 411
1999	463	2,53%	1671	9,15%	18 268
2000	868	2,61%	3092	9,31%	33 194
2001	492	1,99%	1695	6,85%	24 749
2002	524	1,66%	1912	6,06%	31 541
2003	489	1,57%	1781	5,73%	31 090
2004	355	1,65%	917	4,27%	21 471
2005	317	1,28%	1085	4,38%	24 748
2006	961*	4,40%	62*	0,28%	21 829

Szennyezés: eldobott csikkek, cigarettás dobozok, stb.

Az eldobott csikkek okozta szennyezés költségeiről nincsenek magyarországi adataink. Egy nemzetközi statisztika szerint az utcán található szemét 25-50%-a az eldobott cigaretta csikkekből tevődik össze. A cikk azonban nemcsak szemét, hanem ugyanolyan mérgező anyagokat tartalmaz, mint egy éppen füstölgő cigaretta, mint például karcinogént (rákkeltő) vegyületeket, peszticideket és nikotint. Ez különösen veszélyes lehet a vízben élő szervezetekre. Egy számítás alapján az egy év alatt „termelődött” 5,6 milliárd csikkel megközelítőleg 375 vasúti vagonot tölthetne meg az arra vállalkozó.⁵⁷

Bevételek és hasznok

Az előbbieken felsoroltuk jó néhány társadalmi és gazdasági költséget/ kárt, amely a dohányvertikum meglétéből ered. Nem szabad azonban elfelejtkezni arról sem, hogy a dohányzással több gazdasági szereplő „jól jár”. Ennek áttekintése segít abban, hogy tisztábban lássuk, miért is nem olyan egyszerű egy-egy egészségre káros termék termelésének, fogyasztóinak a visszafogása.

GDP-hez való hozzájárulás

A dohányvertikumban megtermelt jövedelmek, mint minden más szektor jövedelmei egyúttal a GDP-t is növelik, azaz makrogazdasági szinten teljesítménynövekedés következik be. Ez önmagában gazdaságilag hasznosnak mondható két kiegészítéssel.

1. Ezek a termékek, mivel károsak az egészségre, az ebből eredő betegségek életszínvonal csökkenést okoznak.
2. A dohányvertikumban működő cégek erőforrást vonnak el más potenciális befektetési lehetőségektől, amelyek esetleg életszínvonal növelő hatást fejtenének ki, vagy nagyobb értékű kibocsátást.

Hazánkban a trafik törvény hatására drasztikusan zsugorodott a legális cigarettapiac. Például 2012 első fél évében 3,6 szál milliárd cigarettát értékesítettek, míg 2011 ugyanezen időszakában 6,2 milliárdot.⁵⁸ Ez a 42%-os visszaesés az eladott cigaretta száalak számában kihat, az ebből származó bevételek alakulására is. A legális piaccal ellentétben azonban erőteljesen növekedett a feketepiac, ami viszont GDP növelő hatású.

A termékek és azok alapanyagainak előállításában, raktározásában, forgalmazásában részt vevő vállalatok munkahelyteremtéshez való hozzájárulása

A dohányosok minél több cigarettát szívnak el, annál nagyobb kibocsátással lehet biztosítani a kívánt szükségletet. Minél nagyobb a kibocsátás, annál több munkaerőt kell foglalkoztatni a plusz keresletet kielégítéséhez. A társadalmi, gazdasági hasznosság, tehát abban nyilvánul meg, hogy a dohányosok kereslet növekedése növeli a dohányvertikumban dolgozók számát. A dohányvertikum felöleli a biológiai alap előállítását, a dohánytermesztést, az elsődleges feldolgozást (fermentálást), másodlagos feldolgozást (dohánytermékek előállítását), dohány termékek kis- és nagykereskedelmét.

Egy kutatás eredményei szerint (5. táblázat) a dohányvertikumban dolgozók száma 2009-ben 3752 fő volt. Ezek a vállalatok további 100 főt foglalkoztattak egyéb vállalkozásoknál kiszervezett tevékenység körében, mint például portaszolgálat, bérszámfejtés, takarítás, stb. A szolgáltatást nyújtó vállalkozások jórészt az érintett cégek részlegét képezték, így legtöbb esetben egyetlen megbízójuk volt az adott vállalkozás.⁵⁹

5. táblázat. A dohányvertikumban foglalkoztatottak létszámának alakulása (2009)

Megnevezés (fő)	Termelők	Feldolgozók	Összesen
Foglalkoztatottak száma	2 345	1 407	3 752
Állandó	224	1 308	1 532
Időszakos	2 121	99	2 220

A dohányzás okozta társadalmi, gazdasági problémák

A 2013 közepe utáni hazai legális forgalom visszaesése, a termelés csökkenését von-
ta maga után. A termelés csökkenését pedig a dolgozói létszám visszaesése követi.

A termékek és azok alapanyagainak előállításában, raktározásában, forgal- mazásában résztvevő dolgozók keresletnövelő hatása

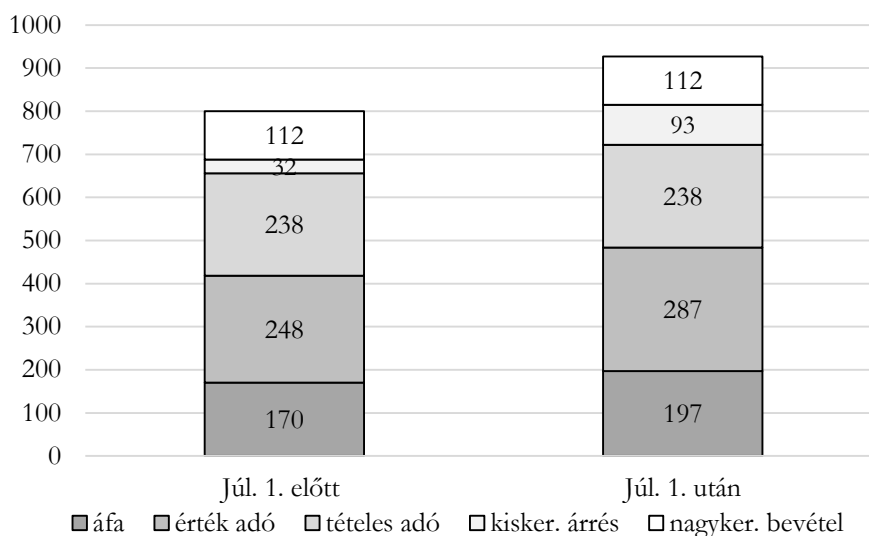
A 2009-es becsült adat szerint, ha kb. 4000 fő dolgozott a dohányvertikumban, ak-
kor ez első körben 199 837 Ft-os bruttó átlagkeresetet⁶⁰ számítva 799 348 000 Ft
bruttó jövedelem keletkezését jelenti. A multiplikátor hatás következtében azonban
a megtermelt jövedelem azon része, amely elköltésre kerül, újabb jövedelmet gene-
rál, és így tovább. Így az előzőekben kiszámított érték tovább növekszik.

Ez azért fontos, mert a GDP növekedésének fő hajtóereje a belső kereslet. Ameny-
nyiben idén a magánfogyasztás bővülése várható, jövőre a beruházások fellendülése
fog bekövetkezni⁶¹ Természetesen fordítva is igaz, a keresletcsökkenés a beruházá-
sok visszafogását, egyúttal kínálat esését is jelenti.

A negatív hatás ugyanúgy multiplikálódik.

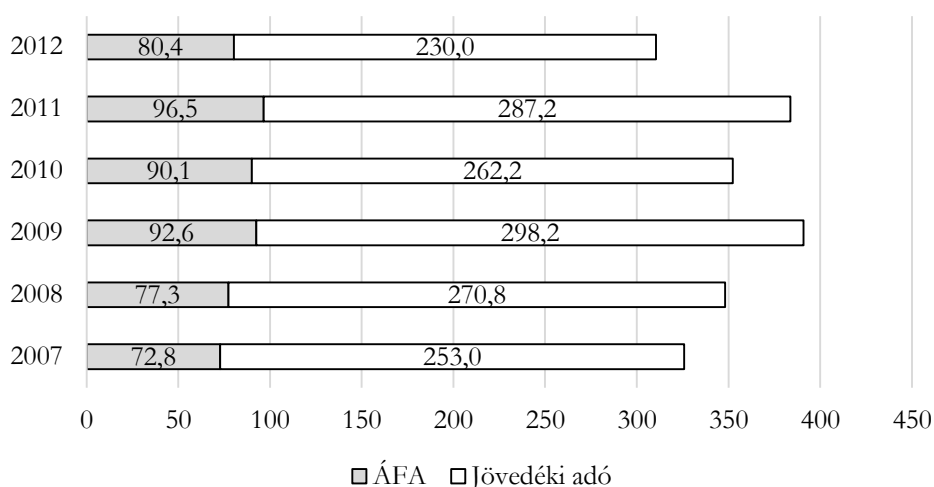
A termékek és azok alapanyagainak előállítása, raktározása, forgalmazása során keletkezett TAO és SZJA, ÁFA, jövedéki adó, mint költségvetési bevétel

A fent említett befizetési kötelezettségek természetesen nem egy kategóriába sorol-
hatók. A TAO, SZJA és az ÁFA közül általános kötelezettségnek számítanak a gaz-
dasági szereplők felé. A jövedéki adót azonban néhány termékcsoporthoz vetik ki
(lásd: 1. táblázat).



6. ábra. Egy doboz cigaretta árszerkezete 2013-ban (Ft/doboz, 19 szál)⁶²

A dohánytermékek esetében ez a dohányzás okozta negatív externáliák internalizlását jelenti, vagyis elérni azt, hogy csökkenjen a fogyasztás, és ezáltal a dohányzás egészségügyi következményei. Ennek érdekében vezették be a 2012. évi CXXXIV. törvényt, a fiatalok dohányzásának visszaszorításáról és a dohánytermékek kiskereskedelméről.⁶³ A törvény hatására a dohánytermékek ára és árszerkezete jelentősen megváltozott. Ezt a módosulást mutatjuk be a cigaretta esetében (6. ábra). Az ábrán látható, hogy a legnagyobb mértékű változás a kiskereskedelmi árésben következett be. Százalékos nagysága 2,5-szeresére nőtt (4%-ról 10%-ra), a belőle származó bevétel csaknem megháromszorozódott.



7. ábra. Dohányforgalmazásból származó adóbevételek 2007 és 2012 között Magyarországon (Mrd Ft) (*2012-es nem teljes év, csupán az I-VIII. hónap közötti adatok ismertek)⁶⁴

Az árszerkezet módosulása a dohánytermékek forgalmazásából származó adóbevételekre is kihat (7. ábra). Az ábrán látható a jövedéki adóból származó bevételek alakulása.

Jelenleg a jövedéki adó két részből tevődik össze: a tételes adóból és értékadóból. A tételes adó mértékét a cigaretta 1000 darabonkénti árából, az értékadót a kiskereskedelmi árés egy meghatározott százalékából számolják ki. Ennek indoka, hogy a jövedéki adó rugalmasan alkalmazkodik a mindenkori cigaretta árához.⁶⁵

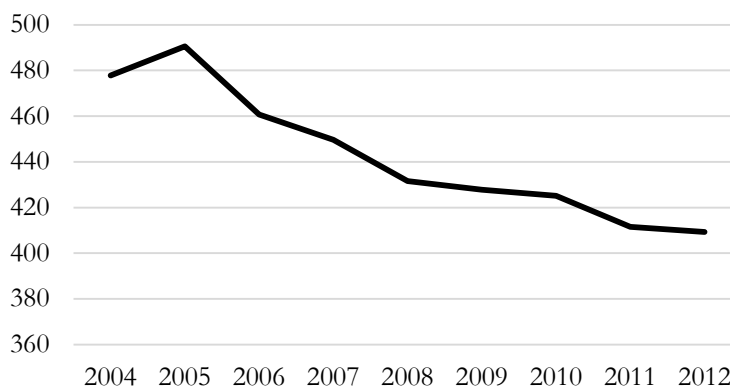
Furcsa mód az állam nemcsak jövedéki adóval sújtja a cégeket, hanem állami támogatásban is részesíti azokat. Például 2015-ben 5 milliárd (hektáronként 900 ezer) forint állami támogatást kaptak a gazdálkodók. Ez azért ellentmondásos, mert ha komolyan vesszük azt, hogy az állam nem csupán bevétel növekedés miatt vetik ki a jövedéki adót, hanem célja a „fiatalok dohányzásának visszaszorítása”, akkor a

két hatás egymás ellen hat. A támogatás a Földművelésügyi Minisztérium az ágazatban foglalkoztatottak megélhetésének biztosításával és a szakma fennmaradásának védelmével indokolták.⁶⁶

A termékek fogyasztása okozta megbetegedések következtében beálló korai elhalálozások hatása az egészségügyi és nyugdíjkiadásokra.

A dohányzás okozta megbetegedések következtében beálló korai elhalálozások hatása az egészségügyi és nyugdíjkiadásokra talán a legkényesebb téma, ha szét akarjuk választani a dohányzás okozta társadalmi hasznokat, károkat. Néhány kutatás szerint ugyanis mindkettő bizonyítható a dohányzással kapcsolatos halál esetén.

A WHO szerint az elmúlt években Magyarországon fokozatosan csökken azoknak a halálozásoknak a száma, amelyek a dohányzással hozhatók kapcsolatba (8. ábra)



8 ábra. 100 ezer főre jutó dohányzást okozó halálozás alakulása Magyarországon 2004-2012 között⁶⁷

Magyarországon 2010-ben 20 470 ember halt meg dohányzás következtében, mely az összes halálozás egy hatodát (16%) tette ki. A korai (65 év előtt bekövetkezett) halálozások közel harmadát (29%) a dohányzás okozta. A dohányzás miatt elhunytak közül minden második 65 évnél fiatalabb volt.⁶⁸

Egy 2012-es kutatás szerint a dohányzásnak tulajdonítható közvetett kiadások (a korai halálozáshoz, megbetegedéshez kapcsolódó jövedelem kiesések) meghaladták a 87 milliárd Ft-ot.⁶⁹

2015 elején publikált amerikai tanulmány szerzői a dohányzáshoz köthető betegségek és halálesetek hátterét egy 10 éves követéses vizsgálat keretében elemezték. A vizsgálat során közel 960 ezer 55 év feletti amerikai férfi és nő dohányzási szokásait

figyelték meg. A legtöbb dohányzásnak tulajdonítható halálozást 21 betegséggel (12 ráktípus, szívbetegség és agyi érkatasztrófa okozta halálozás) szokták a leggyakrabban kapcsolatba hozni. A vizsgálati eredményeket azt mutatták, hogy *veseelégtelenség, bizonyos fertőzések, májzsugorodás, illetve néhány légzőszervi betegség* esetében is szignifikánsan magasabb volt a halálozási arány a dohányzók körében, miközben korábban ezeket nem hozták összefüggésbe a dohányzással. Ezen kívül a tanulmány arra is kitért, hogy a dohányzó nők körében 30%-kal magasabb a halálozás emlőrák miatt, mint a nem dohányzó nők esetében, míg a dohányzó férfiak esetén 40%-kal magasabb a kockázata a prosztatarák okozta halálozásnak, mint a nemdohányzóknál.⁷⁰

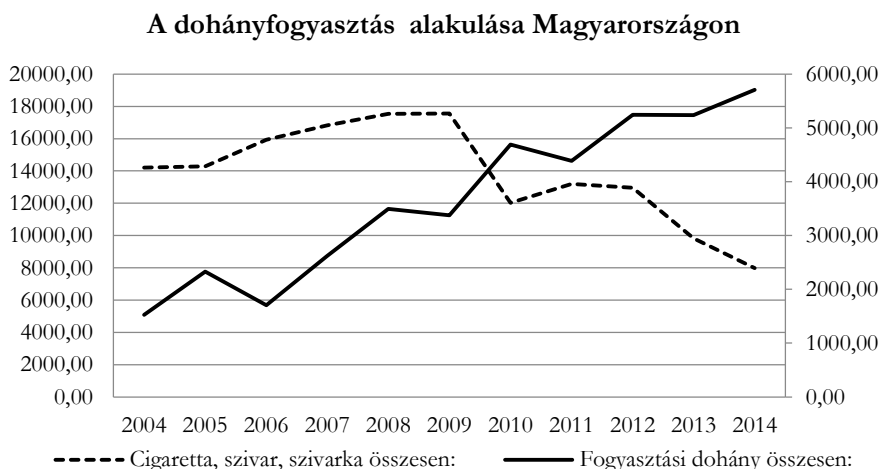
Az előzőekben felsoroltak rengeteg költséget okoznak a társadalomnak, nem beszélve a családokat ért anyagi és érzelmi veszteségről. Néhány kutatás azonban azt kívánta bizonyítani, hogy a korai halálozásnak vannak pozitív hatásai is a társadalomra nézve. Egy Phillip Morris által készített tanulmányban kimutatták, hogy a korai halálozás miatt kieső egészségügyi kezelések és a nyugdíjkassza kiadásainak csökkenése megtakarítást jelent a társadalomnak.

Hasonló következtetésre jutott egy 2008-as holland tanulmány, miszerint az egészséges emberek jelentik a legnagyobb egészségügyi kiadást. A 20 évesnél idősebb személy egészségügyi kiadásai 2003-as árakon számolva 281 000 euróba kerül Hollandiában, míg egy dohányosé, akinek rövidebb az élettartama, csupán 220 000 euró.⁷¹

Zárszó

2010-ben 20 470 ember halt meg Magyarországon dohányzás következtében, ami az összes halálozás egy hatodát (16%) tette ki. Átlagosan a dohányzó férfiak legalább 16, a nők legalább 19 évvel rövidítették meg az életüket. A veszteség kétharmada a gazdasági szempontból legaktívabb életszakaszra, a 35 és 65 év közötti időszakra esett.⁷²

A dohányzás és annak járulékos költségei, hasznai igen összetett probléma. A kormány legutóbbi (2013-as) intézkedései hatására jelentősen visszaesett a dohányosok száma. Elsőre látásra ez biztató eredménynek tűnik. A szenvedélybetegségeknek azonban van egy közös tulajdonsága, keresletük erőteljesen rugalmatlan. A legálisan megdrágult dohánytermékeket a fogyasztók megpróbálják egy olcsóbb piacon beszerezni. Ez az olcsóbb piac a feketepiac, csempészet. A legálisan vásárlók pedig a gyengébb minőségű terméket vagy az olcsóbb megoldásokat keresik, például egyre népszerűbb a sodort cigaretta (9. ábra).



9. ábra. A dohányfogyasztás alakulása Magyarországon 2004-2014 között⁷³

A fentiekben kísérletet tettünk arra, hogy felsoroljuk a dohánytermékek fogyasztásával kapcsolatos legjelentősebb társadalmi, gazdasági hatásokat. A felsorolt hasznokról és károkról nem készítettünk végső mérleg kimutatást, mivel célunk elsősorban az volt, hogy bemutassuk, ha csupán gazdasági oldalról kívánjuk megközelíteni a kérdést, akkor sem könnyű számba venni azokat. Igazából, bármelyik irányba dől is el a mérleg nyelve, a fõszempontot sohasem szabad szem elõl téveszteni. Mivel emberek sorsáról, életérõl van szó, törekedni kell a lakosság életminõségének növelésére. Ráday szavaival élve a TB szempontjából ugyanis az volna az ideális biztosított, aki egész életében csülkös pacalt eszik és dohányzik, kerüli az orvosokat, és az utolsó munkanapján infarktust kapva lefordul a székrõl. Így ugyanis nem kell egy fillért sem költeni rá...⁷⁴

A cél tehát önmagában nem lehet az állami bevételek növelése, ez együtt kell, hogy járjon egy egészségesebb nemzedék felnevelésére való törekvéssel. A leszoktatás, a dohányzásból eredõ betegségek költségein úgy spórolhatunk, ha többet fordítunk prevencióra. A prevenció pedig semmiképpen nem lehet „költségtakarékos, csak költséghatékony”.

Jegyzetek és hivatkozások

¹ Dohánytermék(ek): cigaretta, szivar, szivarka, pipadohány és más fogyasztási dohány, vagy egyéb, külön jogszabály szerint dohányzásra szánt, dohány alapanyagú termék. Forrás: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1200134.TV

² DEMETROVICS, ZS. – BALÁZS, H. (2004): Drogosok. In: GELSEI G. et al. (szerk.) A láthatatlanság vége – társadalomismereti olvasókönyv. Alapítvány a társadalomelméleti Kollégiumért. Budapest, 121-141. old.

- ³ PANKÁSZ, B. et al. (2015): Módszertani Kézikönyv. Pszichés zavarok felismerése és kezelése a munkahelyen. NEMESKÉRI, ZS. – PANKÁSZ, B. (szerk.) Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar 2015. 35-36. old.
- ⁴ PANKÁSZ, B. et al. (2015): Módszertani Kézikönyv. Pszichés zavarok felismerése és kezelése a munkahelyen. NEMESKÉRI, ZS. – PANKÁSZ, B. (szerk.) Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar 2015. 35-36. old.
- ⁵ Szendélybetegségek: drogok. Kiadja: Kiskunhalasi Semmelweis Kórház, Kiskunhalas 2014. Felelős kiadó: Dr. Romhányi Zoltán, főigazgató
- ⁶ BODROGI, A. (2012): Általános addiktológia.
<http://semmelweis.hu/klinikai-pszichologia/files/2012/06/bodrogi-%C3%A1ltal%C3%A1nos-addiktologia.pdf>
- ⁷ FÜREDI, J. et al. (szerk.) (2015): A Pszichiátria Magyar Kézikönyve Medicina Könyvkiadó Zrt.
- ⁸ DEMETROVICS, ZS. – BALÁZS, H. (2004): Drogosok. In: GELSEI G. et al. (szerk.) A láthatatlanság vége – társadalomismereti olvasókönyv. Alapítvány a társadalomelméleti Kollégiumért, Budapest, 121-141. old.
- FÜREDI, J. et al. (szerk.) (2015): A Pszichiátria Magyar Kézikönyve Medicina Könyvkiadó Zrt.
- ⁹ DEMETROVICS, ZS. – BALÁZS, H. (2004): Drogosok. In: GELSEI G. et al. (szerk.) A láthatatlanság vége – társadalomismereti olvasókönyv. Alapítvány a társadalomelméleti Kollégiumért, Budapest, 121-141. old.
- FÜREDI, J. et al. (szerk.) (2015): A Pszichiátria Magyar Kézikönyve Medicina Könyvkiadó Zrt.
- ¹⁰ VÁGI, M. (1997): Piaci elégtelenségek. In: KOPÁNYI M. (szerk.): Mikroökonómia. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1997. 498-532. old.
- STIGLITZ, J. E. (2000): A kormányzati szektor gazdaságtana. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest
- SOLT K. (2000): Mikroökonómia. TRIMESTER Bt, Tatabánya.
- ¹¹ VÁGI, M. (1997): Piaci elégtelenségek. In: KOPÁNYI M. (szerk.): Mikroökonómia. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1997. 498-532. old.
- ¹² SAMUELSON, P. A. – NORDHAUS, W. D. (2012): Közgazdaságtan. Akadémia Kiadó. Budapest
- ¹³ EATWELL, J. et al. (eds.) (1987): The New Palgrave: A Dictionary of Economics. MacMillan, London. 251. oldal
- PEARCE, D. W. (szerk.) (1993): A modern közgazdaságtan ismerettára. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- ¹⁴ LENGYEL, I. – MOZSÁR, F. (2002): A külső gazdasági hatások (externáliák) térbelisége. (The Spatiality of External Economies [Externalities]). Tér és Társadalom 16. évf. 2002/2. 1-20. old.
- ¹⁵ HIRSHLEIFER, J. et al. (2009) Mikroökonómia. Árelmélet és alkalmazásai – döntések, piacok és információ. Osiris, Budapest, 669. oldal
- ¹⁶ MAS-COLELL, A. et al. (1995): Microeconomic Theory. Oxford University Press, New York.
- ¹⁷ HIRSHLEIFER, J. et al. (2009): Mikroökonómia. Árelmélet és alkalmazásai – döntések, piacok és információ. Osiris, Budapest, 669. oldal
- ¹⁸ VÁGI, M. (1997): Piaci elégtelenségek. In: KOPÁNYI M. (szerk.): Mikroökonómia. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1997. 500. old.
- ¹⁹ SOLT, K. (2000): Mikroökonómia. TRIMESTER Bt, Tatabánya
- ²⁰ HIRSHLEIFER, J. et al. (2009): Mikroökonómia. Árelmélet és alkalmazásai – döntések, piacok és információ. Osiris, Budapest, 671. oldal
- ²¹ SOLT, K. (2000): Mikroökonómia. TRIMESTER Bt, Tatabánya. 213. old.
- ²² VÁGI, M. (1997): Piaci elégtelenségek. In: KOPÁNYI M. (szerk.): Mikroökonómia. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1997. 505. old.
- ²³ VARIAN, H. R. (2009): Mikroökonómia középfokon. Egy modern megközelítés. Akadémia Kiadó, Budapest

- ²⁴ SOLT, K. (2000): Mikroökonómia. TRIMESTER Bt, Tatabánya
- ²⁵ VÁGI, M. (1997): Piaci elégtelenségek. In: KOPÁNYI M. (szerk.): Mikroökonómia. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1997. 498-532. old.
- ²⁶ HIRSHLEIFER, J. et al. (2009): Mikroökonómia. Árelmélet és alkalmazásai – döntések, piacok és információ. Osiris, Budapest. 670. old.
- ²⁷ BENCSIK, M. – SZENTKIRÁLYI, A. (2011): Adózás alapjai. Elektronikus jegyzet. Óbudai Egyetem. Keleti Károly Gazdasági Kar. 35. oldal
- ²⁸ SIMON, Z. et al. (2006): Jövedéki alapok I. és II. Lónyay Menyhért Szakkönyvtár, VIVA Média Holding Kiadó, Budapest, 2006.
- ²⁹ http://www.nav.gov.hu/nav/ado/jovedeki_ado/tajekoztatok_informaciok/fajtakodok_jogci_mkodok/jovedeki_ado_fajtakodok.html
file:///C:/Users/Fenyvesi%20%C3%89va/Downloads/Fajtakod_20150701.pdf
- ³⁰ SAMUELSON, P. A. – NORDHAUS, W. D. (2012): Közgazdaságtan. Akadémia Kiadó. Budapest. 69.old.
- ³¹ HIRSHLEIFER, J. et al. (2009:51): Mikroökonómia. Árelmélet és alkalmazásai – döntések, piacok és információ. Osiris, Budapest.
- ³² STIGLITZ, J. E. (2000): A kormányzati szektor gazdaságtana. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest. 431. old.
- ³³ STIGLITZ, J. E. (2000): A kormányzati szektor gazdaságtana. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest
- ³⁴ SAMUELSON, P. A. – NORDHAUS, W. D. (2012:288): Közgazdaságtan. Akadémia Kiadó. Budapest
- ³⁵ ERDŐS T. (2014): Adóztatás, hatékonyság és gazdasági növekedés. Közgazdasági Szemle, LXI. évfolyam január. 1-26. old.
- ³⁶ STIGLITZ, J. E. (2000): A kormányzati szektor gazdaságtana. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest. 451. old.
- ³⁷ ERDŐS, T. (2014): Adóztatás, hatékonyság és gazdasági növekedés. Közgazdasági Szemle, LXI. évfolyam január. 1-26. old.
- ³⁸ MANKIW, N. G. (2011): A közgazdaságtan alapjai. Osiris, Budapest. 157-160. old.
- ³⁹ ERDŐS, T. (2014): Adóztatás, hatékonyság és gazdasági növekedés. Közgazdasági Szemle, LXI. évfolyam január. 1-26. old.
- ⁴⁰ SAMUELSON, P. A. – NORDHAUS, W. D. (2012): Közgazdaságtan. Akadémia Kiadó. Budapest.
- ⁴¹ STIGLITZ, J. E. (2000): A kormányzati szektor gazdaságtana. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest. 439. old.
- ⁴² STIGLITZ, J. E. (2000): A kormányzati szektor gazdaságtana. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 403. oldal
- ⁴³ A dohányzás epidemiológiája és megelőzése.
http://semmelweis.hu/nepegeszsegtan/files/2014/11/12_dohanyzas.pdf
- ⁴⁴ BODROGI, J. (2013): Economic impact of tobacco smoking. In: BALÁZS P.: Increasing capacity for tobacco research in Hungary 2008 – 2013. Budapest
- ⁴⁵ VITRAI, J. (szerk.) (2012): a dohányzás társadalmi terheinek új módszertannal történt elemzése valamint a felnőtt lakosság dohányzási szokásaira vonatkozó 2012. február-márciusi felmérés eredményei alapján. Országos Egészségfejlesztési Intézet. Budapest, 2012. május.
http://www.oefi.hu/dohanyzas_tarsadalmi_terhe_OEFI_2012.pdf
- ⁴⁶ VITRAI, J. (szerk.) (2012): a dohányzás társadalmi terheinek új módszertannal történt elemzése valamint a felnőtt lakosság dohányzási szokásaira vonatkozó 2012. február-márciusi felmérés eredményei alapján. Országos Egészségfejlesztési Intézet. Budapest, 2012. május.
http://www.oefi.hu/dohanyzas_tarsadalmi_terhe_OEFI_2012.pdf
- ⁴⁷ <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/tappenz13.pdf>
- ⁴⁸ WEBBbeteg. <http://www.webbbeteg.hu/betegsegek>.

⁴⁹ GRESZ, M. et al. (2012): A dohányzás egészségügyi hatásainak költségei az Országos Egészségbiztosítási Pénztár szemével. Orvosi Hetilap. Markusovszky Lajos Alapítvány. 2012. 153 évfolyam 9. szám 344-350 old.

⁵⁰ VITRAI, J. (szerk.) (2012): a dohányzás társadalmi terheinek új módszertannal történt elemzése valamint a felnőtt lakosság dohányzási szokásaira vonatkozó 2012. február-márciusi felmérés eredményei alapján. Országos Egészségfejlesztési Intézet. Budapest, 2012. május. http://www.oefi.hu/dohanyzas_tarsadalmi_terhe_OEFI_2012.pdf

⁵¹ ELEKES, ZS. (2009): Egészségkárosító magatartások és mérési módszerek. "A szociálpolitikus és szociális munkás képzés megújítása az ELTE és a BCE együttműködésében (SZOCMEG)" című, TÁMOP 4.1.2-08/2/A/KMR- 2009-0043 számú projekt megvalósítása során készített tananyagok elektronikus publikációja. <http://tat.elte.hu/file/Elekes.pdf>

⁵² <http://www.stardust.hu/dohanyzas/dohanyz4.htm>

⁵³ VITRAI, J. (szerk.) (2012): a dohányzás társadalmi terheinek új módszertannal történt elemzése valamint a felnőtt lakosság dohányzási szokásaira vonatkozó 2012. február-márciusi felmérés eredményei alapján. Országos Egészségfejlesztési Intézet. Budapest, 2012. május. http://www.oefi.hu/dohanyzas_tarsadalmi_terhe_OEFI_2012.pdf

⁵⁴ <http://fellelegezhetunk.hu/web/>

⁵⁵ Dohányzási szokások az Európai Unió országaiban: az Eurobarometer 2015 felmérés eredményeiről (2015.06.15.).

<http://www.fokuszpont.dohanyzasvisszaszoritasa.hu/hu/content/aktualitasok>

⁵⁶ http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-1342_hu.htm

⁵⁷

<http://egeszseg.hu/-/375-vagon-szemet-tobb-szaz-lakastuz-milyen-karokat-okozhat-egy-eldobott-csikk>

⁵⁸ http://hvg.hu/gazdasag/20140821_Durvan_csokkent_a_legalis_cigarettapiac

⁵⁹ BÍTTNER, B. (2011): a dohányvertikum gazdasági, társadalmi hatásának vizsgálata. PhD. Debrecen, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori iskola. http://www.science.unideb.hu/media/document/110908_bittnerbeata.pdf

⁶⁰ http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/h_qli001.html

⁶¹ 2015. tavaszi gazdasági előrejelzés: a széljárás kedvez a fellendülésnek. Európai Bizottság – Sajtóközlemény. Brüsszel, 05 május 2015. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-15-4903_hu.htm

⁶² <http://nepszava.hu/cikk/1019524-fust-adok-es-adatok>

⁶³ http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1200134.TV

⁶⁴ http://figyelo.hu/cikk_print.php?cid=375466_nemzeti_dohany Saját szerkesztés

⁶⁵ <http://nepszava.hu/cikk/1019524-fust-adok-es-adatok>

⁶⁶ <http://www.agroforum.hu/hirek/ket-reszletben-kapjak-meg-nemzeti-tamogatast-dohany-termelok>

⁶⁷ European health for all database (HFA-DB). World Health Organization Regional Office for Europe. <http://data.euro.who.int/hfad/> Saját szerkesztés

⁶⁸ VITRAI, J. (szerk.) (2012): a dohányzás társadalmi terheinek új módszertannal történt elemzése valamint a felnőtt lakosság dohányzási szokásaira vonatkozó 2012. február-márciusi felmérés eredményei alapján. Országos Egészségfejlesztési Intézet. Budapest, 2012. május. http://www.oefi.hu/dohanyzas_tarsadalmi_terhe_OEFI_2012.pdf

⁶⁹ VITRAI, J. (szerk.) (2012): a dohányzás társadalmi terheinek új módszertannal történt elemzése valamint a felnőtt lakosság dohányzási szokásaira vonatkozó 2012. február-márciusi felmérés eredményei alapján. Országos Egészségfejlesztési Intézet. Budapest, 2012. május. http://www.oefi.hu/dohanyzas_tarsadalmi_terhe_OEFI_2012.pdf

⁷⁰ <http://www.fokuszpont.dohanyzasvisszaszoritasa.hu/hu/content/aktualitasok>

⁷¹ M van BAAL, P. H. et al. (2008): Lifetime Medical Costs of Obesity: Prevention No Cure for Increasing Health Expenditure. Published: February 5, 2008. DOI: 10.1371/journal.pmed.0050029, <http://dx.doi.org/10.1371/journal.pmed.0050029>

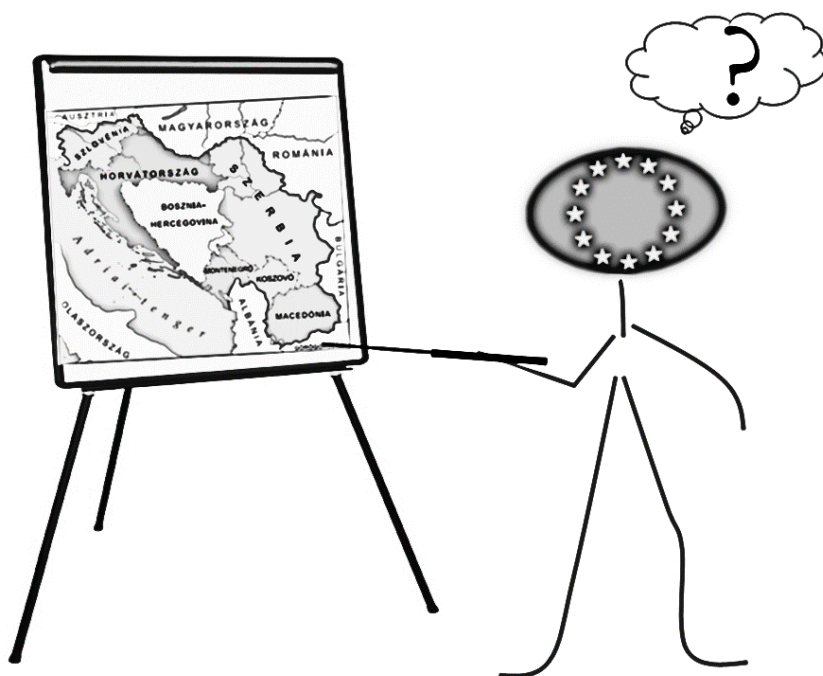
⁷² VITRAI J. (szerk.) (2012): a dohányzás társadalmi terheinek új módszertannal történt elemzése valamint a felnőtt lakosság dohányzási szokásaira vonatkozó 2012. február-márciusi felmérés eredményei alapján. Országos Egészségfejlesztési Intézet. Budapest, 2012. május. http://www.oefi.hu/dohanyzas_tarsadalmi_terhe_OEFI_2012.pdf

⁷³ Központosított Jövedéki Informatikai Rendszer. NAV KH Jövedéki Főosztály, 2014. május 19.

⁷⁴ RÁDAY, E. Élet és Irodalom. LIX. évfolyam 2015.

AZ EURÓPAI INTEGRÁCIÓ KÉRDÉSEI A VISEGRÁDI ORSZÁGOKBAN ÉS A NYUGAT-BALKÁNON

PINTÉR Tibor



Egy ország vagy országcsoport integrálódása az egyes regionális gazdasági társulásokhoz, nemzetközi szervezetekhez bonyolult folyamat. Az elmúlt évtizedekben azt láthattuk, hogy nemcsak az európai kontinensen jelent meg egy komoly politikai és gazdasági befolyásoló szereppel rendelkező szervezet, az Európai Unió, hanem Ázsiában, az amerikai kontinensen, Afrikában és az óceániai térségben is.

Ezek az események arra vezettek sok kutatót és kutatóintézetet, hogy mélyebben foglalkozzanak azokkal a folyamatokkal, amelyek egy, az adott szervezethez újonnan csatlakozó országban lezajló változásokat írnak le. A tudományos kutatással szembeni egyik legfontosabb elvárás, hogy valamilyen módon nyíljon lehetőség az eredmények időbeli értelmezésére, elemzésére és az összehasonlíthatóságra.

Jelen írásban arra teszek kísérletet, hogy az Európai Unióba belépni szándékozó úgynevezett nyugat-balkáni¹ országokban és a történelmi távlatokat tekintve nem túl régen belépett V4-ek² országaiban hogyan alakultak a társadalmi-politikai intézmények fejlettségét leíró mutatók.

Előrebocsátom, hogy az elemzett értékek az azt kalkuláló, képző szervezetek szakembereinek szubjektív és erőteljes normatív véleményét is tükrözhetik, tükrözik, ebből következően politikai, ideológiai vitákat is generálhatnak a gyakorlatban. Mivel azonban több éve nyilvánosan publikálják azokat és a tudósközösség jelentős része elfogadja, feldolgozza, továbbértékeli, érdemesnek tartottam a tárgyalt mutatókat beemelni elemzésembe.

A munka első fejezetében bemutatom, hogy az Európai Unióval milyen módon kerültek kapcsolatba a visegrádi országok és az nyugat-balkániak. A második fejezetben utalok azokra a klasszikus integrációs elméletekre, melyek leírják az unióhoz való csatlakozás és a tágabb értelemben vett gazdasági és társadalmi integrálódás folyamatait. A harmadik fejezetben kiegészítésként az új intézményi közgazdaságtan releváns megállapításait mutatom be. A negyedik fejezetben pedig meghatározott mutatók segítségével elemzem a két országcsoport „integrációs teljesítményét”.

Az Európai Unió kapcsolatai a Visegrádi csoporttal és a nyugat-balkáni államokkal³

Az Európai Unió mindjárt a politikai rendszerváltást követően a manapság Visegrádi csoportnak nevezett országok és a hajdani Jugoszlávia egésze, majd utódállamai felé a kapcsolatok megerősítése céljával közeledett. Mindez később a tagság kilátásba helyezésével is együtt járt.

A lezajló politikai és gazdasági átalakulások azonban azt eredményezték, hogy az intézményesített kapcsolatok kiépülésében a Balkán-félsziget szóban forgó államai jelentősen lemaradtak a tőlük északra elhelyezkedő régió országaitól. Ennek a lemaradásnak a legfontosabb oka az 1990-es évek elejétől közepéig tartó délszláv háború volt, amelynek eredményeképp széthullott Jugoszlávia, a gazdasági fejlettség tekintetében pedig nagy rés keletkezett a visegrádi államok és a balkániak között. Meg kell

jegyeznünk, hogy a különbség nemcsak a gazdasági mutatókat tekintve növekedett, hanem a piacgazdasági intézményrendszer társadalmi elfogadottságát illetően, valamint a meghatározó politikai értékrendszer elfogadottságát illetően is.

A Visegrádi csoport négy országa annak ellenére csatlakozott egyszerre, 2004. május 1-jén az unióhoz, hogy nem egy időben és egyforma kilátásokkal vágtak neki a csatlakozási folyamatnak és a tárgyalásoknak. A politikai rendszer átalakulását követően először Magyarország és Lengyelország állt az EU-hoz való közeledés élére a Visegrádi csoport mai országai közül. Csehszlovákia kettéválását követően Csehország és Szlovákia is beadta hivatalos csatlakozási kérelmét.⁴ Az úgynevezett keleti bővítés során eleinte két csoportba sorolták a csatlakozni kívánó országokat, ezt követően azonban olyan döntés született, amelynek értelmében 2004-ben nyolc volt szocialista ország (Lengyelország, Csehország, Szlovákia, Magyarország, Szlovénia, Lettország, Litvánia és Észtország) és két, korábbi társulási jogviszonyát szorosabbra váltó szigetország, Ciprus és Málta csatlakozott az Európai Unióhoz. A folyamatban egy ideig a később csatlakozandók között kezelt Bulgária és Románia pedig csak 2007-ben tudott csatlakozni.

A nyugat-balkáni országok még összetettebb kapcsolatrendszert építettek az unióval és egy még bonyolultabb közeledési forgatókönyvet kaptak. Amennyiben volt jugoszláv utódállamokról beszélünk, meg kell, jegyezzük, hogy Szlovénia kulturális és gazdasági adottságai miatt volt társállamaihoz képest igen gyorsan csatlakozott 2004-ben. A többi utódállam száma időközben folyamatosan emelkedett, Albániát pedig szintén a nyugat-balkániakhoz sorolták a közösségi terminológia értelmében. Az 1995-ös dayton-i béke a permanens háborúnak véget vetett, a koszovói összecsapások azonban csak 1999 után fejeződtek be. Ebben a légkörben csak 2000-tól kezdve volt reális esély egy, a térség egészét egybefogó integrációs terv megfogalmazására és levezénylésére. Innentől kezdve a keleti bővítésekhez hasonló eszközökkel élt az EU, kereskedelmi preferenciák nyújtásával, az átveendő joganyag társulási szerződésekbe foglalásával és vissza nem térítendő transzferek biztosításával koordinálta a folyamatokat.⁵ Az országcsoport tagjait azonban nem tudták és nem is kívánták komolyabban egy tömbként kezelni, ezt bizonyítja az a tény is, hogy Horvátország 2013 nyarán belépett⁶ az EU-ba, napjainkban pedig még mindig nincs ratifikált társulási szerződése Bosznia-Hercegovinának és Koszovónak. Ez utóbbi országot egyes uniós tagállamok sem ismerik el független államnak és a létrejöttével közvetlenül területcsökkenéssel sújtott Szerbia sem rendezte még viszonyát új szomszédjával, annak ellenére, hogy erre szolgál a politikai dialógus a két fél között. Reálisan értékelve a mai folyamatokat, arra a megállapításra juthatunk, hogy 2020-ig, a ma érvényben levő közösségi költségvetési és programozási időszak végéig nem várható újabb tag felvétele az unióba.

A rövid áttekintésből is kitűnik, hogy elért fejlődéstörténeti örökség jellemzi a két térséget az utóbbi negyedszázadra visszatekintve is. Ebben a heterogén régióban igen nehéznek tűnik olyan, az intézményi és társadalmi-politikai-gazdasági rendszert leíró mutatókat találni, képezni, melyek hűen bemutatják a meghúzódó mögöttes tartalmakat. A későbbiekben mégis erre teszek kísérletet.

Az integrációs elméletek legfontosabb irányzatai, megállapításai

Az integrációs elméletek legfontosabb irányzatainak a bemutatása, tudományos feldolgozása magyar nyelven is elérhető. Olyan elméletek csoportját nevezhetjük integrációs elméleteknek, vagy integráció elméleteknek, melyek döntően azt vizsgálják, hogy egy országnak milyen változásokon kell keresztülmennie egy regionális gazdasági társulási formához való csatlakozása során.

A Palánkai Tibor és szerzőtársai által 2011-ben megjelentetett könyvben⁷ részletesen tájékozódhatunk a legfontosabb irányzatokról. Mindezek mellett Losonczi Miklós hivatkozott munkái, valamint Pogátsa Zoltán 2006-os könyve⁸ is jelentős mérföldkővet jelent a hazai integrációs kutatásoknak, ahogyan Balázs Péter művei⁹ is ide sorolhatóak.

Az újabban megjelent és az integrációs folyamatok gyakorlati működését bemutató irányzatok alapvonásai azonban leginkább Lőrinczné Bencze Edit, Lőrinczné Istvánffy Hajna és Kéglér Ádám írásaiból¹⁰ bontakoznak ki előttünk, nem feledkezhettünk meg mindemellett Bache és szerzőtársainak 2011-es könyvéről¹¹ sem.

Saját megítélésem alapján az integrációs elméletek egyik nagy csoportja döntően *gazdasági megalapozottságúnak* fogja föl az integrációkat.

Balassa Béla regionális gazdasági társulási formáinak fejlődési fokozatait alapul véve az úgynevezett *liberális integrációs elméletek* a neoklasszikus közgazdasági módszereket alkalmazva az egyes integrációs fokozatok értékelését költség-haszon elemzés formájában kívánják tárgyalni.

Szintén a gazdasági megalapozottságú elméletek csoportjába tartoznak az úgynevezett *munkamegosztási elméletek*, amelyek a termelési tényezők és az információk minél szabadabb áramlásában vélik fölfedezni az integrációk alapját.

A *regulációs vagy szabályozási elméletek* pedig az integrációs formát alkotó entitások gazdasági és társadalmi adottságainak megfelelő szabályozásban vélik földezni többek között az EU működésének is az alapját.

A második nagyobb csoportba a *politikai alapú integrációs elméletek* sorolhatóak. Pogátsa Zoltán szóhasználatával élve – és itt már kifejezetten az uniós integrációra koncentrálna – megállapíthatjuk, az integrációs folyamatok elbeszélése, bemutatása három *narratívát* hívott éltre. Ez a három narratíva, vagy elméleti csoport pedig a *föderalizmus*, a *funkcionalizmus*, valamint az *intergovernmentalizmus*, magyarul kormányköziség. A föderalisták mindenekelőtt egy európai szintű föderális állam megszilárdításával vélték működőképessé tenni az unió működését. A funkcionalisták fokozatosan olyan funkcionális politikák közösségi szintre emelésével kívánják elérni a föderális integrációt, amelyek az adott időpontokban a nemzetállami kormányok és a választópolgárok támogatását élvezik. Ennek egy végállomása lehet a föderatív Európa. A kormányközi együttműködés hívei viszont tartósan elképzelhetőnek tartják azt az állapotot, amikor is minden fontos kérdésben kizárólag kormányközi egyeztetéseken döntenek az EU-ban. Megjegyzendő, hogy mindhárom irányzat permanensen hatást gyakorol az integráció folyamatokra, adott időszakok-

ban más-más dominancia jelentkezhethet. Az újabb politikai alapú irányzatok közül a szociológiai megalapozottságú *konstruktivizmus* és a komplex társadalumdumányi megalapozottságú *institucionalizmus* emelhető ki. Az előbbi az integrációs folyamatok puha faktorainak azonosítását célozza meg, rámutatva arra, hogy az identitásképződés jelenti az alapját az integrációnak, az utóbbi pedig a közösségi intézmények szerepének meghatározásában és elemzésében látja az integrációs elméletek alapját.

Az előbbi két irányzat más szemléletű elemzésekor viszont arra is rámutathatunk, hogy egyes teoretikusok az érdekérvényesítési mechanizmusok kölcsönhatásaiból vezetik le az integrációs elméleteket. Ezeket az irányzatokat nevezhetjük *érdekérvényesítési alapú elméleteknek*, legfontosabb magyar nyelvű összefoglalásukat Kéglér Ádám munkáiban találhatjuk meg. Az integrációs elméletek ezen csoportjában kiemelkedő teljesítményként kezelhetjük Alan Milward, Robert Keohane, Andrew Moravcsik, Robert Putnam, Wolfgang Wessels, Murray Forstih, Paul Taylor munkásságát. Ezek a szakemberek egyenként például az integovernmentalista, konstruktivista, institucionalista elméletek hívei közé sorolhatóak, de mindahányan az EU meghatározó szervezeteiben (Európai Tanács, Bizottság, Tanács, Európai Parlament, egyéb szervezetek) lezajló érdekérvényesítési mechanizmusok elemzésében és az érdekarbituláló szereplők azonosításában látja az integrációs elméletek továbbfejlődésének lehetőségét.

A tömören bemutatott elméletek azokat a mechanizmusokat elemzik, amelyek egy integrációba belépni kívánó, vagy már abban bent levő ország számára fontos kihívásokat¹² tárják föl. Azt állapíthatjuk meg, hogy az integrálódás során egy ország olyan spontán intézményépítési, kívülről vezényelt jogalkotási és gazdasági rendszerátalakulási folyamaton esik át, amely az adott állam jogi, gazdasági és magánszereplőit is kihívások elé állítja. Arra azonban nem vagy csak szüksézáván adnak választ ezek az elméletek, hogy milyen tényleges kapcsolat áll fenn a politikai modellváltás, a társadalmi normaváltás, az identitásátalakulás között, mutatkozik-e esély ezek számszerűsítésére, mérésére és vannak-e olyan intézmények, melyek ezekkel, szakmai mélységével foglalkoznak. Az új intézményi közgazdaságtan területére sorolt kutatások közül néhány ezekre a fontosabb kérdésekre választ adnak.

Új intézményi közgazdaságtan és integráció

Az Európai Unió és elődeinek bővítése során, de a külgazdasági politika többi részében is fontos motívumot jelent az intézmények fejlesztése, a piacgazdaság és a közösség demokratikus rendszerének értékeit megtestesítő intézmények, jogszabályok terjesztése a tagállamok területén kívülre. A napjainkban is folyamatban levő horizontális bővítésről is nagyszámú szakértő vélekedik úgy, hogy egyfajta intézményépítési kísérlet megvalósításának lehetünk tanúi.¹³ A Nyugat-Balkán államai ugyanis sajátos fejlődéstörténeti vonásaikból adódóan politikai, gazdasági, társadalmi értelemben merőben más intézményrendszerrel¹⁴ rendelkeznek, mint a jelenlegi EU-tagok. Ennek következtében szükségesnek találtam azt, hogy bemutassak egy olyan közgazdaságtani, fejlődés-gazdaságtani irányzatot, amelynek homlokterében az intézmények és a gazdasági teljesítmény kapcsolatának vizsgálata áll.

Ezt az irányzatot új intézményi közgazdaságtannak, új institucionalizmusnak nevezzük. Mivel e tudományterületre is jellemző, hogy mind szerteágazóbbá válik, csak azoknak a kutatási eredményeknek a bemutatására szorítkozom, amelyeket kifejezetten a bővítési politika szemszögéből a leginkább relevánsnak ítélek. A bővítési folyamat két érintett fele az EU-tagállamok és a nyugat-balkáni országok. A balkáni országok érdekei között a gazdasági felzárkózás iránti igény a domináns, míg az Európai Unió tagállamai elsősorban a kontinens – és az EU határai – stabilitása megteremtésének érdekét és a világpolitikai pozíciók megerősítését kötik a csatlakozási tárgyalásokhoz.

Az új intézményi iskola központi kérdése így hangzik: mi az oka annak, hogy egyes nemzetgazdaságok magas gazdasági fejlettségi szintet érnek el, míg más országok – akár földrajzilag egymáshoz igen közeli vagy csaknem azonos kulturális gyökerekkel rendelkezők – lemaradnak ebben¹⁵ a versenyben? A kérdésre a választ a gazdasági és társadalmi intézményekben fennálló különbségekben találták meg az iskola képviselői. A piaczgazdaság alapjait a stabilan működő jogrendszer és a demokratikus államberendezkedés teremti meg szerintük. Megelőlegezhetjük, hogy mindkét intézmény kiépítése, kiépülése hosszú időt vesz igénybe, amennyiben azonban egy ország és lakosainak kiemelt célja a gazdasági prosperitás elérése, minden bizonnyal ez a járható út. Ebből következően elsősorban a balkáni országok csatlakozási érdekeihez kapcsolódik ez az elmélet, hiszen át kell esniük mindazokon a jogharmonizációs és intézményépítési folyamatokon,¹⁶ amelynek végén EU-taggá válnak. Az elmélet azt támasztja alá, hogy ez megfelel legfőbb érdeküknek is.

Az előbbi gondolatmenetből következik, hogy az intézményi közgazdaságtan azon elméleteit, vizsgálati eredményeit tekintem át, amelyek a gazdasági, politikai intézmények fejlettsége és a gazdasági növekedés közti kapcsolatokat vizsgálják. Először a tudományág kialakulásáról, kezdeti problémafelvetéseiről olvashatunk, majd az új institucionalizmus által feltárt elméleti összefüggések tárgyalására térek át.

Az új intézményi közgazdaságtan alapvetései

Az intézményi közgazdaságtan képviselői a neoklasszikus közgazdaságtannak arra az általuk vélt hibájára mutatnak rá, hogy az nem vagy csak exogén tényezőkként veszi figyelembe a gazdaság működési mechanizmusait befolyásoló intézményeket. Az intézményi közgazdaságtan tömör meghatározása a következőképpen hangzik¹⁷: „*A közgazdasági elemzésnek az a típusa, amely a közgazdasági történések meghatározásában a társadalmi, politikai és közgazdasági szervezetek szerepét hangsúlyozza.*” A korai institucionalizmus a XX. század elején Thorstein Bunde Veblen és Wesley Clair Mitchell hatására elsősorban az Egyesült Államokban virágzott.

Ronald Coase munkája fontos mérföldkő az institucionalizmus fejlődésében. Arra mutatott rá, hogy a tényezőallokáció a vállalatokon belül is végbemegy. Szerinte a vállalat legalább olyan fontos koordinációs intézmény, mint a piac, mert a racionálisan viselkedő gazdálkodók döntéseit a termelési költségeken túl a tranzakciós költségek figyelembevétele is befolyásolja.

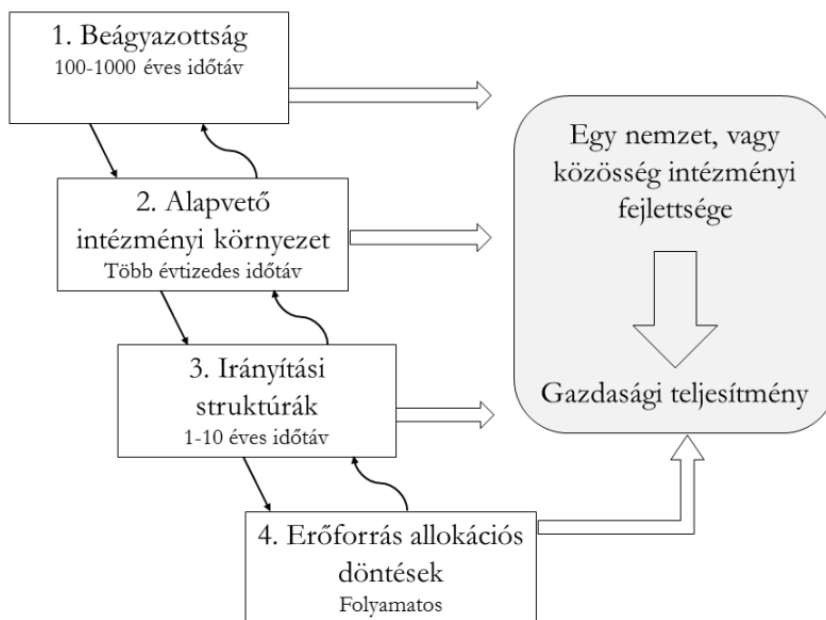
A piaci koordináció sem költségmentes, és a vállalaton belüli tevékenységek koordinációja is újabb költségeket jelent. A belső és a piaci tranzakciók határköltségének kiegyenlítődése eredményezheti a vállalaton belüli tranzakciókkal¹⁸ való helyettesítést.

Ezt a megközelítést, a tranzakciós költségek fogalmát fejlesztik tovább az intézményi közgazdaságtan későbbi képviselői, a legkiemelkedőbb közülük e területen Oliver Eaton Williamson.¹⁹ Ő definiálja pontosan a tranzakciós költségeket és differenciálja azokat. Értelmezése szerint ezek szerződési költségek, amelyek explicit szerződések, hogyha írásbeli, kézzelfogható formát öltenek, vagy szóbeli megegyezésen alapulnak és implicit szerződések,²⁰ ha a ráutaló magatartás érvényesül. Nemcsak ex-ante, hanem ex-post tranzakciós költségek is felmerülhetnek Williamson szerint.

Az intézményi iskola ma ismert formája ebből az elméletből fejlődik ki. Megemlíti ugyanis a kapcsolatfelvétel problémáját, hiszen ez is tranzakciós költségekkel jár a szerződés létrehozása és kontrollja mellett. Arra mutatnak rá, hogy az átmeneti gazdaságokban a kapcsolatfelvételt, a stabil szerződési hátteret a hagyományos kapitalista intézményrendszer hiánya okozza. Ez olyan üzleti tranzakciók megghiúsulását eredményezheti, amelyek mind a felek jövedelmi elvárásai, mind a társadalmi jólét szempontjából kívánatosak lennének.²¹

Erre alapozva az iskola képviselői olyan modell kialakítására törekedtek, amelyben a gazdaság működési mechanizmusait befolyásoló intézmények, intézményi tényezők már endogén változókként jelennek meg. Fontosnak tartják vizsgálatukat kiterjeszteni az egyes politikai, gazdasági intézmények kialakulására is, itt a történelemtudománnyal is szoros kapcsolatba kerül az irányzat. Olyan szabályokat keresnek, amelyek az emberek közötti együttműködés intézményesítéséhez vezetnek. Minderre álláspontjuk szerint azért van szükség, mert a piaci magatartás nem elemezhető pusztán az egyéni szereplők magatartása alapján. Az intézményeknek meglátásuk szerint sajátos céljaik, szerepük van, mindez módosítja a piaci egyensúly jellemzőit, feltételeit. Számolni kell különböző gazdasági szereplők csoportjainak esetleges szövetségeivel, amelyeket az intézmények különböző célok és érdekek alapján egyesítenek. Nem tartják megfelelőnek a néhány alapfeltételre épített modelleket, hiszen az egyes intézmények funkciók és országok között is másképpen működnek, úgy gondolják, hogy pontosabb képet kaphatunk a gazdasági, politikai folyamatokról, hogyha az intézmények leírásával foglalkoznak a közgazdászok.²²

Az új intézményi közgazdaságtani kutatások elkészítéséhez Williamson elemzési kerete kiválóan használható. Ez a modell a társadalmi elemzés négy szintjét²³ különíti el (1. ábra). Ezeket a szinteket megismerve, lehetőségünk nyílik arra, hogy rámutassunk, milyen társadalmi tényezőkre, fogalmakra, intézményekre kell koncentrálnunk a gazdasági rendszerek és azok változásainak elemzése közben. Nem mondhatjuk, hogy előzmények nélküli lenne ez a keretrendszer – a közgazdaságtan elmélet-történetének ismeretében jól láthatjuk, hogy a gazdasági rend társadalmi beágyazottságától csak rövidebb időszakokra tekintettek el a legnagyobb közgazdászok – azt azonban mindenképpen ki kell emelnünk, hogy a mai viszonyokra és fogalmi apparátusra szabott elméletről van szó.



1. ábra. A társadalmi elemzés szintjei Williamson-nál²⁴

Williamson rendszerében az első szint az úgynevezett beágyazottság szintje. Azért nevezik így, mert igen lassan változtatható társadalmi intézmények, fogalmak sorolhatók ide. A szokások, normák, hagyományok, tradíciók tartoznak ide, de a földrajzi determináció is fontos szerepet játszik ezen a szinten, hiszen ennek a faktornak köszönhetően is kialakulhatnak lényeges különbségek a nemzetállami intézményekben, a társadalmi konvenciókban. A legtöbb közgazdász ezt adottnak tekinti, mert a változtatások csak 100-1000 éves időtávon vihetők végbe.

A második szinten az alapvető intézményi környezet található. Itt a politikai intézmények, a politikai berendezkedési formák, a gazdasági intézmények, jogi intézmények bírnak kiemelkedő szereppel. A tulajdonjog védelmét alapvető fontosságúnak tartják a korai institutionalisták is. Fontos figyelmet fordítani a pénzügyi rendszer, a migráció a kereskedelem és a külföldi tőkebefektetések jellemzőire. Az erre a szintre koncentrálo tudományos kutatások eredményeinek ismertetésére koncentráltam, mert ez alkalmazható leginkább a hosszú távú intézményépítési folyamatra, ami a nyugat-balkáni integráció egyik sajátossága. A megfelelő fejlettségű intézményrendszer kialakítása viszont több tízéves időszakot ölelhet fel.

A harmadik szint az irányítási struktúrák szintje. A szerződéses, a megbízható üzleti magatartás, a piaci működés, a vállalatok szervezete szerepelnek itt, ezek képezik a harmadik szint vizsgálati körének fókuszát. A Coase által megalkotott, és többek

között Williamson által továbbfejlesztett tranzakciós költségek elmélete ennek a szintnek a magyarázata. Itt könnyebb gyors eredményeket elérni, hiszen az irányítási struktúrák a szakirodalom szerint 1-10 év alatt megváltoztathatók. Ehhez a szinthez is kötődik a bővítési politika, hiszen jogharmonizációs követelmények között szerepel a szerződéses viszonyok erősítése a piaci életben, valamint például a versenyjogi szabályozás szigorítása is.

A negyedik szinten az erőforrás allokációs döntések játsszák a fő szerepet. Itt a standard neoklasszikus közgazdaságtan módszerei használhatók. A szintek között – ahogy az az első ábrán is látható – interaktív kapcsolat áll fenn. Megjegyzendő viszont, hogy a hosszabb távon fennmaradó struktúrákra kevésbé hatnak vissza a rövidtávon változtatható szintek.

Ezt az utat követve lehetőség nyílik annak vizsgálatára, hogy azonos gazdasági modellt alkalmazó országok miért jutnak eltérő eredményre, mi eredményezi az országok között megfigyelt jelentős fejlettségbeli különbségeket. Ha pedig erre választ kapunk, akkor lehetővé válhat olyan gazdaságpolitikai módszerek, modellek alkalmazása, amelyek megkönnyítik a fejlődésben lemaradt országok felzárkózását.

Előljáróban mindenképpen meg kell említeni, hogy társadalmi viszonyai, történelme és vallási hagyományai miatt már a beágyazottság szintjében is fellelhetők különbségek a Nyugat-Balkán és az EU meghatározó államai között, míg a visegrádi országok közelebb állnak nyugati szomszédjaikhoz a földrajzi értelmezésen kívül is. Ezen túlmenően az alapvető intézményi környezet elemeiben, a politikai berendezkedés mintázataiban, a gazdasági szabályozásban szintén különbségek vannak, ebből következően esetleges feszültségek keletkezhetnek a tárgyalási folyamat során is.²⁵

Az endogén intézmények²⁶

Az intézményi gazdaságtan képviselői arra a kérdésre keresik a választ, hogy mi okozza az egyes országok közt tapasztalható jelentős fejlettségbeli, jövedelmi különbségeket, ahogyan azt az előbbieken is kifejtettem. A hagyományos neoklasszikus modellek az egy főre jutó nemzeti jövedelemben bekövetkező különbségek okát a tényezők felhalmozásában tapasztalt eltérő felhalmozási módokban találták meg. Az institutionalisták viszont nem ezt tartják a gazdasági növekedés alapvető magyarázatának.

Ahogy Douglass Cecil North és Robert Paul Thomas 1973-as tanulmányában²⁷ kifejti:²⁸ „*azon tényezők, amelyekről az elméletek szólnak (pl.: innováció, méretgazdaságosság, oktatás, tőkefelhalmozás) nem a növekedés alapját képezik, hanem önmagukban véve növekedést jelentenek.*” Ily módon közrejátszanak a különbségek kialakulásában, de szerintük azok alapvető oka az intézményekben rejlik.

North későbbi művében definiálja az intézmény fogalmát:²⁹ „*az intézmények a társadalmi játékszabályok összessége, formálisabban megfogalmazva olyan, a társadalom által létrehozott, az elvárásait tükröző, kényszerítő erővel felruházott szabályozók, amelyek az emberek*

közti kölcsönhatásokat folyamatosan alakítják.” Legfontosabb szerepük abban áll North szerint, hogy a politikai, gazdasági, társadalmi interakciókat meghatározzák.³⁰

A gazdasági teljesítményt leginkább a gazdasági intézmények befolyásolják, ezek közül kiemelendők a tulajdonjogok vagy a piacok és azok minél tökéletesebb működése. Ezek a társadalmi ösztönzők szerkezetét határozzák meg. Megfelelő tulajdonjogok nélkül az egyének nem érzik magukat ösztönözve arra, hogy fizikai vagy szellemi tőkével járuljanak hozzá például a műszaki fejlődéshez. A jól működő gazdasági intézmények közreműködnek az erőforrások hatékony allokációjában. Ha a piacok hiányoznak vagy nem megfelelően működnek, akkor előfordul, hogy a profit nem a leghatékonyabb szereplőkhöz kerül, ezzel a hatékony allokáció nem megy végbe. Emellett kiemelt szerepet játszik, hogy olyan intézmények működjenek a társadalomban, amelyek ösztönzik a tényező-felhalmozást és az innovációt.

Központi jelentőségű, hogy mindezen intézmények endogének, mert legalábbis részben a társadalom, annak egy része hozza létre, irányítja azokat az általuk megfogalmazott célokkal. Az elmélet szerint arra kell elsősorban fókuszálni, hogy mi az oka annak, hogy az egyes társadalmak sokkal rosszabb intézményeket hoznak létre, mint más államok. Bár ezekre az összefüggésekre már korai közgazdászok is rámutattak, mégsem sikerült sokáig olyan keretrendszert kidolgozni, amely azt magyarázza, hogyan determinálja az intézményeket a társadalom és miért különböznek nagymértékben az országok között. Míg sokan úgy gondolták, hogy jó okunk van abban hinni, hogy az intézmények felelősek a gazdasági növekedésért, hiányoztak sokáig azok az összehasonlítást lehetővé tevő eredmények, amelyek megmagyarázzák a valóságban tapasztalt különbségeket. Ilyen keretrendszert dolgozott ki az alfejezet elején hivatkozott szerzőhármás, amely a kulcsmechanizmusok illusztrálására szolgál.

Bár kulturális és földrajzi faktorok is lényegesek a gazdasági teljesítmény alakulásában, a gazdasági intézményekben tapasztalt különbségek a meghatározóak a gazdasági növekedésben. Nemcsak a gazdasági összteljesítményt határozzák meg, hanem annak eloszlását, elosztását is. Ez sematikusán a következőképpen összegezhető (t jelöli a 0. időpontot, t+1 pedig a következő időpontbeli állapotot):

$$\text{gazdasági intézmények}_t \quad \Rightarrow \quad \text{gazdasági teljesítmény}_t; \text{erőforrások elosztása}_{t+1}$$

A gazdasági intézmények, ahogyan fentebb említettem endogénnek tekintendők. Ezek a társadalom kollektív választásának leképezései, gazdasági tapasztalataik alapján. Nyilvánvaló azonban, hogy a társadalom egyénei, egyes csoportjai más-más intézményeket tartanak kívánatosnak. Általában érdekkonfliktus jellemzi az intézmények létrehozása előtti időszakot. Fontos kérdés, hogy mely csoportok preferenciái határozzák meg a jövőbeli institutionális környezetet. Megkerülhetetlenné válik ebben a vonatkozásban a politikai hatalom tárgyköre, itt kapcsolódik össze az új intézményi közgazdaságtan a politikai gazdaságtan diszciplínájával. Nyilvánvalóan

fontos kérdés a szóban forgó alternatívák hatékonysága, a döntőbíró szerepét viszont a politikai hatalom játssza. Ez adja a keretrendszer második építőkövét:

politikai hatalom_t \rightleftarrows *gazdasági intézmények_t*

Ezt követően viszont felvetődik a kérdés, hogy miért nem tudnak megegyezni a társadalmi csoportok, és olyan intézményi struktúrát létrehozni, amely maximalizálja a gazdasági összterméket. Ettől kezdve a politikai hatalomnak már csak abban lenne szerepe, hogy a torta szeleteit elossza a csoportok között. Miért vezet mégis a gazdasági hatékonyság csökkenéséhez a politikai hatalom? Itt úgynevezett elkötelezettségi problémák jelentkeznek. Azok az egyének, akik a politikai hatalmat gyakorolják, nem tehetik meg, hogy ne az őket támogató csoportok érdekeit támogassák maradéktalanul. Ez elválaszthatatlanná teszi a hatékonyság és a disztribúció problémáját, nem adhatnak olyan mértékű kompenzációt, transzfereket a kárt szenvedő csoportoknak, amelyek ellentételezik az elosztásbéli és hatékonyságbeli különbségeket.

A politikai hatalom a társadalom szintén endogén tényezője. Megkülönböztethető azonban két komponense a politikai hatalomnak, ez a kettő összetevő pedig a de jure és a de facto hatalom. Az első értelmezhető intézményi politikai hatalomként. Gyakorlatilag ez határozza meg a kormányzási formát, a demokráciát, annak különböző megjelenéseit, a diktatúrát, autokráciát, a politikai szféra jogait és kötelezettségeit. Ez újabb összetevőjét adja a keretrendszernek:

politikai intézmények_t \rightleftarrows *de jure politikai hatalom_t*

Említést kell tenni a de facto politikai hatalomról is. Olyan társadalmi csoportok, amelyek nem rendelkeznek az alkotmány, a törvények által biztosított hatalommal, szintén bírnak politikai hatalommal. Forradalmak, lázadások, puccsok sora bizonyítja a történelemben, hogy éltek is csoportok ezzel a törvény által nem biztosított lehetőséggel. A de facto hatalomnak két forrása van. Először is az együttműködési képességtől függ, hogy kollektív akció keretében el tudják-e érni céljaikat, úgy, hogy az egyéni érdekeket a közösségi alá rendelik. Másodszor pedig az általuk birtokolt gazdasági erőforrások, javak mennyiségétől és minőségétől is erősen függ a hatalom érvényesítésének sikeressége. A második forrásra összpontosít az új institucionalista irányzat, sematikusán kifejezve a kapcsolatot:

az erőforrások elosztása_t \rightleftarrows *de facto politikai hatalom_t*

A keretrendszer két statikus változója a politikai intézmények és az erőforrások elosztása (fizikai és szellemi erőforrást is beleértve). Ez a két tényező jellemzően lassan változik, viszont közvetlenül és közvetve egyaránt befolyásolja a gazdasági intézményeket és a gazdasági teljesítményt. Közvetlen módon hatnak ezekre, hiszen nehéz létrehozni, fenntartani olyan intézményeket, amelyek a tulajdonjogokat, lehetőségeket széleskörűen biztosítják a társadalom egészének, miközben a politikai hatalom csak egy társadalmi csoport kezében összpontosul. A közvetett hatás a fentebb említett csatornákon keresztül érvényesül: a politikai intézmények determinálják a de jure politikai hatalmat, ami kulcsszerepet játszik a gazdasági intézmények kiválasztásában. Ebben az intézmények egyfajta hierarchiájára is utal az elmélet, ahol a politikai intézmények befolyásolják az egyensúlyi gazdasági intézményeket, amelyek a gazdasági teljesítmény meghatározói.

Hosszú távon a de facto politikai hatalom birtokosai nyomást gyakorolnak a de jure politikai hatalomra. Annak ellenére, hogy a de jure politikai hatalom birtokosai olyan intézkedéseket próbálnak hozni, amelyek a hatalmuk fenntartását célozzák, nem kerülhetik meg az egyre több erőforrással rendelkező csoport döntéshozatalba való bevonását. Ez a keretrendszer utolsó alkotóeleme:

$$\textit{politikai hatalom}_t \quad \rightleftarrows \quad \textit{politikai intézmények}_{t+1}$$

Két változó önmagában meghatározza a rendszer összes többi változóját. Míg a politikai intézmények meghatározzák a de jure hatalom megosztását, addig az erőforrások kiinduló eloszlása befolyásolja a kezdeti időpontban meglévő de facto politikai hatalmat. A politikai hatalomnak ez a két forrása meghatározó szerepet tölt be a gazdasági intézmények megválasztásában és a politikai intézmények evolúciójában. Bár a gazdasági intézményeknek van döntő hatása a gazdasági teljesítményre, a növekedésre és a $t+1$ időpontban tapasztalható erőforrás disztribúcióra, mégis endogén tényezőnek tekinthetők, amelyeket a kezdeti politikai intézmények és a kezdeti erőforrás eloszlás határoznak meg.

Két fontos forrása van annak, hogy a rendszer időben nagyfokú tartósságot mutat. Egyrészt a politikai intézmények nem változnak gyorsan és megváltoztatásukhoz a politikai hatalom nagyfokú átrendezőse szükséges. Másrészt, ha egy társadalmi csoport relatíve sokkal gazdagabb, sokkal nagyobb politikai hatalommal rendelkezik a többihez képest, akkor ez erősíti a de facto politikai hatalmát, amely lehetővé teszi, hogy az érdekeinek megfelelő intézményrendszert hozzon létre. Ez reprodukálja a kezdeti jóléti diszparitásokat a jövőben is. Mindazonáltal magában hordozza a rendszer a változás lehetőségét is, a műszaki fejlődés, a nemzetközi környezet változásai, gazdasági sokkok megváltoztatják az egyensúlyt a (de facto) politikai hatalomban, ez jelentős változásokat okoz az intézményrendszerben és a gazdasági teljesítményben egyaránt.

Intézmények és a gazdasági növekedés

A következőkben összefoglalom, hogy melyek azok az intézmények, melyeket kiemelten kezel az új institucionalizmus és ezek a kutatások alapján milyen kapcsolatban vannak a gazdasági növekedéssel. A demokrácia, a liberalizáció, a reformok hatékony végrehajtása és az oktatási rendszer gazdasági növekedésre, valamint egymásra gyakorolt hatása került az utóbbi időben a tudományág érdeklődésének középpontjába.

A demokrácia és a gazdasági növekedés viszonyát több nézőpontból is lehet vizsgálni, lényeges, hogy egyáltalán található-e kapcsolat a kettő között. A kiindulópont az, hogy van kapcsolat a kettő között, méghozzá az institutionalisták véleménye szerint pozitív jellegű ez a kapcsolat, tehát a demokráciákban gyorsabb a gazdasági fejlődés³¹. Általában empirikus úton, statisztikai és ökonometriai módszerekkel igazolják ezt az eredményt, mások csak az elméleti, logikai összefüggések bemutatására koncentrálnak.³²

Egy 2007-es tanulmány arra az eredményre jutott, hogy a demokratikus átmenet egy ország egy főre jutó GDP adatában éves átlagos szinten 0,83-1,08 százalékpontos pótlólagos növekedést eredményez.³³

A vizsgálatokat 138 országból álló mintán végezték el, több becslési és számítási módszert is alkalmazva a vizsgálatok során, az 1960 és 2000 közötti adatokat felhasználva. Azért választották ezt az időszakot, mert ekkorra a volt gyarmatbirodalmak szétesetek, szétesőben voltak, így nagyobb számú országgal dolgozhattak, bár a minta elemszáma saját bevallásuk szerint is túlzottan kicsi, hogy teljesen megbízható eredményekről beszélhessünk. Persson és Tabellini rámutat, hogy még nagyobb hatással van a gazdasági teljesítményre, hogyha a demokráciából az autokráciába való átmenetet vesszük górcső³⁴ alá. A kisebb elemszámú mintán 1975 volt az autokratikus átmenet átlagos éve, eredményképpen pedig azt kapták, hogy egy országban az egy főre jutó GDP növekedését évi 1,8 százalékponttal lassítja az ilyen jellegű rendszerváltás, korrigálva demográfiai trendekkel.

Az eredmények azt jelentik, hogy jelentős hatással van a gazdasági teljesítményre az államberendezkedés. Hosszabb időtávra is kiszámolták a demokrácia hatását a növekedésre. Az 1850 és 2000 közötti időintervallumban azonban szembe kell nézni azzal, hogy a minta elemszáma óhatatlanul kisebb lesz, valamint a statisztikai nyilvántartás sem volt olyan megbízható a korábbi időszakban például a számítógépes adatbázisok hiánya miatt. Az eredmények ebben az esetben azt mutatták, hogy a demokráciának majd kétszer akkora hatása van a növekedésre, mint a rövidebb időtáv alatt. Ebből arra lehet következtetni, hogy a stabil, állandó demokrácia erőteljesebb növekedési hatást fejt ki, mint az egyszerűen vett demokratikus átmenet.³⁵

A demokrácia kialakulásának módja sem mindegy azonban. Úgy vélik, hogy a demokratikus átmenet előtti liberalizáció, gazdasági nyitás nagyobb növekedési hatást eredményez, mint a fordított sorrendben megvalósított reform. Ez azzal magyarázható, hogy a gazdaságilag nem nyitott, nem piacokonform intézményrendszerrel, szabályozással rendelkező országok esetében nagy veszélyt jelentenek a populista

politikák és az újraelosztási viták által gerjesztett feszültségek, míg liberalizált gazdasági rendszerű fiatal democráciákban nagyobb hangsúlyt kap a gazdasági hatékonyság.

Vizsgálható, hogy az elnöki típusú, vagy a parlamentáris demokrácia bizonyul-e jobbnak, illetve, hogy a többségi vagy arányos választási rendszer eredményez-e olyan rendszert, amelyben a gazdasági növekedés nagyobb. Statisztikai számítások szerint prezidenciális democrációkban 1,5 százalékponttal³⁶ nagyobb gazdasági növekedés volt megfigyelhető, mint a parlamentáris democrációkban. A választási rendszereknek önmagukban véve nincs hatása a gazdasági teljesítményre. A demokrácia fentebb említett két fajtájával kombinálva viszont már jelentős hatás mutatható ki, ezt azonban a kormányzati kiadások nagyságára gyakorolják. Egy prezidenciális és többségi választási rendszerű demokrácia éves átlagos szinten 2 százalékponttal csökkenti a kormányzati kiadásokat a GDP arányában kifejezve egy parlamentáris és arányos választási rendszerhez viszonyítva.³⁷ A parlamentáris demokrácia meglétének önmagában nincs pótlólagos hatása. Megkülönböztethető institucionalista, politikai gazdaságtani értelemben a dereguláció (deregulation) és a belső jogi reform³⁸ (legal reform).

Az első esetben a külföldi gazdasági szereplők előtt álló akadályok lebontásáról beszélünk, a második esetben egy ország szerződés-kötési biztonságának, jogbiztonságának javításáról. A dereguláció gyorsan lehetővé teszi, hogy a piacon új és hatékony szereplők jelenjenek meg, amely a gazdasági teljesítményben is hamar jelentkeznek. A belső jogi reform viszont inkább a hazai gazdasági szereplőkre hat oly módon, hogy a belső gazdasági szereplők kerülnek kedvező helyzetbe, de nem a külföldiek. A második mód sokkal jobban megfelel az úgynevezett *coase-i* reform kritériumainak, mert megtörténik a vesztesek kompenzálása. Az ilyen módon végrehajtott reformok kevésbé hatékonyak, nem hoznak gyors eredményeket, viszont politikailag könnyebben megvalósíthatók, kisebb ellenállásba ütköznek. Caselli és Gennaioli szerint a jó reformcsomag tehát olyan, amely kompenzálja annak veszteseit, anélkül, hogy a kormányzatra nagy pótlólagos felelősséget róna, közvetlen transzferek folyósításával, amelyek tipikusan ártanak a hitelességnek, túlzottan költségesek vagy egyszerűen csak teljesíthetetlenek.

A gazdasági növekedés és a polgárosodás folyamata közötti kapcsolatot is fölfoghatjuk az intézményi közgazdaságtan egyik területeként. Ezt a témát tárgyalja Guido de Blasio és Giorgio Nuzzo 2010-ben publikált tanulmánya,³⁹ amelyben az egységes Olaszország más történelmi pályát bejárt területein a polgárosodás, a civil társadalom és gazdasági fejlettségi szint közötti kapcsolatokról írnak. Erőteljes pozitív kapcsolat mutatható ki az empirikus vizsgálatok szerint a polgárosodottság, a civil kezdeményezések száma és a gazdasági fejlettség között, eme összefüggések határozzák meg a szerzők szerint az Olaszország északi és déli vidékei közötti meghatározó gazdasági különbségeket. Ezek a történelmi különbségek jelentős eltéréseket okoznak olyan jól számszerűsíthető mutatókban, mint az aktivitási ráta vagy a munkatermelékenység, a nők munkapiaci részvétele, ilyen módon szigorúan vett közgazdasági kategóriákkal lehet bizonyítani a fent vázolt összefüggéseket.

Az általam eddigiekben bemutatott öt, új intézményi közgazdaságtani megközelítés (rendre Williamson elemzési kerete, Acemoglu és szerzőtársai munkája, Persson és Tabellini gazdasági teljesítményt elemző tanulmánya, Caselli és Gennaioli intézményi reformokat taglaló írása, valamint de Blasio és Nuzzo civil kezdeményezéseket determináló tényezőnek tekintő publikációja) az alábbi összegző gondolatok megfogalmazására vezetett.

Williamson elemzési kerete arra mutat rá, hogy egy ország gazdasági teljesítményének és a jövedelmek eloszlásának különböző alapozó tényezői vannak. Az említett négy szinten más-más időkeretben zajlanak le a társadalmi és gazdasági rendszerben bekövetkező változások. A visegrádi országok elhúzódó alkalmazkodási és felzárkózási folyamata is rámutat arra, hogy az alapvető intézményi környezetben meghúzódó változások komoly ellentétekhez vezethetnek az Európai Unión belül. A nyugat-balkáni országok esetében pedig már a beágyazottság szintjében is megfigyelhetőek eltérések a jelenlegi (régi és új) EU-tagokkal összehasonlítva.

Acemoglu és szerzőtársai három olyan intézményi tényezőt neveztek meg, amelyek a hosszú távú, tartós gazdasági növekedés alapjait jelentik. Ezek a gazdasági intézmények, a földrajzi elhelyezkedés, valamint a kulturális különbözőségek. Mindhárom tényező tekintetében komoly különbözőségek mutathatóak ki főleg a nyugat-balkáni államok és az EU egésze között.

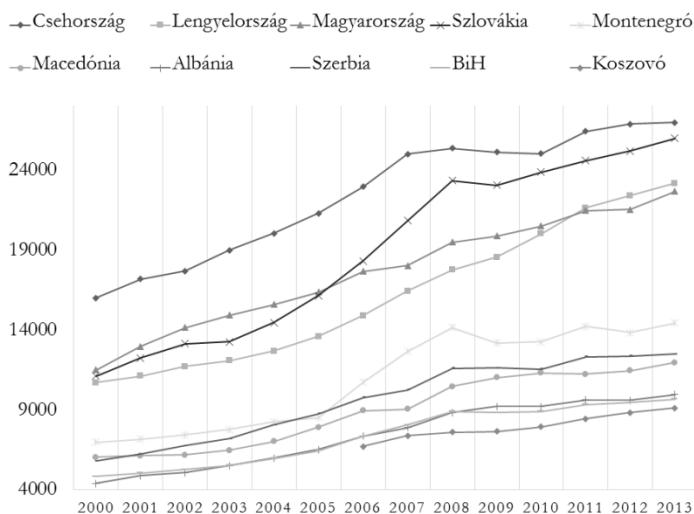
Persson és Tabellini azt mutatták be, hogy egyértelműen növekszik a GDP-ben kifejezett gazdasági teljesítmény a demokratikus átmenet hatására, míg az autokratikus átmenet mindössze rövid időtávon képes dinamizálni a gazdasági teljesítményt. Ennek az új tagállamok jelenlegi politikai átalakulásai (magyar és lengyel példa), valamint a csatlakozni kívánók szempontjából is komoly üzenete van, hiszen arra lehet következtetni, hogy az EU által elvárt intézményi reformok hosszabb távon kiegyensúlyozott növekedési pályára állítják az országokat.

Caselli és Gennaioli tanulmánya már a gazdasági teljesítmény, a vállalatok gazdasági szerepe és a különböző gazdasági reformok társadalmi nyertesei, valamint vesztesei szempontjából vizsgálja a döntően harmadik és második szinten (Williamson kerete) lezajló reformokat.

De Blasio és Nuzzo pedig arra mutatnak rá, hogy egyrészt a civil szféra és kezdeményezések erőssége erősíteni tudja a gazdasági teljesítményt. Másrészt pedig kiemelik, hogy a civil szféra erőssége még egy nemzetállamon belül is különbözhet, jelentősen eltérhetnek bizonyos országrészek, régiók a fejlettségüket tekintve. A szféra fejlettségi szintjének meghatározására különböző közelítő mutatók bevezetésére tesznek kísérletet. Mindezek a mutatók alapját képezhetik például a vizsgált két nagyobb térség régióinak fejlettségi elemzéséhez.

Az integrálódás és a társadalmi, gazdasági, fejlettség összefüggései a két régióban

Ebben a fejezetben az elméleti részt követően és az ott felmerült összefüggéseket igazolva különböző mutatók bemutatása olvasható a két vizsgált országcsoportra vonatkoztatva. A fentebb ismertetett intézményi közgazdaságtani megközelítések főleg a társadalmi és intézményi fejlettség vonatkozásában különböző közelítő indikátorokat említenek meg és alkalmaznak, amelyeket ismertettem. Mindezen túlmenően a politikai intézmények fejlettségének mérésére nagy mennyiségű mutatót alkalmazhatunk, például a World Justice Project által képezett Open Government Index-et, a Világbank által publikált Worldwide Governance Indicator mutatóit, vagy ahogyan arra egy hazai tanulmány⁴⁰ rámutat a Bertelsmann Transformation Index, az OECD SGI-mutatói, az Economist Democracy Index mutatója is meghatározza a politikai intézmények fejlettségének mérését. A gazdasági fejlettség számszerűsítését sem csak kizárólag az egyszerűbb SNA-mutatókkal végezhetjük el, a különböző versenyképességi indexek és a nemzetközi kereskedelem hozzáadott érték mutatói árnyaltabb képet festhetnek egy ország gazdasági állapotáról. Döntően azonban az SNA-mutatókkal mérhetjük a gazdasági teljesítményt, ezen kívül pedig a megítélésem szerint legtöbbször használt Freedom House demokrácia érték (democracy score), valamint a KOF globalizációs index közelíti legjobban egy ország integrálódásának leírását.



2. ábra. Az egy főre jutó GNI értéke vásárlóerő-paritáson, ezer dollárban kifejezve 2000 és 2013 között⁴¹

A visegrádi országok és a nyugat-balkáni térség államai több összevetés alapján is két külön csoportot, kategóriát alkotnak. Az egyik ilyen összevetési lehetőség az egy főre jutó bruttó nemzeti jövedelem (GNI), amelyet vásárlóerő-paritáson kifejezve egy diagramba foglalva mutatok be a 2. ábrán. Jól látható, hogy a V-4-ek államai a

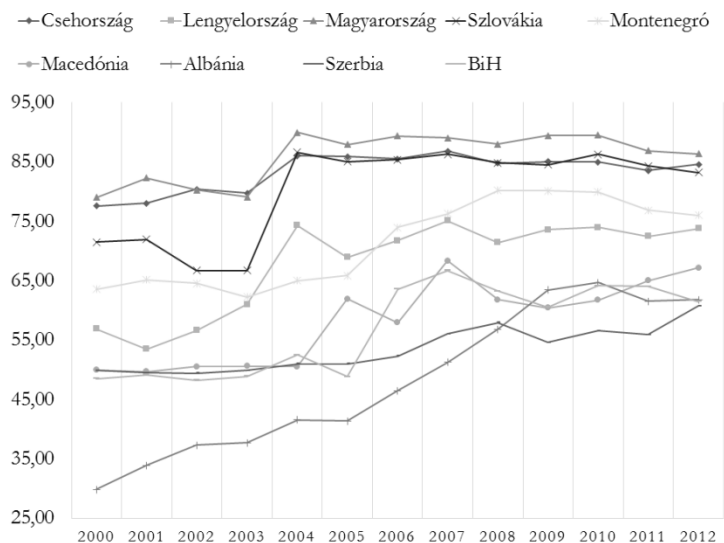
vizsgált időszakban folyamatosan magasabb makrojövedelmi kategóriába estek, mint a nyugat-balkáni országok. A volt jugoszláv utódállamok közül Montenegró szinte folyamatosan a legmagasabb egy főre vetített értéket produkálta, Szerbia pedig, mint a társág meghatározó súlyú országa, megtartotta második helyét. Az adott időszakban Magyarország a gyengébben teljesítő országok közé tartozik, az időszak elején csak Csehország múlta felül hazánkat, az időszak végére pedig az összes V-4-es állam adata felülmúlta a magyart.

Egy ország integrációs érettségének mérésére többféle, kifejezetten integrációt mérő mutatót is képeznek. A közösségi tagság elnyerése és a tagság több nézőpontból is változtatásokat követel meg egy ország részéről. A svájci központú KOF – Konjunkturforschungsstelle – évenként publikálja az úgynevezett KOF globalizációs indexet. Az index gyakorlatilag egy 0-tól 100-ig terjedő skálán mutatja be adott országok „globalizációs fokát.” Minél nagyobb az értéke, annál erőteljesebben globalizálódott, annál inkább integrálódott a globalizációs folyamatokba az ország. Ha konkrétan kifejezzük a mutató jelentését, akkor arra a megállapításra juthatunk, hogy egy ország világgazdasági nyitottságának leírására szolgál a mutató. Éppen azért a kisebb országok jellemzősen előkelő helyen szerepelnek a rangsorban.

A mutató három nagyobb pillérből épül föl. Az egyik pillér a globalizációs folyamat *gazdasági lábát* (A változóként hivatkoznak rá, angol megnevezése: Economic Globalization) írja le, 36%-os súllyal esik latba a végső index értékében. A külkereskedelmi adatokat, az FDI áramlási adatokat, tőkeáramlási mutatókat vesznek alapul számításakor. Mindezen túl a vámfalak magassága és a tőke- valamint importkorlátozás számít bele ebbe a pillérbe.

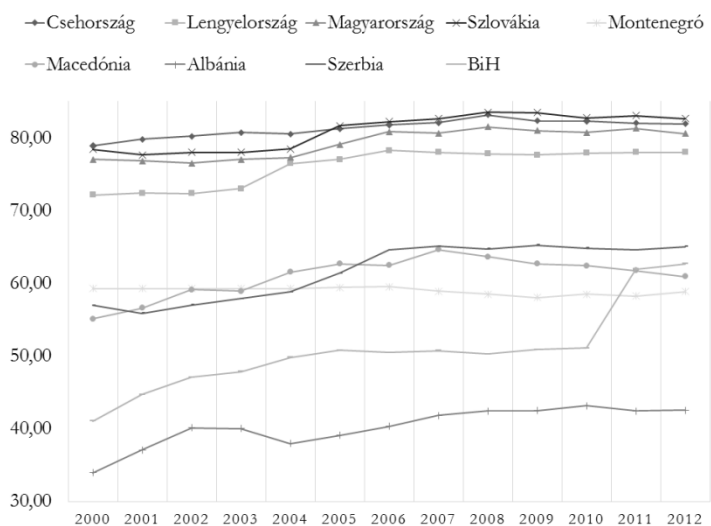
A gazdasági globalizációtekintetében érdekesség, hogy Montenegró Lengyelországot felülmúló mutatókkal rendelkezik a vizsgált időszak nagyobb részében, amit döntően annak a ténynek tudható be, hogy a kis nyitott gazdaságok magasabb értékeket kapnak a szervezettől. Mindezen túl az is megállapítható, hogy a két régió országai közti különbségek ebben az összevetésben a legkisebbek, Magyarország pedig folyamatosan a legmagasabb pontszámmal rendelkezik (3. ábra).

A második pillér (B változóként hivatkoznak rá, angol megnevezése: Social Globalization) a *társadalmi aspektusokat* veszi számításba. Ez a mutató leginkább vitatott építőköve, 38%-os súlyt tesz ki. Az internethasználat gyakorisága, a külföldi népesség nagysága, az olvasott újságok és könyvek darabszáma alapján számítják értékét, úgy, hogy például az országban található McDonald's éttermek száma vagy IKEA áruházak száma is növeli a mutató értékét. A felsorolásból is látszik, hogy miért éppen ezt a pillért vehetjük legkevésbé komolyan. Ebben az összevetésben viszont sokkal erőteljesebben rajzolódnak ki az országok közötti különbségek (4. ábra). A V-4-ek abszolút elválnak a nyugat-balkáni államoktól, Albánia pedig még a posztjugoszláv térségbeli államokhoz képest is más kategóriába esik. A társadalmi változások jellemzően nem ugrásszerűen következnek be, ennek ellenére Bosznia-Hercegovina tekintetében azt láthatjuk, hogy jelentős javulást mutatott 2010 után.

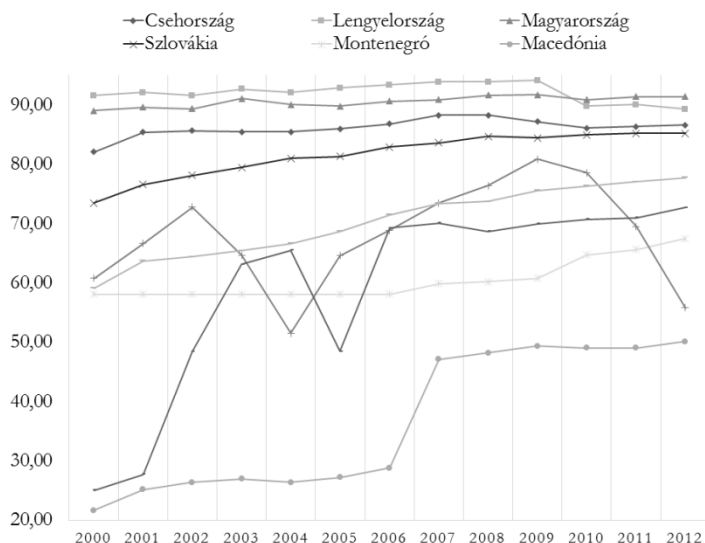


3. ábra. A KOF gazdasági globalizációs indexe 2000 és 2012 között⁴²

A harmadik pillér a *politikai globalizáció* elnevezést viseli, C változóként hivatkoznak rá, angol megnevezése Political Globalization, 26%-os súllyal szerepel a mutatóban. A nemzetközi szervezetekben való tagságok, az ENSZ BT misszióiban való részvétel, nemzetközi egyezmények ratifikálása és az országban levő nagykövetségek száma növeli a pillér értékét.



4. ábra. A KOF társadalmi globalizációs indexe 2000 és 2012 között⁴³

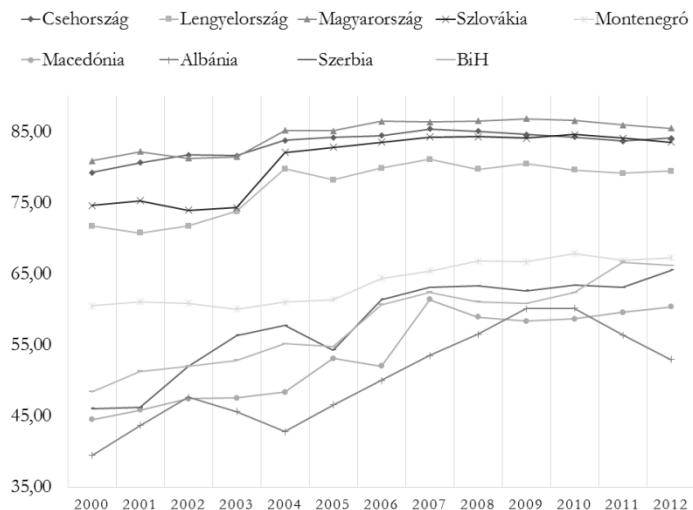


5. ábra. A KOF politikai globalizációs indexe 2000 és 2012 között⁴⁴

A politikai globalizálódás eltérő mértékben van jelen a két térségben (5. ábra). A V-4-ek magasabb besorolásba esnek, Lengyelország és Magyarország vezető pozíciót töltenek be. Macedónia alulreprezentált a nemzetközi szervezetekben, amelyben nagy szerepe van természetesen annak a ténynek, hogy Görögországgal a hivatalos elnevezését illető vitája van. Az időszak során Szerbia mutatója növekedett a legnagyobb mértékben, ami azt jelzi, hogy a délszláv háborúban viselt meghatározó szerepe után a domináns nemzetközi politikai közeg kezdi visszafogadni déli szomszédunkat.

A három kitevő vagy pillér értékeit *egyenként és összesítve* is nyilvánosságra hozzák minden évben, minden egyes kategóriában sorrendet is hirdetnek. 2015-ben például Írország szerepelt az első helyen a *globalizációs indexet* tekintve, 91,30-as értékkel. A politikai globalizáció tekintetében pedig Olaszország volt a világelső, 97,52 százados indexértékkel. Az index időbeli alakulása azonban az integrációs folyamat szempontjából nagyobb jelentőséggel bírhat, hiszen kimutathatóvá válik egy adott állam integrálódása, dezintegrálódása a nemzetközi gazdasági, társadalmi és politikai folyamatokba.

A komplex globalizációs index alakulása nem véletlenül hasonlít a leginkább a társadalmi pillérének ábrájához, az a legnagyobb súllyal számításba vehető alkotó (6. ábra). Egyértelműen kirajzolódik a visegrádi országok nagyobb fokú integráltsága, intézményi fejlettsége. Arra is rá kell persze mutatni, hogy az EU-tagság elérése után inkább csak az értékek stabilizációja valósult meg, míg ugyanebben az időszakban a nyugat-balkáni országok döntő többsége – Albániát leszámítva – inkább tartózkodott növekedési pályán.



6. ábra. A KOF komplex globalizációs indexe 2000 és 2012 között⁴⁵

A Freedom House elnevezésű szervezet egyik kiemelt tevékenysége, hogy vizsgálja az egyes országokban a demokratikus értékek elfogadottságát, szerepét. Az úgynevezett demokrácia index vagy demokrácia érték (democracy score) kifejezetten az átmeneti demokráciák jellemző mérőszáma, értékét a Nyugat-Balkán államaira is évente kiszámolják, publikálják.

Kiszámítása során hét összetevő alakulását veszik figyelembe, ezek a következők:

- A választási rendszer működése.
- A civil társadalom fejlettsége, politikai döntésformáló ereje.
- A független média.
- Nemzeti demokratikus kormányzás.
- Helyi szintű demokratikus kormányzás.
- Jogállamiság megléte, a bíróságok függetlensége.
- Korruptió.

Mindegyik összetevő egyenként egytől hétig terjedő skálán osztályozható, az egyes jelenti a „tökéletesen szabad demokráciát”. Minél magasabb az egyes összetevők értéke, annál magasabb lesz a demokrácia index is, amely azt jelenti, hogy távolodhat egy ország a nyugati értelemben vett demokratikus berendezkedéstől, modelltől.

A demokrácia index esetében különböző határértékeket is meg lehet nevezni. Az 1 és 3 közötti indexszám konszolidált demokráciát jelent, 3 és 4 között félig konszolidált demokráciáról beszélhetünk, 4 és 5 között átmeneti, hibrid rezsimeknek nevezik az államvezetést. 5-ös érték fölött már félig konszolidált autoriter rendszerről

beszélhetünk, 6 felett pedig konszolidált autoriter rezsimről. Szerbiát ilyen módon félig konszolidált demokráciaként tartják számon és egyértelműen a legjobb pozícióban van a térség országaihoz képest, Albánia és Bosznia-Hercegovina már átmeneti rezsimnek számít az autoriter és demokratikus rendszerek között, Koszovó pedig félig konszolidált autoriter hatalomnak minősül.

1. táblázat. A demokrácia érték alakulása 2006 és 2013 között a két országcsoport viszonylatában⁴⁶

Ország	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Csehország	2,25	2,25	2,14	2,18	2,21	2,18	2,18	2,14	2,25
Lengyelország	2,14	2,36	2,39	2,25	2,32	2,21	2,14	2,18	2,18
Magyarország	2,00	2,14	2,14	2,29	2,39	2,61	2,86	2,89	2,96
Szlovákia	1,96	2,14	2,23	2,46	2,68	2,54	2,50	2,57	2,61
Albánia	3,79	3,82	3,82	3,82	3,93	4,04	4,14	4,25	4,18
BiH	4,07	4,04	4,11	4,18	4,25	4,32	4,36	4,39	4,43
Koszovó	5,36	5,36	5,21	5,21	5,07	5,18	5,18	5,25	5,14
Montenegró	3,89	3,93	3,79	3,79	3,79	3,82	3,82	3,82	3,86
Szerbia	3,71	3,68	3,79	3,79	3,71	3,64	3,64	3,64	3,64
Macedónia	3,82	3,82	3,86	3,86	3,79	3,82	3,89	3,93	4,00

Az 1. táblázat a visegrádi csoport országainak és a nyugat-balkáni államoknak a demokrácia értékeit mutatja a 2006 és 2014 közötti időszakban. Általános trend, hogy inkább kedvezőtlenül alakultak az index értékei.

A Visegrádi csoport országai közül egyedül Magyarország közelítette meg a félig konszolidált demokráciák határát az időszakban, 2015-ben pedig a Freedom House besorolása szerint át is lépte a határt, 3,18-as értékével az adott térségen belül fejlettebbnek tekintett nyugat-balkáni államokkal került egy kategóriába, a V-4-ekhez képest viszont egy kategóriával visszalépett Magyarország. Magyarország sajátos pályát járt be az elemzett három mutatót figyelembe véve. Az egy főre jutó GNI tekintetében az időszak elején a V-4-ek közül csak Csehország előzte meg, mára pedig Szlovákia és Lengyelország is. Szorosan összefügg ez azzal, hogy a 2008-ban kitört gazdasági válság előtt már gyengült a gazdasági teljesítmény és ezt követően egy külső válság is rontotta helyzetünket. Másrészt a magyar gazdaság rendkívüli módon rá van utalva a külpiacokra és nagyon nagy szerep jut a külföldi működő tőkének, a tőkeáramlás sajátosságai miatt pedig a GDP-hez képest lefelé torzít a GNI mutatónk. A jelenlegi magyar kormányoknak döntően az Európai Bizottsággal történt konfliktusai, valamint a megváltozó külpolitikai irányvonala miatt a politikai intézményrendszerek fejlettségét mérő szervezetek körében való megítélése erősen

romlott, ez megmutatkozik a Freedom House demokrácia indexének értékében is, de az összes többi említett mutatónál hasonló tendencia érvényesül.

Összegzés

A nyugat-balkáni térség országai és a Visegrádi csoport országai a világgazdasági integráció és az EU-integráció tekintetében is eltérő pályán, fejlettségi szinten mozognak. A kérdéssel foglalkozó integrációs elméletek, valamint az új intézményi iskola olyan megállapításokra jutott, hogy a napjainkban tapasztalható integrációs folyamatokban, a társadalmi értékrendben és a társadalmi folyamatokban meghúzó-dó változások és szerkezeti sajátosságok játsszák a kiemelkedő szerepet.

Az elméleti irányzatok megállapításait az ismertetett mutatók alátámasztják. A két eltérő fejlettségűnek tartott térség leginkább a társadalmi globalizáció tekintetében bontható két jól elkülönülő csoportra. A politikai intézményrendszer fejlettségének megítélése tűnik a legnehezebb feladatnak. Jól látható, hogy a Freedom House eltérően értékeli például a magyarországi politikai rendszerben bekövetkezett változásokat, mint a KOF. Az irányvonal a térség országaihoz hasonlóan kedvezőtlen, az előbbi szervezet azonban kifejezetten Magyarország és Albánia helyzetét értékeli relatíve a legkedvezőtlenebbül.

A jelenben tapasztalható és jövőben bekövetkező társadalmi, politikai változások minden bizonnyal összetett és komoly kihívást jelentő helyzeteket fognak előidézni. A két vizsgált régió kifejezetten olyan területnek minősíthető, amelyik érzékelní fogja a geopolitikai változások hatásait, amelyiket érzékenyen fogja érinteni a globális ipari átrendeződése, amelyiket mindennaposan alakít a kontinentst érintő migrációs folyamat. Mindemellert az egymással való együttműködés igénye is fölmerülhet a közös problémák hatékonyabb kezelése érdekében.

Jegyzetek és hivatkozások

¹ A 2004. és 2007. évi keleti irányú bővülés után az EU figyelme a Balkán országai felé fordult. A Nyugat-Balkán szó is uniós szakkifejezés, ebbe az országcsoportba szűken értelmezve hat ország tartozik: Albánia, Bosznia-Hercegovina, Koszovó, Macedónia, Montenegró és Szerbia. Mindegyik állam instabil államszerkezettel rendelkezik. Bosznia-Hercegovina gyakorlatilag három külön működő struktúrával rendelkezik, Koszovó 2008-ban kiáltotta ki egyoldalúan függetlenségét Szerbiától, de ezt Szerbia mellett több meghatározó európai állam és nem európai ország sem ismerte el. Macedónia hivatalos megnevezése (FYROM – Former Yugoslav Republic of Macedonia, azaz Macedónia volt jugoszláv tagköztársaság) arra utal, hogy vitákat generál egyszerűen Macedóniaként hivatkozni rá. Montenegró 2006 óta számít ismét független országnak, Szerbia megnevezése 7 alkalommal változott az elmúlt egy évszázadban és jelentős területi veszteségeket is el kellett szenvednie. Albánia viszonylagos stabilitást mutatott az utóbbi évszázadban, de ez nem jelenti fejlődéspályájának kiegyensúlyozottságát.

² A Visegrádi Négyek hivatalos, intézményesült megnevezése Visegrádi csoport (Visegrad Group). Csehország, Szlovákia, Lengyelország és Magyarország alkotják, az utóbbi időben bizonyos meghatározó közösségi kérdésekben is törekednek az álláspontjaik közelítésére. A szervezet hivatalos internetes oldala: <http://www.visegradgroup.eu/main.php>

³ A nyugat-balkáni országokkal az Európai Unió által fenntartott politikai kapcsolatok háttéréről, jogi alapjairól a következő oldalon is tájékozódhatunk:

http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/hu/displayFtu.html?ftuId=FTU_6.5.2.html

⁴ LOSONCZ, M. (2011): Az Európai Unió külkapcsolatai és külkapcsolati politikája. Tri-Mester, Tatabánya.

⁵ ILLÉS, I. (2010): A Nyugat-Balkán és az európai uniós csatlakozás. – In: HORVÁTH GY.–HAJDÚ, Z. (szerk.): *Regionális átalakulási folyamatok a Nyugat-Balkán országjaiban*. MTA RKK, Pécs. 100-116. o.

⁶ LŐRINCZNÉ, BENCZE E. (2013): Az európai uniós bővítések elmélete és gyakorlata a horvát csatlakozás tükrében. Aposztróf, Budapest. 45. old.

⁷ PALÁNKAI, T. et al. (2011): A globális és regionális integráció gazdaságtana. Akadémiai, Budapest.

⁸ POGÁTSA, Z. (2009): Álomunió. Európai piac állam nélkül. Nyitott Könyvműhely, Budapest.

⁹ BALÁZS, P. (2002): Az Európai Unió külpolitikája és a magyar-EU kapcsolatok fejlődése. KJK-Kerszöv, Budapest, BALÁZS P. (2003): Európai egyesülés és modernizáció. Osiris, Budapest.

¹⁰ KÉGLER, Á. (2008): Tagállami érdekvédelem az Európai Unióban. PhD. értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Nemzetközi Kapcsolatok, Multidiszciplináris Doktori Iskola, Budapest.

¹¹ BACHE, I. et al. (2011): *Politics in the European Union*. Oxford University Press, Oxford.

¹² Nem feledkezhetünk meg arról sem, hogy a Koppenhágai kritériumok alapszerződési szinten is rögzítik a legfontosabb kihívásokat.

¹³ CHATZIGIAGKOU, G. (2010): *Enlargement Goes Western Balkans: Croatian Institutions in Time Sluggish Institutional Evolution, Resilience and Shallow Europeanisation*. PhD Thesis, University of York, York. 85. old.

¹⁴ PÓK, A. (2007): A Balkán, mint stratégiai térség Magyarország számára. MTA Társadalomkutató Központ, Budapest.

¹⁵ ACEMOGLU, D. et al. (2004): *Institutions as the Fundamental Cause of Long Run Growth*. National Bureau of Economic Research (NBER), Cambridge. 6. old. <http://dx.doi.org/10.3386/w10481>

¹⁶ A bonyolult intézményépítési, jogalkotási folyamaton át kellett természetesen esniük a visegrádi országoknak is. A nyugat-balkáni államok intézményi elmaradottsága, különbözősége azonban jóval nagyobb az EU-hoz képest, mint az a visegrádiak esetében jellemző volt, éppen ezért nagyobb relevanciája is van az említett elméleteknek.

¹⁷ PEARCE, D. W. (szerk.) (1993): *A modern közgazdaságtan ismerettára*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

¹⁸ COASE, R. H. (1937): *The Nature of the Firm*. *Economica*, 16. 386-405. old.

¹⁹ 2009-ben Oliver Eaton Williamson közgazdasági Nobel-éremdíját kapott a vállalati működés és a gazdasági kormányzás közti kapcsolatok feltárásáért. Ugyanebben az évben kapta meg a közgazdasági Nobel-éremdíját Elinor Ostrom is, aki a közjavak és a gazdasági kormányzás kérdéseit vizsgálta.

²⁰ WILLIAMSON, O. E. (2000): *The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead*. *Journal of Economic Literature*, 3. 595-613. old.

²¹ KAPÁS, J. – KOMÁROMI, GY. (2004): *Régi és új hangsúlyok az új intézményi közgazdaságtanban*. *Közgazdasági Szemle*, 1. 90-98. old.

²² PERSSON, T. – TABELLINI, G. (2004): *Constitutional Rules and Fiscal Policy Outcomes*. *American Economic Review* 4, 25-45. old., <http://dx.doi.org/10.1257/000282804322970689>

²³ Williamson 2000-ben publikált híres tanulmányában a „Levels of Social Analysis” című alfejezetben ismerteti a szinteket, ennek az angol kifejezésnek a magyar fordítása terjedt el a hazai szakirodalomban is.

²⁴ Saját szerkesztés Williamson 2000 és Kapás – Komáromi 2004 alapján.

²⁵ PINTÉR, T.(2014): *The Economic and Social Challenges of European Integration - the Case of the Western Balkans*. International Journal of Strategic Management and Decision Support System in Strategic Management, 3. 38-45. old.

²⁶ Az alábbi alfejezet az Acemoglu és szerzőtársai által 2004-ben közzétett tanulmány 1. és 14. oldal közötti szakaszára épül.

²⁷ Az angol nyelvű forrásanyagokból átvett idézeteket magam fordítottam magyarra.

²⁸ NORTH, D. C. – THOMAS, R. P. (1973): *The Rise of the Western World: A New Economic History*. Cambridge University Press, Cambridge. 2. old., <http://dx.doi.org/10.1017/cbo9780511819438>

²⁹ NORTH, D. C. (1990): *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge University Press, New York. 3. old.

³⁰ Egyes megközelítések szerint ennek a definíciónak az elfogadását követően meg kellene változtatni az intézmények fogalom használati körét is. Az Európai Tanács, az ENSZ, az EBESZ és egyéb intézmények precízebb megnevezése a szervezet lenne. Intézmények alatt pedig „puhább”, szociológiailag megalapozott fogalmakat kellene értenünk. Példák az utóbbira: tulajdonjog, joguralom, versenymechanizmus, bizalom, identitás stb.

³¹ Napjaink politikai, politológiai vitáiban, különösen Magyarországon nagy szerepet kap az úgynevezett liberális és az illiberális demokráciák kérdése. Fareed Rafiq Zakaria alkotta meg az illiberális demokráciák fogalmát, amelyet a Freedom House besorolása szerinti nem teljesen konszolidált demokráciákra alkalmazott. A jelenlegi magyar miniszterelnök értelmezése szerint illiberálisnak azok a demokráciák nevezhetők, amelyek nem értenek teljesen egyet a liberális társadalmi és gazdasági berendezkedés minden mozzanatával, ellenben képesek központi kormányzati beavatkozásokkal erőteljes gazdasági teljesítményt elérni. A szembenállás Fukuyama és Huntington híres vitájával is összekapcsolható, jelen tanulmány kereteibe azonban nem fér bele ennek a gondolatmenetnek a teljes kifejtése.

³² GEDEON, P. (2008): *Gazdasági fejlődés és politikai demokrácia*. Politikatudományi Szemle 1. 26-42. old.

³³ PERSSON, T. – TABELLINI, G. (2007): *The Growth Effect of Democracy: Is it Heterogenous and how can it be Estimated?* National Bureau of Economic Research (NBER), Cambridge. 17. old., <http://dx.doi.org/10.3386/w13150>

³⁴ A szerzők természetesen valódi példákat is hoznak a demokratikus és autokratikus átmenetekre. Ezek a példák döntően latin-amerikai és afrikai államokban lezajlott események, a jelenlegi Európából csak Fehéroroszország „autokratizálódásáról” beszélnek.

³⁵ PERSSON, T. – TABELLINI, G. (2006): *Democracy and Development: The Devil in the Details*. NBER, Cambridge. 5. old., <http://dx.doi.org/10.3386/w11993>

³⁶ U.o. 7. old.

³⁷ PERSSON, T. – TABELLINI, G. (2004): *Constitutional Rules and Fiscal Policy Outcomes*. American Economic Review 4, 25-45.o 29. old., <http://dx.doi.org/10.1257/000282804322970689>

³⁸ CASELLI, F. – GENNAIOLI, N. (2007): *Economics and Politics of Alternative Institutional Reforms*. NBER, Cambridge, 2. old., <http://dx.doi.org/10.3386/w12833>

³⁹ de BLASIO, G. – NUZZO, G. (2010): *Historical Traditions of Civiness and Local Economic Development*. Journal of Regional Sciences, 3. 833-857. old., <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9787.2009.00624.x>

⁴⁰ ÁGH, A. (2012): *Demokráciakutatás a politikai és közpolitikai elemzés keresztútján: a demokráciák minősége és teljesítőképessége*. Politikatudományi Szemle, 2. 55-72. 63. old.

⁴¹ Saját szerkesztés a Világbank adatbázisa alapján.

⁴² Saját szerkesztés a KOF hivatalos oldala alapján.

⁴³ Saját szerkesztés a KOF hivatalos oldala alapján.

⁴⁴ Saját szerkesztés a KOF hivatalos oldala alapján.

⁴⁵ Saját szerkesztés a KOF hivatalos oldala alapján.

⁴⁶ A Freedom House adatai alapján saját szerkesztés.

Adatforrások

<http://data.worldbank.org/>

<http://ec.europa.eu/enlargement/>

<https://freedomhouse.org/>

<https://www.kof.ethz.ch/en/>

<http://www.visegradgroup.eu/main.php>

A globális értéklánc elemzés lehetővé teszi valós, gyakorlati problémák megértését, összeköti a globális és a helyi szintű szereplőket, segítségével a változtatásban, reformban érdekelt szereplők – kutatók, cégek, civil szervezetek, szakpolitikusok – beavatkozási pontokat kereshetnek, a nemzetállamok megérthetik, hol van adott iparágban versenyerősségük, illetve milyen kihívásokat kell leküzdeniük ahhoz, hogy javítsanak az iparág helyzetén. A globális értéklánc modell speciális módszertani eszközöket alkalmaz egymást követő, különálló kutatási lépésekben, melyek segítségével meghatározhatóak többek között a globális gazdasági folyamatok és az élelmiszerfogyasztás közötti összefüggések. Beazonosítható, hogy az élelmiszerellátási láncok hogyan formálják az élelmiszer hozzáférhetőségét, a globális és helyi láncok közötti együttműködést. Körvonalazható a transznacionális vállalatok szerepe és a beavatkozási pontok halmaza.¹

A globális értékláncok kialakulása és terjedése jelentékeny hatást gyakorol a szakpolitikák széles tárházára, melynek következtében szükségessé válik azok átalakítása is. A hozzáadottérték-alapú kereskedelemmel kapcsolatos eredmények épp azt teszik lehetővé, hogy a politikacsinálók megfogalmazhassák a szükséges változtatásokat. Az országok nemzetközi teljesítményét gyakran az exportpiaci részesedéssel és a feltárt komparatív előnyök mutatójával mérik. A globális értékláncok (GVC) azonban közvetlenül megkérdőjelezzik a versenyképesség ezen mutatókkal történő vizsgálatát, mivel egy adott ország exportjához egyre nagyobb mértékben van szükség külföldi közvetett termékek és szolgáltatások importjára.² Az export versenyképességét növelik az olcsóbb, differenciáltabb és jobb minőségű inputot biztosító „outsourcing” és „offshore” tevékenységek (További részleteket ld. az OECD-nél³). Ebből adódóan a végtermékekre vonatkozó exportadatok nem jelzik feltétlenül az adott ország specializációjának valós mértékét.

A kedvező exportalapú indikátor lehet, hogy nem utal az adott termék előállításában megmutatkozó kompetitív jellegre és elrejtheti azt is, hogy egy ország importált köztes inputot felhasználva csupán a termék végső összeszerelésére specializálódott, azzal alig vagy egyáltalán nem mérhető hozzáadott értéket teremtve.

A globális értékláncok próbára teszik a kereskedelmi és output adatok gyűjtése során eddig használt módszereket. A kereskedelemstatisztikában felmerülő „kettős könyvelés” hamis benyomást kelt arra vonatkozóan, hogy a kereskedelem milyen mértékben járul hozzá az adott ország GDP-jéhez és növekedéséhez. A kettős könyvelés mértéke igen jelentős is lehet. (Becsült adatokat ld.⁴) A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) és a Kereskedelmi Világszervezet (WTO) külkereskedelmi adatok és input-output adatok segítségével, majd hozzáadottérték-alapú kereskedelmi adatok (angolul Trade in Value Added, röviden TiVA) felhasználásával kezdte meg feltérképezni a globális értékláncok terjedését. A hozzáadottérték-alapú kereskedelemstatisztika segítségével kimutatható, hogy egy adott ország exportjánál mekkora az a hozzáadott érték (munkabér, adó, profit), amellyel az az ország, illetve egy adott ágazat ténylegesen hozzájárult az adott terme-

léshez vagy szolgáltatáshoz. Láthatóvá válik, hogy az adott ország importja és exportja milyen mértékben, milyen módon járul hozzá a versenyképességhez, a gazdasági növekedéshez, illetve hogy milyen mértékben fogyasztója egyes import termék-csoportoknak vagy szolgáltatásoknak.⁵

A hozzáadottérték-alapú kereskedelmi adatok ugyanakkor csupán az ország határain belül előállított hozzáadott értéket mutatják.⁶

A tanulmány első lépésben szakirodalmi kompiláció keretében térképezi fel a globális értékláncok általános és élelmiszergazdaságra (mezőgazdaságra és élelmiszeriparra) vonatkozó specifikus jellemzőit, majd arra a kérdésre keresi a választ, miért és hogyan vesz részt Magyarország és összehasonlításként Ausztria a globális értékláncokban. Hangsúlyozandó, hogy a kereskedelemben bekövetkező globális értékmozgások követésére, illetve annak felmérésére, hogy egy adott országban ténylegesen mennyi érték keletkezett az OECD és a WTO által kidolgozott hozzáadottérték-alapú kereskedelemstatisztika megjelenése előtt nem volt mód, tekintettel arra, hogy a klasszikus export-import adatok arra nem alkalmasak. Ebből adódóan a magyar élelmiszergazdaságra vonatkozó hozzáadottérték-alapú kereskedelmi adatok elemzése is új kihívás.

Az OECD-WTO TiVA adatbázisban szereplő adatok felhasználásával sor kerül Magyarország és Ausztria összehasonlító, deskriptív statisztikai elemzésére, melyben a szerző a különböző ágazatok közül elsősorban a mezőgazdaság és az élelmiszeripar vizsgálatára helyezi a hangsúlyt.

A tanulmány megírásakor 57 ország 18 ágazatára (iparágára) álltak rendelkezésre adatok, amelyekkel a globális GDP 95 százaléka volt lefedhető. Megjegyzést igényel ugyanakkor, hogy egyrészt a TiVA adatbázis becsléseket tartalmaz, az adatok nem teljes körűek és nem véglegesek⁷, másrészt, hogy a fejezet nagy részének megírásakor az elemzésbe bevont legutolsó rendelkezésre álló indikátorok 2009-re vonatkoztak. Időközben az OECD honlapján megjelent az országok közötti input-output (ICIO) adatbázis alapján elkészített indikátorok 2015-ös verziója, mely kiegészült a 2010-es, és a 2011-es évvel is. Ugyanakkor egyes, a tanulmány szerves részét képező mutatók a véglegesítéskor nem voltak elérhetőek a honlapon, minek következtében az utolsó feldolgozott év 2009 maradt. Az azóta eltelt időszak vizsgálata a későbbiekben a témakör feldolgozásának újabb állomása lehet. Bizonyára érdekes konzekvenciákat lehet majd levonni a 2008-ban kirobban pénzügyi és gazdasági világválság hatására bekövetkező változásokról is, ha már rendelkezésre állnak az adatok.

Globális értékláncok általános jellemzői^{8,9}

A termelési és szolgáltatási tevékenységeket vizsgáló közgazdasági szakirodalomban Porter, Gereffi, Dicken továbbá mások munkásságának köszönhetően, és némi eltéréssel több elnevezés is meghonosodott. Maga az értéklánc az adott áru termelése vagy egy szolgáltatás során materiális kibocsátást és immateriális szolgáltatásokat is tartalmazó, egymáshoz kapcsolódó tevékenységek sorozata. Több szinten szerveződhet, melyek közül a legmagasabb a globális szint. Az értéklánc globális környezetbe történő helyezésére már az 1990-es évek elejéről is vannak példák. (ld pl.¹⁰) A globális értékláncok lehetnek termelő vagy fogyasztó által vezéreltek. A legújabb kutatási irányzatok szerint már nem is a „láncot”, hanem a „hálózatot” vizsgálják, jelezve ezzel a globális termelők közötti interakciók komplexitását.¹¹

A globális értékláncok elméletének segítségével¹² a nemzetközi gazdaságtant és a világgazdaságtant már számos aspektusból vizsgálták. Ugyanakkor az elmélet rokon tudományágakban is felbukkant, ismertté vált többek között a regionális tudományokban, a szociológiában vagy a politológiában.^{13,14}

A globális értékláncokat a közgazdasági szakirodalomban már több olyan fogalommal – pl. a globális termelésmegosztás, a nemzetközi fragmentáció, a vertikális specializáció, a többszintű termelés, a külföldre történő kihelyezés (offshoring), vagy a kiszervezés (outsourcing) fogalmával – társították, amelyek bár némileg különbözőek mégis meg van az a közös jellemzőjük, hogy mind utalnak arra, hogy az országokon átnyúló vertikális termelési/ kereskedelmi láncoknak egyre nagyobb a jelentősége. Manapság például – mint ahogy az már említésre került - a cégek sok esetben kiszervezik vagy kihelyezik a tevékenységeiket (1. ábra).



1. ábra. Kiszervezés és külföldre történő elhelyezés¹⁵

Az arra vonatkozó döntések, hogy mely tevékenységeket szükséges a vállalaton kívülre, esetlegesen határon túlra, kiszervezni, illetve, hogy melyeket kell feltétlenül a cégen belül tartani, attól függenek, hogy mekkora a tranzakciós költség, jellemző-e az eszközspecifikusság, és hogy mennyire összetettek a cégen belüli kapcsolatok. A kutatások azt mutatják, hogy a cégek vonakodnak összetett és magas hozzáadott érték tartalmat eredményező tevékenységeket vállalaton kívülre kiszervezni, hiszen azokat alapvetően stratégiai fontosságúnak tartják a cég fő profilja szempontjából. A vállalatok az olyan nagy volumenű eredményező termelést hajlamosak külső cégekre bízni, amelyek csupán alacsonyán képzett munkaerőt vagy standard technológiát igényelnek. Ebben az esetben a külső cég olcsóbban vagy hatékonyabban termel.¹⁶

A globális értékláncok szereplői és típusai

A globális értékláncok szereplői a multinacionális cégek, azok külföldi leányvállalatai, illetve a független hazai és külföldi beszállítók.

A nemzetközi kereskedelemnek és beruházásnak köszönhetően a multinacionális vállalatok – azaz a transznacionális vállalatok, a globális vállalatok, a született globális vállalatok, a kis- és középméretű multik, a feltörekvő és a kései multinacionális vállalatok - váltak a vezérszereplőkké. Ezek létezését főként Coase, Williamson és Penrose közgazdasági elméleteiből kifejlődött modellekkel magyarázzák, melyek középpontjában a vállalatok által végrehajtott közvetlen külföldi tőkebefektetések állnak, és amelyek e vállalatok létezésére kívánnak magyarázatot adni.

A modern multinacionális vállalat gyökerei a 19. században lezajlott második ipari forradalom idején eredtek. A brit, az észak-amerikai és kontinentális európai cégek immateriális javak segítségével expandáltak világszerte. A terjeszkedés csúcspontját az 1950-es és 1960-as években érték el, amikor is a kereskedelmi és beruházási korlátok fokozatosan felszámolódtak. Az európai és az észak-amerikai multik stratégiájában és szerkezetében számottevő eltéréseket dokumentáltak akkoriban és ezek a különbségek csak fokozódtak az 1970-es és 1980-as években, amikor a japán multinacionális cégek is felemelkedtek. A viszonylag gazdag és technológiailag fejlett országokból elinduló cégek osztoztak bizonyos jellemzőkben. Ezek közé tartozott például az, hogy a technológiát, a marketinget vagy a menedzseri felkészültséget illetően olyan erősségekkel rendelkeztek, melyek segítségével képessé váltak arra, hogy külföldön is megvessék a lábukat, például beruházzanak vagy átadják a technológiát. Az 1990-es évektől már egyre több olyan multi is feltűnt a világtérképen, amelyek nem a legfejlettebb országokból indulnak. Ezek között az „új” multik között vannak, amelyeket felső középszintű jövedelmű országokban; feltörekvő gazdaságokban; fejlődő országokban; vagy olajban gazdag országokban alapítottak. Ezek az új multik különbözőképpen léptek a nemzetközi színtérre. Lehetnek szövetségek, vegyes vállalatok, nagyok és egyszerre több ágazatban jelen levők vagy kicsik és termékorientáltak. A szakirodalomban különböző megnevezés illeti őket pl. „harmadik világbeli multik”. Nem rendelkeznek feltétlenül a legszofisztikáltabb techno-

lógiaival, vagy marketing képességekkel, de innovatív módon terjeszkednek a világban. A működőtőke befektetések és a határokon átnyúló akvizíciók kulcsszereplőivé váltak.

A hagyományos és az új multinacionális cégek között a legelgondolkodtatóbb különbség a nemzetköziesedés ütemében mutatkozik, ami igen jelentős az utóbbi csoport vonatkozásában. Az új multiknak többek között meg van az az előnye is, hogy könnyen be tudnak illeszkedni az olyan országokban, amelyekben – hasonlóan a sajátjukhoz – instabil a kormányzat. Szövetségek kötése és akvizíciók révén általában a külső növekedési módot választják. Ezen kívül egyszerre jelennek meg a fejlődő és a fejlett országokban és hajlamosak a szervezeti újítások végrehajtására.

Külföldi működőtőke beruházásait különböző tényezők motiválják, melyek összefoglalására Guillén és García-Canal 2009-ben írott tanulmányában került sor.¹⁷

A külföldi tulajdonú vállalatok befogadó országra gyakorolt hatása egyaránt lehet kedvező és kedvezőtlen. A pozitív hatás nem automatikusan, hanem csupán az előre és a hátranyúló kapcsolódási hatások megléte esetén érvényesül. A működőtőke beruházások pozitív hatásainak érvényesülése nagymértékben függ a vállalatok hazai gazdaságba történő integráltságától, az enklávé jelleg mértékétől. Amennyiben a külföldi vállalatok szigetszerűen, enklávé jelleggel működnek, a pozitív hatás nagy része nem érvényesülhet. (Enklávé jelleg leírását ld.¹⁸) A TNC és a tőkefogadó ország(ok) közötti érdekkonfliktusokról lásd ¹⁹.

A multinacionális vállalatok mellett a kis-és középvállalkozások jelentősége sem elhanyagolható, különösen akkor, ha ezek a szereplők, mint beszállítók, egyre jobb teljesítményt nyújtanak (upgrade) és megerősítik a láncban betöltött pozíciójukat.

Az értékláncon belüli tranzakciók magukba foglalják a központok és a leányvállalatok közötti cégen belüli tranzakciókat továbbá a cégek és független beszállítók közötti tranzakciókat is. A hazai cégek és a multinacionális vállalatok közötti beszállítói kapcsolatot több tényező határozza meg, mint például a beruházás típusa, a szektorális jelleg, a hazai és a külföldi vállalati szektor közötti különbség, az exportorientáltság szintje, a potenciális hazai beszállítások minősége és mennyisége, a külföldi vállalatok globális stratégiája, vagy a hazai leányvállalat multinacionális cég termelési hálózatában elfoglalt helye. ²⁰ Az erőmegosztás és tudásáramlás iránya ugyanakkor a globális értéklánc típusától függ.

A globális értékláncok csoportosíthatóak hagyományos vagy nem hagyományos értékláncként, ahol az előbbi a lánc piaci alapon működő irányítását, az utóbbi kvázi hierarchikus irányítást takar. A piaci alapú irányítás esetében a tranzakciók könnyen kodifikálhatóak, a termékspecifikációk egyszerűek és a beszállítók képesek a terméket vevői input nélkül előállítani. A szereplők között áramló információ nem túl bonyolult, az árakat az eladók határozzák meg, és a termelők árelfogadók. A kvázi

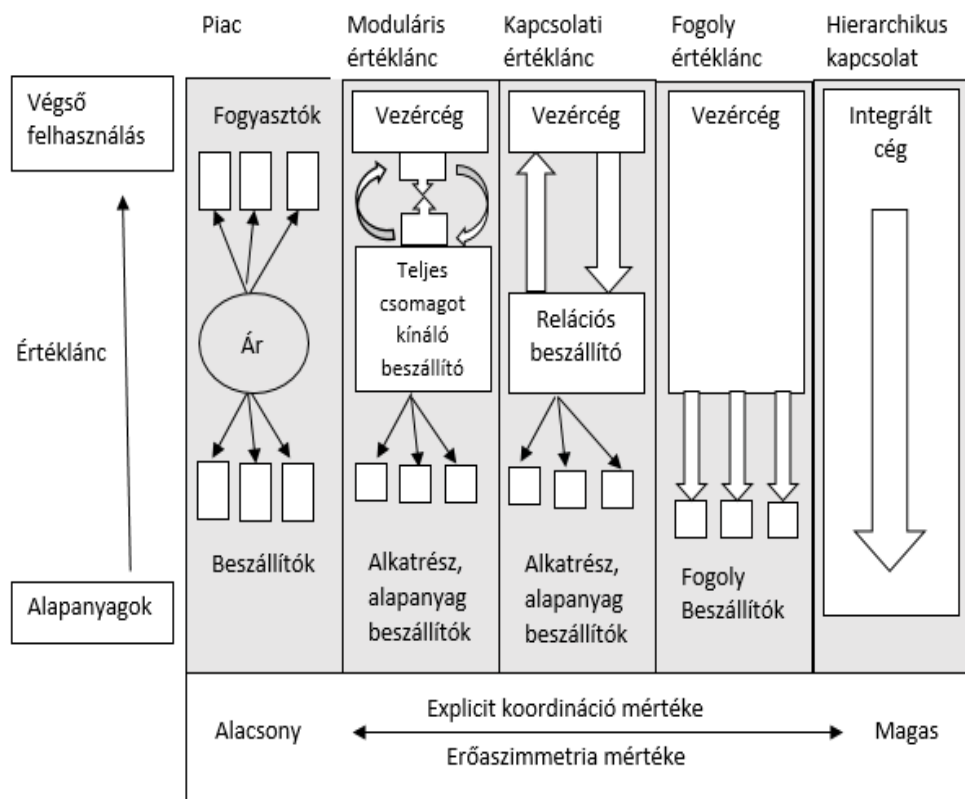
hierarchikus irányítás során a vezércégek erős kontrollal bírnak a láncban működő többi cég felett, gyakran specifikálják a gyártandó termék jellemzőit, a gyártási eljárást, illetve a betartandó ellenőrzési mechanizmusokat. Az ilyen nagymértékű kontroll abból is fakadhat, hogy magas a vevők által tapasztalt veszteség kockázata, ami abból következhet, hogy a beszállítók kompetenciái nem kielégítőek.²¹

Gereffi és társai 5 típusba sorolták a globális értékláncokat. Irányítási struktúrájuk alapján megkülönböztettek: piacokat, moduláris, relációs, „fogoly” és hierarchikus értékláncokat, amelyek kialakulása függ a tranzakciók komplexitásától, kodifikálhatóságától és a beszállítók kompetenciáitól.^{22, 23}

A 2. ábrán jól látható, hogy az öt értéklánc típus az explicit koordináció és az erőaszimmetria alapján jól beazonosítható és elkülöníthető. A vékony nyilak reprezentálják az áraikon alapuló cserét, míg a széles nyilak jelzik az explicit koordináció által szabályozott információáramlást és ellenőrzést. Ez ugyanúgy magába foglalja a nagyobb erővel bíró vevő (vagy menedzser) kisebb erővel rendelkező beszállítók (alárendeltek) számára továbbított instrukciókat, például a fogoly értékláncokban vagy a hierarchikus kapcsolatokban, mint a többé-kevésbé egyenlő partnerek viselkedését szabályozó társadalmi szankciókat, ami a kapcsolati értékláncokra jellemző.

A globális értékláncok irányításában a következő dinamizmusokra kerülhet sor: Amennyiben növekszik a tranzakciók összetettsége, úgy csökkennek a beszállítók új keresletre vonatkozó kompetenciái. Minél kevésbé összetettek a tranzakciók annál inkább kodifikálhatóak. Előfordul a tranzakciók erőteljesebb kodifikációjának a kialakulása vagy épp annak az ellenkezője, illetve a beszállítók kompetenciáinak a bővülése vagy a csökkenése. (ld. Gereffi et al. 2005-ben írt tanulmányának 87. oldalán látható táblázatát.)

Az erő és a tudás koncentrálódhat a multinacionális cégben, de megosztott is lehet a vezércégek és a beszállítók között. Mindenesetre az irányítás jellege meghatározza a profit disztribúcióját és a kockázatvállalás megosztását is. Az úgynevezett termelők, illetve fogyasztók által vezérelt láncok közötti különbség jól tükrözi a multinacionális cégek és a független beszállítók eltérő szerepét. A multinacionális cégek évtizedek óta helyezik ki külföldre tevékenységeik egy részét. Attól függően, hogy ezek piacot kereső vagy hatékonyságot szem előtt tartó cégek, megkülönböztetünk horizontális és vertikális multinacionális vállalatokat. A globális értékláncok valamennyi szereplőjét befolyásolja az a tény, hogy a gyártóknak meg kell felelniük bizonyos kötelező sztenderdeknek.



2. ábra. Az 5 globális értéklánc típus²⁴

Azaz a fentiekben említett irányítási struktúrán felül, amit nevezhetünk „belső” irányítási struktúrának, létezik az úgynevezett, nem kevésbé fontos, „külső” irányítási struktúra is. Egyelőre nincs formális modell a külső irányítási struktúrák és a globális értékláncok különböző típusai által egymásra gyakorolt hatásmechanizmus leírására. Leszögezhető ugyanakkor, hogy a láncok hajtómotorjai felelősek azon paraméterek meghatározásáért, amelyek figyelembevétele elengedhetetlen az értékláncban működő, többi szereplő számára. Humprey és Schmitz szerint a vezércégek bizonyos minimum követelmények vagy sztenderdek betartását gyakran a belső szereplőkről a külsőkre hárítják. A külsőleg megszabott követelmény betartásából és a szükséges tanúsítvány megszerzéséből adódó költségek a beszállítók (és nem a vevők) irányába tolódnak el.^{25, 26}

A globális értékláncok terjedésére ható tényezők

A globális értékláncok terjedésének egyik fő mozgató rugója a kereskedelmi költségek (szállítási, szállítmányozási, biztosítási költségek, vámok, nem vámjellegű intézkedések költségei, importőrök, kis- és nagykereskedők árresei) és a szolgáltatási díjak (kommunikációs és koordinációs díjak) technológiai fejlődésnek (pl. IKT, konténer szállítás) és szakpolitikai változásoknak (kereskedelmi és beruházási liberalizációnak, közlekedési és szállítási infrastruktúrára vonatkozó szabályozási reformoknak) tulajdonítható csökkenése.

A kereskedelmi költségek szerepét elsősorban az erősíti fel, hogy a globális értékláncokban a köztes inputok gyakran többször átlépi az országhatárokat. A kereskedelem liberalizációjának egymást követő fordulóiban a kereskedelmet és a beruházásokat akadályozó korlátok gyorsan felszámolódtak. A vámok elsősorban az ipari termékek esetében csökkentek, ugyanakkor a nem vámjellegű korlátozások is fokozatosan mérséklődtek, ami elősegítette a termékek és szolgáltatások nemzetközi kereskedelmét. A csökkenő szállítási költségek, melyek hatását szabályozási reformok is felerősítették, hozzájárultak a határokat átlépő tevékenységek terjedéséhez. A csökkenő kereskedelmi költségek mellett, a globális értékláncok terjedése szempontjából rendkívül fontos szerepe van az infokommunikációs technológia fejlődésének is.²⁷ (Az IKT gyors fejlődése lehetővé tette a szolgáltatások egyre bővülő kereskedelmét is.)

A globális értékláncok terjedésének a következő, sőt talán a legfontosabb mozgató rugója a hatékonyságnövelésre való törekvés. A hazai és a nemzetközi piacokon egyre erősödik a verseny, ezért a nagyobb hatékonyság és az alacsonyabb költségek elérése számos esetben indokolja a termelés és a disztribúciós tevékenységek külföldre történő kihelyezését (offshore).

Ezen kívül nagy a szerepe a külföldi piacok elérhetőségének, mivel egy cég adott országban biztosított jelenléte segíti a külföldi piacok működésének megértését és az azok által nyújtott lehetőségek kiaknázását. A demográfiai változások és számos nem OECD ország gyors gazdasági növekedésének hatására a világ gazdasági aktivitásának egyre növekvő hányada olyan országokban valósul meg, amelyek nem tagjai az OECD-nek. Ha a cégek ki akarják aknázni az új növekedési központok által nyújtott lehetőségeket, akkor ezekben az országokban is jelen kell lenniük.

Az említett tényezőkön felül az utóbbi években egyre nagyobb jelentőséggel bír a tudáshoz – a képzett munkaerőhöz, a technológiai szaktudáshoz vagy a beszállítói körhöz – való hozzáférés is. A külföldi tudás becsatornázása ma már fontos tényezője a K+F tevékenységek nemzetközivé válásának.

Globális értékláncok az agrobizniszben^{28,29}

A globális értékláncok főszereplőinek - a multinacionális vállalatoknak - az erősödése és azok növekvő külföldi működőtőke beruházása figyelhető meg az agrárszektorban. A világ tőkeexportjának kevesebb, mint a fele, az agrárberuházásoknak

ugyanakkor mintegy 90 százaléka a fejlődő és a feltörekvő országokba irányul. A megfelelő agrárpotenciállal, földdel és vízzel, valamint olcsó munkaerővel rendelkező országok pl. Indonézia, Laosz, Brazília és Ecuador a legfőbb célországok. Míg az összes külföldi beruházás jelentős hányada a fejlett országokból származik, addig az agrárberuházásoknál más a helyzet, azaz a fejlett és a feltörekvő országok fele-fele arányban ruháznak be külföldön. A legfőbb, hazai élelmiszer és bioenergia-alapanyag szükségletüket kielégítő mezőgazdasági beruházók Kína, Malajzia, Bahrein, Dél-Korea, Katar, Líbia és Szaúd-Arábia. A beruházások célja főként rizs-, kukorica-, cukornád-, búza-, szójatermesztés, olajos magvak termesztése, hús, illetve gyapot előállítás.

A multinacionális cégek agrárszektoron belüli erősödésével kapcsolatban egyelőre még kérdéses, hogy a tőkeáramlás milyen hatással van a befogadó országok élelmiszeri helyzetére, a környezetre és a foglalkoztatás alakulására. Az azonban bizonyos, hogy a transznacionális cégek jelentősége tovább fokozódik, mivel a mezőgazdasági termékek kereskedelme nagyon kockázatos, hosszú távon igényli a tőkebefektetést és ezáltal eleve kizárja a kisebb szereplők hatékony részvételét. A kérdés az, hogy ki profitál a helyzetből. A válasz a következő: a régiók és országok aggregát értékei mögé kell néznünk ahhoz, hogy megértsük az élelmiszertermelési rendszer egészét, illetve valamennyi alkotóelemét, az inputellátókat, a gazdálkodókat, a kereskedőket, a szállítási rendszereket, az élelmiszer-feldolgozókat, a kiskereskedőket és a fogyasztókat. Nem egészen egyértelmű, hogy mi tekinthető gazdaságilag racionálisnak a transznacionális cégek számára, mivel mind a termelők, mind a kormányzatok motivációja más a jóléti nyereség maximalizálására vonatkozóan. Azok a szakpolitikák, amelyek csak a termelőket, a fogyasztókat és a kormányzati szereplőket veszik számításba, azok nem törődnek az agrárgazdaság valódi – lokális vagy globális - mozgatórugóival. A transznacionális cégek ugyanis keményen lobbiznak annak érdekében, hogy az agrárpolitikák az ő saját kereskedelmi érdekeiket szolgálják és ahhoz, hogy például élelmiszerbiztonságot támogató szakpolitikát lehessen alkotni, nagyon fontos megérteni az agrobizniszben zajló, határokon átnyúló műveleteket. A piaci erő megszerzése szempontjából a mezőgazdasági rendszerek horizontálisan vagy vertikálisan integrálódnak.

Az OECD országok élelmiszerláncának ma már valamennyi szakaszában csupán néhány cég dominál. A vegyipari cégek erőteljesen összefonódnak a gabonakereskedőkkel és az élelmiszer-feldolgozókkal. Ugyanazok a cégek vesznek, szállítanak és örölnék gabonát, amit azután felhasználnak az állatok takarmányozásában, vagy amiből gabonapelyhet készítenek. Mindeközben pedig a termék többször átlépi a határt. Viszonylag kevés cég kontrolálja az adott piacot és a horizontális koncentráció lehetővé teszi, hogy a domináns cégek piaci ereje oly mértékben megnőjön, hogy extraprofitot generálhassanak.

A mezőgazdaság és az agrobiznisz szektor egyéb iparágakhoz hasonlóan egyre nagyobb hangsúlyt fektet a termékdifferenciálásra és az innovációra. Az ágazatra jel-

lemző, hogy a globális értékláncok viszonylag hosszúak, valamint a kereskedelmi akadályok időnként jóval erősebb mértékben lépnek fel, mint más szektorokban és ezáltal jelentékeny hatást gyakorolnak a beruházási döntésekre is. A globális agro-élelmiszerláncok esetében alapvetően domináns szerepet játszanak a szupermarketek által vezetett, nagy, vertikálisan koordinált, fogyasztó-vezérelt láncok, amelyek az esetek többségében előnyben részesítik a kis létszámú, általuk preferált beszállítókkal való együttműködést. A kedvezményezett beszállítóktól elvárják a következetesen magas minőségű termékek biztosítását, a megalapozott termék és eljárás specifikációkat, az adott menetrend szerinti határidőre történő teljesítést és a versenyképes árak fenntartását. A szupermarketek időnként közvetlenül kontrolálják a növénytermesztés és betakarítás folyamatát is. A fogyasztóvezéreltség mellett ugyanakkor ma már nagy jelentősége van a cégek közötti kapcsolatokat meghatározó tényezőknek, az irányításnak. A cégek közötti irányítás a gazdasági tranzakciók - az agrobizniszben elsősorban a szabványrendszerek -, „játékszabályait” vizsgáló tágabb intézményi összefüggésben értelmezendő.³⁰

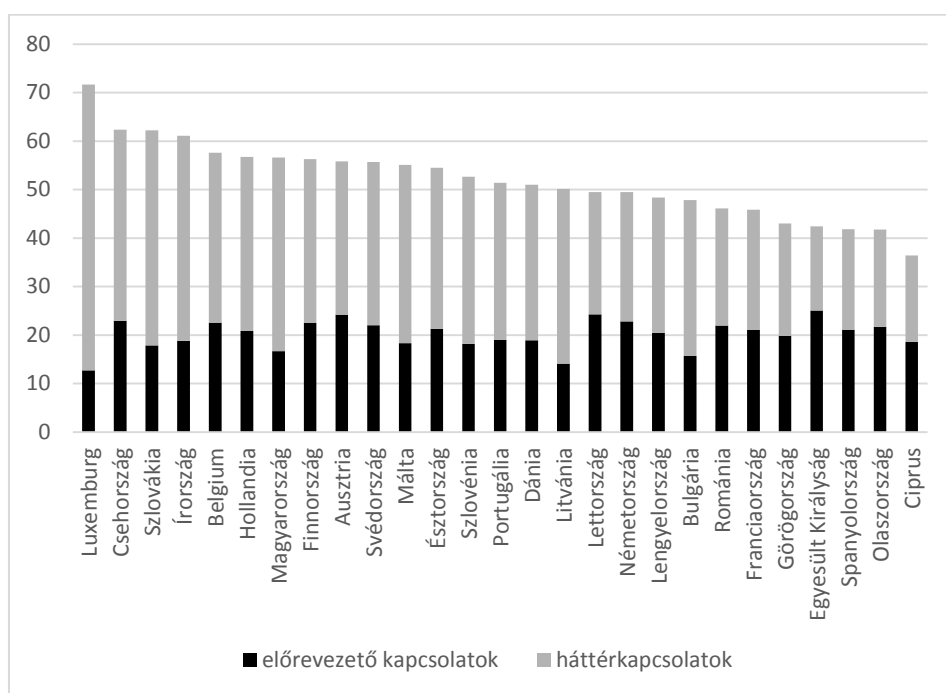
Az inspekción és a mintavételre alapuló minőség-ellenőrzést egyre inkább felváltja a kockázatmenedzsmentre és az eljárások ellenőrzésre támaszkodó minőségbiztosítás.³¹ A lánc egészében biztosítani kívánják a minőségügyi és élelmiszerbiztonsági szten-derdek betartását, ami hatékony vertikális koordinációt igényel. Az élelmiszerpiacon a magánszabványok jelentőségének fokozódása³² és a magánszabványok állami szabályozáshoz fűződő viszonya egyre inkább prioritást élvező kérdés. Az élelmiszerszabványoknak történő megfelelés ugyanakkor rendkívüli költségterhet jelent a termelők számára. A globális vásárlók ezen oly módon szoktak enyhíteni, hogy technikai és pénzügyi segítséget adnak ahhoz, hogy a termelők javítani tudjanak termékeik minőségén. A fogadó ország és a nagy kiskereskedők által megkövetelt szabványoknak történő megfelelés alapján véve a globális agro-élelmiszerláncba való belépés előkövetelménye. (ld. pl. az EUREPGAP használatát Kenyában³³. Az említett akadályok leküzdéséből és a globális értékláncokba történő becsatornázásból eredő előnyök lényegesen. E fejlődés következtében egyre fontosabbá válik pl. a szabványok egymáshoz történő közelítése, a tanúsító eljárások kölcsönös elismeretése, vagy a fejlődő országokban működő helyi tesztlő intézetek fejlesztése.³⁴

Az agro-élelmiszer piacok esetében további sajátoságként említendő, hogy a hűtött ellátási lánc és a nyomkövethetőség biztosítása alapkövetelmény. Ezen kívül releváns a szállítással és a kereskedelemmel kapcsolatos infrastruktúra – úgy, mint kikötők, utak, logisztika, összekapcsolhatóság - minősége, hatékonysága és elérhetősége. A legtöbb mezőgazdasági termék – különösen a feldolgozatlan termék - árarányaiban nagy hatást gyakorol a szállítási költség mértéke, ami alapvetően az alacsony érték – súly aránnyal magyarázható.

Az agro-élelmiszer piacok még mindig magasabb vámoknak, több vámcsúcsnak és vámeszkálációnak vannak kitéve, mint az ipari termékek piacai.³⁵

Ausztria és Magyarország a hozzáadott érték alapú kereskedelem-statisztikai adatok tükrében

Valamennyi ország, így Ausztria és Magyarország nemzetgazdaságának világgazdaságba történő integrálódása is szorosan összefügg azzal, hogy milyen a részvétele a globális értékláncokban. Ez a részvétel olyan indikátorral (GVC-index/ részvételi index, angolul: participation index) jellemezhető, amely azt mutatja meg, hogy az ország exportjának hány százaléka származik a globális értékláncokból, azaz az adott ország az exportra szánt output előállításánál milyen mértékben használ fel külföldről származó terméket, szolgáltatást, illetve más országok exportjában mekkora a hazai input mértéke. Az osztrák GVC-index 55,8 százalék volt 2009-ben, a magyar 56,6 százalék. (3. ábra) Ezzel a Luxemburgban mért felső szélsőértékhez, 71,6-hoz közelítettek, messze elhagyva a 30-33 közötti alsó szélsőértéket (pl. EU átlag 30,2). Az index értéke alapján kijelenthető, hogy mindkét ország nemzetgazdasága erősen integrálódott a nemzetközi gazdasági vérkeringésbe, ami alapvetően az exportban felhasznált külföldi köztes termék/szolgáltatás, azaz a hátramuató kapcsolatok (backward participation) nagy fokával magyarázható.



3. ábra. GVC-index

Az OECD adatbázisban számon tartott 18 különböző ágazatban napjainkban már nem csupán termékgyártás folyik, de egyre több szolgáltatási tevékenység is megjelenik, ezért az exportban a hozzáadott érték viszonylag nagy hányada a szolgáltatá-

sokból származik. A cégek fokozottan vesznek igénybe pl. logisztikai, kommunikációs, gazdasági szolgáltatásokat. Bizonyos szolgáltatások (design, fejlesztés, marketing, jótállás, eladás utáni szolgáltatás) elősegítik a termékdifferenciálást, a minőség javítását, ezáltal a nagyobb értékteremtést.

A magyar ágazatok export értékének egy harmada szolgáltatással, elsősorban gazdasági szolgáltatással és kisebb mértékben disztribúciós, szállítási, telekommunikációs és pénzügyi szolgáltatási tevékenységek révén előállított hozzáadott érték.^{36, 37.} Magyarországon elsősorban a kereskedelem és a vendéglátás, a szállítás, a raktározás és a távközlés hozzáadott értéke számottevő. Becslések szerint a magyar teljes export-érték körülbelül 40 százaléka (amely valamivel alacsonyabb, mint az OECD 48 százalékos átlaga³⁸) a szolgáltatások hozzáadott értékéből származik és a szolgáltatás-export hazai hozzáadottérték-tartalma arányaiban jóval magasabb, mint az iparba tartozó ágazatoké.³⁹

Ausztria exportjának hazai hozzáadott érték tartalma 68% volt 2009-ben, ami kevesebb, mint az OECD átlag és 4 százalékponttal alacsonyabb, mint az 1995-ös adat. Hasonlóan sok más országhoz, Ausztria exportjának hazai hozzáadott érték tartalma valamelyest nőtt 2009-ben a 2008. évi értékhez képest, jelezve ezzel, hogy a nemzetközi kereskedelem legutóbbi pénzügyi és gazdasági világválság csúcspontjában bekövetkező szinkronizált összeomlása jobban érintette a globális értékláncoakat, mint általában a hazai értékláncoakat.

Az egyes iparágak vizsgálata során láthatóvá válik, hogy Ausztria exportjának külföldi hozzáadott érték tartalma a következő iparágakban volt a legmagasabb 2009-ben: járműgyártás (52%), villamos gép és műszer gyártás (44%), valamint vegyipar és nemfém ásványi termék gyártása (42%). 1995 és 2009 között az osztrák export külföldi hozzáadott-érték tartalma alapvetően nőtt a különböző iparágakban, míg viszonylag stabil maradt a szolgáltatások esetében. Ami a mezőgazdaságot illeti, a 2009. évi érték mintegy 16% volt, közel a duplája az 1995. évinek.

A 18 különböző iparág az export előállításához felhasznált köztes import arányát elemezve érdekes kép tárul elénk. A mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat (későbbiekben röviden mezőgazdaság), az élelmiszer, ital, dohány-termék gyártás (későbbiekben röviden élelmiszeripar), a gépgyártás és az egyéb szolgáltatások esetében a köztes import aránya lényegesen megemelkedett, - sőt a mezőgazdaságban és az élelmiszeriparban több, mint megduplázódott - 1995 és 2009 között. A gazdaság egészét tekintve a köztes import több, mint felét export előállításra használták fel 2009-ben.

2009-ben Ausztria leglényegesebb kereskedelmi partnere mind a hozzáadott érték mind a bruttó érték vonatkozásában Németország volt. A hozzáadott értéket vizsgálva megállapítható, hogy az USA számottevőbb partner volt az olyan szomszédos országokhoz képest, mint például Olaszország. Ugyanis számos európai ország USA-ba irányuló exportjában megjelent az osztrák hozzáadott érték. Az import

szempontjából Olaszország és az USA is jelentős partnere volt Ausztriának 2009-ben.⁴⁰

Hozzáadott értékteremtés szempontjából Ausztria exportjának több, mint fele szolgáltatást tartalmazott 2009-ben, ami alig magasabb, mint az OECD átlag, vagy az 1995. évi részesedés.⁴¹

Részletek a mezőgazdaság és az élelmiszeripar ágazatokra vonatkozóan

A hagyományos kereskedelem statisztikai adatok elemzése a következő helyzetet mutatja: Ausztria élelmiszergazdasági külkereskedelmi egyenlege a magyarral ellentétben passzívumot mutat, ugyanakkor az osztrák export- és importteljesítmény nagyobb, mint a magyar élelmiszergazdaságé. Az osztrák élelmiszergazdaság külkereskedelmi egyenlegében csupán némi arány-eltolódások következtek be 2000 és 2014 között. A kivitel szerkezetét tekintve Magyarország egyenlege a mezőgazdasági alaptermékek csoportban mutatja a legnagyobb aktívumot, és az elsődleges valamint a másodlagos feldolgozottságú termékek esetében is pozitív. Ausztria viszont csupán a másodlagos feldolgozású élelmiszerekből bír külkereskedelmi aktívummal, ami leginkább néhány, ausztriai központtal rendelkező multinacionális élelmiszeripari cégcsoport pl. Red Bull, Agrana, Rauch, Manner) teljesítményével magyarázható. (A másodlagosan feldolgozott termékekből a magyarországi import több mint kétszeresét is elérte a 2011-2013-as évek átlagában az osztrák bevétel.)⁴²

A hozzáadott érték export arány, azaz a bruttó export teljes hazai hozzáadott érték aránya az osztrák mezőgazdaságban az 1995. évi 92 százalékról 83 százalékra esett vissza 2009-re. Magyarországon ettől eltérően csak egy százalékpontnyi volt a változás 1995 és 2009 között, azaz 83 százalékról 82 százalékra csökkent az arány. Ugyanezen időszak alatt az osztrák élelmiszeriparban 74 százalékról 72 százalékra, a magyarban 77 százalékról 70 százalékra változott ez az arány. A vizsgált országokban mindkét ágazat követte a 18 ágazat egészére vonatkozó trendet. Bár míg a 18 ágazat egészét tekintve Ausztriában az 1995. évi érték 94 százalékára, Magyarországon a 81 százalékára csökkent az arány 2009-re, Ausztriában a mezőgazdaságban nagyobb, az élelmiszeriparban kisebb mértékű volt a csökkenés, az előbbinél az 1995. évi arány 91 százalékára, az utóbbinál 98 százalékára redukálódott az arány, Magyarországon viszont épp fordítva történt, a mezőgazdaságban az 1995. évi érték 97 százalékára, az élelmiszeriparban pedig a 90 százalékára csökkent az arány. Minél magasabb az arányszám, annál alacsonyabb az export külföldön előállított hozzáadottérték tartalma, azaz annál nagyobb az export importhoz viszonyított jelentősége. Így látható, hogy különböző mértékben ugyan, de mindkét országban csökkent az export importhoz viszonyított jelentősége. Az is megállapítható, hogy 2009-re Magyarországon az export importhoz viszonyított jelentősége az összes ágazatban és külön az élelmiszeriparban is alacsonyabb volt, mint Ausztriában, azaz Magyarországon magasabb volt az export külföldön előállított hozzáadottérték tartalma, mint Ausztriában.

A GVC-index (részvételi index/participation index) az összes ágazat esetében Ausztriában az 1995. évi 48,4 százalékról 55,8 százalékra nőtt 2009-re. Magyarországon alacsonyabbról indult a mutató és valamivel nagyobb lett, mint az osztrák, azaz az 1995. évi 41,8 százalékról 56,6 százalékra nőtt 2009-re. 1995-ben mind a mezőgazdaságban, mind az élelmiszeriparban a legalacsonyabb értékekkel rendelkező harmadban volt Málta, Ausztria, Németország, Olaszország, Szlovénia és Spanyolország, a legmagasabb értékekkel rendelkező harmadban pedig Lettország, Litvánia, Bulgária, Magyarország és Hollandia. Ezek közül a hátramatató kapcsolatok tekintetében Ausztria, Németország, Olaszország és Málta került mindkét iparágban a legalacsonyabb értékekkel bíró országok körébe, Magyarország valamint Hollandia ugyanakkor a legmagasabb indexet mutató csoportba. 2009-re bizonyos áttrendeződések következtek be a sorrendben, és egyes országok GVC indexe nőtt, míg másoké csökkent az időközben eltelt másfél évtized alatt.

Az osztrák mezőgazdaságban 2009-ben ugyanúgy 0,3 százalék volt ez az index, mint 1995-ben, ugyanakkor az élelmiszeriparban az 1995-évi 0,9 százalékról több mint másfélszeresére, 1,5 százalékra emelkedett. A magyar mezőgazdaságban az 1995. évi 2,7-es index 2009-re annak 62 százalékára, 1,7-re esett vissza, az élelmiszeriparra vonatkozó pedig a felére, 2,6-ról 1,3-ra. (Megjegyzés: szélső értékek a mezőgazdaságban: 0 (Szaúd-Arábia) és 8,6 (Kambodzsza); szélső értékek az élelmiszeriparban: 0,1 (Malajzia) és 5,5 (Vietnám)). Ez azt jelenti, hogy a külföldi inputok és a harmadik ország exportjához felhasznált hazai (osztrák/magyar) előállítású inputok aránya a bruttó export 1,5 illetve 1,3 százalékát tette ki az osztrák illetve a magyar élelmiszeriparban és 0,3, valamint 1,7 százalékát az osztrák és a magyar a mezőgazdaságban 2009-ben.

Ausztriában a hátramatató kapcsolatokat jelző GVC-index az összes ágazatot tekintve az 1995. évi 27,5 százalékról 31,6 százalékra, mintegy 15 százalékkal nőtt 2009-re. Magyarországon szintén nőtt ez az index, de jóval erőteljesebben, mint Ausztriában, az 1995. évi 26,6-ról 39,9-re emelkedett 2009-re. Az osztrák mezőgazdaságban ezen időszak alatt nem történt változás, azaz Ausztria exportjának 0,1 százalékát tette ki az importált inputok értéke. Az élelmiszeriparban más volt a helyzet: 1995-ben az index 0,9 százalék volt, 2009-ben viszont már a másfélszerese. Magyarországon ezzel ellentétben, mind a mezőgazdaságban, mind az élelmiszeriparban csökkent az index 2009-re, az előbbinél az 1995. évi 1,5 százalékról 1 százalékra, az utóbbinál 2,4 százalékról a felére, 1,2 százalékra.

Az osztrák mezőgazdaságban végig nagyon alacsonyan maradt az importált inputok értéke az ország exportjához viszonyítva, az élelmiszeripar viszont egyre több, illetve egyre nagyobb értékben használt fel importált inputot. Magyarországon mindkét ágazatban csökkent a felhasznált importált input értéke. (1. táblázat)

1. táblázat. Hátramutató kapcsolatok (H) és Előremutató kapcsolatok (E)⁴³

	Összes ágazat				Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat				Élelmiszer, ital, dohány-termék gyártása			
	Magyaro.		Ausztria		Magyaro.		Ausztria		Magyaro.		Ausztria	
	H	E	H	E	H	E	H	E	H	E	H	E
1995	26,6	15,2	27,5	20,9	1,5	1,2	0,1	0,2	2,4	0,2	0,9	0,0
2000	46,2	17,2	31,8	24,0	0,6	0,6	0,1	0,3	1,1	0,2	0,8	0,1
2005	49,1	19,8	32,3	25,7	0,4	0,6	0,1	0,2	0,9	0,1	1,3	0,1
2009	39,9	16,7	31,6	24,2	1,0	0,7	0,1	0,2	1,2	0,1	1,4	0,1

Ausztriában az ágazatok összességét, illetve külön az élelmiszeripart tekintve a hátramutató kapcsolatok dominálnak, ám a mezőgazdaságban az előremutató kapcsolatokat jelző indikátor szerepe a meghatározóbb. Azaz az osztrák összexporthoz viszonyítva a mezőgazdaság nagyobb arányban exportál javakat és szolgáltatásokat, amelyek más országok exportjában (importált inputként) jelennek meg, mint amennyi külföldi inputot felhasznál. Az előremutató kapcsolatokat jelző GVC-index 1995 és 2009 között alig változott a mezőgazdaságban és az élelmiszeriparban. 2009-ben a mezőgazdaságban 0,2 százalék volt, az élelmiszeriparban viszont csupán 0,1 százalék. Magyarországon mind a három kategóriában a hátramutató kapcsolatok mértéke az erőteljesebb, annak ellenére, hogy 1995 és 2009 között jelentős csökkentő tendencia figyelhető meg. Látható, hogy Magyarországon és Ausztriában az élelmiszeriparban a hátramutató kapcsolatok kifejezetten ellentétes irányba mozogtak 1995 és 2009 között.

A gyártási szakaszok számát mutató index alapján elmondható, hogy a végtermék/végző szolgáltatás előállításánál milyen mértékben kerül sor köztes termékek/szolgáltatások felhasználására. Amennyiben egyetlen gyártási szakasz van, az index értéke egyenlő 1-gyel, ahogy azonban nő a köztes termékek/szolgáltatások felhasználása, úgy nő az index értéke is. (Az OECD által mért szélső értékek 1,5 és 2,8.) Ausztriában a 18 ágazatot figyelembe véve 1995 és 2009 között nőtt a végtermék/végző szolgáltatás előállításánál köztes termék/szolgáltatás mértéke, Magyarországon gyakorlatilag maradt 1,9. A mezőgazdaság esetében mindkét országban a növekedés volt a jellemző. Ausztriában jelentősebb volt az emelkedés, az 1995. évi 1,5-ről 2009-re 2,2-re változott az index értéke, Magyarországon viszont 2,1-ről csupán 2,2-re. Az osztrák élelmiszeriparban ellentétes tendencia figyelhető meg, az 1995. évi 3,3-ról 2009-re 2,6-re esett vissza az index. A magyar élelmiszeriparban 1995 után némi emelkedés történt, majd 2009-re a mutató visszatért az 1995-ben is mért 2,5-höz.

Milyen mértékben integrálódtunk a nemzetközi termelési együttműködésbe?

2. *táblázat.* A végső fogyasztás és a globális értéklánc adott szakasza közötti távolságot mutató index, valamint a gyártási szakaszok számát mutató index⁴⁴

	Összes ágazat		Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat		Élelmiszer, ital, dohánytermék gyártása	
	Magyarország	Ausztria	Magyarország	Ausztria	Magyarország	Ausztria
1. A végső fogyasztás és a globális értéklánc adott szakasza közötti távolságot mutató index						
1995	1,8	1,7	2,2	2,3	1,5	1,5
2000	2,0	1,8	2,3	2,2	1,6	1,5
2005	1,9	1,9	2,2	2,3	1,6	1,4
2009	1,9	2	2,2	2,6	1,4	1,5
2. Gyártási szakaszok számát mutató index						
1995	1,9	1,6	2,1	1,5	2,5	3,3
2000	2,0	1,8	2,3	1,9	2,7	2,5
2005	1,9	1,8	2,2	2	2,8	2,4
2009	1,9	1,9	2,2	2,2	2,5	2,6

A végső fogyasztás és a globális értéklánc adott szakasza közötti távolságot mutató index⁴⁵ segítségével beazonosítható, hogy az adott ország hol helyezkedik el az értékláncban. Egy ország adott ágazatára vonatkozóan az index megmutatja, hogy hány termelési szakasz következik még, míg az adott iparban előállított termék/szolgáltatás eléri a végső fogyasztót. Az alacsonyabb érték arra utal, hogy a termék/ szolgáltatás hamarabb eléri a végső fogyasztót. (Az OECD által mért szélső értékek 1,3 és 2,8.) Ausztriában az ágazatok összességét illetve külön a mezőgazdaságot tekintve nőtt az index 1995 és 2009 között. Az előző esetben 1,7-ről 2,0-re, az utóbbinál 2,3-ról 2,6-ra. Ugyanakkor az élelmiszeriparban mind 1995-ben, mind 2009-ben ugyanúgy 1,5 volt ez az index. Magyarországon a 18 ágazat összességében az 1995. évi 1,8-ról 1,9-re nőtt az index 2009-re, a mezőgazdaságban maradt 2,2, az élelmiszeriparban 1,5-ről 1,4-re csökkent. Az élelmiszeripar esetében Ausztria ugyanott helyezkedett el az értékláncban 2009-ben, mint ahol 1995-ben is volt. A mezőgazdaságban azonban olyan változás következett be másfél évtized alatt, hogy a termék, illetve szolgáltatás hosszabb utat tesz meg, míg eléri a végső fogyasztót. Magyarországon a mezőgazdaság nem következett be változás, az élelmiszeriparban pedig a termék, illetve szolgáltatás valamivel rövidebb utat tesz meg, míg eléri a végső fogyasztót. (2. táblázat)

A re-exportált köztes termék/ szolgáltatás aránya az összes köztes termékhez/ szolgáltatáshoz viszonyítva mindkét országban folyamatosan nőtt az ágazatok összességében, a mezőgazdaságban és az élelmiszeriparban is 1995 és 2009 között. Ausztri-

ában az összes köztes termék/ szolgáltatás százalékában kifejezett re-exportált köztes termék/ szolgáltatás a mezőgazdaságban több mint megkétszereződött, Magyarországon plusz 17 százalékkal nőtt, ezzel egyidejűleg az osztrák élelmiszeriparban három és félszeresére, a magyarban csupán 1 százalékkal nőtt a vizsgált másfél évtizedben.

Összefoglalás

A tanulmányban a globális értékláncok általános közgazdasági szempontú bemutatását követően az agrobizniszben működő globális értékláncok jellemzőinek ismertetésére, majd két hasonlóan kis ország, Magyarország és Ausztria, nemzetközi teljesítményének - az OECD-WTO közelmúltban kialakított, új hozzáadottérték-alapú kereskedelemstatisztikai adatait felhasználó - elemzésére került sor.

Mindkét ország egyaránt jelentékeny mértékben integrálódott a világgazdaságba, a nemzetközi termelési együttműködésekbe, jelenlétük a globális értékláncokban ágazatonként eltérő mértékű, de összességében szignifikánsnak tekinthető. Kis országgént, nagy mennyiségben, illetve értékben használnak(tak) fel külföldről származó terméket, szolgáltatást exportra szánt outputjuk előállításuk során, azaz a globális értékláncokban - export révén - megmutatkozó részvételüknek elsősorban a hátraható kapcsolatok (backward participation) magas foka adta/adja a hajtóerejét. (Az előremutató kapcsolatok (forward participation) kevésbé erőteljesek.) Esetleges gazdasági válságok során épp ezért sérülékenyebbnek mutatkozhatnak ezek az országok. Az ebből fakadó kihívások adekvát kezelése mellett az egyes országoknak ma már az a legfőbb célja, hogy az egymással versenyző globális értékláncokba bekapcsolódjanak, illetve amennyiben már az értéklánc szereplői, akkor hogy feljebb lépjenek (upgrade). A kérdés csupán az, hogy hogyan és az értéklánc melyik részéhez érdemes csatlakozni, már meglévő pozíciót hogyan lehet megtartani és megerősíteni.

Jegyzetek és hivatkozások

¹ GEREFFI, G. – CHRISTIAN, M. (2009): Trade, transnational corporations and food consumption: A global value chain approach, http://www.cggc.duke.edu/pdfs/GlobalHealth/Gereffi_Christian_TradeTNC_FoodConsumption_23Feb2009.pdf

² DE BACKER, B.A.K. – MOUSSIEGT, L. (2012): The export performance of countries within global value chains (GVCs), OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2012/02, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/5k9bh3gv6647-en>

³ OECD (2007): Moving up the value chain: Staying competitive in the global economy, Main findings, <http://www.oecd.org/sti/ind/38558080.pdf>

⁴ KOOPMAN, R. et al. (2010): Give credit where credit is due: tracing value added in global production chains”, NBER Working Papers Series 16426, September 2010. <http://dx.doi.org/10.3386/w16426>

- ⁵ OECD (2013a): Interconnected economies: Benefiting from global value chains, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264189560-en>
- ⁶ DE BACKER, K. – YAMANO, N. (2012): International Comparative Evidence on Global Value Chains, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2012/03, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2179937>
- ⁷ TÓTH, P. (2013): Magyarország a TiVA adatainak tükrében, Magyarország Állandó OECD Képviselete, Párizs, 2013. augusztus 6.
- ⁸ VÁSÁRY, V. (2014): Hozzáadottérték-teremtés az agrobizniszben In: JUHÁSZ GY. et al. (szerk.): „Oktatás és tudomány a XXI. század elején” Nemzetközi Tudományos Konferencia, Gazdaságtudományi Szekció, Selye János Egyetem - Komárom 2014. szeptember 16-17.
- ⁹ VÁSÁRY, V. (2014): Globális értékláncok szerepe az agrobizniszben, In: KISS L. B. et al. (szerk.): Évfordulók-Trendfordulók, Festetics Imre születésének 250. évfordulója – LVI. Georgikon Napok Keszthely, Pannon Egyetem, Georgikon Kar, 2014. október 2-3. 153. old.
- ¹⁰ CHIKÁN, A. (1997): Vállalatok és funkciók integrációja, „Versenyben a világgal” A magyar gazdasági versenyképességének mikrogazdasági tényezői - kutatási program, Folyamatjellegű irányítás c. al projektje, Záró-tanulmány, a tanulmányorozat Z 8. kötete, http://edok.lib.uni-corvinus.hu/257/1/Z8_Chik%C3%A1n.pdf (letöltve: 2014. december 17.)
- ¹¹ DE BACKER, K. – MIROUDOT, S. (2013): Mapping global value chains, OECD Trade Policy Paper, No. 159., <http://dx.doi.org/10.1787/5k3v1trgnbr4-en>
- ¹² értéklánc-szemléletű publikációkat lásd: www.globalvaluechains.org
- ¹³ SZALAVETZ, A. (2013): Régi-új világgazdasági jelenségek a globális értékláncok tükrében In: *Külgazdaság*, 57 (3-4). 46-64. old.
<http://real.mtak.hu/8058/1/Szalavetz3-4K%C3%BClg2013.pdf>
- ¹⁴ NEILSON, J. et al. (2014): Global value chains and global production networks in the changing international political economy: An introduction In: *Review of International Political Economy*, Vol. 21, No. 1, 1-8. old., <http://dx.doi.org/10.1080/09692290.2013.873369>
- ¹⁵ DE BACKER, K. – YAMANO, N. (2012): International Comparative Evidence on Global Value Chains, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2012/03, OECD Publishing 18. old., <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2179937>
- ¹⁶ DE BACKER, K. – YAMANO, N. (2012): International Comparative Evidence on Global Value Chains, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2012/03, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2179937>
- ¹⁷ GUILLÉN, M. F. – GARCÍA-CANAL, E. (2009): The American model of the multinational firm and the “New” multinationals from emerging economies, In: *Academy of Management Perspectives*, 23-35. old., <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2009.39985538>
- ¹⁸ INCZE, E. (2010): A multinacionálissá válás útjai Magyarországon – a vállalatok nemzetköziesedésének időbeni alakulása, PhD disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem
- ¹⁹ CSÁKI, GY. (2013): Globalizáció és gazdasági szuverenitás In: *Magyar Tudomány* 2013/4, 392-400. old.
- ²⁰ MÉSZÁROS, Á. (2010): Közvetlen külföldi beruházások integráltsága a beszállítói kapcsolatok tükrében: a magyarországi Suzuki példája, PhD értekezés, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest
- ²¹ KEANE, J. (2008): A ‘new’ approach to global value chain analysis. Overseas Development Institute, London, Working Paper 293, <http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/2732.pdf> (letöltve: 2014. december 17.)
- ²² GEREFFI, G. et al. (2005): The governance of global value chains In: *Review of International Political Economy* 12:1 February 2005: 78–104. old.

- ²³ DUNAVÖLGYI, M. (2014): A globális értékláncok típusai és irányításuk In: CZAKÓ E. (2014) A globális értékláncok – a multinacionális vállalat, mint globális gyár, Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból 6. 155. sz. Műhelytanulmány HU
- ²⁴ GEREFFI, G. et al. (2005): The governance of global value chains In: *Review of International Political Economy* 12:1 February 2005: 78–104. old.
- ²⁵ KEANE, J. (2008): A ‘new’ approach to global value chain analysis. Overseas Development Institute, London, Working Paper 293, <http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/2732.pdf> (letöltve: 2014. december 17.)
- ²⁶ HUMPHREY, J. – SCHMITZ, H. (2001): ‘How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters?’ IDS Bulletin, Institute of Development Studies, University of Sussex, <http://dx.doi.org/10.1080/0034340022000022198>
- ²⁷ OECD (2013a): Interconnected economies: Benefiting from global value chains, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264189560-en>
- ²⁸ VÁSÁRY, V. (2014): Hozzáadottérték-teremtés az agrobizniszben In: JUHÁSZ GY. (szerk.): „Oktatás és tudomány a XXI. század elején” Nemzetközi Tudományos Konferencia, Gazdaságtudományi Szekció, Selye János Egyetem - Komárom 2014. szeptember 16-17.
- ²⁹ VÁSÁRY V. (2014): Globális értékláncok szerepe az agrobizniszben, In: KISS L. B. et al. (szerk.): Évfordulók-Trendfordulók, Festetics Imre születésének 250. évfordulója – LVI. Georgikon Napok Keszthely, Pannon Egyetem, Georgikon Kar, 2014. október 2-3. 153. old.
- ³⁰ HUMPREY, J. – MEMEDOVIC, O. (2006): Global Value Chains in the agrifood sector, UNIDO, Vienna, 2006. https://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Global_value_chains_in_the_agrifood_sector.pdf (letöltve: 2015. március 20.)
- ³¹ HUMPREY, J. – MEMEDOVIC, O. (2006): Global Value Chains in the agrifood sector, UNIDO, Vienna, 2006. (letöltve: 2015. március 20.) https://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Global_value_chains_in_the_agrifood_sector.pdf
- ³² GEREFFI, G.; LEE, J. (2012): Why the world suddenly cares about global supply chains In: Journal of Supply Chain Management, Volume 48, Number 3. 24-32. old., <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-493x.2012.03271.x>
- ³³ HUMPHREY, J. (2008): Private Standards, Small Farmers and Donor Policy: EUREPGAP in Kenya, IDS Working Paper 308, Brighton: IDS
- ³⁴ OECD, WTO, World Bank Group (2014): Global Value Chains: Challenges, opportunities and implications for policy, Report
- ³⁵ OECD (2013b): The implications of global value chains for the agriculture and agro-food sector; TAD/CA(2013)
- ³⁶ OECD (2013c): OECD/WTO Trade in Value Added (TiVA) indicators – Austria, http://www.oecd.org/sti/ind/TiVA_AUSTRIA_MAY_2013.pdf
- ³⁷ OECD (2013d): OECD/WTO Trade in Value Added (TiVA) indicators, Hungary http://www.oecd.org/sti/ind/TiVA_HUNGARY_MAY_2013.pdf
- ³⁸ OECD (2013d): OECD/WTO Trade in Value Added (TiVA) indicators, Hungary http://www.oecd.org/sti/ind/TiVA_HUNGARY_MAY_2013.pdf
- ³⁹ TÓTH, P. (2013): Magyarország a TiVA adatainak tükrében, Magyarország Állandó OECD Képvisellete, Párizs, 2013. augusztus 6.
- ⁴⁰ OECD (2013c): OECD/WTO Trade in Value Added (TiVA) indicators – Austria, http://www.oecd.org/sti/ind/TiVA_AUSTRIA_MAY_2013.pdf
- ⁴¹ OECD (2013a): Interconnected economies: Benefiting from global value chains, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264189560-en>
- ⁴² JANKUNÉ KÜRTHY, GY. – TIKÁSZ, I. E. (szerk.) (2015): Az osztrák élelmiszergazdaság működésének és sikereinek elemzése, AKI, kézirat
- ⁴³ OECD – TiVA database:

http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TIVA_OECD_WTO alapján saját szerkesztés

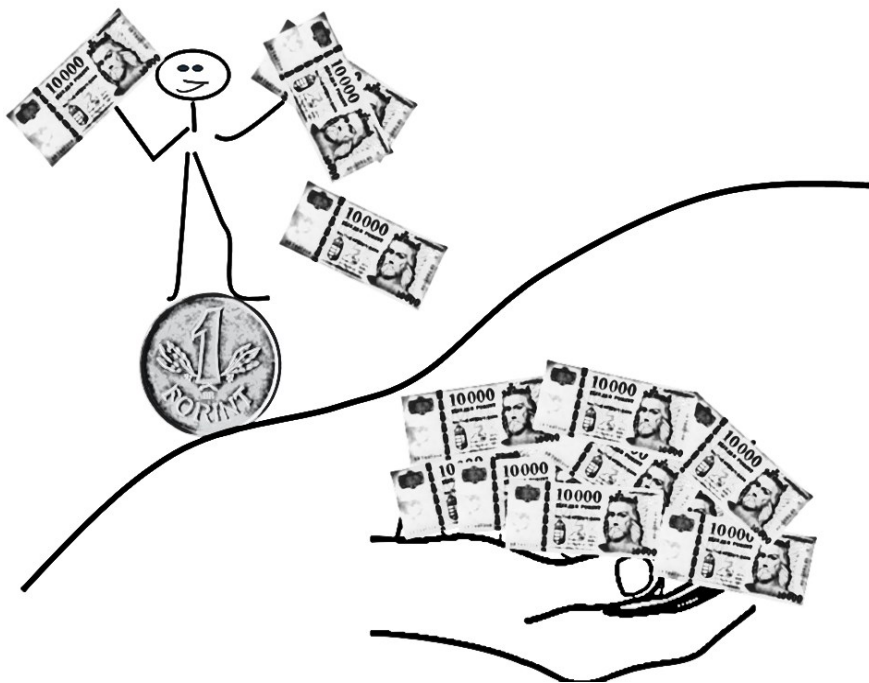
⁴⁴ OECD – TiVA database:

http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TIVA_OECD_WTO alapján saját szerkesztés

⁴⁵ DE BACKER, K., MIROUDOT, S. (2013): Mapping global value chains, OECD Trade Policy Paper, No. 159., <http://dx.doi.org/10.1787/5k3v1trgnbr4-en>

HAZAI VÁLLALKOZÁSOK FINANSZÍROZÁSI GYAKORLATA

KOZMA Tímea – GYENGE Balázs – TÓTH Róbert – MESTER Éva



Kutatásunk a magyarországi mikro-, kis- és középvállalkozások gazdálkodási, finanszírozási tevékenységére irányul. Napjaink turbulens környezetében különösen fontosak a megalapozott pénzügyi döntések, melyek mind rövid, mind pedig hosszútávra jelentősen befolyásolják a vállalkozás sikeres működését. A felmerülő döntések köre azonban a vállalat életciklusainak megfelelően változnak. Magától értendően, hogy a vállalkozás alapításánál és már az érettség szakaszban lévő vállalkozások működésénél teljesen más típusú pénzügyi döntéssel találja szembe magát a menedzser.

Jelen tanulmányunk a kis- és középvállalkozások finanszírozásának meghatározó elméleti kérdéseit és egy primer, kérdőíves vizsgálat főbb eredményeit mutatja be.

A finanszírozási döntések

Közismert, hogy a KKV szektor szereplőinek az egyik legnagyobb nehézséget a vállalkozásuk finanszírozása okozza. Empirikus adatokkal alátámasztott tény, hogy a kis- és középvállalkozások mintegy fele éli meg működésének ötödik évét. A bukás okai között első helyen szerepel a finanszírozási források hiánya.¹

A kis- és középvállalkozások indításánál, fejlesztésénél és működtetésénél alapvető kérdés, hogy a vállalkozás rendelkezik-e megfelelő mennyiségű pénztőkével, képes-e finanszírozni kitűzött céljai megvalósítását. A pénzforrások megteremtése a vállalkozások vezetésének egyik legnagyobb kihívása. Egyaránt nehézséget okozhat a folyamatos fizetőképesség biztosítása és a fejlődéshez szükséges források előteremtése.² Ahhoz, hogy a vállalkozó a számára megfelelő pénzforrást ki tudja választani, számba kell vennie, hogy a stratégiai és rövidebb távú céljai eléréséhez mennyi pénzre van szüksége, milyen időtávra és milyen gazdasági áldozat árán akar és tud pénzeszközt igénybe venni. Gondos mérlegelést igényel a megfelelő finanszírozási forma kiválasztása. Végig kell gondolnia, hogy milyen típusú forrást érdemes használni és milyen mértékben. Érdemes tájékozódnia arról, hogy mely külső források bevonása kedvezőbb. A megfelelő finanszírozási források megválasztásához nem lehet figyelmen kívül hagyni a vállalat stratégiáját sem. Elsősorban a közepes méretű vállalkozások esetében rendkívül fontos, hogy rendelkezzen a cég formalizált, írott stratégiával, amelyben egy, vagy néhány évre előre pontosan megfogalmazásra kerülnek a különböző szervezeti egységek, területek elérendő céljai, valamint azok megvalósításának eszközei. Így lehetőség nyílik a vállalat számára arra, hogy legyen mihez viszonyítani a napi üzletmenetét, továbbá folyamatos terv-tény elemzést is végezhesen. Közismert tény, hogy az egyes vállalatok eredményessége az általuk megválasztott stratégia sikerességén, és a körülmények alakulásán, együttesen egyaránt múlik. Mindez a tanulmány részében alátámasztásra is kerül.

Nem kivétel ez alól az innovációs projektek finanszírozása sem. Az innováció magas költségei és kockázata, valamint a vállalkozáson belüli pénzügyi alapok hiánya, a célirányos állami és EU-s pályázati forrásokhoz való hozzáférés kedvezőtlen lehető-

ségei együttesen olyan meghatározó tényezők, amelyek hatására a hazai vállalkozások innovációs (és finanszírozási) mozgásterére jelentősen beszűkül.³

Howard Schultz⁴, a Starbuks tulajdonosa a következőképpen nyilatkozott erről: ha az ember vállalkozásba fog, döntő fontosságú belátni azt, hogy a dolog lassabban valósul meg és többbe kerül, mint az elején gondolta. Ha a terv nagyratörő, az elején biztosan többet visz, mint amennyit hoz.”

Amikor döntésekről beszélünk, akkor a döntés alatt a felmerülő lehetőségek közötti választást értjük – a rendelkezésre álló információk és döntési kritériumok alapján. A vállalati döntések lehetnek operatív (mindennapi) vagy stratégiai (hosszú távú) jellegű döntések. Alapvetően azt mondhatjuk, hogy a gazdálkodó szervezetet érintő döntések mindegyikének van közvetve vagy közvetlenül pénzügyi vonatkozása – így tehát *gazdasági és/vagy pénzügyi döntésekről* beszélhetünk.

A *stratégiai pénzügyi döntéseket* két kategóriába sorolhatjuk aszerint, hogy a mérleg eszköz (beruházási döntés) vagy forrás (finanszírozási döntés) oldalát érintik. A *beruházási* (vagy befektetési) *döntés* a vállalkozás eszközeinek nagyságára és/vagy annak összetételére vannak hatással⁵. A *finanszírozási döntések* ebből következően a vállalkozások mérlegének forrás oldalára vonatkoznak. A forrásstruktúra alapján alakul minden vállalkozás tőkeszerkezete, amely azt jelzi, hogy a vállalat milyen mértékben finanszírozza a rendelkezésre álló eszközöket saját, illetve idegen tőkével. A pénzügyi döntéseket tovább csoportosíthatjuk az időtáv figyelembevétel alapján is. Ezen kritérium szerint rövid és hosszú távú pénzügyi döntésekről beszélhetünk. A *hosszú távú* pénzügyi döntések a befektetett eszközöket, valamint a forrás oldalon a saját tőkét és a hosszú lejáratú kötelezettségeket érintik, és jellemzően hosszú időre gyakorolnak hatást a vállalkozás üzleti menetére. A *rövid távú* döntések a forgóeszközöket és a rövid lejáratú források nagyságát és összetételét ölelik fel. Ezek a pénzügyi döntések azonban csak akkor lehetnek hatékonyak, amennyiben körültekintően, a vállalkozás belső és külső környezetéhez maximálisan alkalmazkodva születnek meg. Nem szabad figyelmen kívül hagyni azt a megállapítást sem, miszerint a pénzügyi döntéseknek illeszkedniük kell a tulajdonosok célrendszeréhez is⁶.

A finanszírozási döntések a vállalatvezetés szempontjából nézve magukba foglalják mindazon megfontolásokat, amelyek arra irányulnak, hogy a vállalkozás működéséhez és a tervezett fejlesztésekhez, beruházásokhoz a hosszú és rövid lejáratú pénzügyi források rendelkezésre álljanak, illetve megoldást nyújtsanak a fizetőképesség fenntartásához.

Más megfogalmazásban a finanszírozási döntések a tőkeszerző vállalat és a tőkejutató(k) közötti pénzügyi kapcsolatok kiépítésére vonatkozó döntések.⁷

Egy pénzügyileg jól menedzselt vállalkozásban mindig csak annyi pénz van jelen, amennyi a zavartalan üzletmenet finanszírozásához elengedhetetlenül szükséges. Egy vállalkozás *alulfinanszírozott*, ha nem áll rendelkezésre elegendő pénzforrás a keresleti igények maximális kielégítésére. Ennek több oka is lehetséges, pl.: vesztéses gazdálkodás, gyorsütemű növekedés, túlzott mértékű tulajdonosi forráskivonás. Egy vállalkozás abban az esetben *túlfinanszírozott*, ha a termelési és értékesítési

folyamatban több pénz van lekötve készpénz, alapanyag, félkész- és késztermék vagy befektetett eszköz formájában, mint ami az aktuális kereslet maximális kielégítéséhez szükséges lenne.

A finanszírozási döntések meghozatalánál érvényesülő szempontok

A vállalkozás finanszírozására vonatkozó döntések meghozatalakor a vállalkozónak a következő szempontokat célszerű figyelembe vennie:⁸

- *A felhasználhatóság időtartama:* mikor lehet a forráshoz hozzájutni, és milyen ütemezéssel kell a pénzt visszafizetni.
- *A költség:* mennyibe kerül egy adott forrás igénybe vétele.
- *A kockázat:* milyen negatív következményekkel járhat az adott forrás igénybe vétele.
- *Az elérhetőség:* adott pénzügyi helyzetben milyen forrás érhető el a vállalkozás számára.
- *A rugalmasság:* milyen korlátozások, nehézségek lépnek fel a forrás felhasználása során.
- *A befolyás:* mennyire korlátozza a vállalkozót az üzleti döntések feletti befolyásban.
- *A hozam:* A finanszírozási formák eltérnek egymástól egyrészt abban, hogy milyen tőkehozamot lehet rajtuk realizálni, másrészt hogy a hozamért milyen kockázatot kell vállalnia a finanszírozó félnek.

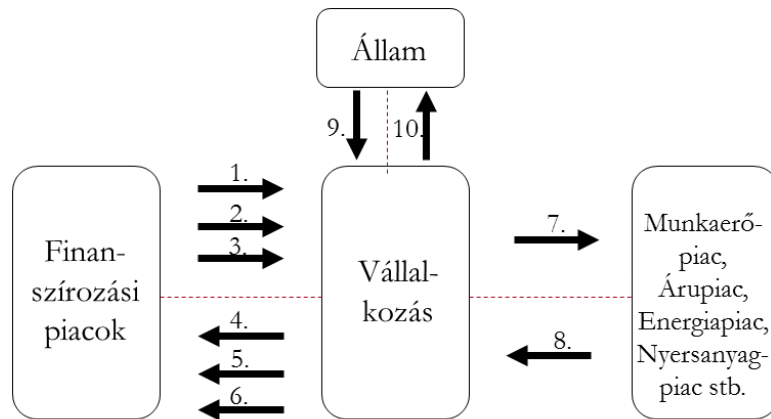
A forrást nyújtó pedig általában az alábbi szempontokat mérlegeli a finanszírozással kapcsolatban:⁹

- *Elvart (vagy alternatív) hozam (vagy jövedelem):* a nyújtott finanszírozásnak van elvart, alternatív jövedelme, ha más tevékenységbe helyezük ugyanezt a tőkét.
- *Kockázat:* mennyire biztos, illetve milyen befektetési kockázattal, megtérüléssel jár a finanszírozás.
- *Befolyás szerzés:* milyen befolyásolást lehet szerezni az üzletmenetben.
- *Rugalmasság:* milyen kondíciók, rugalmassági feltételek mellett hajlandó a forrást biztosítani.
- A tőke felszabadítás költsége.

A finanszírozás sikeressége nagymértékben múlik azon, hogy mennyire vannak összhangban a két fél szempontjai.

A finanszírozási források tipizálása

Drukarczyk¹⁰ felfogásában a vállalkozás egyrészt része a finanszírozási piacoknak, másrészt pedig minden egyéb piacnak, úgymint az árupiacnak, energiapiacnak, nyersanyagpiacnak, munkaerőpiacnak stb. A finanszírozási piacok jelentik a különböző befektetőket, akik tőkét juttatnak a vállalkozásoknak. Ezen befektetők saját tőkéjüket, idegen forrásokat, avagy a kettő kombinációját képesek felajánlani a gazdálkodó szervezeteknek. A nem finanszírozási piacok azon egyéneket, szervezeteket foglalják magukban, akikkel a vállalat különböző szerződéses jogviszonyban áll. A finanszírozási – és nem finanszírozási piacok mellett említést kell tenni az állami szerepvállalásról is, hiszen a központi költségvetésen keresztül a vállalkozások egyrészt jogosultak különböző támogatásokat igénybe venni, másrészt pedig adófizetési kötelezettségük áll fenn azzal szemben. Az 1. ábra ezen logikai kapcsolatrendszeret ábrázolja.

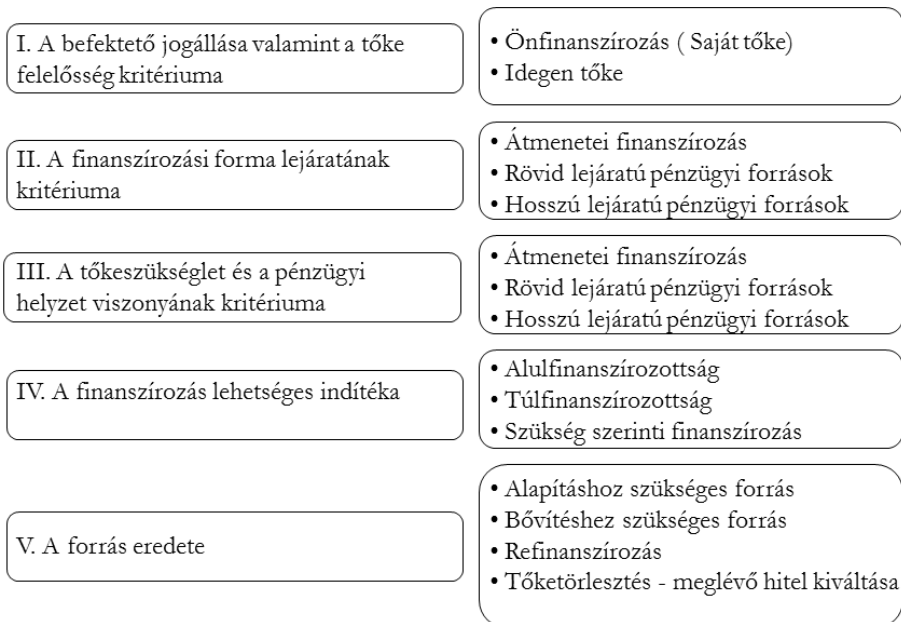


Megjegyzés:

1. Pénzáramlás a hitelezőktől a vállalat felé → Idegen finanszírozás
2. Pénzáramlás a jelenlegi tulajdonosoktól a vállalat felé → Saját finanszírozás
3. Új tulajdonosok befizetései a vállalat felé → Részesezésfinanszírozás
4. A vállalat által történő kamatfizetések a hitelező(k) felé
5. A vállalat által történő (hitel)törlesztés a hitelező(k) felé
6. A vállalat által történő kifizetések a tulajdonos(ok) felé
7. A vállalat felőli pénzáramlások a nem finanszírozási piacok felé (bérfizetés, anyagbeszerzés, eszközbeszerzés, épületvásárlás stb.)
8. A vállalat felé történő pénzbeáramlás a nem finanszírozási piacok felől (kapott bérleti díj)
9. Központi költségvetéstől kapott pénzáramlás (szubvenciók, adóvisszatérítés)
10. Központi költségvetésnek fizetett pénzüsszegek (adóterhek)

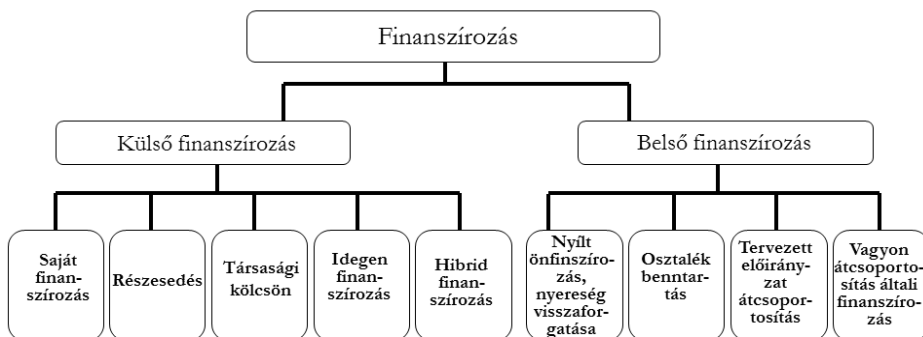
1. ábra. Pénzáramlás a vállalkozás, az állami költségvetés a finanszírozási és a nem finanszírozási piacok között¹¹

A különböző szakirodalmakban a finanszírozási források sokféle tipizálása megtalálható. A 2. ábra a legfontosabb 5 kritérium alapján mutatja be a vállalat finanszírozásának lehetséges módozatait.



2. ábra. A vállalatfinanszírozás lehetséges módjai ¹²

A működéshez szükséges forrásokhoz való hozzájutás szemszögéből alapvetően két kategóriát tudunk megkülönböztetni, ami a szakirodalmak szinte mindegyikében fellelhető. Ez alapján beszélhetünk külső és belső finanszírozásról. A *belső finanszírozás* (saját forrás) a megtermelt és a működésbe visszaforgatott források felhasználását jelenti. A szükséges forrást a vállalkozás saját maga teremti meg, amit többek között a vagyon átrendezése, az amortizáció vagy a nyereség visszaforgatása által érhető el. Minden egyéb, nem a vállalat működéséből, hanem a szervezeten kívülről érkező forrást, *külső finanszírozásnak* (külső pénzeszközök felhasználása) nevezzük. Amennyiben a külső forrás csak átmenetileg áll a vállalkozás rendelkezésére, az így biztosított forrást idegen forrásnak hívja a szakirodalom.^{13 14} (3. ábra)



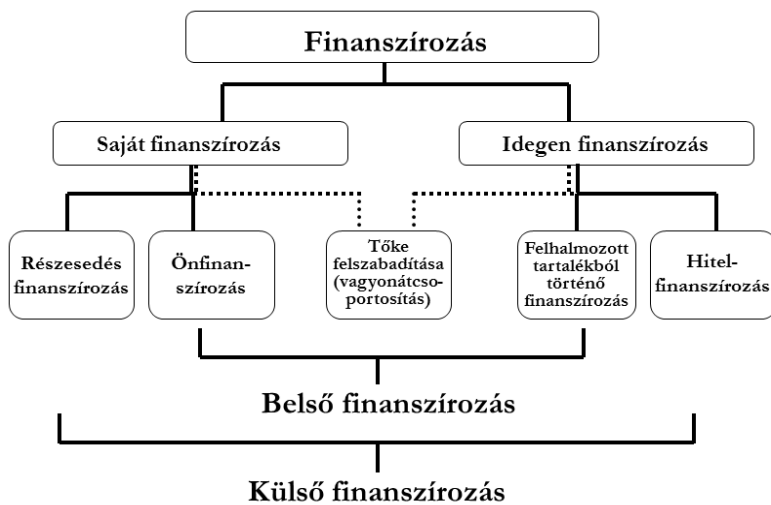
3. ábra. A finanszírozási lehetőségek csoportosítása¹⁵

Vizsgáljuk meg röviden a *külső finanszírozás* celláinak tartalmát. Fontos leszögezni, hogy a külső finanszírozási forrás nem azonosítható az idegen tőke szerzéssel, hiszen saját tőke szerzésére is nyílik ilyen módon lehetőség¹⁶. Amennyiben a meglévő tulajdonosok saját tőkéjüket helyezik a vállalkozásba, ebben az esetben saját finanszírozásról beszélhetünk. Amennyiben új befektető, részvényes hozza a saját tőkéjét, és szerez így tulajdonjogot a meglévő tulajdonosok mellett, úgy részesedési finanszírozásról beszélhetünk. Az eredeti tulajdonosoknak is lehetőségük van azonban idegen tőke formájában pénzügyi forrásokat juttatni vállalkozásuknak. Ebben az esetben az eredeti tulajdonosok egyszerre kerülnek tulajdonosi és befektetői pozícióba. A régi tulajdonosok által a vállalkozáshoz juttatott idegen tőkét tagi kölcsönnek nevezzük. Idegen finanszírozás esetében általánosságban azt mondhatjuk, hogy hitelnyújtás történik a vállalat számára. Azonban nem minden esetben tudjuk ezen finanszírozási lehetőségeket teljesen egyértelműen elhatárolni egymástól, - így lehetőségünk nyílik a hibrid finanszírozás fogalmát bevezetni.

Belső finanszírozás esetében a finanszírozási forrásokat a vállalat nem a pénzügyi piacokról szerzi be. A 3. ábrán található önfinanszírozás annyit jelent, hogy a gazdálkodó szervezet a szükséges finanszírozási forrást a termelési, értékesítési folyamatból nyeri. Önfinanszírozás esetében a finanszírozási igényt fedező forrás a nyereség visszatartásából fakad, ami tulajdonképpen az adózott nyereség és az osztalékfizetés különbsége. A nyereség pénzügyi fogalmának használatára itt hívnánk fel a figyelmet. Alapvetően a nyereség egy számviteli fogalom, ami nem egyezik meg a vállalat számára felhasználható készpénzállománnyal, - például az amortizáció az adózás előtti eredményt és az adót csökkenti, így az adózás után több pénz áll rendelkezésre, aminek egy része azonban a befektetett erőforrások megújítására szolgál. A nominális értékmegőrzés elve alapján a visszatartott nyereség nem más, mint a bevont nominális tőke periódusvégi és periódus eleji értéke közti pozitív különbség¹⁷.

Nyílt önfinanszírozásról pedig abban az esetben beszélhetünk, amennyiben a mérleg szerinti eredményt nem fizeti ki a menedzment. Ekkor a mérleg szerinti eredmény a saját tőke részét fogja képezni és az eredménytartalékba soroljuk át. Természetesen, ha nyílt önfinanszírozás létezik, akkor ennek ellentéte, a titkos önfinanszírozás lehetőségéről is szót kell ejteni. A titkos önfinanszírozás során a vállalat vezetése ún. titkos tartalékot képez, amit tulajdonképpen a számviteli értékelési eljárások tesznek lehetővé. A titkos önfinanszírozás egy tudatos eredményminimalizálási - az adózás előtti eredményt- tevékenység, amely során a vállalkozás saját tőke szerkezetén belül történik átrendeződés, ami egyben a forrás- vagy finanszírozási struktúra átrendeződését is jelenti. A vállalati vagyon átrendezéséről akkor beszélhetünk, ha a menedzment úgy dönt, hogy értékesíti valamely eszközét, vagy annak egy részét és az így keletkező forrásból más eszközt vásárol. Ez tulajdonképpen aktíva cserét jelent. Fontos megjegyezni, hogy az eszközök értékesítése a likvid eszközöktől a kevésbé likvid eszközök irányába történik. Ezen finanszírozási forrás a vállalat számára „duplán előnyös”, hiszen egyrészt megtakarítja az idegen forrás költségét, másrészt pedig az eszközei intenzívebben lesznek hasznosítva.

A 4. ábra egészen más kiindulópontból vezeti le a finanszírozás egyes típusait.



4. ábra. A finanszírozási alternatívák felosztása a tőkefelelősség kritériuma alapján¹⁸

Az 1. táblázatban összehasonlítva értékeljük a főbb belső és külső finanszírozási forrásokat, kiemelve azok előnyeit, hátrányait. A csoportosítás tehát a 3. és 4. ábra logikájára épül. Az összeállítás során fő szempontként volt jelen, hogy a gyakorlatban is legtöbbször alkalmazott források kerüljenek részletesen is bemutatásra.

1. táblázat. A finanszírozási források összehasonlító értékelése¹⁹

Forma		Előnyei	Hátrányai
BELSŐ FINANSZÍROZÁS	Kockázati tőke	<ul style="list-style-type: none"> • Nagy összegű támogatások igénybe vétele; • kiugróan magas növekedést finanszírozhat; • az induló vállalkozásoknak jelentős tőkeigényük van, amit gyakran saját és idegen tőkével nem képesek fedezni (külső és belső tényezők miatt); • az így kapott "pénzügyi injekció" a vállalati működést és növekedést biztosítja; • a kockázati tőke a vállalat finanszírozásában egy pozitív képet jelent a bankok felé; • kockázati tőkebefektető szakmai kontrolját pozitívan értékeli; • a saját tőke arány javul, a vállalati értéket fokozza; • javul a vállalat bonitása; • olyan vállalkozás is hozzájuthat, amely nem tud hitelhez jutni, mert nem rendelkezik megfelelő vagyoni fedezettel; • tőketörlesztés és kamatfizetési teher nem terheli a vállalatot, így nő a tőkeereje, javul a likviditása, hitelképessége; • hosszú időtartamra nyújtják a tőkét így a tervezhetőség és a stabilitás biztosított. 	<ul style="list-style-type: none"> • A befektetők rendkívül szigorú elvárásokat támasztanak az igénybe vételhez; • az egyszeri tranzakciós költségek relatíve magasak (auditok, due diligence-k); • a tőkét nyújtó tulajdonosi részesedést kap, így a vállalati működésbe beleszólási joga is lesz; • befektető irányító jogokat kér és szerez; • a tulajdonos döntési függetlensége megszűnik; • way-out – kimenetel nehéz, kivásárlás vagy együttes értékesítés lehetséges.
	Családi baráti kölcsön (FFF), tagi hitel	<ul style="list-style-type: none"> • Nincsenek adminisztratív korlátok; • bármilyen szituációban igénybe vehető; • rugalmas, mobil és gyors; • bekerülési költségmentes; • külső finanszírozás nélkül nagyobb összeghez juthatunk. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatív kisebb összeg érhető el; • családi baráti kapcsolatokat gyakran ronthatja; • feltételek lazasága miatt sok esetben nincs precíz elszámolás, ami további problémák forrása lehet; • drága, mert adózott jövedelemből van.
KÜLSŐ FINANSZÍROZÁS Adósságfinanszírozás Nem intézményes finanszírozás	Vevői előlegek	<ul style="list-style-type: none"> • Gyors forrást biztosít; • kamatmentes pénzügyi forrás; • javítja a vállalkozás likviditását. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kialakulhat egy olyan folyamat, aminek a végeredményeképpen a cég már az előlegeket is felhasználja költségek fedezésére, nem csak a bevételeket, ami az üzletmenet szempontjából okozhat menedzsmenti problémákat; • kevés esetben működik, csak nagy összegű egyedi rendelések, tenderek esetén fordul elő és garanciát kell adni a visszafizetésére.
	Szállítói hitelek	<ul style="list-style-type: none"> • Ingyen forrást jelenthet, ha megvan a megfelelő alkupozíció; • eladásösztönzés egyik eszköze; • kamatmentes; • rugalmassá és a pénzintézetektől függetlenné teszi a kereskedelmi kapcsolatokat; • olyankor is alkalmazható, ha már a bank nem nyújt hitelt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rossz piaci megítélést eredményezhet; • alternatív költsége van; • alkupozíciót rontja.

Hazai vállalkozások finanszírozási gyakorlata

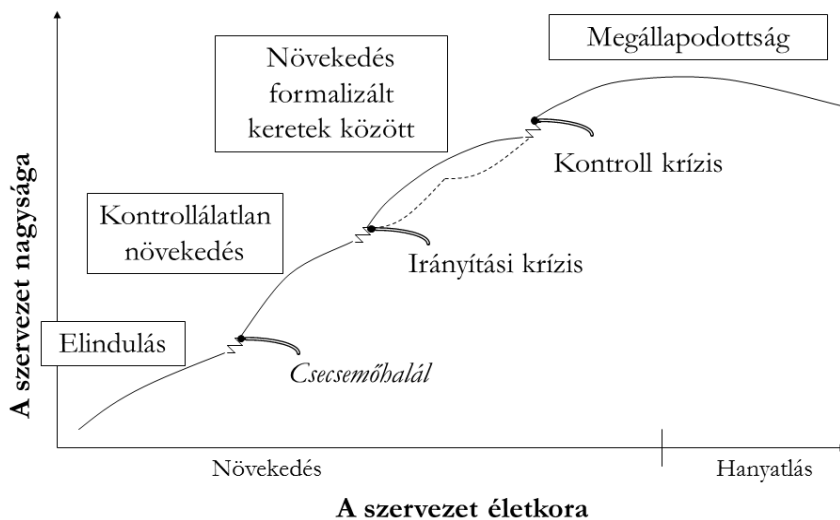
Forma	Előnyei	Hátrányai	
KÜLSŐ FINANSZÍROZÁS Adósságfinanszírozás Intézményes finanszírozás	Faktoring	<ul style="list-style-type: none"> • Kedvező forgóeszköz finanszírozási megoldás, ha a vevők halasztott fizetéssel egyenlítik ki tartozásait; • lényegesen gyorsabb, mint a hitel és nincs szükség fedezetre sem; • egyéb banki finanszírozásra alkalmatlan vállalkozások is igénybe vehetik, a vevő fizetőképességi kockázata a döntő; • nincs szükség biztosítékra, mint a bankhitelnél; <ul style="list-style-type: none"> • jól tervezhetővé teszi a fizetőképességet; • korlátozottan hitelképes vállalkozások is igénybe vehetik; • csökken a kintlévőség, ami az eszközök forgási sebességét növeli; <ul style="list-style-type: none"> • jól tervezhetővé teszi a likviditást. 	<ul style="list-style-type: none"> • Csökkenti a várható összeget, ugyanis a faktorálásnak jelentős előre felszámított költségei vannak (faktordíj); <ul style="list-style-type: none"> • drágább, mint a bankhitel; • kis összegű és egyedi vevőkövetelések esetében nem vehető igénybe; <ul style="list-style-type: none"> • nagy adminisztrációs teher.
	Pénzüntézeti hitel	<ul style="list-style-type: none"> • Relatív gyorsan hozzáférhető; <ul style="list-style-type: none"> • kíméli a saját tőkét; • megfelelő cégminősítés és jó alkupozíció esetén esetleg átutemezhető; <ul style="list-style-type: none"> • jobb kondíciókkal átfinanszírozható. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatív nagy egyszeri költség (hitelkérelem, üzleti terv elkészítése, értékbecslések elkészítése); • sok feltételnek kell eleget tenni (hitelminősítés); <ul style="list-style-type: none"> • a tőketörlesztés adózott eredményből történik; • biztosítéki oldalon szoros kötődés.
	Lízing	<ul style="list-style-type: none"> • Lízingtárgyon felül nem szükséges más biztosíték; <ul style="list-style-type: none"> • nincs bonyolult hitelképesség vizsgálat; • gyorsan hozzáférhető; • kíméli a saját tőkét, mert csak a használatért kell fizetni; <ul style="list-style-type: none"> • operatív lízing: mérlegen kívüli tétel; • pénzügyi lízing: az eszköz az ügyfél könyvelésében szerepel, ezért amortizáció is elszámolható; <ul style="list-style-type: none"> • a lízingdíj csökkenti az adó alapját, • adózási előnyök a költségek leírásában; • gyors elbírálás, gyakran rugalmasabb fizetési ütemezés; • kisebb vagy nulla önerővel, akár hitelképtelen vállalkozások is igénybe vehetik. 	<ul style="list-style-type: none"> • Költséges a hitelhez hasonlóan; • sok adminisztratív feltételnek való megfelelés; • hozzájutás viszonylagos nehézségei; • futamidő végi tulajdonszerzés kevésbé biztosított, mint a hitel esetében; <ul style="list-style-type: none"> • túlzott adminisztráció; • csak könnyebb értékesíthető eszközök finanszírozására alkalmas.
	Mezzanine finanszírozás	<ul style="list-style-type: none"> • A saját tőke pozíciót erősíti az így szerzett tőke, ami egyben a mérlegszerkezetet is kedvezően módosítja; <ul style="list-style-type: none"> • javul a vállalkozás bonitása és likviditása; • javul a vállalkozás hitelminősítése; • megkönnyíti a további külső forrás bevonását; • rugalmas konstrukció lehet a vállalat számára, hiszen kimondottan az adott projektre szabhatják; <ul style="list-style-type: none"> • tulajdonosi viszony nem változik; • a vállalat függetlensége teljes körűen biztosított; • alacsonyabbak a költségek, mint a saját tőke bevonása esetén. 	<ul style="list-style-type: none"> • A hitelező magas kockázata miatt, magasabb a kamatteher; • kisebb vállalkozások számára nem alkalmas; • csak az innovatív vállalkozásokra jellemző, ahol magas és gyors ütemű növekedés prognosztizálható, • magas szintű transzparencia elvárás, ami fokozza a költségeket; • visszafizetési kötelezettség, tehát csak egy adott időintervallumra jut tőkéhez a vállalat; • sokszor a stabil cash-flow előfeltétele az ilyen típusú forrásszerzésnek, így szűkül azon vállalkozások köre, amelyek igénybe tudják venni.

BELSŐ FINANSZÍROZÁS	Crowd funding	<ul style="list-style-type: none"> • Nem kell biztosítékot nyújtani, elég egy jól kidolgozott sztori; • a startup vállalkozások korai szakaszának finanszírozására biztosít lehetőséget; • kreatív projekteknek lehetőségük van így tőkéhez jutni. 	<ul style="list-style-type: none"> • Befektetéseknel magasabb hozamot kell biztosítani; • komoly szakmai anyag szükséges a sztori kidolgozásához; • megtervezett kampány (költséget jelent) esetén sikeres; • a befektető számára a hozam-kockázat viszonya nincs összhangban – magas a kockázat, ami a teljes befektetett összeg elvesztéséhez is vezethet; <ul style="list-style-type: none"> • garancia hiánya; • a nyújtott pénzüsszeg célirányos, tehát másra felhasználni nem lehet; • a startup vállalkozások és a közösségi befektetők szakmai hiányosságai az egész projekt bukásához vezethet.
----------------------------	----------------------	---	--

Tanulmányunkban a KKV szektor szempontjából elsősorban fontos, életciklus szakaszonkénti vállalatfinanszírozás tipizálást mutatjuk be részletesen.

Finanszírozási források a vállalkozások életciklus szakaszaiban

A vállalkozás életpályáján különböző, jellegzetes pénzügyi problémák merülnek fel és életciklusonként eltérő, esetleg azonos típusú pénzügyi források bevonására kerülhet sor. A következőkben bemutatjuk az egyes életciklusokra tipikusan jellemző problémákat és a legfontosabb forrásokat. Kündülő alapnak Salamonné²⁰ „Magyarországi vállalkozások növekedési pályája” modellt (5 ábra) tekintjük.



5. ábra. Magyarországi kis- és középvállalkozások növekedési modellje²¹

Elindulás

A vállalkozás létrehozásához alapvetően három dologra van szükség: szükséges egy ötlet, amire vállalkozni lehet, amit meg lehet valósítani; egy kitartó és elkötelezett vállalkozó, aki mindezt megvalósítja; valamint az ehhez nélkülözhetetlen pénzügyi és kapcsolati tőke.

Az elinduláskor kell döntenie a vállalkozónak arról, hogy az indulást milyen forrásból, miképpen finanszírozza. A finanszírozási igény nagyságát jelentősen befolyásolja, hogy milyen iparágban indul a vállalkozás. Egyes iparágakban nagy összegű beruházásra, jelentős kutatási-fejlesztési ráfordításra lehet szükség a termelési folyamat beindításához, míg máshol csekély a szükséges magtőke nagysága. Számolni kell azzal is, hogy a működés kezdetén először kiadásai vannak a vállalkozásnak, a bevételek később jelentkeznek. Ebből likviditási nehézségek származhatnak, mert a veszteségeket is finanszírozni kell. Induláskor a vállalkozók a legtöbb esetben saját személyes megtakarításukat használják fel. Emellett a családi és baráti kapcsolatokból származó pénzügyi forrásokra számíthatnak.²²

Az ún. FFF – friends, family, fools – vagyis családi, baráti kölcsöntípus, mint informális tőkebefektetők elsődleges jellemzője, hogy nem a pénzügyi közvetítőktől származik. Elsősorban induló vállalkozások, egyéni vállalkozások támaszkodnak e forrás megszerzésére. Továbbá kutatások igazolják, hogy az ún. kényszervállalkozásokra jellemző, hogy rendkívül alultőkésítettek és így egy esetleges árbevétel kiesés, vagy egy váratlanul felmerülő fizetési kötelezettség is a fizetéseképtelenség állapotába sodorhatná a vállalkozást. A baráti kölcsönt, mint a nevében is benne van, családtagok vagy barátok bocsájtják a vállalkozó rendelkezésére. A finanszírozási forrás nyújtásának alapja a kölcsönösen fennálló bizalom. Ennek a kölcsönnek az igénybevétele azoknál jellemző, akik számára más finanszírozási forrás nem igazán jöhet szóba.

Nemzetközi kutatások eredményei szerint (az entrepreneur.com) a kezdő vállalkozások közel 40 százaléka jön létre a család és a barátok támogatásával²³. A hazai tapasztalatok azt mutatják, hogy családi, baráti támogatás nélkül vállalkozásba kezdeni szinte lehetetlen. Az FFF forrás nagy előnye, hogy kamatmentesen kapják meg a vállalkozások, nincsenek adminisztratív korlátok, szinte bármilyen szituációban igénybe vehető, valamint rendkívül rugalmas és gyors. Ahhoz azonban, hogy az így megszerzett forrást a rendelkezésre álló tőkével együtt hasznosan alkalmazzák a vállalkozások, elhanyagolhatatlan egy jó üzleti terv és a felmerülő bevételek és kiadások nyomon követése. Így ugyanis időben felkészülhetnek a vállalkozók a jövőbeni gazdasági eseményekre.

A vállalkozás magvető szakaszában legelőször mégis a tulajdonosoktól kaphat kölcsön. Amennyiben az alapítók a vállalkozást magas kockázatúnak ítélik meg, vagy nem kívánnak nagyobb összeget a vállalkozásba lekötetni, akkor a hiányzó tőkét tagi kölcsön formájában bocsájtják a vállalkozás rendelkezésére. A tulajdonosok a megtakarított pénzükből vagy egyéb bevételeikből nyújtanak pénzügyi forrást a vállalkozásnak. Természetesen itt sincs értelme kamatról beszélni, hiszen ez is kamatmentes forrásszerzésnek tekinthető. A kölcsön kamata után a magánszemélyeknek

adófizetési kötelezettsége keletkezhetne, azonban mindez ebben a formában elkerülhető. Hátránya lehet azonban, hogy több tulajdonos esetén konfliktusokhoz vezethet, ha nincs megegyezés a kölcsön nagyságát, a tulajdonosok közötti arányát tekintve.

Európai Unióból származó források és kormányzati programok is segíthetik az indulást.²⁴ Kiugróan magas növekedési ütem elérésében reménykedő vállalkozás felkeltheti az üzleti angyalok, sőt a kockázati tőke befektetők érdeklődését is. A finanszírozásba való bevonásuk csak rendkívül meggyőző (újszerű, innovatív) ötlettel és kiforrott üzleti tervvel lehet sikeres, mivel egy ilyen befektetés kiemelten kockázatos.

A vállalkozás megszűnését eredményezheti az elindulást követő években, ha az említett forrásokból nem sikerül a folyamatos működést finanszírozni. Ezért különösen fontos a pénzáramlási terv elkészítése a vállalkozás elindulásakor.

Az eddigiektől elkülönítve térünk ki az újszerű megoldást jelentő **bootstrapping** finanszírozási lehetőségre. „A finanszírozási bootstrapping olyan, az üzleti életben főleg kis vállalkozások által használt technikák összessége, amelynek célja a rendelkezésre álló erőforrások minél hatékonyabb felhasználása és a vevői igények kielégítése anélkül, hogy hosszú távú külső finanszírozási formákat kellene igénybe venni, és ezáltal elkötelezni magát az adott vállalkozásnak.”²⁵

A bootstrapp finanszírozás, vagyis a pénzkímélő technikák alkalmazása nagy jelentőséggel bír az induló vállalkozások pénzügyi működtetésében, amelyekre a minimális összegű költségvetés és a korlátozott mértékben rendelkezésre álló erőforrások jellemzők. Ezen kkv-k különféle pénzkímélő technikák alkalmazása révén próbálják meg pénzügyi, elsősorban likviditási helyzetük javítását. A bootstrapp finanszírozást igénylő vállalkozások a kiadások minimalizálására, valamint a bevételek maximalizálására törekednek. Winborg²⁶ kutatásában azt igazolta, hogy a kis- és közepes vállalkozások a költségeik csökkentése, működési kockázatuk minimalizálása, valamint a tőkehiányból fakadó kényszer miatt folyamodnak ehhez a finanszírozási módhoz.

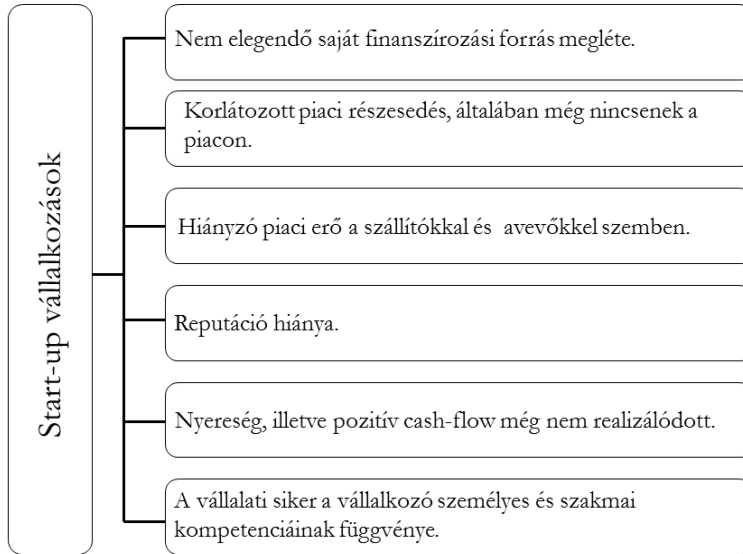
Ezen finanszírozási forma egyik előfeltétele, hogy az alapító saját pénzeszközállománnyal rendelkezzen, és a külső finanszírozási források igénybevételeinek lehetősége folyamatosan biztosított legyen a már meglévő saját tőke mellett.

A bootstrapping keretében alkalmazott technikák közül talán a legnagyobb jelentősége az üzleti terv elkészítésének van, amelyben a működéshez szükséges feltételek, pénzügyi- és humán erőforrások, erősségek és esetlegesen gyengeségek, ellentmondások részletesen bemutatásra kerülnek. Mindez segítséget nyújt abban, hogy a még gyakorlati tapasztalattal nem rendelkező vállalkozók sikerre vihessék az eddig még csupán elméleti szinten mozgó elképzeléseiket. Egy üzleti terv elkészítése képezheti egy sikeres vállalkozás bázisát. Azonban nem csupán a cégalapító számára bír a tartalmas és valós képet mutató üzleti terv nagy jelentőséggel, hanem a potenciális befektetői kör számára is, hiszen a múltbéli működésre vonatkozó adatok hiányában csak egy részletes, vállalati működést bemutató terv alapján képes megítélni a vállalkozás jövőbeli sikerességét és ennek birtokában egy (pozitív) finanszírozási döntést

hozni. Az üzleti terv a vállalat stakeholderei részére is azt a képet nyújtja, hogy egy valóban felkészült, elkötelezett vállalattal állnak kapcsolatban. Annak érdekében, hogy a folyamatosan vállalati fejlődés biztosított legyen, a tulajdonosnak tisztában kell lennie a kitűzött céljaival, valamint az elképzelt üzleti tervéhez alkalmazott stratégiával.

Az induló vállalkozók túlnyomó része tehát semmiféle tapasztalattal nem rendelkezik, így lehetőségük van, már működő vállalkozásoktól szakmai támogatást kérni, felsőoktatási intézményekkel együttműködni, vagy különféle szervezett képzéseken részt venni, és folyamatosan fejleszteni, bővíteni ismereteiket. Ezáltal széleskörű elméleti és gyakorlati síkon mozgó tudásra tehetnek szert oly, a vállalat működését kritikusan érintő területeken, mint a költségvetés, finanszírozás, számvitel, adózás vagy éppen a nyújtott tevékenység terjesztésében jelentős szerepet játszó marketing. A marketing területén előnyt jelenthet a bootstrapping keretében egy megelőző piackutatás lefolytatása, amely során a potenciális vevői és beszállítói kört azonosíthatjuk. A vállalkozás magvető szakaszában nagyon fontos, hogy a megtermelt javak és előállított szolgáltatások azonnal vevőre találjanak. Amennyiben előre azonosítják a felvevő piacot, ismerik az elvárt igényeket, céltudatosan képesek kielégíteni a szükségleteket, ami pedig a vállalkozás egyenes ágú növekedéséhez vezet.

Az elindulás szakaszra jellemző azonban az alacsony szintű tőkeállomány, valamint a finanszírozási kockázat jelenléte is. Az alacsony tőkeállomány jelenti az egyik fő problémát, amely a fiatal vállalkozás gyors megszűnéséhez is vezethet. Az induló vállalkozásokra jellemző, hogy nem rendelkeznek megfelelő mennyiségű saját tőkével, ami elsősorban abból fakad, hogy rendszerint az alapító korlátos mennyiségű erőforrás birtokában van.²⁷ Az alacsony saját tőke arány egyrészt azt jelenti, hogy a szükséges beruházásokat az induló szakaszban nem tudják megvalósítani, másrészt pedig megnehezíti a további finanszírozási forrásokhoz való hozzájutást is. A fejlődéshez azonban egyre több pénzre van szükség, ennek ellenére a jövedelem-termelő képesség általában még ebben a periódusban is igen alacsony. Ebből következik az igen jelentős finanszírozási kockázat jelenléte is, ami egyben az alacsony adósságszolgálat visszafizetésének képessége. A vállalat pozitív adósságszolgálati képessége egy döntő kritérium a tőkét biztosító számára annak eldöntésére, hogy pénzügyi eszközöket a vállalat rendelkezésére bocsásson-e. Az induló szakaszban további problémát jelent, hogy nem rendelkeznek összehasonlítható múltbéli adatokkal, ami segítené a forgalom, a nyereség, avagy a cash-flow előre jelezhetőségét.

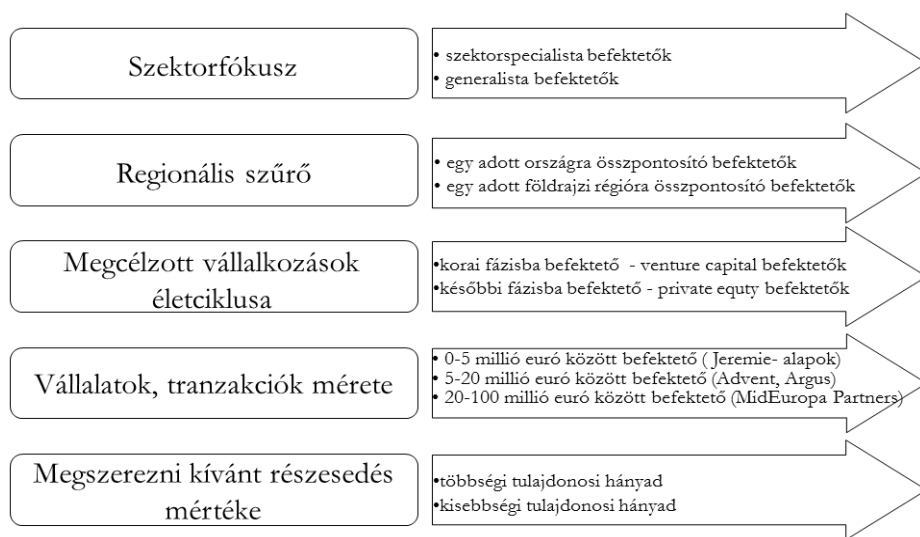


6. ábra. Startup vállalkozások jellemzői²⁸

Napjainkban kiemelt jelentőséget, figyelmet tulajdonítanak a *Startup vállalkozásoknak*, melyek korai fázisú, jelentős növekedési potenciált magában hordozó vállalkozások. Gyakorlatilag pontos definíció nem is létezik, azonban a jellemzőit meg tudjuk határozni (6. ábra). Eric Ries ²⁹Lean Startup könyvében az alábbi definíció olvasható: „olyan vállalkozás, amely célja egy új termék vagy szolgáltatás létrehozása szélsőségesen bizonytalan feltételek között.” A startup egy olyan vállalat, amely nagyon gyors – pár éves – növekedési potenciállal kecsegtet, nem regionális, hanem nemzetközi piacokat céloz és valami innovatív szolgáltatást vagy terméket vezet be, hiánypótló, problémamegoldó árut, mindezt minimális saját tőkével, jellemzően magas tudásbázissal a háttérben. Jellemzően KKV méretű vállalatokról beszélünk³⁰. A startup cég egyik legfontosabb ismérve, hogy innovatív, törekszik az újra, az újíásra, legyen szó egy termékről, egy szolgáltatásról vagy akár egy módszerrel. Az innováció nem csupán egy-egy terméket határozza meg, hanem magát a vállalati tevékenységet és felépítést is jellemzi általában. Egy általános értelemben vett induló vállalkozással szemben a startup cégek olyan értéket kívánnak teremteni, amely addig nem volt elérhető, vagy kevésbé volt szokványos. Mivel az általuk megtermelt készpénz nem elegendő a működés és a növekedés finanszírozására, ebből kifolyólag folyamatosan külső forrás igénybevételére van szükségük. A pénzáramuk volatilitása, valamint annak kockázata végett nem képesek banki hitel keretében forráshoz jutni. Így a befektetők általában tőkeemeléssel szállnak be egy adott cégbe.

Kontrollálatlan növekedés

A sikeres elindulást követően, a kontrollálatlan növekedés (egyes szakirodalmakban korai növekedés) ciklusba léphet a vállalkozás. Ekkor dinamikusan növekedik az értékesítés, az újabb és újabb vevői igények kielégítése érdekében a vállalkozás fokozatos bővítése válik szükségessé. A növekedés finanszírozásához pénzforrás szükséges, miközben a működés finanszírozása is gondot jelent. A ciklusra jellemző a folyamatok formalizálatlansága, nincsenek hatáskörök, felelőségi körök, nincs kontroll. Ennek következtében a bevételek és kiadások egyensúlya időről időre felborul, nem mindig sikerül időben kifizetni a béreket, a szállítókat. A finanszírozáshoz a vállalkozók elsősorban belső forrásokat vesznek igénybe, ezt követően sor kerülhet saját tagi kölcsön majd a család és rokonok pénzüsszegeinek igénybe vételére. A külső források közül a szállítói hitelek és vevői előlegek is megoldást jelenthetnek, ha a vállalkozónak megfelelő ehhez az alkupoziója. A külső források közül a támogatások egy része kifejezetten a növekvő vállalkozásokra irányul, ezek elnyerése hosszabb távú megoldást jelenthet. A különösen magas növekedési ütemet ígérő fejlesztések megvalósításához üzleti angyal és kockázati tőke bevonása szintén enyhítheti a vállalkozás gondjait.³¹



7. ábra. A kockázati tőkebefektetők tipizálása³²

A befektetőknek alapvetően két típusát különbözteti meg a szakirodalom. Egyrészt beszélhetünk *pénzügyi befektetőkről*, akik csupán a nagyobb haszon megszerzését célozzák meg, másrészt meg kell említeni a *szakmai befektetőket* is, akik a tulajdonosi jogkör megszerzésére és annak tartós fenntartására is törekednek. Így számukra fontos a menedzsment szerep is, mivel a vállalat irányításában is aktív módon részt kívánnak venni.

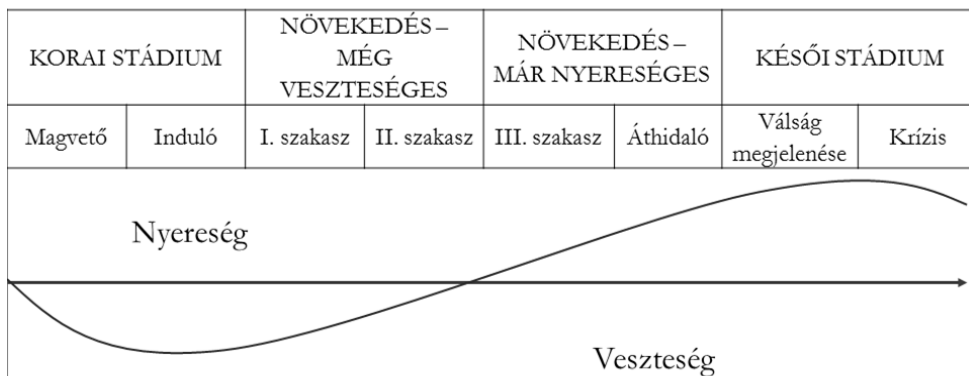
A *kockázati tőkebefektetők* működése, befektetési gyakorlata sokféle szempontból csoportosíthatók, amelyek alapján a befektetők is tipizálhatók. A különböző csoportosítást a 7. ábra foglalja magában.

A kockázati tőke nyújtása időben korlátozott. A kockázati tőkebefektetők általában 3 – 7 éve működő vállalatokat céloznak meg, amelyek termékei vagy hozamuk még a kezdeti stádiumban vannak, esetleg most indultak fejlődésnek, viszont a növekedésük és a piaci értékük várható emelkedése jelentős potenciállal rendelkezik³³. A kockázati tőkebefektetők belépésük előtt 2 fontos dolgot mérlegelnek: a vállalati növekedés esélyének realitását és az abból következő hozamokat. A kockázati tőkére jellemző, hogy egy vállalati életciklus első és végső szakaszára korlátozódik. Többnyire fiatal, innovatív, a technológia területén (mikroelektronika, információ-technológia, kommunikációs technológia vagy biotechnológia) tevékenykedő vállalkozók veszik igénybe ezen finanszírozási lehetőséget.

A kockázati tőkebefektetések megkülönböztethetőek a szerint, hogy a vállalkozások életciklusának mely fázisában vesznek részt finanszírozóként. A finanszírozás időbeli tagolása alapján a részesedésfinanszírozás két csoportra osztható:³⁴

- Early-Stage-finanszírozás: A vállalkozások korai szakaszában jellemző kockázati tőke finanszírozás (Venture-Capital);
- Later-Stage-finanszírozás: A vállalkozások későbbi szakaszában jellemző kockázati tőke finanszírozás (Private-Equity).

A 8. ábra ezt hivatott összefoglalni a nyereség és a veszteség függvényében. Jól látható, hogy az induló vállalkozásokba fektető kockázati tőkések nagyobb arányban szenvednek el veszteséget, míg a növekvő vállalkozásoknál jelentős nyereség realizálható.³⁵



8. ábra. A nyereség és veszteség alakulása életciklus szakaszonként³⁶

A kockázati tőke, mint finanszírozási forrás azonban a vállalat indulásakor is komoly szerephez juthat. A vállalati finanszírozás a korai stádiumban 3 fázisra tagolódik:³⁷

- *Seed-finanszírozás*: A seed(magvető)-finanszírozás szakasza a vállalat alapítás előkészítő szakaszára korlátozódik. A befektetésnek ez a formája a kutatást

és a fejlesztést támogatja, a meglévő ötlet, később a termék fejlesztését. Ez a szakasz egészen addig tart, amikor már meg lehet ítélni az ötlet piaci megvalósíthatóságát. Fontosan tartom megjegyezni azonban, hogy csak igen kevés esetben veszi igénybe egy, az alapítás fázisában lévő vállalkozás a részese-désfinanszírozás ezen formáját. Ebben a szakaszban gyakran megjelennek még az ún. üzleti angyalok.

Összefoglalva: Minimális tőkeigény és veszteség a kisméretű vállalati struktúra miatt.

- *Startup finanszírozás:* A befektetésnek ez a típusa az induló, vagy a piacon még csak igen rövid ideje működő vállalatok termékfejlesztését támogatja, olyan vállalatokét, amelyek még nem kezdték forgalmazni termékeiket³⁸. Az üzleti modell fejlesztésének időszakától, a termék technológiai megvalósításán át egészen a prototípus megvalósításáig tartó időszakról van tehát szó.

Összefoglalva: Magas tőkeigény és jelentős a veszteség lehetősége is, mivel még forgalom nem realizálódott és a ráfordítások mértéke is jelentős.

- *First-stage finanszírozás:* A növekedés első szakaszának finanszírozása a piacra bevezetett termék gyártásának és értékesítésének felfuttatására szolgál. Ekkor már a termék a piacon van. Ebből kifolyólag a pénzeszközöket olyan vállalkozások kapják, amelyeknek van kereskedelmi tevékenységük.

Összefoglalva: Magas tőkeigény csökkenő veszteségi kilátásokkal párosítva, mivel a forgalom növekedése azonos ráfordítási szinttel párosul.

A vállalkozások későbbi szakaszában jellemző kockázati tőke finanszírozás (Private-Equity) egyaránt jelöli a tőkepiaci szereplők meghatározott körét, valamint magát a tőkét, amelyet ezek a vállalkozásokba fektetnek, továbbá a magántőke a tőkepiaci befektetési eszközök egyik osztályát is jelöli. A magántőke befektetési forma a lehetőségek széles skáláját nyújtja a befektetők számára, akik a befektetési módszerek széles választékából válogathatnak szabad pénzeszközök elhelyezésére. Léteznek ún. magántőke társaságok és kockázati tőke-társaságok, amelyek a vállalkozások számára saját tőkét vagy ehhez hasonló pénzügyi eszközöket folyósítanak. Egy ilyen társaság kezeli a befektetői által elhelyezett tőkét. A központi feladatai közé tartoznak többek között:

- a megfelelő befektetési lehetőség kiválasztása,
- a befektetés teljes lebonyolítása,
- annak folyamatos nyomon követése – ellenőrzése,
- tőkekivonás.

Sokat segíthet ebben a szakaszban a professzionális vezetési ismeretekkel, tapasztalattal rendelkező üzlet angyal megnyerése, aki nemcsak pénzügyi támogatással is támogatja a vállalkozást, mivel a további növekedéshez a folyamatok megszervezésére, szervezet formalizálására, színvonalas vezetési eszközök alkalmazására is szükség van. Bankhitel felvételére ebben a ciklusban a vállalkozás lehetőségei még mindig korlátozottak. Előfordulhat, hogy a tulajdonosok saját megtakarításaikból

megemelik a saját tőkét, - ha van erre fordítható pénzük –és így biztosítják a vállalkozás fennmaradását.

Növekedés formalizált keretek között

A növekedési fázisban különösen nagy jelentőséggel bír a folyamatos pénzügyi likviditás biztosítása és a megfelelő tőkestruktúra kialakítása, ami a vállalati finanszírozást jelentősen befolyásolja³⁹. A növekedési fázisban különösen nagy jelentőséggel bír a folyamatos pénzügyi likviditás biztosítása és a megfelelő tőkestruktúra kialakítása, amik a vállalati finanszírozást jelentősen befolyásolják⁴⁰. Ebben az életszakaszban a kiegyensúlyozott működés és a további növekedés a jellemző, már tartósan nyereségesen tud működni a cég. A működését stabilizáló vállalkozás már képes lehet a képződött belső forrásokból finanszírozni a működését és a további növekedését is. Magas növekedési ráta esetén azonban külső források bevonása válhat ismét szükségessé. Ezeknek a vállalkozásoknak a pénzintézetek által adott hitelek elérhetőek, az informális tőke szerepét pedig átveszi a lényegesen magasabb finanszírozási kapacitású kockázati tőke⁴¹. Az európai uniós és hazai kormányzati támogatások szintén nyújthatnak kedvező lehetőséget.

Vállalati növekedésről akkor beszélhetünk, amikor a jelenlegi kapacitás meghaladja az eddig használt kapacitást, és ha az újonnan szerzett és egyúttal kihasznált kapacitásról van szó⁴². A vállalati növekedést mérhetjük az értékesítése árbevétel, a jövedelmezőség, az alkalmazotti létszám, de éppen a vállalati nagyság mérete alapján is. Amennyiben a cég a növekedését tartósan képes fenntartani, ezen tényezők szinte mindegyike bővülést mutat.

A növekedés azonban egy idő után lelassul, majd aztán meg is áll. A vállalati növekedésből így tér át a vállalat egy következő életciklusba, amit a szakirodalom érettségnek nevez.

Megállapodottság, érettség

A szakirodalomban gyakran érettségnek is nevezett életciklusban a zavartalan működéshez szükséges források biztosítása a cél. A képződött nyereség általában elegendő a különböző érdekcsoportok (tulajdonosok, vezetők, munkatársak) elvárásainak kielégítéséhez. Az üzletmenethez, a célok teljesítéséhez elegendők a képződött belső források és igénybe vehetők a pénzintézeti hitelek. Ez az életciklus azonban sok vállalat számára kritikus is lehet, de jól kidolgozott stratégiával stabilan, és hosszasan biztosítható ennek fenntartása⁴³. Fontos kiemelni, hogy a három szinten történő tervezés, vagyis a rövid-, közép- és hosszú távú tervek készítése elhanyagolhatatlan⁴⁴. Az érettség szakaszában természetesen lehetőség van – pl. a szervezet megújításán, belső átalakításán keresztül – egy újabb növekedési pályára kerülésre. Számos szakkönyv említést tesz azonban a tőzsdére való bekerülésről is, azonban a hazai kkv-szektorra ez kevésbé jellemző, ezért bővebb ismertetésre nem kerül sor.

A finanszírozás szemszögéből az érettség szakasza talán a legkedvezőbb, hiszen ekkor már minden, a korábban bemutatott finanszírozási forrást alkalmazhatja a vállalkozás. E fázisban mégis talán két forrás jut kiemelkedő szerephez. Egyrészt, a vállalkozás LBR-elvárásnak (likviditás, bonitas, rentabilitás) való teljes körű megfelelés, valamint a múltbéli adatok alapján történő tervezhetőség miatt a bankok szívesen nyújtanak vállalati hiteleket. A bankhitelek sokféleképpen oszthatóak. Külön ki lehet emelni azonban két hiteltípust, amelyeket igen gyakran igényel a kkv-szektor. Az egyik ilyen az ún. *forgóeszközhitel*, melynek célja, hogy a vállalkozás rövid és/vagy hosszú távú forgóeszközigényeit, úgymint a készlet, alapanyag beszerzés, egyéb működési költségek, a vevőkkel szembeni követelések állományát finanszírozza. A forgóeszközhitel olyan, a jelenben felmerülő kiadásokat fedez, melyek természetes forrása a jövőben realizálódó árbevétel⁴⁵. A másik gyakran igényelt hiteltípus a *beruházási hitel*, amellyel a vállalkozás a befektetett eszközállomány bővítését, meglévő eszközállomány fejlesztését, pótlását, megújítását kívánják biztosítani a vállalkozások. A beruházási hitel lényege, hogy a vállalkozások az igénybevétele révén előrehozzák a pénzügyi helyzetük felhasználását, és a sikeres beruházás által generált pótlólagos jövedelem a visszafizetés forrásául szolgál⁴⁶.

A vállalat érett szakasza azt is jelenti, hogy már egy stabil, megfelelő vevői körrel rendelkezik a cég, és egy pontos nyilvántartással rendelkezik arra vonatkozóan, hogy a vevői állományuk mennyire megbízható, milyen pontosan tesznek eleget a fizetési kötelezettségüknek, tehát pontosan látják a cégek – több évre visszamenően – a partnereik fizetőképességeit, valamint fizetési hajlandóságukat. Így ebben a szakaszban, ezen információk birtokában fontos finanszírozási forrást jelenthetnek a *vevőtől kapott előlegek* is. A vevői előleg a rövidlejáratú idegen finanszírozás közé sorolható. A vevői előleg nem más, mint egy hitel, hiszen a vevő a termék kézhezvételét, vagy a szolgáltatásnyújtás teljesítését megelőzően pénzt juttat az eladóhoz. Tehát a vevő az áru, a szolgáltatás teljes ellenértékét vagy annak egy részét még az áru átvételét, szolgáltatás igénybevétele megelőzően fizeti meg⁴⁷. A vevői előlegek bizonyos iparágakban elhanyagolhatatlanok, mivel nélküle - a magas előállítási költségek és a hosszú termék előállítási idő miatt – nehezen lenne megvalósítható az adott termék előállítása. Ilyen iparágak minősül többek között a hajógyártás, repülőgépgyártás, építőipar.

A vevői előleghez nagyon hasonlít a *szállítói hitel* is. A szállítói hitel is egy rövidlejáratú hitel, amely során a vállalkozás a szállítótól kapott termékek/szolgáltatások ellenértékét nem azonnal, hanem kölcsönösen megállapított határidőn belül egyenlíti ki. Ezt a hitelezést a szakma passzív hitelnek nevezi. A szállítói hitel tulajdonképpen az eladásösztönzés egyik eszköze, hiszen elsősorban a szállító forgalmának növekedését, valamint annak üzleti kapcsolatainak bővítését szolgálja. A szállítói hitelekkel a szállító piacot szerez és biztosít magának, a vevő pedig csökkenti a likviditási problémáit és javítja a cash-flow helyzetét⁴⁸. A szállítói hitel vesztesei leggyakrabban a kis- és középvállalkozások, mivel a nagyvállalatok erősebb alkupozícióval rendelkeznek. A szállítói hitel is kamatmentes, mégis azt mondhatjuk, hogy drágább megoldás. (Amennyiben a vevő a számla esedékességét megelőzően fizet, úgy készpénzfizetési engedményre lehet jogosult.). A szállítói hitelnek az előző gondolatmenetből

kiindulva létezik egy alternatív költsége. Ez a költség pedig nem más, mint a készpénzfizetési kedvezmény igénybe nem vétele.⁴⁹

Hanyatlás, vállalati krízisfinanszírozás

A vállalatok az életpályájuk során gyakran kerülnek az ún. vállalati krízis szakaszába. A vállalat érett szakaszát, - amelynek elején a vállalat gyors növekedése a jellemző - gyakran követi a válság fázis. Ennek hátterében elsősorban a konjunktúra enyhülése, majd jelentős visszaesése húzódik. Ha egy vállalat a forgalmazott termékeit és szolgáltatásait nem újítja meg folyamatosan, vagy csak egy rövid időre is lemarad a technika, technológia rohamos fejlődésétől, az így keletkező „hátrány” képes kiszorítani a piacról ezeket a produktumokat. A gazdasági fellendülés szakaszát sok vállalat nem képes kontrollálni, megfelelően kézben tartani, így előfordulhat, hogy a (nem megfelelő szakmai ismeretekkel bíró) menedzsment szem elől veszíti a vállalati működést⁵⁰. Gyakran ez okozza a vállalat lecsúszását az érett szakaszból a válság fázisába. A vállalati válság szakaszát a látványosan visszaeső forgalom és így a jelentős mértékű bevételkiesés jellemzi. Minden vállalati válság időszakában jellemző a menedzsmentre nehezedő nyomás, a cselekvési- és intézkedési tervek, valamint a megfelelő döntések meghozatalának a területén. A gazdasági krízis veszélyezteti mind a belső, mind a külső érintettek kifizetéseinek folyósítását. A szállítók jogosan tarthatnak attól, hogy nem kerül kiegyenlítésre a követelésük. A bankokat a szerződésben rögzített feltételek be nem tartása fenyegeti, vagyis, hogy a vállalat nem lesz képes eleget tenni a tőketörlesztési és kamatfizetési kötelezettségének. A dolgozóknak számba kell venni azon kimenetelt is, hogy elesnek a jogos bérkifizetésüktől. Végül pedig a tulajdonosoknak is le kell mondaniuk az osztalékfizetésről, és rosszabb esetben a vállalat rendelkezésére bocsátott tőkevesztéssel is számolniuk kell. Láthatjuk, hogy a vállalati válság minden stakeholdert jelentősen érint.

Felvetődik a kérdés, hogy mégis ilyen esetben mit tehet a vállalkozás? Azt mondhatjuk, hogy az egyik megoldást a megfelelő vállalati tervezés jelenheti. A szakirodalom⁵¹ kétféle tervezési irányt említ. Az egyik lehetőség a finanszírozási döntések alapos mérlegelésével, és azok megalapozását szolgáló pénzügyi tervezéssel, illetve a döntések likviditásra gyakorolt következményeivel foglalkozik. Mindezt együttesen *likviditás-menedzsmentnek* hívja a szaknyelv. A pénzügyi tervezés az a folyamat, amelynek során a gazdasági döntések összes hatását mérlegelik. A pénzügyi tervezés feladata a vállalkozás pénzügyi egyensúlyának megteremtése és tartós fenntartása. (Majdnem) minden vállalat életében meghatározó jelentőségű a cash-flow tervezés, a likviditásmenedzsment, melynek célja, hogy biztosított legyen a vállalat fizetőképessége. Tehát a likviditás-menedzsment magába foglalja a vállalati likviditás tervezését és minden intézkedési, beavatkozási eljárást, amelyek pozitív irányban befolyásolják a vállalkozás pénzügyeit. A likviditás-menedzsment egyik legfontosabb eszköze a pénzügyi terv, amelyben minden fontos finanszírozási folyamat kimutatható. A gyakorlatban érdemes két pénzügyi tervet elkészíteni. Ajánlott egy négy hetes időintervallumra készíteni pénzügyi tervet, amely napra lebontva tartalmazza a pénzáramokat. Az ilyen típusú pénzügyi tervezést folyamatosan kell felülvizsgálni,

és amennyiben szükséges, aktualizálni. Így a likviditáshiány azonnal kimutatható és az azonnali intézkedések meglépésére is lehetőség van. A második likviditási tervet 12 hónapra érdemes tervezni. Így lehetőség nyílik a teljes évet egy helyen, átfogóan látni, továbbá a szezonális alapos megtervezését is biztosítja.

Primer kutatás a hazai vállalkozások esetében

A primer kutatás célja feltárni a hazai vállalkozások finanszírozási szokásait, jellemzőit. Módszerként a standard kérdőíves megkérdezést választottuk. A kvantitatív adatgyűjtés során használt strukturált kérdőív véglegesítése előtt végeztünk néhány vállalkozóval mélyinterjú vizsgálatot, valamint próbakérdőívezést is. A kérdőívben nyitott és zárt kérdések egyaránt szerepeltek, továbbá skálatechnika és feleletválasztós kérdések is alkalmazásra kerültek. Az adatelemzés során az adatok bevitelére Microsoft Excel programmal, értékelése SPSS programcsomaggal történt. Az adatelemzést egyváltozós és többváltozós statisztikai módszerekkel végeztük. Mintavételi próbálkozásaink elején a reprezentativitásra törekedtünk, azonban azt tapasztaltuk, hogy a hazai társaságok félve nyilatkoznak a pénzügyi helyzetükről és a mindenkori gazdasági környezetről, beleértve a kormányzati, monetáris jellegű intézkedések általuk tapasztalt hatásokat is. Így a reprezentatív mintavétel helyett a véletlen mintavétel módszerét alkalmaztuk, kiegészítve az ún. hólabda módszerrel.

A kutatás körülményei

A primer kérdőíves kutatás során a kérdőívek vállalatokhoz történő eljuttatása során következő módszerek kerültek alkalmazásra:

- postai megkérdezés (önkitöltős kérdőív, papíros formátum),
- személyes megkérdezés, papíros formátum,
- telefonos megkérdezés, számítógéppel támogatott,
- internetes, online megkérdezés (számítógéppel támogatott önkitöltős kérdőív).

A kérdőívek vállalatokhoz történő eljuttatása személyesen, interneten és különböző közvetítő, kapcsolattartó szervezeteken (úm. Fiala Vállalkozók Országos Szövetsége (FIVOSZ), Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége (VOSZ), Magyar Kereskedelmi és Iparkamara és területi kamarák) keresztül a személyes kapcsolatfelvételt követően valósult meg.

A kérdőívezés 2015. márciusa és júniusa között zajlott. A kutatási mintasokaságban összesen 475 értékelhető kérdőív szerepel. A válaszadók anonimitása fontos kritérium, így ez minden esetben biztosított volt.

Figyelembe véve a kérdések jellegét valamint a kérdések számát a kérdőív kitöltése 10-15 perces kitöltési időt jelentett vállalatunként.

A kérdőív három fejezetre tagolódik. Az első rész 13 kérdésen keresztül (nyitott és zárt kérdéseket egyaránt alkalmazva) a vállalkozás általános adataira (úm. méret, foglalkoztatottak száma, ágazat) kérdez rá. A második fejezet mindösszesen 11 kérdést tartalmaz a vállalkozás finanszírozottságára vonatkozóan, míg az utolsó rész 13 kérdésen keresztül a Növekedési Hitelprogram (továbbiakban: NHP) problematikáját vizsgálja annak kiemelt jelentősége miatt.

A hazai gazdaságot a bankközpontúság jellemzi. A pénzügyileg erősebb, hazai és külföldi tulajdonú vállalkozások a külföldi bankok forrásaihoz könnyebben hozzájuthatnak, míg a kisebb, elsősorban magyar tulajdonú vállalatok a hazai forrásokhoz is lényegesen nehezebben, a külföldi forrásokhoz pedig szinte egyáltalán nem juthatnak hozzá. A bankközpontúság mellett fontos hangsúlyozni azt is, hogy a magyar gazdaság banki alapon működik, vagyis a pénz- és tőkepiac nagyon szegényes. Ebből következik, hogy jelentős forrásokat a vállalati szektor a bankszektortal együttműködve képes csupán szerezni. A KKV-k hitelezése (az árfolyamhatást kiszűrve) 2008 óta kisebb kilengésekkel, de folyamatosan mérséklődött. A válság idején hazánkban is jelentősen beszűkült mind a lakossági, mind pedig a vállalati hitelezés. A Magyar Nemzeti Bank a hitelezés további zsugorodását próbálta megállítani, illetve a hitelezési aktivitást növelni azzal, hogy 2013. június 1-jén elindította a Növekedési Hitelprogramot.⁵² Valószínűsíthető, hogy a bankok hitelezési hajlandósága, kockázat vállalása függ attól, hogy a potenciális adós törlesztési terhe hogyan alakul a jövőben, ami függ a kamat nagyságától, a kamatkockázattól, és az esetleges árfolyamkockázattól. Ez a hipotézis azt is vélelmezi, hogy a kedvezőbb kondíciók mellett elérhető hitel a hitelkeresletet a hitelfelvevők oldaláról is élénkíti, tekintve, hogy az NHP hosszú lejáratú, fix, alacsony kamatozású (2,5%-os kamatszint és 10 éves maximális futamidő) hitelt kínál a magasabb kamatú, többnyire változó kamatozású és rövidebb lejáratú piaci hitelek helyett.

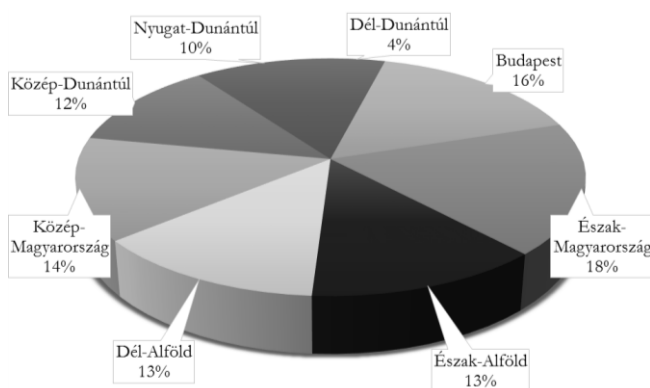
A Növekedési Hitelprogram számos előnnyel rendelkezik, úgymint: rendkívül kedvező, rögzített maximum évi 2,50 % kamat, fix havi tőketörlesztő részlet, jól tervezhető kiadások, hosszú futamidő, javuló jövedelmi helyzet, továbbá hogy az új, vagy elhalasztott beruházások megvalósítását ösztönzi. Lényeges kiemelni, hogy felhasználható az uniós források előfinanszírozására is. Bizonyítható az is, hogy a két forrásszerzés között szoros kapcsolat van. Alapvetően két kapcsolódási pont érzékelhető: a vissza nem térítendő és a visszatérítendő források konstrukciója. A két forrás bizonyos értelemben helyettesítő terméknek tekinthető, a hitel kiegészítő termékül is szolgálhat a támogatások elő-, illetve társfinanszírozása során, így fontos, hogy ne egymás helyett, egymással versenyezve igényeljék a vállalatok, hanem egymást kiegészítve, hatásukat fokozva alkalmazzák azokat.

Rendkívül fontos erőssége az NHP-nek, hogy hatására a hazai KKV-k elkezdtek hinni abban, hogy van hová fordulni forrásért. Az NHP rámutatott arra, hogy mégis létezik „olcsó pénz”, azonban nem „ingyen pénz”. Fontos mindez, hiszen eddig a bank- és a KKV-szektor egymást vádolta: a bankszektor nagyon hiányolta a vállalkozók sikeres ötleteit, a vállalkozók pedig a túl drága hitelre panaszkodtak. Mindezt úgy lehetett megoldani, hogy az egyik változót kiiktatták, és így született meg az

olcsó forrás az NHP keretében. A KAVOSZ kutatásai⁵³ bizonyítják, hogy a korábbi 50%-ról, 78%-ra nőtt azon vállalkozók aránya, amelyek az általuk végzett felmérésben azt válaszolták, hogy szeretnének beruházni. Ez egyben azt is jelzi, hogy az NHP valóban elérte a célját, mert sikerült megpezsztítenie a vállalkozó kedvet.

A minta jellemzői

A visszaérkezett vállalkozások válaszai alapján területi koncentráció nem mutatkozik. A cégek székhely szerint az alábbi eloszlást mutatják (9. ábra): a vállalatok 16%-a budapesti, a közép-magyarországi régióban (a fővároson kívül) 14%-uk folytat üzleti tevékenységet; a dunántúli régiókból a részvétel 26%-os, míg az észak-magyarországi, észak-alföldi és dél-alföldi régiókból összesen 44% a kutatásban részt vevő cégek aránya. A válaszadók geográfiai eloszlása azt mutatja, hogy a kutatási kérdőív kitöltésére dominánsan a közép és kelet-magyarországi vezetőik vállalkoztak.



9. ábra. A vizsgálatba bevont vállalatok székhely szerinti eloszlása, Saját kutatás
N=475

Az értékelhető kérdőívet visszaküldött vállalatok több mint fele (62%) korlátolt felelősségű társaság, 25%-ot képviselnek a betéti társaságok, csupán 2% a részvénytársaság és 3% a közkereseti társaság aránya. Ez az eloszlás a KSH által közzétett 2008-as vállalkozási formára vonatkozó értékekhez⁵⁴ képest jelentős arány eltolódást mutat, mivel a magyar összvállalati populációban a korlátolt felelősségű társaságok és a betéti társaságok közel azonos arányt – 18% illetve 17% - képviselnek. A résztvevő vállalatok 52%-a esetében, a szervezetet egyetlen hazai személy tulajdonolja, 43%-uk pedig több, hazai személy birtokában vannak. A válaszokból az is kiderül, hogy a minta mindössze 4%-a esik azon kategóriába, ahol a hazai és külföldi tulajdonosok is szerepelnek, azonban döntően a magyar tulajdonosi hányad a meg-

határozó. A 475 válaszból csupán 1 olyan vállalat volt, ahol a döntő tulajdonosi hányadot a külföldi tulajdonos birtokolja. A minta 96%-a tehát olyan vállalat, amely teljese körűen magyar tulajdonban van.

A mérés főbb eredményei

A kérdőív egyik kérdése azt vizsgálta, hogyan alakult az elmúlt 5 évben a vállalkozás likviditása, pénzügyi helyzete, jövedelmezősége, hosszú távú fennmaradási esélye, árbevétele, adózás előtti eredménye, valamint a pénzügyi forrásokhoz való hozzájutás lehetősége. Az eredmények átlagosan a 3 (nem változott) és a 4 (többnyire javult) értékek között mozognak. Mindez azt jelzi, hogy a 2008-as válságot követően felmérések bizonyították, hogy rendkívül módon romlott a kkv-szektor helyzete, azonban ez mára megfordulni látszik. Kismértékű javulás már érzékelhető, amely vélhetően a pénzügyi világ stabilizálódásának, a magyar monetáris és kormányzati intézkedéseknek, valamint a Növekedési Hitelprogramnak egyaránt köszönhető. A végzett elemzések alapján kimutatható, hogy az NHP-vel rendelkező szervezetek több, mint 70%-a új beruházásra igényelte a forrást. A kapott eredmény rendkívül kedvező képet mutat, hiszen az új beruházások kedveznek igazán a gazdaság összeteljesítményének. Hasonló eredményről számol be a Magyar Nemzeti Bank által 2014-ben végzett – nem reprezentatív – kérdőíves felmérés⁵⁵ is. A válaszadók közel egynegyedénél kifejezetten az NHP nyújtotta lehetőség miatt fogalmazódott meg egy új beruházás ötlete, és a kibocsátott hitelállomány közel 65%-át új beruházások megvalósítására helyezték ki. Látható, hogy az NHP lehetőséget teremt a korábban elhalasztott, vagy újonnan felmerülő beruházási ötlet megvalósítására.

2. táblázat. Az alábbi pénzügyi kategóriák alakulása az elmúlt 5 évben

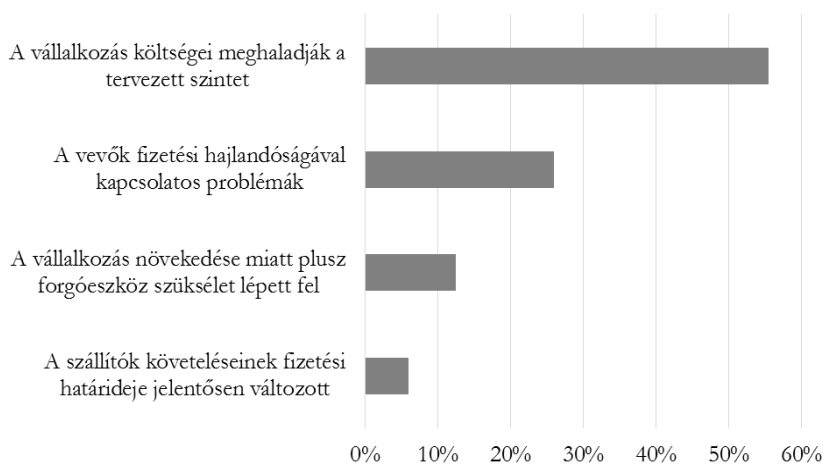
Saját kutatás N=475

Pénzügyi kategória	Átlagérték
Likviditás	3,375
Pénzügyi helyzet	3,438
Jövedelmezőségi helyzete	3,34
Hosszú távú fennmaradási esély	3,365
Árbevétel	3,57
Adózás előtti eredmény	3,473
Pénzügyi forrásokhoz való hozzájutás	3,167

Megjegyzés: (1): teljes mertekben romlott, (2): többnyire romlott, (3): nem változott, (4): többnyire javult, (5): teljes mertekben javult

A jövőre vonatkozóan bizakodóak, a válaszadók több mint fele (62%) véli biztosnak, hogy a jövőbeni, a következő 5 évben növekvő árbevétel és adózás előtti eredményt képesek realizálni.

Kutatásunk során arra is kerestük a választ, hogy amennyiben a vállalkozások likviditási problémával rendelkeznek, mi állhat annak háttérében. Irányított kérdésként próbáltuk felmérni mindezt, azonban lehetőséget biztosítottunk arra is, hogy a vállalkozó saját maga írhasse le a fő problémát. A 10. ábra alapján látható, hogy a válaszadók több mint 50%-a mondta azt, hogy a vállalkozás költségstruktúrája okozza a likviditási zavarokat. 26%-ban azonban a likviditási zavarokat a vevőállományuk fizetési hajlandósága okozza, vagyis, hogy a vevők nem tesznek időben eleget a támasztott fizetési feltételeknek. Ezért nagyon fontos, hogy a vállalkozás jól ismerje partnereit, folyamatos analitikát vezessen azokról, és amennyiben szükséges, időben hozza meg a szükséges intézkedéseket a vevőkövetelés menedzselésével kapcsolatban. Voltak azonban olyanok is, akiknél az okozza a problémát, hogy az árbevétel jelentős része az év egy adott időszakára korlátozódik, és nem oszlik meg arányosan a hónapok között.



10. ábra. A vállalkozások likviditási problémáinak elsődleges okai, Saját kutatás
N=475

A gazdálkodó szervezetek által igénybe vehető finanszírozási források alakulását is vizsgáltuk. A kutatásban szereplő vállalkozások több mint fele (50,11%) igényelt az elmúlt 5 évben a hazai bankszektortól banki kölcsönt. A kutatási mintasokaságban szereplő vállalkozások kicsivel több mint 78%-a az igényelt banki kölcsönből eszközölt 2010-2014. között valamilyen beruházást, míg 22%-a pedig a devizahitelek kiváltására fordította az igényelt pénzügyi forrást. A beruházások döntő része (közel 47%-a) termelőgép beruházás, 27%-a pedig ingatlan beruházás volt. A gépekbe,

termelő eszközökbe történő beruházások különösen fontosak, mivel nagymértékben ezek járulnak hozzá a termelékenység növekedéséhez, így a GDP-re is kedvezően hatnak. Hasonló arányban került sor az informatika (11%) és a tudás (8%) területén beruházásokra. A kapott eredmények jól mutatják, hogy az elmúlt időszakban bekövetkezett makrogazdasági változások kedvező hatással vannak a KKV-szektorra. Azon vállalkozások aránya, amelyek egyáltalán nem terveztek beruházást, a vizsgált időszakban folyamatosan csökkent.

Mindez azt is jelzi, hogy a 2008-as válság ma már egyre kevésbé érzékelteti hatását és így a vállalkozások elkezdhetik az eddig – különböző belső és külső körülmények miatt – meg nem valósított beruházásaikat. Érdekes azonban, hogy a vállalatok ötöde semmilyen külső forrást nem vett igénybe az elmúlt időszakban, így feltehetőleg, a rendelkezésre álló belső finanszírozási forrásokon keresztül tudták fedezni pénzügyi forrásigényüket. (3. táblázat)

3. táblázat. A vállalkozások által az elmúlt 5 évben igénybe vett külső források megoszlása. Saját kutatás N=475

Külső finanszírozási források	Átlag (%)
Banki kölcsön	50,11
Nem vett igénybe	21,26
Mikrohitel	11,16
Forgóeszközhitel	8,21
Pályázati előleg	4,21
Baráti, családi kölcsön	2,53
Szállítói hitel	2,53

A kutatásból kiderült, hogy a hazai KKV-k többsége a tárgyévben képződött eredmény visszaforgatása révén megvalósuló finanszírozást választja, valamint nagy arányt képvisel a vállalati finanszírozásban a mikrohitel konstrukció is. Amennyiben a banki hiteleket lejáratuk szerint csoportosítjuk, megállapítható, hogy elsősorban a rövid lejáratú hitelek dominálnak, aminek háttérében (talán) a gazdasági válság okozta bizonytalanság húzódik, melynek hatására a vállalkozók kevésbé mernek hosszú lejáratú hitel mellett dönteni. Nagyon minimális azon KKV-k aránya, amelyek a vevőköveteléseik faktorálása révén kívánnak meg pénzhez jutni, javítva ezzel likviditási pozíciójukat.

A fentiekben részletesen bemutatásra került a kockázati tőke, mint finanszírozási forma. A kutatási mintasokaság alapján megállapítható, hogy ezen finanszírozási forma gazdasági jelentősége meghatározó. A kockázattőke-finanszírozás elsősorban az induló vállalkozások esetében figyelhető meg. Azon vállalkozások, akik kiemelt fontosságúnak tekintik a humán-tőke folyamatos képzését, a versenyképességet és az innovációt, lényegesen magasabb arányban igényelték a kockázati tőkét. Továbbá e finanszírozási forma esetében a mintasokaság alapján területi koncentráció is ki-

mutatható: A kockázati tőkét igénylő vállalkozások több mint 82%-a a közép-magyarországi régióra összpontosul.

Az 1. táblázat részletesen bemutatja a legfontosabb finanszírozási forrásokat, amelyek közül érdemes kiemelni a lízinget. A vizsgált cégek jelentős része vette igénybe ezen forrástípust. Azok a vállalkozások, amelyek finanszírozási szerkezetében megjelenik a lízing, ágazati koncentráció figyelhető meg: A gazdálkodó szervezetek 87%-a szállítmányozással foglalkozik.

A finanszírozási formák belső összefüggéseit faktoranalízissel végeztük, az adatokon két faktor alakult ki. A „Támogatás-hitel” faktorba a következő változók kerültek: Állami támogatás, hosszú lejáratú hitel, hosszú lejáratú hitelen belül NHP, családi, baráti kölcsön, és az EU-s források. A „Befektetés” faktorba négy finanszírozási forma tartozik: faktoring, Kockázati tőkebefektetés, Lízing, visszaforgatott eredmény.

Kutatási eredményeink alapján megállapítható, hogy a foglalkoztatotti állomány valamint az éves árbevétel között szignifikáns kapcsolat húzódik. (4. táblázat) A „Támogatás-hitel” faktor közepesen erős, szignifikáns kapcsolatot mutat a létszámmal. A befektetés jellegű finanszírozások faktora esetében gyenge, de még szignifikáns kapcsolat van.

4. táblázat. A foglalkoztatotti létszám és a finanszírozási forma kapcsolata, Saját kutatás N=475

		Támogatás- Hitel	Befektetés
A vállalat átlagos statisztikai létszáma 2014-ben (fő)	Correlation	,526**	,254**
	Sig.	,000	,000
	N	296	296

Vizsgálva a vállalkozás írott stratégiájának meglétét és a létszám alakulását, megállapítható, hogy a létszám és az írott stratégia között szignifikáns (Sig.= 0,000, F=79,928) kapcsolat van, mely közepesen erős stochasztikus (ETA =0,389) kapcsolat. Azok a vállalkozások, amelyeknek van írott stratégiájuk átlagosan 51-52 főt alkalmaznak, míg azok a vállalkozások, amelyeknek nincs írott stratégiájuk átlagosan 11-22 főt alkalmaznak. Ez megfelel a valóságnak, hiszen elsősorban a nagyobb, közepes méretű vállalkozások rendelkeznek, formalizált, írott stratégiával.

Felvetődik azonban a kérdés és további vizsgálatot igényel (melyre jelen kutatásnak nem célja), hogy az írott stratégia megléte mennyire befolyásolja a vállalati teljesítményt, eredményességet? Egyáltalán van-e összefüggés a két tényező között?

Összefoglalás

Jelen tanulmányunk keretében arra vállalkoztunk, hogy röviden rávilágítsunk a magyar mikro-, kis- és középvállalatok egyes életciklusait jellemző finanszírozási lehetőségeire, jellemzőire. Feltártuk a főbb az igénybe vehető finanszírozási források előnyeit és hátrányait, ezzel segítve a finanszírozási források széles mezsgyéjén való kiigazodást.

A vállalatok fejlődésük, növekedésük során folyamatosan változnak, és más-más lehetőségekkel és problémákkal találják szembe magukat. Az egyes vállalati növekedési fázisra jellemző legfontosabb tulajdonságok is bemutatásra kerültek. Hangsúlyozzuk azonban, hogy a fentiekben leírtakat csak akkor lehet megfelelően érvényesíteni, amennyiben a vállalatok kiemelten foglalkoznak a rendelkezésükre álló humán tőke „gondozásával”. A mai turbulens világban már egyértelmű, hogy csak azok a cégek képesek folyamatosan nyereségesen működni, amelyek komolyan veszik a rendszeres képzést, tanulást, így lehetőségük nyílik a megújulásra, ezáltal versenyelőny elérésére is. Mindezekből következik, hogy proaktív viselkedéssel, megalapozott döntési mechanizmussal, jól strukturált pénzügyi tervezéssel hatékonyan képesek a vállalatok a jelenlegi, rohamosan változó gazdasági környezetben működni.

A primer kutatás során az alábbi *főbb összefüggések* voltak megtalálhatók:

- A kkv-k pénzügyi helyzete az elmúlt öt évben javult.
- A kkv-k a külső források közül a banki kölcsönt választották leggyakrabban.
- A likviditási problémákat főként a vállalkozás költségstruktúrája, és kisebb mértékben a vevőállomány fizetési hajlandósága okozza.
- A foglalkoztatotti állomány valamint az éves árbevétel között szignifikáns kapcsolat van.
- A foglalkoztatotti állomány valamint a vállalkozás írott stratégiája között szignifikáns kapcsolat van.

Javaslataink három főbb pontban foglaltuk össze:

Mit tehetnek a bankok: jelentős expanziót kell végrehajtaniuk a tradicionális hitel és befektetői piacon, innovatív, alacsony árazású alternatívákat kínálva új és biztonságos biztosítékokat alkalmazva. ROE (tőkearányos megtérülés) és COE (tőke költség) kérdésében jelentősen redukálniuk kell a költségeiket, további konszolidációkat kell végrehajtani, hálózatcsökkentést kell végrehajtani, külső piacokat kell keresniük. Legfőképpen viszont a növekedés érdekében a banki piacnak innovatívabbnak kell lennie, meg kell ismernie legfontosabb piacát és azok életpályája szerinti igényeket kell kielégítenie. Továbbá központi kérdésként kell kezelni azt a tényt is, miszerint érdemi hitelkereslet-növekedés abban az esetben lehet elérni, amennyiben megerősödik a piaci bizalom és stabil gazdasági jövőképet helyeznek a bankok a vállalati szféra elé.

Mit tehet az állam: optimálisan kell ötvöznie ösztönző rendszerében a hatékony banki tőkeallokációt és a konstruktív szabályozó eszközöket: pozitív, hitelezést segítő banki adórendszer, hatékony intézményi garanciarendszer, kamat kiegyenlítő módszerek alkalmazásával. Közvetlen bankoknak nyújtható vagy ügyféllel kombinált piacösztönző megoldásokat kell továbbra is keresnie és azokat megfelelő méretben alkalmazza. Átvizsgálja a KKV-kat érintő jogi és számviteli környezetet és azokat a gazdasági ösztönzés érdekében egyszerűsíteni.

Mit tehet a KKV-szektor: a megfelelő méretarányos cash flow és tőke-management mellett a legfontosabb a transzparencia, a felelősségvállalás és az összefogás erősítése, melynek ki kell egészülnie a szervezeti innováció jelentős fejlesztésével. Innoválni azonban csak akkor tudnak a vállalkozások, ha megfelelő humán-tőkével rendelkeznek. Mindez pedig abban az esetben valósítható meg, amennyiben – az állami szerepvállalás mellett – a gazdálkodó szervezetek is támogatják a munkavállalók folyamatos képzését. Korszerű és versenyképes gazdaságot, amely tudásra, innovációra épít, csak felkészült, korszerű tudású szakemberekkel lehet létrehozni, ezért nagyon fontos a tudás gyarapítása.

Jegyzetek és hivatkozások

¹ KÁLLAY, L. et al. (2005): A kis- és középvállalkozások helyzete, Éves jelentés 2003/2004., Gazdasági és Közlekedési Minisztérium, Budapest, 83. old.

² VECSENYI, J. (2005): Vállalkozás. Az ötlettől az újrakezdésig. Aula Kiadó, Budapest, 492. old.

³ BAK, Á. – HUSTI, I. (2014): A hazai mezőgépgyártó kkv-k innovációs törekvéseinek néhány jellemzője, Mezőgazdasági Technika, Budapest, 2-23. old.

⁴ SCHULTZ, H. (2004): Szárkávéház a Starbucks története, csészéről csészére. HVG Kiadó Rt., Budapest, 324. old.

⁵ SÓVÁGÓ, L. (2010): Vállalati pénzügyek alapjai., Szent István Egyetem Kiadó, Gödöllő, 22-25. old.

⁶ KATITS, E. (2002): Pénzügyi döntések a vállalat életciklusában, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 171-174. old.

⁷ KATITS, E. (2002): Pénzügyi döntések a vállalat életciklusában, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 20. old.

⁸ ASHMORE, C. (1993): "Üzlet-menet": Mi kell a vállalkozás működtetéséhez?: PACE: Program for Acquiring Competency in Entrepreneurship: A vállalkozások működtetésének gyakorlati kérdései. Budapest, Glob Info Alapítvány. 520. old. Idézi VECSENYI J. (2009): Kisvállalkozások indítása és működtetése. Perfekt Kiadó, Budapest, 413. old.

⁹ KOZMA, T. (2010): A vállalkozások finanszírozása. In: SALAMONNÉ HUSZTY A. (Szerk.) (2010): Kis- és középvállalkozások menedzsmentje. Egyetemi jegyzet SZIE GTK, Gödöllő 149. old.

¹⁰ DRUKACZYK, J. – LOBE, S. (2014): Finanzierung, UVK Verlagsgesellschaft GmbH, 11. Auflage, München, 27. old.

¹¹ DRUKACZYK, J. - LOBE, S. (2014): Finanzierung, UVK Verlagsgesellschaft GmbH, 11. Auflage, München, 28. old.

¹² WALTER, Gy. (2014): Vállalatfinanszírozás a gyakorlatban, Alinea Kiadó, Budapest, 24-42. old.

- ¹³ NEUBAUER, H. – SCHMOLL, A. (1998): Finanzierung in Klein- und Mittelbetrieben, Fachverlag an der WU, Wien
- ¹⁴ WALTER, Gy. (2014): Vállalatfinanszírozás a gyakorlatban, Alinea Kiadó, Budapest, p. 23.
- ¹⁵ DRUKACZYK, J. – LOBE, S. (2014): Finanzierung, UVK Verlagsgesellschaft GmbH, 11. Auflage, München, 32. old.
- ¹⁶ PATAKI, L. (2003): A tőkeellátás és a tőkeszerkezet változása és annak hatása a Heves megyei agrárvállalkozások gazdálkodására (1992-2000), Értekezés, Szent István Egyetem, Gödöllő, 41-42. old.
- ¹⁷ KATTIS, E. (2002): Pénzügyi döntések a vállalat életciklusában, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 25. old.
- ¹⁸ WÖHE, G. et al. (2013): Grundzüge der Unternehmensfinanzierung, 11. überarbeitete Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 22. old.,
<http://dx.doi.org/10.15358/9783800645831>
- ¹⁹ saját összeállítás
- ²⁰ SALAMONNÉ HUSZTY, A. (Szerk.) (2010): Kis- és középvállalkozások menedzsmentje. Egyetemi jegyzet SZIE GTK, Gödöllő 149. old.
- ²¹ SALAMONNÉ HUSZTY, A. (2006): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. Competitio. 5. évf. 1. sz. 51-69. old.
- ²² KOZMA, T. (2010): A vállalkozások finanszírozása. In: SALAMONNÉ HUSZTY A. (Szerk.) (2010): Kis- és középvállalkozások menedzsmentje. Egyetemi jegyzet SZIE GTK, Gödöllő, 149. old.
- ²³ http://www.piacprofit.hu/kkv_cegblog/kezdovallalkozas-az-5-leggyakoribb-tevhit/
- ²⁴ SZERB, L. (2000): Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan, Pécsi Egyetem, 210. old.
- ²⁵ WINBORG, J.- LANDSTRÖM, H. (2001): Financial bootstrapping in small businesses: Examining small business managers' resource acquisition behaviors. Journal of Business Venturing, Vol. 16. No. 3. 235-254. old., [http://dx.doi.org/10.1016/s0883-9026\(99\)00055-5](http://dx.doi.org/10.1016/s0883-9026(99)00055-5)
- ²⁶ WINBORG, J.- LANDSTRÖM, H. (2001): Financial bootstrapping in small businesses: Examining small business managers' resource acquisition behaviors. Journal of Business Venturing, Vol. 16. No. 3. 235-254. old., [http://dx.doi.org/10.1016/s0883-9026\(99\)00055-5](http://dx.doi.org/10.1016/s0883-9026(99)00055-5)
- ²⁷ PORTISCH, W. (2008) – Finanzierung im Unternehmenslebenszyklus, Oldenbourg Verlag, München, 72-81. old.
- ²⁸ saját összeállítás
- ²⁹ RIES, E. (2013): Lean Startup - Hogyan tegyük ötleteinket sikeressé és fenntarthatóvá?, HVG Kiadó, Budapest, 288. old.
- ³⁰ <http://startupper.hu/mi-fene-az-startup>
- ³¹ KOZMA, T. (2010): A vállalkozások finanszírozása. In: SALAMONNÉ HUSZTY A. (Szerk.) (2010): Kis- és középvállalkozások menedzsmentje. Egyetemi jegyzet SZIE GTK, Gödöllő, 149. old.
- ³² WALTER, Gy. (2014): Vállalatfinanszírozás a gyakorlatban, Alinea Kiadó, Budapest, 184-186. old.
- ³³ KASSAY, S. (2014): Vállalat és vállalkozás, Gazdaság és pénzügyek, Gondolat Kiadó, Pozsony – Budapest, 512-515. old.
- ³⁴ WÖHE, G. et al. (2013): Grundzüge der Unternehmensfinanzierung, 11. überarbeitete Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, p. 170.,
<http://dx.doi.org/10.15358/9783800645831>
- ³⁵ HÄUPLER, J. (2001): Virtuelle Marktplätze für Private Equity – Neue Formen der Intermediation bei vorbörslichen Finanzierungen, Diss., Wien, 57. old.
- ³⁶ HÄUPLER, J. (2001): Virtuelle Marktplätze für Private Equity – Neue Formen der Intermediation bei vorbörslichen Finanzierungen, Diss., Wien, 57. old.

- ³⁷ WÖHE, G. et al. (2013): Grundzüge der Unternehmensfinanzierung, 11. überarbeitete Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 170-172. old., <http://dx.doi.org/10.15358/9783800645831>
- ³⁸ KASSAY, S. (2014): Vállalat és vállalkozás, Gazdaság és pénzügyek, Gondolat Kiadó, Pozsony – Budapest, 512. old.
- ³⁹ PORTISCH, W. (2008) – Finanzierung im Unternehmenslebenszyklus, Oldenbourg Verlag, München, 133. old.
- ⁴⁰ PORTISCH, W. (2008) – Finanzierung im Unternehmenslebenszyklus, Oldenbourg Verlag, München, 133. old.
- ⁴¹ BÉZA, D. (2007): A kisvállalkozások finanszírozásának tapasztalatai, ÁVF Konferencia-előadás, Budapest
- ⁴² KATTIS, E. (2002): Pénzügyi döntések a vállalat életciklusában, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 184. old.
- ⁴³ PORTER, M. E. (1999): Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Auflage, Frankfurt, 2003. 304. old.
- ⁴⁴ KOTLER, P. – CASLIONE, J. (2011): Kaotika Menedzsment és marketing a turbulencia korában. Manager Könyvkiadó, Budapest, 155-156. old.
- ⁴⁵ ILLÉS, I.-né et al. (2013): A vállalkozásfinanszírozás alapjai, SALDO Kiadó, Budapest, 301. old.
- ⁴⁶ ILLÉS, I.-né et al. (2013): A vállalkozásfinanszírozás alapjai, SALDO Kiadó, Budapest, 301. old.
- ⁴⁷ KOZMA, T. (2010): A vállalkozások finanszírozása. In: SALAMONNÉ HUSZTY A. (Szerk.) (2010): Kis- és középvállalkozások menedzsmentje. Egyetemi jegyzet SZIE GTK, Gödöllő, 149. old.
- ⁴⁸ KOZMA, T. (2010): A vállalkozások finanszírozása. In: SALAMONNÉ HUSZTY A. (Szerk.) (2010): Kis- és középvállalkozások menedzsmentje. Egyetemi jegyzet SZIE GTK, Gödöllő, 149. old.
- ⁴⁹ GRÄFER, H. et al. (2014): Finanzierung – Grundlagen, Institutionen, Instrumente und Kapitalmarkttheorie, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 129. old.
- ⁵⁰ BELYÓ, P. (2008): A rejtett gazdaság természetrajza. SALDO Kiadó, Budapest, 254. old.
- ⁵¹ BREALEY, R. A. – MYERS, S. C. (1996): Modern vállalati pénzügyek. Panem Kft., Budapest, 439. old.
- ⁵² MAGYAR NEMZETI BANK (2014): Növekedési Hitelprogram: Az első 18 hónap, Magyar Nemzeti Bank, Budapest
- ⁵³ KAVOSZ (2013): Az olcsó hitelek hatására ugrásszerűen nőtt a kkv szektor beruházási és hitelfelvételi kedve. <http://www.kavosz.hu/index.php/hirek/72-az-olcso-hitelek-hatasara-ugrasszeruen-nott-a-kkv-szektor-beruhazasi-es-hitelfelveteli-kedve>
- ⁵⁴ KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL (2015): Vállalkozások demográfiája, 2013, Budapest
- ⁵⁵ MAGYAR NEMZETI BANK (2014): Növekedési Hitelprogram: Az első 18 hónap, Magyar Nemzeti Bank, Budapest

**AZ ELEKTRONIKUS (MEZŐGAZDASÁGI)
PIACTÉR SZEREPE AZ ÁLLAMI
SZERVEZETEK ÉLETÉBEN**

ERDEINÉ KÉSMÁRKI-GALLY Szilvia



A globalizáció átrendezte és folyamatosan átrendezi az országok gazdaságát, kiterjesztve a piaci versenyt az egész világra. A folyamat során a piaci verseny feltételeit és jellemzőit is gyökeresen átalakítja. A különböző nemzeti kormányok a dereguláció és a nemzetközi egyezmények miatt közvetlenül nem avatkozhatnak bele a globális versenybe, ezért csak közvetett módon, a versenyképesség háttérfeltételeinek javítására, valamint az üzleti környezet megfelelő kialakítására törekedhetnek.

Mindezekon túl a mezőgazdasági vállalkozások helyzetét számos gazdasági tényező befolyásolja¹, a magyarországi rendszerváltás hatásai is megjelennek², valamint a világpiac is szigorú, és ebben kell a cégeknek versenyképesnek lenniük.

További gondolat, hogy a mezőgazdasági termelők és az inputot kínálókat kapcsolata a térben erősen determinált, amely azt jelenti, hogy az input-felhasználókat a gyártók és kereskedők ügynöki hálózata tartja szorosan kézben, vagyis viszonyukat a kereskedők profitmaximalizálása határozza meg. A termelőknek egyrészt ebben a viszonyrendszerben igen szűk lehetősége van a teljes kínálati portfólió összehasonlítására, a kínálati oldal nagyobb körére kiterjedő és a termelő saját számára legkedvezőbb ajánlat érvényesítésére (például: minimális beszerzési ár, stb.). Másrészt azt is be kell látni, hogy a mezőgazdaság számára kiemelkedően fontos, nélkülözhetetlen források egy részét az Európai Unió és a nemzeti alapú támogatás adja. Az európai uniós források jelentősége a mezőgazdasági vállalkozások számára – minden más szektorhoz képest – nagy, hiszen a mezőgazdaság jövedelmei között a normatív uniós támogatások nagyon komoly tényezővé váltak. Az Európai Unió bizonyos tagországainak (köztük Magyarországnak is), például a vidékfejlesztési programok, lehetőséget adnak a vidéki térségeik gazdasági, társadalmi és környezeti problémáinak mérséklésére, melyekre kizárólag belső forrásokból nem lennének képesek. Bakos és szerzőtársai³ kutatásukban célul tűzték ki két szomszédos ország 2007-2013-as vidékfejlesztési programjának, és a programozási időszakon belül megvalósult pályázási sajátosságainak az értékelését. Vizsgálatuk alapján elmondható, hogy Románia és Magyarország nem használta ki maximálisan az európai uniós vidékfejlesztési forrásokat, ugyanakkor szerencsére az is elmondható, hogy nemcsak Magyarországon, hanem uniós szinten is hangsúlyozott figyelmet kap a mezőgazdaság, ennek értelmében a 2014-2020-as uniós költségvetési ciklusban is kiemelt helyen szerepel a Közös Agrárpolitika (KAP).

További gondolat, hogy az Európai Unió új tagállamainak külkereskedelme kötött pályán mozog. Vásáry^{4,5} kutatásai alapján ahhoz, hogy Magyarország bilaterális kereskedelmi mérlegeiben érdemi változás történjen, a termékpályák megerősödése mellett szükséges a szereplők közötti kommunikáció javítása, a rés piacok feltárása és kihasználása. Hiába erősek a gép-, a vetőmag- és a kemikáliaforgalmazók, ha a termelő nem képes olyan szintű gazdálkodás folytatására, amely elegendő eredmény képződését teszi lehetővé. Ugyanez igaz az értékesítési oldalon is, hiszen ha nincs elegendő, megfelelő minőségű, kiszerezhető árualap a piacon, az értékesítés szereplői sem tudnak hosszú távon fennmaradni.

A fenti bevezető gondolatok alapján is látható, hogy nem elhanyagolható a mezőgazdasági szereplők vizsgálata és a forrásfelhasználás gazdaságossága. Fontos az

inputkereskedelemben a gazdálkodók pozíciójának javítása, valamint az outputok értékesítése területén adódó lehetőségek kihasználása. Vagyis a termelői alkupozíció mind az input, mind az output oldali megerősödése a mezőgazdaság minden szereplője számára hosszú távú előnnyel jár. Ebben az államnak és a gazdaságpolitikai beavatkozásainak szerepe van, ugyanis például az állami gazdaságpolitika gyakorlata változatos finanszírozási eszközökkel élhet, amely megfelelő alkalmazása esetében a leírtak segítségét tudja szolgálni.

A Nemzeti Agrárkutatási és Innovációs Központ Mezőgazdasági Gépesítési Intézetében, Fenyvesi és Erdeiné Késmárki-Gally⁶ által kidolgozott, „piactudatos technológiafejlesztésnek” elnevezett rendszer egy olyan modell, amely figyelembe veszi a mezőgazdasági termelés fentiekben vázolt összetettségét: az inputok-alkalmazói területenként eltérő használati értékét, a biológiai folyamatok jellegzetességeit, több szakterület szükséges együttműködését, az élelmiszerpiac dinamikusságát. A piactudatos technológiafejlesztési rendszer célja a „mezőgazdasági” termék sikerességének növelése, segíteni a versenyképes termelést, vagyis a „mezőgazdasági” termék sikerességének növelésére koncentrálni. A módszer lényege, hogy a kutatás-fejlesztés során nem a szakterületi tevékenységre helyezi a hangsúlyt, hanem a termékre, vagy a szolgáltatásra. E rendszert felhasználva⁷, a gyakorlatban történő alkalmazhatóságot szem előtt tartva, tesztek javaslatot egy elektronikus piactér modelljének kialakítására.

Az innováció új dimenziói

Neszmélyi⁸ (is) hangsúlyozza, hogy a kis- és középvállalkozásoknak (kkv) állandó megújulásra és innovációra van szükségük, mivel versenyelőnyhöz vezet, biztosítva ezzel a megfelelő piaci pozíciót hosszú távon. Az innováció nem véletlen, nem exogén adottság, hanem a formális piaci intézmények mögött meghúzódó valós intézményi berendezkedéssel, a gazdaságban ténylegesen észlelhető magatartásmintákkal magyarázható. Nemzetközi összehasonlítások széles köre és számos hazai kutatás igazolta már, hogy a magyar vállalati szférában igen kevés az innováció, és ebből a helyzetből nehéz kitörni. A sikeres innovatív vállalatok száma csekély, pár ezer, az iparban is csak a vállalatoknak néhány százaléka, és még ezek többsége sem növekszik⁹.

Mindezek mellett napjaink gyorsan változó társadalmi-gazdasági világában új dimenziókba helyeződött az innovációs folyamat. Az innováció ugyanis a különböző szereplők (cégek, akadémiai és egyetemi kutatóintézetek, fogyasztók) között megköveteli a kiterjedt interakciót, valamint a tudomány, a műszaki fejlesztés, a termékfejlesztés, a gyártás és a marketing közötti visszacsatolást. A legújabb típusú innovációs folyamatok elemzése során megfigyelhető, elsősorban a fejlett országokban, az az átalakulási folyamat, amelyben korábban egymástól elkülönült területek (a K+F közösségi intézményei, vagyis az egyetemek, a vállalati szféra és a kormányzat) egyre szorosabb együttműködést építettek ki, illetve vették át részben egymás szerepét.

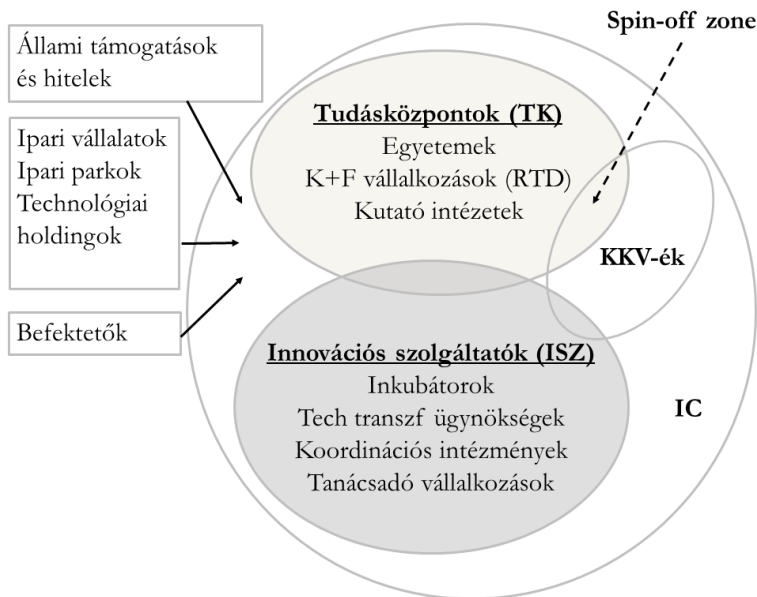
A hazai innovációs folyamatokban a kisszámú és főként kétszereplős kooperációk jellemzők, hiányoznak az összetett fejlesztési, innovációs hálózatok, ráadásul az együttműködő vállalkozások nagyobbik hányada főleg zárt, a gazdasági/piaci mezőn belüli partnerekkel rendelkezik¹⁰.

Ehhez kapcsolódó gondolat, hogy a hálózatosodás a modern gazdaságok megkerülhetetlen követelménye. A „hálózati társadalom” kifejezést gyakran az információs társadalom szinonimájaként használják¹¹. A növekedésorientált cégek az elmúlt években kezdtek ismerkedni a hálózatos gazdaságban rejlő előnyökkel. A hálózatépítés a vállalati határokon túlnyúló kooperációval kezdődik, a kooperáció a hálózati működés kiindulópontja és mozgatója. Nábrádi¹², Maciejczak¹³, Bigliardi és Galati¹⁴ munkáiban is látható, hogy a regionális tudományok mentén egyre elfogadottabbá vált a hálózatosodás gazdasági előnyét alátámasztó metodikák alkalmazása és kiteljesedett az innovációs láncok, együttműködések, hálózatok köre. Csizmadia¹⁵ kimutatta, hogy az iparági együttműködés iránt érdeklődők eredményesen alakították ki hálózatmenedzsment-módszertanukat és menedzsmentjüket, de az eltérő iparági sajátosságok e kérdéskörnél is megjelennek. A markáns információgazdasági trend különösen erős az innovációk területén, hiszen sok esetben még a világcégek sem engedhetik meg magunknak az önálló innovációs tevékenységet, ezért az utóbbi évtizedben egyre gyakrabban szűkebb vagy tágabb körben együttműködnek egy-egy innováció érdekében.

A mezőgazdasági innováció elterjedési feltételei jellegzetesek, és sokkal nagyobb a megismerés szerepe, amelyben a szereplők együttműködése, az integrátorok, a tanácsadók meghatározók^{16,17,18,19,20}.

A hálózatos együttműködés egyik formáját az Európai Unióban a klaszterek képviselik. Céljuk a kis- és középvállalkozások, a multinacionális cégek, valamint a felsőoktatási és akadémiai kutatóműhelyek közötti együttműködés katalizálása, piacorientált innováció megvalósítása. Az innovációs klaszterek nyújtotta előnyök különösen hasznosak lehetnek a kkv-k számára azáltal, hogy forrásaik összeadódnak, kockázatauk csökken, az innovációs klaszterek bevonhatják a kkv-kat a K+F projektekbe, közvetíthetik vagy licenzelhetik a szükséges technológiákat. A tudásközpontok, az innovációs szolgáltatók és a kisebb vállalkozások az elsődleges kulcsszereplők az innovációs klaszterekben, mely az 1. ábrán jól látható.

Ugyanakkor a klaszterek kialakulásához szükség van egy bizonyos, kritikus mennyiségű vállalkozásra és gyakorlatra, amelyek között például egy külső hatásra elkezdődik a szerveződési folyamat. Ez igaz mind a fejlődő, mind a fejlett országokban végbemenő folyamatokra²¹.



1. ábra. Elsődleges kulcsszereplők az innovációs klaszterekben²²

Az Európai Unióban az elmúlt évtizedre a termelői szerveződések fejlődésére jellemző tendencia a következő volt:

- a tagországi szintű együttműködések erősödése,
- a vertikális integráció növekedése, termelési és marketing funkciókkal,
- a mezőgazdasági termelői és értékesítő szerveződések felértékelődése,
- piaci erejük növekedése,
- strukturális koncentráció, egyre kevesebb számú termelői csoport dominanciája,
- az export irányultság növekedése, magas minőségű termékekkel való piac-szerzés,
- a termelést végző és a befektetőtagokat egyaránt összefogó szervezetek számának növekedése,
- kezdetét vette a „határokon átnyúló”, nemzetközi szerveződések létrehozása,
- a környezetvédelmi és minőségi szempontok erőteljesebb érvényesülése.

Az egyetemi és közfinanszírozású kutatóintézetekből kiváló spin-off vállalkozások a tudományos intézményekben keletkező tudás gazdasági hasznosításának egyik legfontosabb megtestesítői. Az elmúlt évtizedekben – párhuzamosan azzal, hogy a gazdasági versenyben az innováció vált a legfontosabb tényezővé – az egyetemek és

állami kutatóintézetek szerepe is jelentősen átalakult világszerte, az oktatási és a kutatási funkciók mellett az ott létrejött tudományos eredmények hatékony gazdasági hasznosítása is egyre inkább elvárássá vált a kormányzatok és a társadalom részéről. Az Egyesült Államokban, korán felismerve a spin-off cégek jelentőségét, már az 1960-as években elkezdődtek az e vállalkozásokra irányuló tudományos kutatások, de ma már világszerte jelentős a téma szakirodalma és a kérdést az Európai Unió is kiemelten kezeli. Az Egyesült Államokban a kutatási eredményeket hasznosító spin-off cégek a regionális innovációs klasztereken keresztül általában dinamizálják térségük innovációs rendszerét és hozzájárulnak a lokális gazdaság fejlődéséhez. Ezzel szemben Európában a kutatások gyakran arról számolnak be, hogy a létrejövő spin-off cégek megmaradnak kisvállalatoknak. Az eltérés okait keresve felmerülnek az eltérő finanszírozási lehetőségek, a vállalkozói kultúra és szemléletmód közötti különbségek, a gazdasági, támogatáspolitikai és innovációs környezetben megmutatkozó differenciák.

A társadalomtudomány sokféle területének kutatói járultak hozzá ahhoz, hogy az innovációs rendszerek dimenziója szerint ma már megkülönböztethetőek a globális, a nemzeti, a regionális, a szektorális, és a technológiai innovációs rendszerek. Ezek sorát kiegészítik az egy-egy nemzetközi régióra (EU) koncentráló és a triple-helix modellben gondolkodó rendszerek²³.

A nemzeti innovációs rendszer az evolúciós közgazdaságtudomány egyik jelentős fogalma koncepcionális keretének megalkotása egy hosszú gondolkodási és empirikus kutatási folyamat eredménye. E tudományos gondolkodási folyamat egyik úttörője volt Christopher Freeman²⁴. A különböző, számos átfedést tartalmazó, domináns definíciók alapján „Az innovációs rendszer azoknak a tudás előállító, terjesztő és felhasználó intézményeknek a köre, amelyek külön-külön és együttesen hozzájárulnak az új technológiák fejlesztéséhez és elterjedéséhez. Az egyes intézmények képességei és a köztük lévő kapcsolatrendszer határozzák meg egy nemzet, egy régió vállalatainak innovatív teljesítményét. Ezek az intézmények adják annak a keretét, amelyen belül a kormányzatok kialakítják és megvalósítják az innovációs folyamat elmozdítása érdekében folytatott politikájukat. A kölcsönös kapcsolatban működő intézmények rendszere elősegíti az új technológiát meghatározó új tudás, új képességek és új termékek előállítását, megőrzését és átadását”²⁵.

Az eredményes innováció – a triple helix modell alapján, amely egy hármas spirálként közelít a nemzeti innovációs rendszerekhez – az állami intézmények, a tudásbázis és a vállalkozások harmonikus együttműködésével valósítható meg, gyakorlatilag bármelyik termék előállításánál, illetve vidékfejlesztési feladatnál. Amennyiben nem lehet egy-egy szakterületen ezt a kapcsolódást létrehozni, nem tud az elvégzett kutatási eredmény hasznosulni, így az (uniós vagy nemzeti) támogatás sem éri el a célját.

Ezzel szemben Kolodkó²⁶ összegző munkájában felhívja a figyelmet arra, hogy a fejlődés alapvetően a sikeres imitáció mentén valósult meg az elmúlt évszázadokban, nem kisebbítve kijelentésével az igazán nagy tudományos technikai eredményeket és a hozzájuk kapcsolható innovációs folyamatokat. Az innováció és imitáció

sikerességét munkájában Glass²⁷ is vizsgálta. Valójában a vállalati viselkedés az egyéni és osztályos érdekek az innováció – diffúzió folyamatának lerövidítése és költségeinek mérséklése mellett a megtérülés kockázatát csökkenti. Nagy²⁸ szerint a vállalatoknak figyelniük kell a tervezésre. Takácsné²⁹ kutatásai alapján az ágazati legjobb gyakorlat figyelése, adaptálása – az imitáció – sokkal nagyobb szerepet kell, hogy kapjon a vállalati életben. A kis- és középvállalkozási szektorban az imitáció a vállalati növekedés szempontjából fontosabb lehet, mint az innováció. Az innovátorok másolásával az imitáció révén a szereplők szignifikáns eredményt érhetnek el, költségeik minimalizálásával, a kockázat (technológiai és piaci) csökkentésével. Az imitáció lényege, hogy az utánzásra méltó ötletet kell megtalálni, és időben, gyorsan ráállni a termelésre, piaci elterjesztésre. Lényegében ez a vállalati viselkedés részben megfeleltethető az innováció diffúziójába a korai szakaszban belépő vállalatok viselkedésének.

Az ágazati sajátosságok, az eltérő gazdasági fejlettséggel jellemezhető regionális különbözőségek jellemzően meghatározzák a vállalkozások mozgásterét a fejlődés, a megújulás terén. A vállalkozói kör innovációra vonatkozó ismerete hiányos, továbbá szemléletváltásra van szükség.

Magyarországon a rendszerváltást követően átalakult a magyar mezőgazdaság üzemi rendszere, ezzel együtt jellemzően erősödött a termelők, főként a kis- és középvállalkozások kiszolgáltatottsága a különböző termékpályák más szereplőivel szemben. A kis- és középvállalkozások helyzete számottevő hatással van az egész európai gazdaságra³⁰. Az egymástól elszigetelődött, egyenként kis volumenben termelők fejlesztései összehangoltan sikeresebbek, gazdaságilag hatékonyabbak lehetnének. A termelés integrálását ellátó korábbi szervezetek, termelési rendszerek jelentős része azonban a rendszerváltás után megszűnt. A meglévő, de átalakult nagyüzemek integráló tevékenysége elsorvadt, a termelők érdekét valóban szem előtt tartó új szerveződések napjainkig viszont máig sem igazán elterjedtek. Ugyanakkor fontos hangsúlyoznom, hogy gyakran hangzik el az a gondolat, hogy a kis- és középvállalkozási szektor szereplői megerősödésének egyik kulcseleme a folyamatos megújulás, a képesség az innovációra, vagyis az innováció versenyelőnyöket eredményez és ennek eredményeképpen hosszú távon biztosítja a megfelelő piaci pozíciót. De a klasszikus schumpeteri értelmezés szerinti termék és szolgáltatás innovációra kevesen képesek, annak magas tőkeigénye mellett gyakran a végig vitelhez szükséges menedzseri képességek hiánya miatt.

Korszerű informatika megoldások

A XXI. századra, a mezőgazdasági termelőknek a felgyorsult gazdasági folyamatok és az új fogyasztói igények, a szigorúbb környezetvédelmi előírások miatt egyre több időt kell fordítani a termelésen kívüli feladatokra is. A legjobb döntés meghozása egyre nehezebb a sokféle lehetőség miatt például a termeléshez milyen vetőmagot, vegyszert és műtrágyát használjon fel, mikor és kinek értékesítse a termékét, a felhasznált input anyagokkal összhangban milyen agrotechnikai beavatkozások vannak összhangban. Ezen túlmenően jelentős időt kell fordítani a különböző adminisztratív

tív feladatokra (például támogatásigénylésre, naprakész nyilvántartások vezetésére, különböző bevallások készítésére az állami intézmények számára), továbbá a fogyasztók között egyre inkább felmerül az igény az élelmiszerek előállításának a teljes nyomon követhetőségére is³¹.

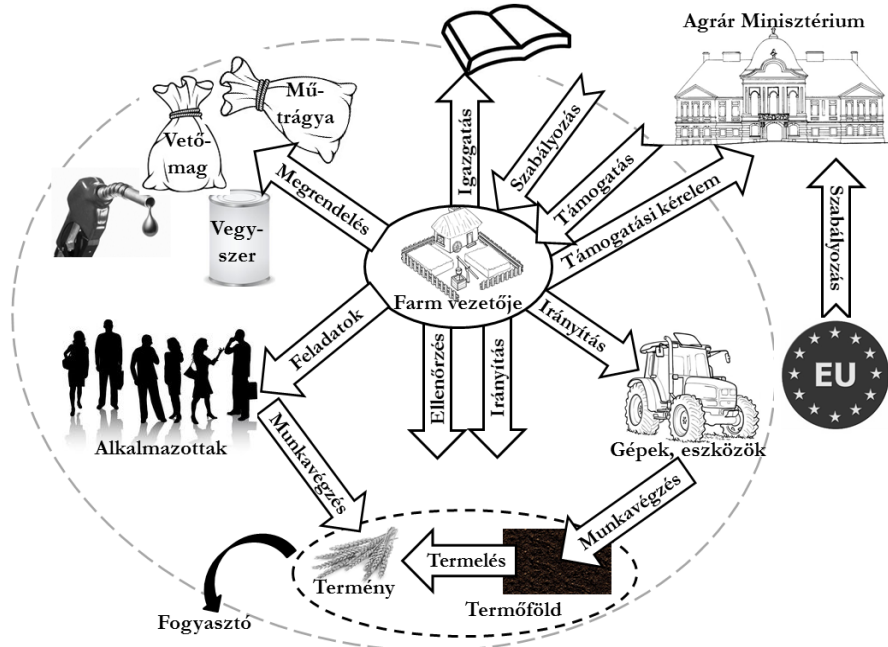
Ennyire szerteágazó feladatokat a hagyományos papír alapú nyilvántartásokkal lehetetlen elvégezni, ezért a mezőgazdaságban is az informatika adta lehetőséget kell felhasználni, hogy az új kihívásoknak megfeleljenek a termelők és ezzel együtt versenyben maradjanak a piacon.

Vagyis a XXI. században egyre több gazda vásárol és használ számítógépet és egyéb informatikai eszközt. Több tanulmány is kimutatta, hogy a gazdaságok miért vásárolnak számítógépet és egyéb informatikai eszközöket.

A legfőbb említett okok a következők voltak:

- Magasabb jövedelem elérése a költséghatékonyabb input anyagok kiválasztásán és felhasználásán keresztül.
- Időmegtakarítás a gyorsabb és könnyebb adatszolgáltatás az állami és szakigazgatási szervek felé.
- Vezetői feladatok megkönnyítése a gyorsabb döntések, hatékonyabb tervezési, kivitelezési és ellenőrzési folyamatot biztosításával.
- Egyszerűbb kapcsolattartás a piaci szereplőkkel és az állami szervekkel.
- Hatékonyabb szakmai fejlődés.
- Versenyben maradni a többi gazdával, akik már használják a számítógépet³².

Napjainkban, a mezőgazdaságban új nemzetközi tendenciák figyelhetők meg a farm menedzsment területén. A 2. ábrán láthatók azok a főbb tevékenységek és feladatok, amit a gazdálkodónak irányítani kell³³. Például a mezőgazdasági termelés főbb keretrendszerét a nemzeti és az Európai Unió közös agrárpolitikája alakítja ki a nyújtott támogatásokon és a törvényi, rendeleti szabályozásokon keresztül. A gazdálkodónak dokumentálnia kell, hogy a termelést a hatályos szabályoknak megfelelően végzi. A dokumentáción túl a gazdálkodónak a legfontosabb döntés, hogy mely fogyasztóknak milyen terméket állítson elő a gazdaság, ugyanis ennek megfelelően kell kiválasztani a vetőmagot, műtrágyát, növényvédő-szert, valamint kell megszervezni a gépek és emberek által végzendő munkafolyamatokat.



2. ábra. Főbb tevékenységek a farmvezető szempontjából³⁴

A magyar mezőgazdaság egyik sajátossága, hogy rendkívül változatos az üzemméret. A kisméretű önellátó farmok mellett éppen úgy jelen vannak a professzionális növénytermesztést folytató nagyüzemek is. Az elmúlt évtized jelentős változást hozott az információ-technológiai eszközök és rendszerek, valamint ezekre épülő alkalmazások és szolgáltatások fejlődésében. E fejlődés az agrárgazdaság számára is új lehetőségeket nyújtott, sok területen pedig ma már nélkülözhetetlen eszközök eléréséhez járult hozzá.

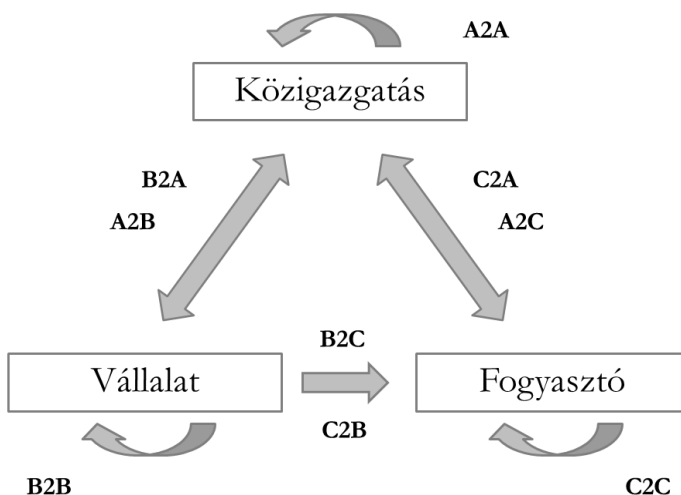
Az üzemméret, Magyarországon és külföldön egyaránt, jelentős tényező az alkalmazott informatikai eszközök és szoftverek terén. Az üzemméret növekedésével egyre többféle számítástechnikai eszközt és alkalmazást használnak a gazdálkodók. A néhány 10 hektár területen gazdálkodók szinte csak az állami adminisztrációs feladatokat végzik számítógépen. A nagyüzemek esetén már a legmodernebb technológiák és eszközök is jelen vannak (például a Globális Helymeghatározó Rendszerek, GPS).

E-kereskedelem és e-piactér

Az internet története egészen az 1960-as évekig nyúlik vissza. Az 1990-es évektől már a nagy számítógépes kereskedelmi központok is elérhetőek voltak interneten keresztül, és az üzleti alkalmazások köre folyamatosan, növekvő ütemben bővül. Az

internet által nyújtott lehetőségek napjainkban a gazdaság minden szegmensében egyre nagyobb szerepet kapnak. A néhány éve még szinte csak információszerzésre, levelezésre használt világhálón, ma már egyre több cég kínálja kereskedelmi, ügyfélszolgálati és egyéb szolgáltatásait. A XXI. század egy egészen új világ, az információs társadalom képét vetíti előre, ahol a tömeggyártás, az ipari termékek meghatározó szerepét az információtechnológia hatalma váltja fel.

Napjaink globalizálódó gazdasága percről percre változik és egyre inkább egy új, tudásalapú gazdaság felé tart. A változásban kiemelkedő szerepet játszik az elektronikus gazdaság térhódítása, amit gyakran Új Gazdaság (New Economy) névvel illetnek. Az információs technológiák elterjedése révén gyakorlatilag mindenhol lehetővé válik az információk egyszerű és olcsóbb hozzáférése, kezelése, feldolgozása és tárolása, ami megváltoztatja a gazdasági tevékenységek korábbi rendszerét. Az informatikai világhálózatok üzleti célú alkalmazása kitűnő lehetőség a vállalkozások fellendítésére. Ennek alkalmazása nélkül ma már elképzelhetetlen mind a vállalatok versenyképessége, mind az üzleti folyamatok működése. Olyan versenytényező, amellyel élni kell, ha egy cég talpon akar maradni. A világhálózatokon egyre gyorsabban terjednek azok a szolgáltatások, amelyeket a szolgáltatótól távol, akár otthonról is igénybe lehet venni.



3. ábra. Az e-kereskedelem megjelenési formáinak egymáshoz való viszonya³⁵

Gondoljunk csak az elektronikus piacterekre, ahol a vevők és eladók beszerzéseiket, valamint szolgáltatásaik és termékeik értékesítését bonyolíthatják, ezzel egy időben pedig pénzt és időt takarítanak meg³⁶. Az interneten végbemenő elektronikus kereskedelem (e-commerce) a személyi számítógépek megjelenésével kezdett terjedni. Az elektronikus kereskedelem egyik meghatározása az üzleti tranzakcióknak minden olyan formája, melyek során a felek inkább elektronikus, mint fizikai úton, vagy

közvetlenül érintkeznek. Az IBM meghatározása szerint az üzleti folyamatok internetes technológiákon alapuló támogatását jelenti. Az e-kereskedelem különböző formáinak a gazdaságban betöltött szerepét jellemzi a lebonyolított üzleti forgalom nagysága, ami alapján a vállalkozói kereskedelem áll az első helyen, ezt követi a vállalatok és fogyasztók közötti elektronikus kereskedelmi forgalom.

Az e-kereskedelem négy fő formáját különböztetjük meg, azonban számos más formája létezik, ahogy az a 3. ábrán is látható:

- vállalkozói (business to business, B2B),
- vállalat és fogyasztó közötti (business to consumer, B2C),
- fogyasztók közötti (consumer to consumer, C2C),
- kormányzat és közigazgatás közötti (business to administration, B2A).

Az e-kereskedelemnek köszönhetően a vállalkozói tranzakciók folyamata teljesen átalakult; mind a vevők, mind pedig az eladók számára egy sokkal átláthatóbb piac jött létre³⁷.

A rohanó és korszerűsödő világban az elektronikus kereskedelem és az ehhez szorosan hozzákapcsolódó elektronikus piactér (e-piactér) az emberek kényelmére jött létre.³⁸ Az e-piacterek az elektronikus kereskedelem fejlődési folyamatainak eredményeképpen alakultak ki. Az elektronikus piactér sajátos kombinált forma, azaz az olyan kereskedés, amelyben egyidejűleg sok eladó és sok vevő vesz részt. Nem egyszerűen egy vállalat elektronizált kereskedéséről van szó. A vállalkozói e-piactereken nemcsak az adásvétel elektronizált, hanem valamennyi ehhez kapcsolódó folyamat is. Mint például az információszerzés, megrendelés, tehát az üzlet teljes egészében a világhálón zajlik. A szállítások teljesítése is nyomon követhető a vállalatok rendszereinek összekapcsolásával. Ezek alapján mondhatjuk, hogy az elektronikus piacterek a legértékesebb intézményei az elektronikus kereskedelemnek³⁹, vagyis az elektronikus piac olyan tényleges és potenciális vevők és eladók, valamint cserekapcsolataik rendszere, melyben a vevők és eladók a cserekapcsolataik létesítésére, fenntartására valamilyen információs és kommunikációs technológiát használnak, a legfőbb tényezők továbbra is a kereslet, a kínálat, az ár és a jövedelem. Az e-piactér alapvető képességéhez hozzátartozik, hogy tudja, miképpen adja meg a vevők számára objektív, érhető, megismételhető módon az eladásra kínált termékek adatait, jellemzőit.

A mezőgazdasági termelőket támogató beszerzési és értékesítési verseny létrehozása

A fentiekben leírtak alapján látható, hogy szükség van egy olyan rendszerre, amely szoros kapcsolatot tud tartani a termelőkkel és megoldja a hatékony érdekérvényesítést, valamint növeli az innovációs aktivitást. Az utóbbi években az információtechnológia egyre nagyobb teret hódít a piacok, piacterek működésében azáltal, hogy segíti a fentebb leírt feladatok hatékonyabb, költségkímélőbb végrehajtását. Az

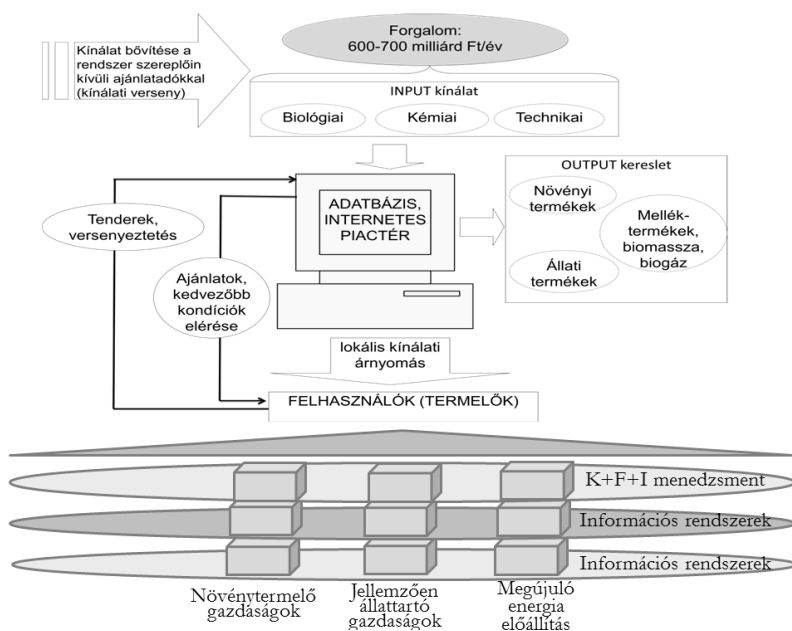
elektronikus piacterek térnyerésével több területen is megváltoztak a korábbi hagyományos folyamatok, és eredményeképpen nagyobb gazdasági hatékonyság jött létre.

Éppen ezért a javasolt rendszernek meg kell felelni:

- az inputszolgáltatók közötti versenyhelyzet megteremtésére,
- a kínálati oldal bővítésére,
- a megmerevedett kereskedelmi struktúrák fellazítására a legkedvezőbb beszerzési feltételek megteremtése érdekében.

Ehhez egy olyan rendszerre van szükség, amely lehetőséget biztosít a termelők közös ajánlatkérésére, illetve amely az egy tranzakcióban jelentkező igények mennyiségi növekedésén keresztül eredményezne kedvezőbb ajánlatkérési pozíciót a kínálati pozícióban levők versenyztetésén keresztül. A kidolgozott rendszer alkalmas – természetesen a szereplők pozitív affinitása mellett – a nyílt innováció színtereként funkcionálni, mivel a szereplők közötti, bizalmon alapuló partneri kapcsolat, az információcsere megfelelően biztosított.

A javasolt rendszerfejlesztés központi eleme egy adatbázis, amely az internetes piacér alapjául szolgál. A termelők részére a piactér ajánlatokat gyűjt, valamint segítséget nyújt a beszerzési-, illetve értékesítési tenderek megfogalmazásában, ezáltal a beszállítók és a vevők versenyztetésében. A termelők e rendszer segítségével kedvezőbb pozíciókat tudnak elérni input anyagaik beszerzési árszintjét, minőségét, egyéb termékjellemzőket illetően (4. ábra).



4. ábra. A piactér szereplőit átölelő rendszer⁴⁰

A rendszer célja elsősorban a termeléshez szükséges input anyagok előállítását és a termelők közötti termelési láncban érvényesülő részfolyamatok költséghatékony támogatása, ezért a beszállító (eladó) és felhasználó (vevő, termelő) közötti „utat” kell a lehető legrövidebbre csökkentenie. Meg kell teremtenie a transzparenciát, összehasonlíthatóságot és nem utolsósorban a követhetőséget.

A felhasználók strukturáltságát tekintve különböző ágazathoz tartozók lehetnek.

Termelők például a zöldség-gyümölcs-termelők, szántóföldi étkezési- és takarmánynövény-termelők, állattartók, állattenyésztők, törzstenyésztők, stb.

Beszállítók például a termésfokozó és növényvédő (kémiai és biológiai) anyag előállítók, forgalmazók, gépgyártók és -forgalmazók, szaporítóanyag előállítók, takarmánygyártók és -forgalmazók, állatgyógyászati termékgyártók és -forgalmazók, stb.

A rendszerben a partnerek szerepe is fontos, mert a partner szervezetek olyan intézmények összessége, amelyek szolgáltatásaikkal és szakértelmükkel elérhetővé tennék, és növelnék a vállalkozások sikerességét (stratégiai partnerek: kutató intézetek, egyetemek, szakmai szervezetek és szakkönyvkiadók; operatív partnerek: pénzügyintézetek, bankok, pályázatíró és szolgáltató intézmények). A felsorolt intézmények a mezőgazdasági termelés szakmai háttérét biztosítanák, javíthatnák az agrárszféra információ ellátottságát, valamint terjeszthetnék a „best practice” megoldások elismertségét. A vállalkozásoknak szóló előnyökön túl a stratégiai partnerek egymással közreműködve projektterveket generálhatnak, és kutatási kapcsolatokat építhetnek, amelyek a mezőgazdaság hosszú távú fejlődését teszik lehetővé. A fent részletezett partneri hálózat, annak tagjai és a hálózati előnyök sarokpontját képezik a B2B online agrárpiactér kialakításában. A különféle felhasználói típusok csoportba foglalt megjelenítésén túl az adott csoportra jellemző releváns információ megjelenítése is szükséges.

A mezőgazdasági termelést nagy számban kis- és közepes vállalatok, gazdálkodók végzik, akik igen nehezen tudják a piaci előnyök megszerzéséhez szükséges koncentrációt megvalósítani, így a koncepció alkalmazásával a termelés intenzitásának koordinálása lényegesen magasabb, átfogóbb szinten valósulhatna meg több termelő bevonásával. Az így létrehozott kapcsolati háló alkalmas lenne a mezőgazdasági vállalkozások információ és input ellátottságának növelésére, az itt résztvevő termékeket és szolgáltatásokat kínáló vállalkozások ismeretségének és profitjának emelésére, továbbá források bevonására a kis- és középvállalkozások számára.

A felhasználók a rendszer segítségével, tekintet nélkül méretbeli és térbeli elhelyezkedésükre, egymással kapcsolatban lépve jelentkezhetnek input anyag igényeikkel beszerzés céljából. A kialakítandó információs rendszer együttműködésre ösztönzi a termelőket. Az együttműködés kiterjedhet a technikai eszközök közös használatának összehangolására, illetve a pénzeszközökhöz történő hatékonyabb hozzáférés megvalósítására. Továbbá a támogatási rendszerek összehangolása, azok különböző ösztönző mértékének optimalizálása is pontosabbá, szakmailag megalapozottabbá válhatna.

A felhasználók teljes körét átszöve biztosítaná a hatékony információáramlás feltételeit. Közös alapot biztosítana az innovációs rendszerek alkalmazásához, a K+F+I menedzsment feladatok koordinálása közösen, nagyobb termelési struktúrát átölelve valósulhatnának meg.

A kínálati- és keresleti piac szereplői annak ellenére, hogy versenyben lesznek egymással, előnyökben is részesülhetnek, hiszen számukra is átláthatóbb, tervezhetőbb lesz az általuk biztosított input termék kínálat-keresleti piaca, a piaci szereplők behatárolása egyszerűbbé válik, ezáltal kereskedelmük hatékonysága nő. A kínálati szereplők száma és személye fokozatosan bővíthet, hiszen a rendszer új belépőkkel számol, ezáltal a verseny fokozódhat, továbbá a kínálatban szereplő termékek száma nő, minőségi jellemzőik javulnak. A rendszerbe bevont termelőknél, kereskedőknél nyomon követhetők a ráfordítások, az értékesítések volumene.

A termelési modellekre alapozott, a kutatás-fejlesztést generáló, valamint a vertikális és horizontális kutatásokat optimalizáló (a K+F résztvevők versenyztetésével) rendszer eredményeinek, véleményem szerint, gyors gyakorlati bevezetését kellene elérni, úgy hogy minden információt, az adott termelőnek a specifikumok (például birtokméret, elhelyezkedés, kondíciók) figyelembevételével kellene átadnia. A felhasználói specifikumok figyelembevételét alkalmazó e-piactérre semmilyen (sem nemzetközi, sem hazai) példát nem találhatunk az interneten. Ez azt jelenti, hogy a termelő optimális esetben a rá vonatkozó termelési információkat kapja. A módszer „spontán” hozná létre a horizontális fejlesztési irányokat, hiszen a termékpálya, a tevékenység mentén történő fejlesztésnél több részelem lehet azonos, amelyek kezelése is hasonlóan történhet.

A külső információátadást végző szervezet feladatainak pontos kijelölése szükséges, mivel a lehető legjobb, felhasználóbarát elektronikus rendszert kellene kiépíteni, amely az országot leképező GIS struktúrára építene (pl. földnyilvántartási, állatnyilvántartási rendszerek), de fenntartaná a hagyományos információ átadási formákat is (például bemutatók, képzések).

Az elektronikus piactér SWOT analízise

Kutatásaim alapján érdemes lenne egy olyan elektronikus mezőgazdasági piactér létrehozása, mely a B2B hálózati platformok mintájára épül, annak minden alkotóelemét tartalmazza és a megvalósíthatóság korlátain belül igyekszik kielégíteni a piaci igényeket. Itt szeretném megjegyezni, hogy jelen munkának nem célja az elektronikus extranet B2B portál részletes bemutatása és vázlata, ezért annak szerkezete és moduljai nem kerülnek ismertetésre.

Egy ilyen piactér létrehozása rengeteg előnyt és erősséget rejtene magában. Elsőként említhető a gyorsaság. Ez annak köszönhető, hogy az információszerzéstől a teljesítésig az üzlet az interneten bonyolódik, illetve a rendszer soktényezős helyzetekben gyorsabban ad megoldást, mint az ember. Az ily módon történő adás-vétellel a vállalati rendszerek is összekapcsolhatók (a szervezetek elektronikus kapcsolatokat létesítenek a közvetítőkkel, szállítókkal, viszonteladókkal, disztribútorokkal, stb.),

így nyomon követhetővé válik a szállítások teljesítése is. Emberi erőforrás helyett is érdemes lenne online rendszert alkalmazni, mivel elérhetővé teszi a szakértői ismereteket ott, ahol egyébként nehezen elérhető. További pozitívum, hogy több szakértő tudását integrálja magába, így az általa hozott döntés több szempontból is megalapozott, könnyebben elfogadható mindenki számára. Igaz ez abból a szempontból is, hogy a döntés külső körülményektől független, szubjektív elemektől mentes, a leginkább objektív választ adja. A problémamegoldó modul több szempontból is rugalmas. Tértől és időtől jól elválasztható, nincsenek helyi, időbeli korlátai, a nap 24 órájában rendelkezésre áll, könnyen átváltható egyik problémáról a másikra.

Az alkalmazás segítségével nagy mennyiségű információ válik elérhetővé a termelési folyamat, a fogyasztói adatok, a termékinformációk, a szállítói adatok, a készletinformációk, az ellátási lánc szövetség adatai, az eladás és marketing, a versenytársak adatai, illetve az ellátási lánc folyamatainak és teljesítményének adatai területén.

Előnyei közé sorolható még, hogy a hagyományos piachoz képest az itt megfordulók száma gyakorlatilag korlátlan, ennek megfelelően a csatlakozás ingyenes lenne, a belépésnek minimálisak a kritériumai, továbbá elektronikus ügyintézésnek köszönhető a költségcsökkenés. Ennek keretein belül a csökkenthetőek a beszerzési (például papír), készletfinanszírozási és értékesítési költségek, redukálható a készletszint, javítható a logisztikai hatékonyság és növelhető az eladások.

Az ellátási lánc és az üzleti partnerek viszonyrendszerének átalakítása is lehetővé válhat, mivel a külföldi vállalatok nagy része használja a B2B rendszereket, a világon egyre több import cég és nagykereskedés választja ezt a fajta termékrendelést. Az online kereskedelem segítségével az export és import cégek bekapcsolódhatnak a nemzetközi üzleti láncolatokba is. A hatékonyság növekedése több területen is végbemeget. Első lépésként természetesen ez a költséghatékonyságban mutatkozik meg, az előbb említett költségek csökkenésével gazdaságilag is versenyképesebbnek tehető a vállalat. A felhasználók (vevők) szemszögéből a beszerzési folyamat egyszerűsödése emelhető ki, az eladók oldaláról pedig a kapcsolattartás válhat hatékonyabbá azáltal, hogy folyamatosan naprakész információkkal szolgálhatnak, illetve a vevői elégedettséget is közvetlenül mérhetik/növelhetik.

A kialakítandó online rendszer első két – talán legfőbb – gyengesége, hogy kialakítása költséges és a fenntartási költségek magasak. Ennek alapvetően az az oka, hogy a kiépítés menete rendkívül összetett, a kialakításhoz sok szakértő összehangolt munkája szükséges. A magas fenntartási költségeket az implikálja, hogy az összegyűjtött adatok és információk változnak, melyeket követni kell, hogy a rendszer folyamatosan „up-to-date” módon működhessen. További költségeket eredményeznek a különböző marketing tevékenységek, hiszen az új rendszert meg kell ismertetni a piaci szereplőkkel.

Negatívumként említhető még a közvetlen kapcsolatok hiánya. Először is, az adásvétel tárgya személyesen nem tekinthető meg, ezáltal nincs személyes kapcsolat az eladó és a vevő között sem. Ez problémát jelenthet a vevő és az eladó oldaláról is. A vevő részéről fellephet a bizalom hiánya, az eladó pedig nem tudja rábeszélési készségeit kamatoztatni. Figyelembe kell még vennünk, hogy a rendszer csupán az

általunk kért parancsokat és programokat hajtja végre. A zökkenőmentes működés érdekében biztosítani kell a személyes adatok maximális védelmét, beleértve a pénzügyi adatokat is, hiszen egy ilyen e-piacról jóval nagyobb forgalmat bonyolít le, mint egyéb online kereskedelemmel foglalkozó rendszerek.

A gyengeségek közé sorolható, hogy nehézkes a felelősségvállalás a kiszállításért, mivel alapesetben a rendszernek ezt a szegmensét nem közvetlenül az alkalmazás alkotói, fejlesztői végzik. Ennek okán, ha kiszállításakor valamilyen probléma (például fizikai kár, a termék sérülése) következik be, tisztázni kell, hogy mely szereplőnek milyen mértékig vállalja a felelősséget.

Az új alkalmazás által adódó lehetőségek számbavételénél elsőként említeném, hogy az online agrár-piacról az alkupozíció javításának és a kereskedőkre nehezedő kockázat csökkentésének is hasznos eszköze lehet. Jelenleg hazánkban a kkv-k jellemzően árelfogadó szerepben vannak nagyvállalatokkal szemben, valamint kisebb méretük, kevesebb bevételük és csekélyebb hitelfelvételi képességeik miatt nagyobb kockázattal szembesülnek, mint a multinacionális cégek. Amennyiben a tervezett alkalmazás több kis- és közepes vállalkozást integrálna, az árakkal könnyebben felvehetnék a versenyt nagyobb vállalatokkal. Ezt tovább vetítve, a rendszer sajátosságából adódóan az integráció által közvetlen információk szerezhetőek a versenytársakról, mely a későbbiekben a hatékonyság és a versenyképesség, valamint az alkupozíció javítása érdekében jelentős lehet. Az innovációs klaszterekhez történő csatlakozás nemzeti és nemzetközi szinten is számos lehetőséget hordozhat magában.

A csatlakozásnak azonban elengedhetetlen feltétele a piactér folyamatos fejlesztése, újabb és újabb technológiák kutatása és alkalmazása. Az innovációs klaszterek nyújtotta előnyök különösen hasznosak lehetnek a kkv-k számára azáltal, hogy forrásaik összeadódnak, kockázatuk csökken, az innovációs klaszterek bevonhatják a kkv-kat a K+F projektekbe, közvetíthetik vagy licencezhetik a szükséges technológiákat, motiválhatják a vállalkozást az innovációs politika megvalósítására. További lehetőség, hogy az internetes vásárlások és az e-piacterek törvényi szabályozása kedvezően alakul Magyarországon.

Egy új rendszer kialakítása, fenntartása és fejlesztése veszélyekkel és nem várt problémákkal is együtt járhat. Sajnos a fejlesztés nem találkozik minden esetben a fogyasztói igényekkel, a technológia fejlesztés nem feltétlenül szolgálja közvetlenül az igények kielégítését, hiszen az új technológiát nem feltétlenül fogadja el a piac és a fogyasztók. Amennyiben a fogyasztók (leendő felhasználók) úgy ítélik meg, hogy az online rendszer számukra nem hasznos vagy a fejlesztők nem a megfelelő célcsoportban népszerűsítik az alkalmazást, hosszadalmas lehet kiépíteni a megfelelő nagyságú felhasználói kört, mely a rendszer feleslegessé válásához vezethet.

A magyar vállalati szférában igen kevés az innováció, és a hazai innovációs folyamatokban mérsékelt szerepe van a kapcsolathálózatokra épülő, általuk koordinált különböző típusú és funkciójú innovációs együttműködéseknek. Kiszámú és főként kétszereplős kooperációk jellemzők, hiányoznak az összetett fejlesztési, innovációs hálózatok, ráadásul az együttműködő vállalkozások nagyobbik hányada főleg zárt, a

gazdasági/piaci mezőn belüli partnerekkel rendelkeznek. Ez a gyakorlat az új fejlesztési kezdeményezések hanyatlását eredményezheti, hiszen, az együttműködés és összefogás hiánya akadályokat gördíthet az innovációs hálózatokba való bekapcsolódás elé.

A hosszú távú lehetőségeket szem előtt tartva további problémát jelenthet a céltudatos és rendszeres innovációs politika hiánya. Gondolok ezen belül a stratégiai partnerkapcsolatokra elhanyagolására, a tanácsadó-elemző szolgáltatások figyelmen kívül hagyására, a végfogyasztók véleményének és a fejlesztő csoportokkal való együttműködés hanyagolására.

Konklúzió

A teljes munka alapvető koncepciója egy olyan innovatív online piactér létrehozása, amely a mezőgazdasági termelőket és beszállítókat egyesíti egy rendszerben, melyhez nélkülözhetetlen a megfelelő állami vagy európai uniós források biztosítása. Ezen túl a koncepció rengeteg fontos újítást is kínál, főként olyan információk formájában, amelyek eddig nehezen és drágán voltak elérhetőek, illetve hatalmas kutatási erőforrásokat igényeltek.

Az internetes piactér alkalmazásával elsődlegesen a felhasználók (termelők, vevők) jutnak előnyhöz, hiszen ezáltal a gazdálkodásuk tervezhetőbbé, átláthatóbbá válik. A gyorsabb információáramlás mellett költségcsökkentést valósíthatnak meg. A minőségbiztosítás és a szabványosság szavatolja a minőségi termékek felhasználását és értékesítését.

A piactér versenyösztönző hatása révén hozzájárulhat a termelők által elérhető termelőeszköz-kínálat folyamatos bővítéséhez; a termelők hatékonyabban képviselhetik érdekeiket és lépést tarthatnak a más országokban található versenytársakkal, emellett – a kereslet koncentrációjának köszönhetően – sokkal kedvezőbb áron juthatnak a termékekhez, ezzel nagyban javítva, racionalizálva működésük gazdaságosságát. A termelők közötti együttműködés ösztönzése valósulhatna meg a rendszer bevezetésével, ugyanis a korszerű megoldások, innovatív fejlesztések eredményeinek alkalmazását segítik elő a kooperációs megoldások. A termelési eszközök mellett a pénzeszközökhöz történő hozzáférés is javulhat, valamint a piaci információk elérésének technikája fejlődik.

Beszállítók (gyártók) szempontjából is rendkívül sok előnnyel jár a rendszer használata, például a kereslet koncentrált megjelenésére, a marketingszempontból fontos célcsoport profilok folyamatos frissítésére, valamint tervezhetővé teszi a működést.

Emellett a rendszer nemcsak a kereslet és kínálat találkozásának helyszíne, hanem egy tudásbázis, amit minden résztvevő közösen épít a termékekhez adott megjegyzésekkel, a rendszeren belül végzett különböző online aktivitásokkal, illetve a vásárlásokkal. Ez alapján a folyamatos monitoring viszonyrendszereket, valamint regionális különbségeket térképezhet fel és követhet nyomon, mindig az aktuális helyzetet mutatva.

Területi információs rendszer kialakítása valósulhat meg, amely által pontos adatok nyerhetők az inputok felhasználásáról, azok időbeli, minőségi és mennyiségi jellemzőiről.

A rendszer, a termelők és forgalmazók mellett az állam, a hatóságok, a kormányzat, a szakértők és a K+F+I piac egyéb szereplői számára is előnyöket biztosít. A támogatási, piaci előrejelzési rendszerekhez adathalmaz szolgáltatható, amely hozzájárulhat az európai uniós és a nemzeti támogatások optimalizálásához.

Tapasztalataim alapján a rendszer alkalmazása rendelkezik fogadókészséggel, ugyanakkor kialakítása, valljuk be, költségigényes, vagyis nélkülözhetetlen az állam szerepvállalása. Ugyanakkor a támogatások, az eddig is erre a feladatra költött pénz, hatékonysága növekedne, hiszen a rendszer munkája nyomon követhető, eredményei jól mérhetők.

A termelőket az inputértékesítőkkel és eladókkal összekötő rendszer olyan kapcsolati távlatokat nyithat meg, melyeknek eredményei túlmutathatnak a hagyományos kapcsolatoknál.

A fentiekben vázolt mezőgazdasági piactér a tervezett tartalommal, szolgáltatásokkal alapvetően új megközelítés, mivel semmilyen nemzetközi példát nem találhatunk e speciálisan felépített rendszerre, ugyanis a már működő rendszerek hagyományos „adok-veszek” kapcsolatok, és nem veszik figyelembe a felhasználók speciális jellemzőit.

Összefoglalás

A felhasznált főbb inputok a mezőgazdaságban: a biológiai termékek, a kémiai anyagok, a technikai rendszerek, az emberi és anyagi tényezők. Az inputok egyrészről a termelés, másrészről az üzlet alapjai. Jelenleg az inputok esetében nagyon dinamikus fejlesztő-megújító tevékenységek tapasztalhatók, és ennek eredményeként a piacon kínálati dominancia érvényesül. Általánosságban egyrészről elmondható, hogy a kereskedők irányából lévő input oldali nyomás kb. 15-20% extraprofitot eredményez, vagyis nagyságrendileg ennyivel csökkenti a termelők profitlehetőségét, másrészről a mezőgazdaság éves támogatási kereteit a nyomott felvásárlási árakon keresztül főleg a megtermelt javak felvásárlói realizálják. E helyzet kezelése szükséges, melyre megoldást adhat a mezőgazdasági input oldalon létrehozható elektronikus piactér és innovációs tér. Egy elektronikus piactér a mezőgazdaság beszerzési feltételeit és a termelők nyereségességét javíthatja, valamint a termelést bővítheti. Ennek megfelelően a piactudatos technológiafejlesztési rendszer alapjait felhasználva – Fenyvesi és Erdeiné Késmárki-Gally kutatásában megjelent⁴¹ –, egyrészről olyan innovatív online piactér koncepcióját szeretném kialakítani, amely a mezőgazdasági termelőket és beszállítókat egyesíti egy rendszerbe, és mint szervezési innováció lerövidíti a szereplők egymásra találását, így végső soron az árucseréi költségeit csökkenti. Másrészről munkámban célom ismertetni, hogy a fentieknek megfelelő, új elektronikus piactér létrehozása milyen szereppel rendelkezik az állami szervezetek életére és működésére.

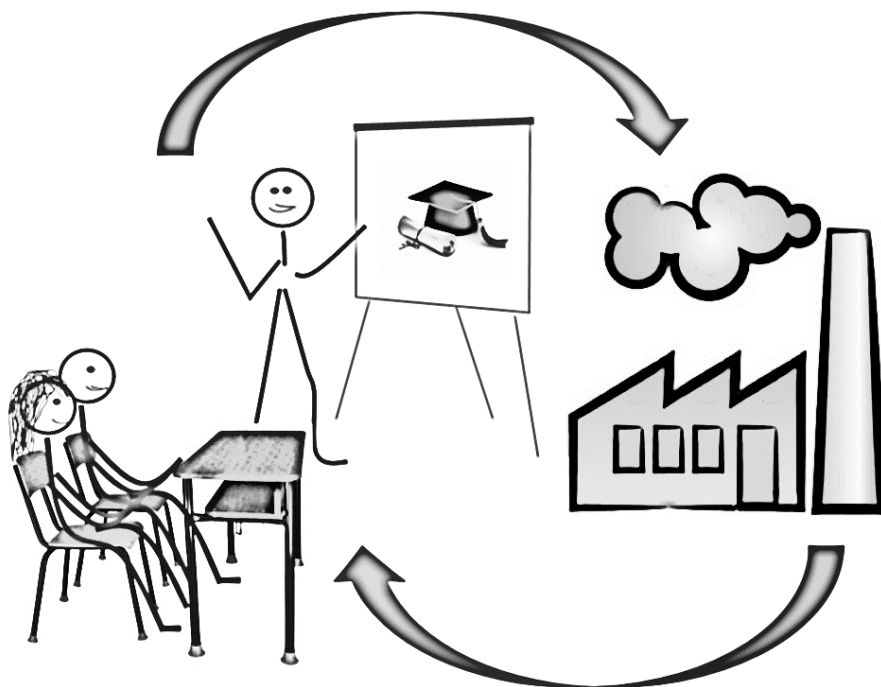
Jegyzetek és hivatkozások

- ¹ NAGY, I. Z. (2015): Agrárvállalkozások kintlévőségének képződése és hatékony kezelése. 77-92. old. In: CSISZÁRIK-KOCSIR Á. (szerk.): Vállalkozásfejlesztés a XXI. században, Budapest, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar.
- ² NAGY, I. Z. (2015): The Position of Agriculture in Hungary since the Political Regime Transformation (1990), with Special Regard to Outstanding Debts, 367-384. old. In: MICHELBERGER, P. (szerk.): Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century, Budapest, Óbuda University.
- ³ BAKOS, I. M. et al. (2011): A vidékfejlesztési támogatások területi eltérései Romániában és Magyarországon, Acta Carolus Robertus, Gyöngyös, 4: (1) 9-21. old.
- ⁴ VÁSÁRY, M. (2013): Foreign Trade Trends in the Hungarian - Romanian Turnover of Agricultural Products, Eastern Journal of European Studies, 4: (1) 81-103. old.
- ⁵ VÁSÁRY, M. et al. (2013): Versenyképességi vizsgálatok a visegrádi országok közötti agrárkereskedelemben, Gazdálkodás, 57: (6) 544-558. old.
- ⁶ FENYVESI, L. – ERDEINÉ KÉSMÁRKI-GALLY, SZ. (2012): Boosting the competitiveness of agricultural production in Hungary through an innovation system, Studies in Agricultural Economics, Budapest, 114: 106-110. old., <http://dx.doi.org/10.7896/j.1215>
- ⁷ ERDEINÉ KÉSMÁRKI-GALLY, SZ. – FENYVESI, L. (2014): Egy új elektronikus agrár beszerzési piactér, mint a kereskedelem elősegítője és a termelők szakmai támogatója minden régióban. 277-288. old. In: LUKOVICS, M. – ZUTI, B. (szerk.): A területi fejlődés dilemmái. Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar. Szeged
- ⁸ NESZMÉLYI, GY. (2014): The Motivations for the Diversification of the Nigerian Economy Focusing on Sustainable Agriculture, Applied Studies in Agribusiness and Commerce, 8: (1) 7-13. old.
- ⁹ ANDRÁSI, Z. et al. (2009): A mikro-, kis és közepes vállalatok növekedésének feltételei. GKI.
- ¹⁰ CSIZMADIA, Z. (2009): Együttműködés és újítóképesség, Kapcsolati hálózatok és innovációs rendszerek regionális sajátosságai, Napvilág Kiadó, Budapest
- ¹¹ CASTELLS, M. (2005): A hálózati társadalom kialakulása. Gondolat Kiadó
- ¹² NÁBRÁDI, A. (2010): Role of Innovations and Knowledge – Infrastructure and Institutions, Applied Studies in Agribusiness and Commerce – APSTRACT, 4: (3-4) 7-11. old.
- ¹³ MACIEJCZAK M. (2012): The Concept of SMART Specialization in the Development of Agribusiness Sector on the Example of Clusters of Innovations in Agribusiness in Mazovia Province, Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists, 14: (6) 169-176. old.
- ¹⁴ BIGLIARDI, B. – GALATI, F. (2013): Models of Adoption of Open Innovation within the Food Industry, Trends in Food Sciences & Technology, 30: 16-26. old., <http://dx.doi.org/10.1016/j.tifs.2012.11.001>
- ¹⁵ CSIZMADIA, Z. (2009): Együttműködés és újítóképesség – Kapcsolati hálózatok és innovációs rendszerek regionális sajátosságai, Napvilág Kiadó, Budapest
- ¹⁶ DABERKOW, S. – McBRIDE, W. (2003): Farm and Operator Characteristics Affecting the Awareness and Adoption of Precision Farming Agriculture Technologies in the US., Precision Agriculture, (4) 2: 163-177. old.
- ¹⁷ BARANYAI, ZS. – TAKÁCS, I. (2007) Factors of Cooperation in Technical Development of Farms in Hungary, Annals of the Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists, 9: (1) 18-22. old.
- ¹⁸ TAKÁCS, I. – BARANYAI, ZS. (2010): Role of Trust in Cooperation of Farmers from the Aspect of new Institutional Economics, Annals of the Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists, 12: (6) 179-184. old.
- ¹⁹ LENCSÉS, E. – BÉRES, D. (2010): Comparison Analysis of Different Degrees of Implementation of Precision Farming Technology in Hungary and Denmark, Annals of the Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists, 12: (6) 116-121. old.

- ²⁰ KUTTER, T. et al. (2011): The Role of Communication and Co-operation in the Adoption of Precision Farming, *Precision Agriculture*, 12: (1) 2-17. old., <http://dx.doi.org/10.1007/s11119-009-9150-0>
- ²¹ TÓTH, J. – STRÉN, B. (2012): A tudás és az innováció szerepe a magyarországi borklaszterek versenyképességének formálásában, 53-102. old. In: FERTŐ I. – TÓTH J. (szerk.) *Piaci kapcsolatok és innováció az élelmiszer-gazdaságban*, Aula Kiadó, Budapest.
- ²² TÓTH, F. (2007): Az 5. generációs innovációs folyamat és a klaszterek, *TOTTICO*, 14. old.
- ²³ MARTIN, B. (2012): The Evolution of Science Policy and Innovation Studies, *Research Policy*, 41: (7) 1219-1239. old., <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2012.03.012>
- ²⁴ GODIN, B. (2010): National Innovation System, A Note on the Origin of a Concept, 8. old.,
- ²⁵ INZELT, A. – BAJMÓCY, Z. (2013): *Innovációs rendszerek: Szereplők, kapcsolatok és intézmények*, JatePress, Szeged
- ²⁶ KOLODKO, G. W. (2009): *Megatrendek*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- ²⁷ GLASS, A. J. (1997): Product Cycles and Market Penetration, *International Economic Review*, 38: (4) 865-891. old., <http://dx.doi.org/10.2307/2527220>
- ²⁸ NAGY, I. Z. (2013): A sikeres vállalkozás pénzgazdálkodása és pénzügyi tervezése, In: NAGY I. Z. (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, Budapest: Óbudai Egyetem, 3: 7-34. old.
- ²⁹ TAKÁCSNÉ GYÖRGY, K. (2014): Innováció vs. imitáció? – A fejlődés lehetőségei a kvk szektorban, 14th International Scientific Days, Károly Róbert College, Gyöngyös.
- ³⁰ FENYVESI, É. et al. (2013): Role of the Intelligence in the Small and Medium-size Enterprises, *The Central European Journal of Regional Development and Tourism*, 5: (1) 4-22. old.
- ³¹ CHARVÁT, K. et al. (2009): Future Farm Vision. *Agris on-line papers in Economics and Informatics*, (1) 2: 45-57. old.
- ³² NUTHALL, P. L. (2004): Case Studies of the Interactions between Farm Profitability and the Use of a Farm Computer, *Computer and Electronics in Agriculture*, 42: 19-30. old., [http://dx.doi.org/10.1016/s0168-1699\(03\)00084-x](http://dx.doi.org/10.1016/s0168-1699(03)00084-x)
- ³³ SOERENSEN, C. G. et al. (2010): A User-centric Approach for Information Modelling in Arable Farming, *Computers and Electronics in Agriculture*, 73: 44-55. old., <http://dx.doi.org/10.1016/j.compag.2010.04.003>
- ³⁴ SOERENSEN, C. G. et al. (2010) A User-centric Approach for Information Modelling in Arable Farming, *Computers and Electronics in Agriculture*, 73: 44-55. old. <http://dx.doi.org/10.1016/j.compag.2010.04.003>
- ³⁵ ÁDÁM, G. (2009): A piac új színtere: A világháló, *Jelentősebb e-piacterek Magyarországon*, Szakdolgozat, Debreceni Egyetem, Debrecen
- ³⁶ FÓNAI, B. (2006): Kihívás vagy általános tendencia – az online aukció térhódítása, BGF
- ³⁷ FÓNAI, B. (2006): Kihívás vagy általános tendencia – az online aukció térhódítása, BGF
- ³⁸ ÁDÁM, G. (2009): A piac új színtere: A világháló - Jelentősebb e-piacterek Magyarországon, Szakdolgozat, Debreceni Egyetem, Debrecen
- ³⁹ ÁDÁM, G. (2009): A piac új színtere: A világháló, *Jelentősebb e-piacterek Magyarországon*, Szakdolgozat, Debreceni Egyetem, Debrecen
- ⁴⁰ ERDEINÉ KÉSMÁRKI GALLY, SZ. (2014): Market-oriented Production System as a Part of Agricultural Innovation, *Annals of the Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists*. 16 (6): 213-219. old.
- ⁴¹ FENYVESI, L. – ERDEINÉ KÉSMÁRKI-GALLY, SZ. (2012): Boosting the Competitiveness of Agricultural Production in Hungary through an Innovation System, *Studies in Agricultural Economics*, Budapest, 114: 106-110. old., <http://dx.doi.org/10.7896/j.1215>

MUNKAERŐPIACI ELVÁRÁSOK VERSUS TUDÁSMENEDZSMENT

BENCSIK Andrea



Bevezetés

A gazdasági rendszerváltás és ennek eredményeként a társadalom átstrukturálódása domináns változásokat eredményezett a gazdálkodó szervezetek életében, azok működési feltételeinek egyikét jelentő oktatási rendszerünkben. Ezzel folyamatos változásra, alkalmazkodásra készítette a piacgazdaság valamennyi résztvevőjét. A gazdasági szereplők korábbiakhoz képest új elvárásai eredményezték/ik elsősorban az oktatásban is jelentkező, megváltozott követelményeket. Ugyancsak a gazdasági átalakulás következményeként jelentek meg új igények, elvárások a munkát vállaló emberi erőforrással szemben, mind elméleti, mind gyakorlati felkészültsége, együttműködő képessége, és számos egyéb kompetenciája tekintetében. Fenti gondolatok - melyek a vállalati folyamatok összekapcsolódására, közöttük működő kölcsönhatások létezésére utalnak – alátámasztják, hogy a különböző rendszerek egymásra gyakorolt hatása mikro- és makroszinten egyaránt meghatározó jelentőségűek egy ország működőképességének, gazdálkodása sikerességének szempontjából.

Kiemelt jelentőséggel bír, hogy a tőke tényezők értékelése során (vállalati- és nemzetgazdasági szinten egyaránt) egyre hangsúlyosabb szerepet kap az emberi tőke, (intellektuális, szellemi, tudás tőkének is nevezik), az emberi erőforrás, a maga hordozta tudásával, felkészültségével, az értékteremtő folyamatokban betöltött meghatározó jelentőségű szerepével. Ezt a folyamatos felértékelődési folyamatot erősíti, hogy a rendszerváltást követően egyre inkább ki vagyunk téve a globalizáció hozta pozitív és negatív hatásoknak, melyek megkövetelik, hogy (ha a világpiacon szerepet akarunk vállalni), nem elegendő a technikát technológiát megvásárolni, a módszereket, megoldásokat leutánozni, a best practice elve alapján a jó gyakorlatokat követni, hanem valamiben jobbnak kell lennünk versenytársainknál. Ez a legtöbb vállalat, gazdaság esetében nem lehet más, mint az emberi erőforrás, mint tudástőke hordozó. Így nem véletlen, hogy felértékelődik az oktatás jelentősége, a tudásátadás módszerei, mind az oktatási intézményeinkben, mind a vállalati gyakorlatban. Ezek az elvárások generálják azt az igényt, hogy a korábbiaknál sokkal nagyobb figyelmet kell szentelni annak, hogy mit és hogyan tanítunk, mire és hogyan készítjük fel a leendő munkavállalókat, akik a társadalom, a gazdaság életben maradásának zálogát jelentik a következő évtizedekben.

A globalizáció eredményeként könnyelhető el az a kényszerű változás is, mely a multinacionális vállalatok meghatározó szerepével (ittthon és a környező országokban is) párosítható, hogy olyan kompetenciák iránti fokozott igény jelenik meg, melyek a korábbiakban nem voltak jellemzőek az oktatásban. Egyre nagyobb mértékben elvárás, hogy a friss diplomával kikerülő fiatal gyakorlati tapasztalatokkal rendelkezék, képes legyen csapatban dolgozni, tolerálni a különböző korosztályokkal és eltérő felkészültséggel rendelkező munkatársakkal történő együttműködést. Legyen határozott és elkötelezett, megbízható és tudjon felelősséget vállalni, kommunikáljon több nyelven, és képes legyen érdekét (saját és vállalati) érvényesíteni.

Ezek az elvárások természetes módon hozzák magukkal a folyamatosan változó igényekhez való alkalmazkodás képességét, mely a szükség szerinti szakmaváltást,

különböző szakterületekre történő párhuzamos felkészülést, a tanulás és gyakorlati munka egyidejű teljesítését jelentik, és mai divatos szóhasználatl a lifelong learning és life-wide learning kifejezésekkel emlegetettek.

A tanulmányban a fenti gondolatokhoz kapcsolódva áttekintést adunk a munkaerőpiac aktuális elvárásairól, az azokhoz való alkalmazkodás, felkészülés egy lehetséges működési modelljéről, és a jelenlegi legújabb oktatási modellről, mely új megoldásként jelentkezik a vállalatok és intézmények életében.

A munkaerőpiac jellemzői

A korszerű piacgazdaság elengedhetetlen eleme a munkaerőpiac, mely egy olyan speciális hely, ahol az adásvétel tárgya a munkaerő. A munkaerőpiacon az adásvétel minden jellemzője ugyanolyan módon érvényesül, mint bármely más piacok esetében. Az itt zajló történések részét képezik mind a társadalmi, mind a gazdasági szférának. Két meghatározó eleme: a munkaerőkereslet és a munkaerő-kínálat. A munka nem elválasztható az embertől, így természetes módon az adás-vétel tárgya a emberi erőforrás, aki magában hordozza munkavégző képességét. Ez a képesség tehát teljes mértékben a szubjektum függvénye.

A *munkaerő piac szereplői* a munkaadók és munkavállalók, ill. befolyást gyakorol a piac működésére az állam és a munkanélküliek. Működését többféle stratégia jellemezheti. Ezek közül a leggyakrabban érvényesülő az állam által preferált kiegyensúlyozott működés, mely a társadalom stabilitását fémjelzi. Ez esetben a társadalmi stabilitás, a társadalmi alrendszerek működőképessége a befizetett adók segítségével biztosítható. Ehhez a kiegyensúlyozott működéshez a munkavállaló adja a tudását oly módon, hogy a munkáltató a legjobb munkatársak alkalmazására törekszik.

Természetesen a két szereplő érdekei nem feltétlenül azonosak, hiszen míg a munkavállaló a munkanélküliség elkerülésében és a legmagasabb fizetés megszerzésében érdekelt, a munkáltató a költségei minimális szinten tartásában, a munkaerő maximális kihasználásában. Ez a megközelítés kellően nagyvonalú és vázlatos, de megfelelő módon képezi le a piaci helyzet ellentmondásait. Ami azt is jelenti egyúttal, hogy a kiegyensúlyozott stratégia sok esetben nem működik, vagy torzított módon jellemzi a munkaerőpiacot.

A *munkaerő piac jellemzői* mennyiségi és minőségi oldalról közelíthetők. Mennyiségi szempontok alapján minősítő paraméterek, melyek alapinformációkat, számszerű adatokat jelentenek:

- munkaerőpiaci kereslet, -kínálat;
- ezek aránya;
- a foglalkoztatás globális és strukturális szerkezete;

- munkanélküliségi ráta;
- a munkaerőpiac elvárás szintje a bérekről, munkafeltételekről, munkakörülményekről, juttatásokról, stb.).

A minőségi paraméterek a munkaerőpiac szereplői közötti kapcsolatot minősítik.

Ennek megfelelően beszélhetünk:

- Tiszta piaci modellről, ahol az állam nem avatkozik be, a piac dönt, prioritást kap a gazdasági determináció. Ezt a modellt a hatékonyság, jövedelem polarizáció, rugalmasság, verseny, szabadság, konfliktusok jellemzik.
- Gondoskodó vállalati modellről, amikor a munkaadó és munkavállaló között erős kötődés alakul ki. Az állam gondoskodó szerepét a munkáltató vállalja át, családi kötődéshez hasonlóan gondoskodik a munkavállalóról. Egyidejűleg működik a piaci hatékonyság és a szociális érzékenység.
- Jóléti állam modellről: a jövedelem nagyobbik hányadát az állam centralizálja és azt szociális alapon újra elosztja. Az újraelosztás során jelenik meg a jóléti állam szociális érzékenysége.
- Szociális modellről vagy gondoskodó szabályozás modellről: melyben érvényesülnek a piaci szempontok, de erősebb a társadalmi determináció, a szociális érzékenység, és a munkaadó és munkavállaló kapcsolatát a partnerség jellemzi (konfliktus kerülés).
- Szociális piacgazdaság modellről: ahol a piac szabályoz, szelektál és ugyanakkor gondoskodóan szabályoz, a piac működik, az állam szabályoz egyeztetésekkel, megállapodásokkal.¹

A gyakorlatban működő modellek a legtöbb esetben nem tisztán, hanem vegyesen, keverten jelennek meg. Ugyanakkor az is igaz, hogy a munkaerőpiac nem tökéletes piac, aminek a háttérében az alábbi tényezők húzódnak:

- A munkaerő nem homogén termelési tényező, eltérő egyedi jellemzőkkel rendelkező csoportok alakulnak ki (teljesítőképeség, szakképzettség, készség, életkor, stb.).
- Eltérőek az egyes szereplők esélyei, lehetőségei, különböző diszkrimináló tényezők érvényesülnek már a munkaerő piacra való belépés előtt, pl. családi háttér, képzettség, anyagi helyzet, faji- nemi-, demográfiai-, nemzetiségi-, etnikai-, vallási, politikai diszkrimináció, stb.
- Korlátozott átláthatóság, vagyis a munkaerő piac szereplői nincsenek teljes és tökéletes információhalmaz birtokában. Egyszerre vannak jelen betöltetlen álláshelyek és azokat kereső, leendő munkavállalók.
- Mobilitás hiánya, ami lehet térbeli korlát, szakmabeli differenciálódás, jogi, bürokratikus feltételek, stb.

- Bérugalmasság hiánya, amely elsősorban a munkaerő ára tekintetében nyilvánul meg.

A munkaerőpiac szabályozó eszközei:

- törvényi (társadalompolitikai, gazdaságpolitikai, foglalkoztatáspolitikai, oktatáspolitikai, szociálpolitikai eszközök),
- a szereplők megállapodásai (folyamatos érdekegyeztetések).

A munkaerő szubjektumától elválaszthatatlan tudása, kompetenciája, felkészültsége, ami alapján a munkaerő kereslet - kínálat mérlege alakul. Így beszélni kell a tudáspiac működéséről is, mely minden tekintetben hasonló és összefügg a korábbiakban felelgetett piacok jellemzőivel. Hasonlóan jelen vannak a piaci szereplők, (eladó – vevő – ügynök), a kereslet-kínálat elvei érvényesülnek, és a piaci viszonyok a tudás értékelésében is megjelennek, vagyis a nagyobb érték, (magasabb képzettség, ritka és egyedi tudás, speciális felkészültség és/vagy gyakorlat) a piaci alkuban meghatározó jelentőségű. Ezen igényekhez kell alkalmazkodnia az oktatási rendszerünknek, biztosítani kell a fiatalok számára, hogy eleget tudjanak tenni a vállalati elvárásoknak.

A munkaerővel szembeni elvárások változása

A rendszerváltást követő években a korábbi központi állami szabályozás és tervutasításos rendszer a múltté lett, és átvette szerepét a szociális piacgazdaság. A felgyorsult változások közepette új szereplők jelentek meg, és egy nagyon gyors szerkezetváltás tanúi lehettünk. A nagy állami vállalatok szétestek, magánkézbe kerültek, és növekedésnek indult a vállalkozói szféra. Az új szerkezet, az új piacok, a megváltozott igények a munkaerővel szembeni elvárásokat is felülírta.

Ezek összefoglalva nagyléptékben:

- a munkaerő kereslet csökkenése
- élőmunkaigény csökkenése
- képzettség felértékelődése
- munkaerőfelhasználás racionalizálása
- szervezetfejlesztési intézkedések a munkaerőgazdálkodás érdekében
- munkaerő-megtakarító intézkedések az állami szektorban, stb.

A felsorolt következmények együttesen azt eredményezték, hogy jelentősen növekedett a munkanélküliség és átértékelődtek a munkaerővel szembeni elvárások, a munkaerőpiaci követelmények átrendeződtek. A korábbiakban kevésbé fontos elvárások kerültek a vállalati vezetés gondolkodásának középpontjába, és az értékek

ragngsora is megváltozott. Ezt a kialakult és folyamatosan változó helyzetet mutatja be a következő fejezet.

A tudás jelentősége

Bár a tudás szerepe mindig is meghatározó volt a gazdaság és a társadalom életében, napjaink felgyorsult fejlődési – új gazdasági, tudásgazdasági folyamatai ezt a szerepet folyamatosan átértékelik. A technika, a technológia az anyagok, stb. a globalizáció következtében mindenki számára elérhetővé váltak, így az egyetlen olyan tényező, mely a piacon versenyelőnyt jelenthet, az az emberi tudás. A tudás meghatározása önmagában sem könnyű feladat, és az igazi kérdés a tudással kapcsolatban a helyes tudás definiálása, amelyre a munkaerőpiacnak szüksége van.

Ebben az értelemben a tudás azon ismeretek, tapasztalatok összessége, amely a piacon maradáshoz, a maximális profit elérését segítik. Ugyanakkor a környezeti változások azt vetítik előre, hogy a szükséges, a helyes tudás iránti igény és annak tartalma folyamatosan változnak. A piaci sikerhez a szervezeteknek állandó alkalmazkodásra, nyitottságra, előrelátó vezetésre és együttműködni képes munkatársi közösségre van szüksége. A kérdés tehát úgy merül fel, hogy melyek azok a tudás elemek, amire ma valóban szüksége van az oktatás különböző szintjeiről kikerülő fiataloknak ahhoz, hogy a munkaerőpiaci elvárásoknak eleget tegyenek, megfelelő munkát találjanak.

A másik oldalról közelítve a kérdést, melyek azok a tudáselemek, melyek szükségesek a vállalatoknak a sikeres működés fenntartásához, a cégek piacon maradását biztosítják, és birtokolják-e ezt a fiatal munkavállalók? Vajon ez a kétoldalú elvárás találkozik-e a valóságban?

A fent megfogalmazott helyes tudás megszerzése, a képességek fejlesztése legmagasabb szinten a felsőoktatási intézményekben történik, vagy kellene, hogy történjen. Ezen intézmények, - a tudástranszferben betöltött szerepükből adódóan - egyre nagyobb felelősséggel bírnak a gazdaság versenyképességéhez való hozzájárulásban. A magyar gazdaság szerény természeti erőforrás adottságai és az alacsony felhalmozó képessége miatt a piaci helytállást elsősorban az emberi tőke értékének kiaknázásán és folyamatos fejlesztésén keresztül képes biztosítani. Az ehhez szükséges alapot a felsőoktatástól várja a gazdaság, hiszen a gazdasági – társadalmi változások a szakértelm egyre magasabb szinten történő megszerzését igénylik, preferenciát élveznek a magasabb képzettséggel/tudással rendelkező munkavállalók. Felgyorsult világunkban tehát egyre nagyobb figyelem irányul a munkát végző szervezeti emberre és annak tudására.

Az a modell, mely fenti követelményeket a vállalati gyakorlatban biztosítani képes, ma tudásmenedzsment rendszer (TMR) elnevezéssel illetett. A tudásmenedzsment rendszer a vállalatiirányítási tevékenység azon alrendszere, amelyben a legkorszerűbb

vállalatelméleteket, menedzsmenttechnikákat, információtechnológiákat és módszereket alkalmaznak annak érdekében, hogy a vállalaton belül fellelhető tudástőkét értelmezzék, rendszerezék, folyamatosan fejlesszék, mindenki számára elérhetővé tegyék, integrálják és ezzel a hozzáadottérték termelő képességét maximalizálják.² Ezekben a folyamatokban team munkára, együttműködésre, kommunikációra, bizalomra, szervezeti tanulásra van szükség.

A tudásmenedzsment rendszer kiépítése bár sokat emlegetett a mindennapi gyakorlatban, de valós működése, kiépítése érdekében tett vezetői intézkedések gyerekeiben járnak.

Ahhoz, hogy logikailag áttekinthető legyen a TM rendszer kiépítésének feltételrendszere, az alábbiakban áttekintjük az alapfogalmakat, a tudás létrehozásának, kialakulásának logikáját, a rendszer működéséhez szükséges szervezeti és technikai előfeltételeket.

Alapfogalmak

Adat: olyan ítélet és összefüggés nélküli objektív tény, rögzített mérési eredmény, amely egy szituációra vonatkozik egy adott időpontban, pl. kimutatás vagy felmérés számszerű értékei. Az adatot még nem értelmezett jelsorozatok, jelek összességének is tekinthetjük.

Információról akkor beszélünk: ha az adatokat kategorizáljuk, elemezzük, összegezzük, továbbá valamilyen jelentést tartalmat, hozzáadott értéket rendelünk hozzá, valamilyen következtetést vonunk le belőlük. Az információ tényeket, javaslatokat, szimbólumokat foglal magában, az integritás elvesztése nélkül átadható.

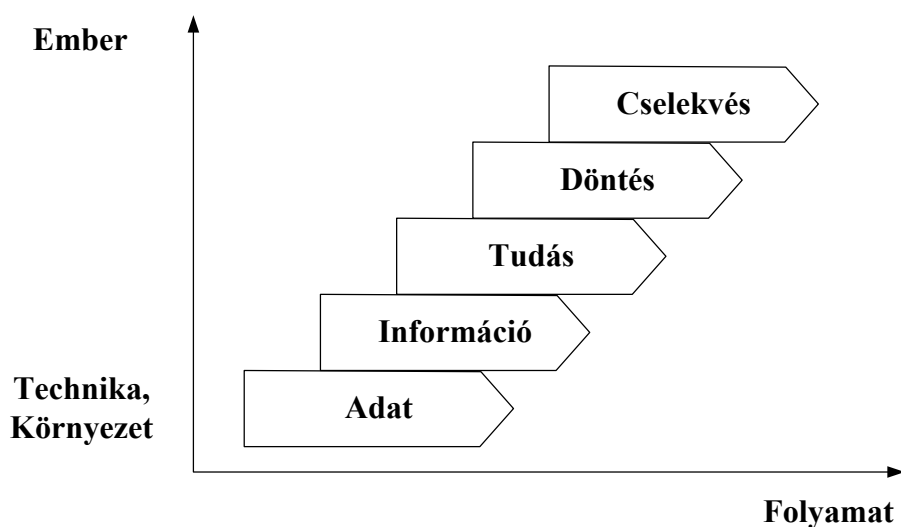
Az információ akkor válik *tudássá*, amikor cselekvési (vagy nem-cselekvési) kényszerít okoz az információ birtokosánál vagy feldolgozójánál. A tudás segítségével döntést vagyunk képesek hozni, amely valamiféle cselekvéshez (vagy nem cselekvéshez) vezet. A tudás komplex, összetett dolog, melyet nehéz megfoghatóvá tenni, rögzíteni és továbbadni. Azt is mondhatjuk, hogy a tudás tapasztalattal, ítélettel, intuícióval, értékkel felruházott adat.²

A tudást számos módon definiálták és csoportosították. A legerjedtebb nézet szerint a tudás két nagy csoportját különíthetjük el. Eszerint beszélhetünk *explicit és implicit (tacit) tudásról*. Az *explicit* tudás rendszerezhető, rögzíthető, formalizálható, mások számára könnyen megfogalmazható, átadható, pl. jelentések, könyvek által. Ezen belül megkülönböztethetünk strukturált, kategorizált és folyamatok mentén előállított tudást. Az *explicit* tudás a tények ismeretét foglalja magában, melyeket elsősorban információkon keresztül sajátítunk el.

Az *implicit/tacit* tudás az egyén tapasztalataira, cselekedni tudására (know-how) épülő tudás. Egyre nagyobb szerepet tulajdonítanak ennek az egyéni (nem kodifikálható, nem terjeszthető, személyre szabott, gyakorlat közben, csak szociális interakció révén átadható), nem megfogható tudásnak. A rejtett tudás leginkább az egyén magánkapcsolatait, hosszú évek alatt megszerzett szaktudását, tapasztalatát, vállalati

kultúrát takar. A passzív, vagyis a fejekben meglévő, nem strukturált tudást nem lehet megfogalmazni, csak megfigyeléssel, gyakorlattal szerzhető meg. Sok esetben azért marad ez a tudásréteg passzív, mert meg sem próbáljuk felszínre hozni. A gyakorlat során megszerzett („learning by doing”) tudás révén elért technológiai fejlődés növekedést-generáló szerepe meghaladja a tőkeakkumuláció révén elért technológiai fejlődés termelékenység-növelő hatását.


A következőkben bemutatjuk a tudás döntéseméleti megközelítésének felépítését és a fogalmak egymásra épülését. Az 1. ábrán egyidejűleg láthatjuk a fogalmak fejlődési sorát és az ember szerepét is.



1. ábra. Az adat – információ - tudás döntéseméleti megközelítése³

A tudás kialakulásának egymásra épülő logikáját, az alapfogalmak legfontosabb tartalmi elemeit az alábbi 1. táblázat összegzi.

1. táblázat. A tudás kialakulásának elemei⁴

Szint	Típus	Leírás
<i>Egyszerű</i>	Adat	Az adat számokból áll, ilyen például az ár, értékek, jövedelem nagysága stb. Az adat önmagában nem bír jelentőséggel, viszont kiváló forrásként szolgál az információ megalkotásánál.
	Információ	Az információ üzenetet foglal magában és célkitűzést valósít meg. A feladónak szükséges figyelnie, hogy a fogadó ugyanazt érti – e az átadott információ alatt, mint aminek a feladó szánta. Az információt mielőtt felhasználjuk, minden esetben meg kell megbizonyosodnunk helytállóságáról.
	Explicit tudás	Az explicit tudás leírható, dokumentálható ismeretek összessége. Pl. elvárt szabályok, viselkedési minták, tudományos teóriák, folyamatok, technológiák, jegyzőkönyvek, stb.. Explicit tudásra főleg a formális oktatási környezetben lehet szert tenni.
	Implicit tudás	Az implicit tudás összetett, megfoghatatlan, nem dokumentálható, gyakran észrevétlenül sajátítjuk el és/vagy tanuljuk meg. Ez a tudás nehezen átadható annak, aki nem tartozik ugyanahhoz a társadalmi csoporthoz. Számos megnyilvánulásunkat, tetteinket, döntéseinket, kialakult napi rutinjainkat, sikereinket implicit tudásunk segítségével, akár tudattalanul valósítjuk meg.
<i>Összetett</i>		

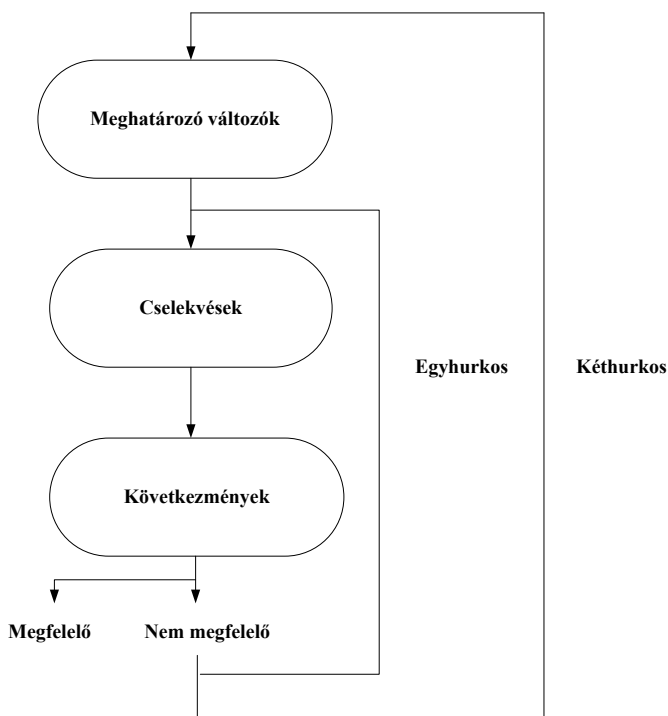
A tudás megszerzése

A tudás megszerzésének klasszikus módja a tanulás. Az ezzel kapcsolatos gondolkodás, a tanulás emberben történő lefolyásának követése, eredményeinek értékelése régóta kutatott terület. Szűkebb értelemben a tanulás adatok és ismeretek szerzése. Tágabb értelmezés szerint akkor beszélünk tanulásról, amikor tapasztalataink eredményeként viszonylag tartós magatartásváltozás következik be. A szakirodalomban különböző tanuláselméletekkel találkozhatunk, melyek nagy része nem visz közelebb jelen témánk mélységeinek megismeréséhez, így azok részletezésétől eltekintünk. A számunkra fontos elméletek közül a mélyebb megértés érdekében Argyris és Schön⁵ gondolataira fókuszálunk, akik különbséget tesznek egy- és kéthurkos tanulás, valamint a deuteró tanulás között.

Argyris szerint *egyburkos tanulás* („alkalmazkodó”): az a tanulás, amikor megvizsgáljuk egy magatartás következményeit, megállapítjuk, hogy egy adott következmény

megfelel-e az elvárásainknak és szükség esetén módosítunk az adott viselkedésen, vagy megerősítve tovább folytatjuk.

Kéthurkos tanulás („változtató”): az a tanulás, amikor az elvárásainknak nem felelnek meg a következmények. Ebben az esetben először a magatartást meghatározó körülményeket vizsgáljuk felül és változtatjuk meg, majd ennek megfelelően változik a viselkedésünk. Tanulásról csak akkor beszélhetünk, ha a várt eredmények is teljesültek.

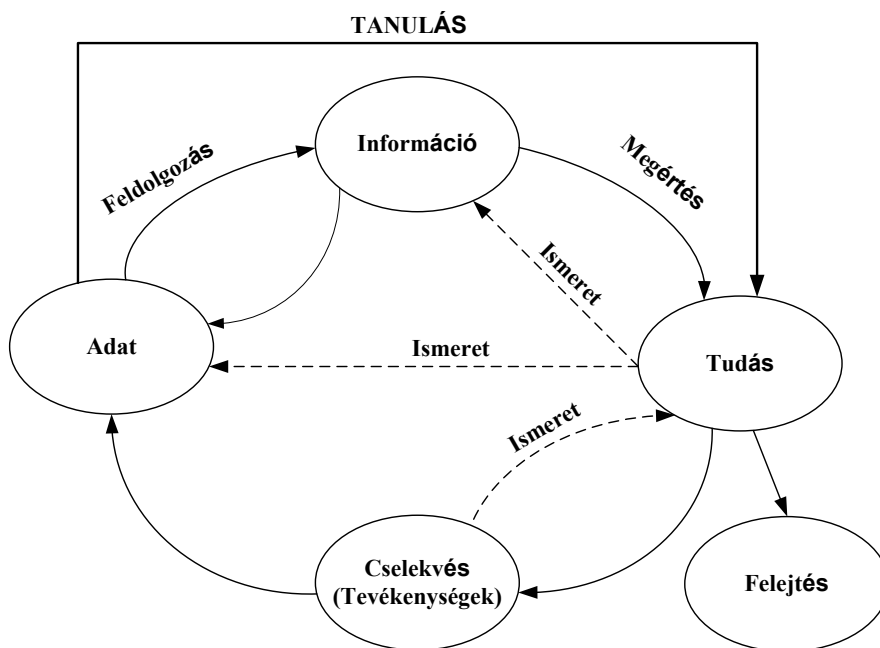


2. ábra. Az egy- és kéthurkos tanulás modellje⁶

A tanulás folyamatában a *kéthurkos* modellhez képest egy magasabb szintet jelent a *deutero tanulás*, amikor az egyén a saját tanulási folyamatait elemzi. A deutero tanulás lényege, hogy az egyén a helyzet jelentéséből tanul meg összefüggéseket felismerni, valamint a szerzett ismeretekből, alapvető szellemi képességekből (írás, olvasás, számolás, rutinok) a tényudásból összefüggéseket felismerni és ezeket értelmessé tenni. A tanulás ezen szintjén az egyén tanulja meg felismerni, ellenőrzése alá vonni saját észlelési és jelenség-értelmezési szokásait. A tanulás folyamán az egyén képessé válik önmaga és a külvilág értékelésére, az összefüggések felfedezésére és értékelésére.

Érdeemes még említést tenni a *tapasztalati tanulásról*, aminek a tudásmenedzsment szempontjából meghatározó szerepe van. A modell hidat épít a különböző tanulási logikák közé. A tanulást ciklikus folyamatnak tekinti: a cselekvés, a visszatükrözés, a gondolkodás, a döntés, majd az új cselekvés állandó körfolyamatának. A tapasztalati tanulás további jellemzője, hogy az egyének saját maguk szabadon jelölik ki a saját tanulási irányukat.

A tanulásnak, a szükséges és helyes tudás elsajátításának módja meghatározó jelentőségű a munkaerőpiacon való megfelelő pozíció eléréséhez. Ebből a szempontból a *deutero és tapasztalati tanulás* az, ami elsősorban követelményként jelentkezik a munkavállalóval szemben. A törekvés tehát abba az irányba kell mutasson, hogy az oktatási rendszerben olyan kompetenciákkal vétezzük fel hallgatóinkat, hogy képesek legyenek a tanulás ezen formáinak természetes módon történő alkalmazására. A folyamatban azonban nem csak a tanulás jelenik meg, hanem a felejtés szükségessége is. (Ez a szándékos, szükségtelen tudás memóriából történő törlését jelenti.) A 3. ábrán mutatjuk be az egyén tanulási folyamatát, amelynek során kialakul az egyén személyes tudása (Ackoff tudáspiramisából kiindulva), ugyanakkor a felejtés jelensége is szerepet kap.



3. ábra. Az egyén tanulási folyamata

Az egyéni tudás olyan információ, amit végiggondolunk, megértünk, beépítünk saját fogalmi rendszerünkbe, majd tapasztalataink és ismereteink felhasználásával egy adott környezetben, helyzetben hasznosítunk. Tudásunk felhasználásával végezzük munkánkat, melynek eredményeként újabb tudásra, tapasztalatra tehetünk szert.

Más értelmezésben a tudás (kompetencia, vagy a megismerés folyamata) cselekvésre való képesség, mely folyamatosan jön létre a cselekvés által, azaz kontextusfüggő.

Az ismeretek, képességek és a kompetenciák a gazdasági fejlődés függvényében változnak.⁷ Míg az ipari termelés kezdeti szakaszában csak egyszerű készségekre volt szükség (amelyet az alacsonyabb szintű iskolákban sajátítottak el), a későbbiekben már a szakértelem és a képességek széles skálájával kellett a munkavállalóknak rendelkezniük. Manapság pedig a problémamegoldó, kommunikációs és vállalkozó képességek a fontosak, amelyhez egységes, kiterjedt iskolarendszer kiépítése szükséges.

Hessami és Moore⁸ a 2003. évi Európai Kézikönyv alapján úgy definiálja a kompetenciát, mint a tudás, a tapasztalat és a motivációs faktorok megfelelő keveréke, amellyel a személy képes a feladatok sikeres ellátására. Ebben a kontextusban a kompetencia képesség a feladat kifogástalan, hatékony és konzisztens elvégzésére magas minőségben, a változó feltételeknek megfelelően az ügyfél megelégedésére. Ez a képességek és adottságok elvárt portfóliója messze több, mint a tudás sikeres alkalmazása.

Miért kell menedzselni a tudást?

Az intellektuális (szellemi/tudás) tőke megjelenése a vállalati számadásokban előtérbe került az elmúlt időszakban, hiszen bármennyire is nehezen számszerűsíthető tényezőt jelent, létezése és figyelembevételének fontossága vitathatatlan. Minél többet képes emberei tudásából megőrizni és hasznosítani a cég, annál nagyobb esélye van a folyamatos piaci sikerre. A cégek nagy része nincs tisztában saját tudásával, hiszen a sok különböző helyen (osztály, műhely, üzem, részleg, irodák, stb.) fellelhető tudás szétaprózva, mások által nem hozzáférhetően tárolt, ezért sokszor újra és újra ki kell találni olyan megoldásokat, amelyek lehet, hogy korábban más szervezeti egységnél már megszülettek.

A tudás menedzselése napjainkra a tudás tudatos és rendszerszintű kezelésével mind inkább a szervezeti versenyképesség fokozásának eszközévé vált, amelynek

- célja: az üzletfejlesztés
- alapfeltétele: a HR értéklánc teljes működtetése, (toborzás, kiválasztás, teljesítmény menedzsment, tanítás/tanulás, tudásmegosztás és integráció, ösztönzés, motiválás, leépítés, stb.)
- természetes közege: a hálózat
- létalapja: a partnership (a támogató szervezeti kultúra)
- intézményesülésének technikai háttere: az információtechnológia.⁹

A tudásmenedzsment definíciói

A klasszikus értelmezés szerint az emberi tudás menedzselése (a tudással való gazdálkodás és hasznosítása) alatt értünk minden olyan tevékenységet, melynek célja egy szervezeten belül felhalmozott, dokumentált ismeretek és implicit tudás, szakértelem, tapasztalat feltérképezése, összegyűjtése, rendszerezése, megosztása, továbbfejlesztése és hatékony hasznosítása. A definíció meghatároz számunkra egy olyan tevékenység - láncolatot, mely saját magába visszafordulva a tudás menedzselését egy előre haladó, fejlődő, ciklikus folyamatként ábrázolja.¹⁰

A tudásmenedzsment definíciói ma már számos szakirodalmi összeállításban megfogalmazódnak, melyek lényege hasonló tartalommal bír.^{11 12}

A TM jelentőségét és fontosságát egyre több vállalat ismerte fel, és a 2000-es évek kutatásai is azt mutatják, hogy az európai szervezetek negyötöde stratégiai eszköznek tekinti. A tudás menedzselése napjainkra a tudás tudatos és rendszerszintű kezelésével mind inkább a szervezeti versenyképesség fokozásának eszközévé vált.

A tudásmenedzsment meghatározásából gyakorlati szempontból két alapvető megközelítés ismert, a humán fókuszú és az informatika fókuszú. Értékkítéletünk szerint a technikai támogatottságot szükséges, de nem elégséges feltételnek tartjuk.

A kezdetektől napjainkig

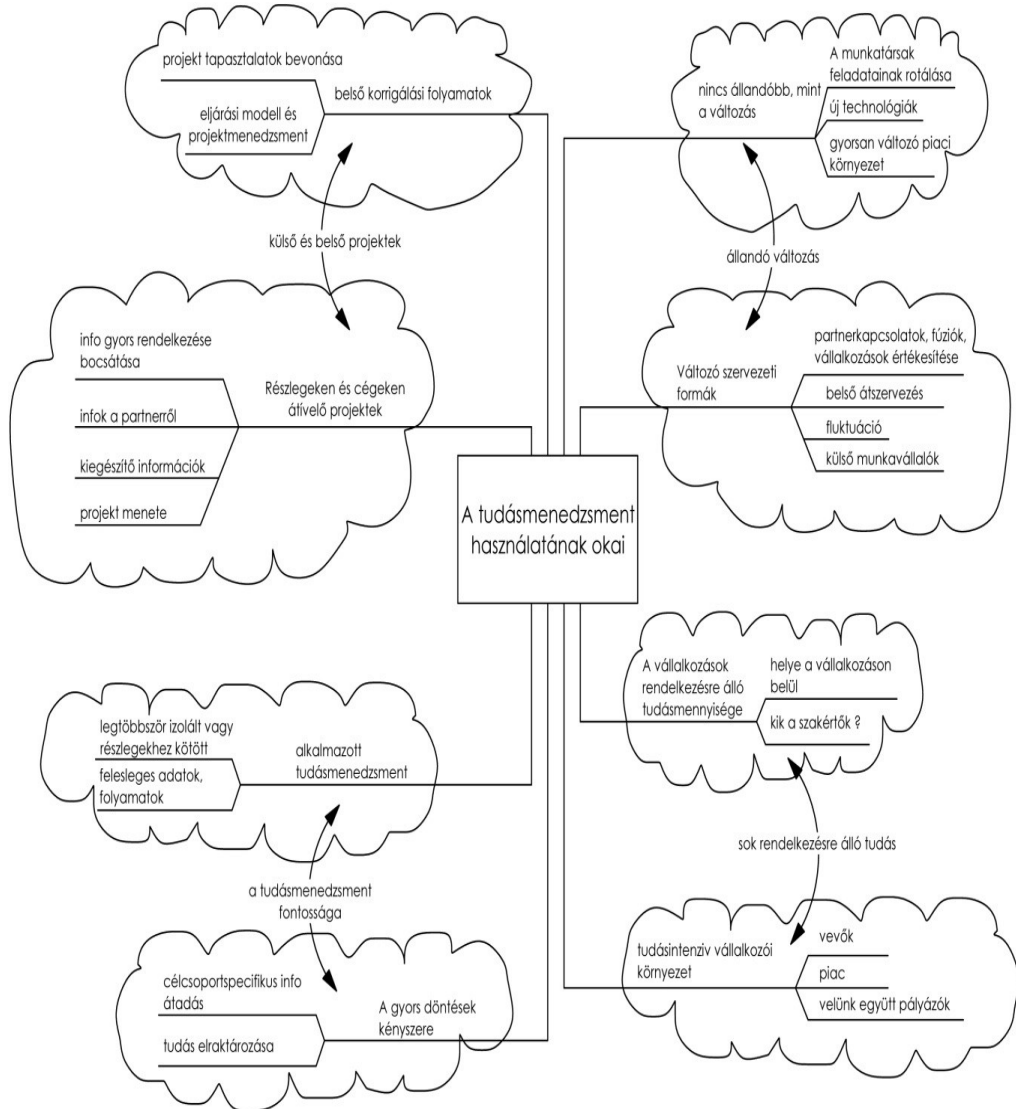
Annak érdekében, hogy megértsük a tudásmenedzsment rendszer (TMR) felértékelődését, és ne csak divatirányzatként tekintsünk rá, érdemes a vállalati alkalmazás létjogosultságát igazoló, 4. ábrában összefoglalt indokokat áttekinteni.

A fejlődés és történeti kialakulás szakaszait többen, különböző módon igyekeztek egymástól elhatárolni,¹³ de a leginkább figyelemreméltó ezek közül az Anklam¹⁴ féle osztályozás. Véleménye alapján a tudásmenedzsment fejlődéstörténete három korszakra bontható. (Ma már az ő kategóriáit a fejlődés túllépte, és jelenleg az 5. szakasznál tartunk.)

Az *első korszak* jellemzője, hogy a tudás keletkezésének, előállításának technológiáját állítja középpontba.¹⁵ A tudást, mint terméket fogják fel, és az információt erőforrásként – dokumentumok, adatbázisok, tartalomszolgáltatási megoldások felhasználása segítségével – kezelik.

A tudásmenedzsment *második korszakának* legfőbb jellemzője Anklam szerint az ismeretalapú és a tapasztalati, problémamegoldó tudás különbözőségének felismerése és tudatos kezelése. Amíg az első kezelésére állandóan újabb és újabb lehetőségeket kínál az informatikai fejlődés, addig a rejtett tudás elérése és felhasználása már jóval komolyabb nehézségeket jelent. Ebben a korszakban a tudásmenedzsment

problémás kérdései elsősorban arra vonatkoznak, hogyan lehet az emberi erőforrást – mint a tudás legfőbb hordozóját – tudásának megosztására ösztönözni? A második korszak már rávilágít a tacit tudás kodifikálásának nehézségeire is.



4. ábra. A tudásmenedzsment alkalmazásának okai¹⁶

A tudásmenedzsment *harmadik korszakában* Anklam tudással kapcsolatos gondolkodása túllép az információtechnológián, az egyéneken, sőt a szervezeten is, és hálózatként jelenik meg.¹⁷ Olyan hálózati rendszerek jelennek meg, amelyeken belül az

együttműködő szervezeti partnerek újfajta üzleti modelleket, összetett struktúrákat, innovációs rendszer-egütteseket integrálnak.

A fejlődés további fázisai, mint *4. és 5. szakasz* is megjelentek már, elsősorban a nyugati országok gyakorlata igényeként. A *negyedik korszak* a tudás tőketényezőként történő figyelembe vételére fókuszál, s annak számszerűsítési lehetőségeit keresi, míg az *5. vállalati versenyképesség innovációval való kapcsolatát* firtatja. Amint a fentiekből látható, a fejlett gazdasági rendszerek a tudásmenedzsment negyedik-ötödik korszakában az emberi erőforrás értékének olyan kifejeződését keresik, amely ma még Magyarországon csak elvétve vetődik fel komoly kérdésként a vállalati gyakorlatban.¹⁸

A tudásmenedzsment rendszerépítés feltételei

A vállalatok nagy része már felismerte, hogy az emberi tudás nélkül nincs jövő, de azt a technikai kivitelezési lehetőséget, hogy hogyan lehet a megszerzett tudást megtartani, megosztani, fejleszteni, gazdálkodni vele, már kevesebben képesek átlátni. Az alábbiakban bemutatásra kerülő elvárások a TMR működési mechanizmusának alapvető kritériumait foglalják össze röviden.

A TM működését biztosító kulturális jellemzők

Sem a szervezeti struktúra, sem a technológiai megoldások önmagukban nem hoznak létre értéket, sem hatékony tudásmenedzsment rendszert. A szervezetet emberek alkotják, a tudást emberek hordozzák, hozzák létre, használják fel, ezért kiemelt fontossággal kell kezelni az emberi erőforrás szerepét. Ahhoz, hogy a dolgozók olyan módon működtessék a szervezetet, ahogy azt a vezetés elvárja, illetve a vállalat érdeke megköveteli, megfelelő szervezeti kultúra létrehozására van szükség. A megfelelő szervezeti kultúra ebben az esetben a tudásmegosztásra való készséget, más tudásának felhasználását, valamint a szervezet egészének közös tudásból építkező együttműködését jelenti.

A tudásmenedzsment szempontjából a szervezeti kultúra legfontosabb elemei: *a bizalom, a kommunikáció és a tanulás.*

A tudásátadás alapfeltétele, hogy résztvevői „közös nyelvet” beszéljenek, mert ez a kölcsönös megértés és bizalom kialakulásában elengedhetetlen. Ez nem csak a hagyományos értelemben vett nyelvet jelenti, (újabb buktató a multi- és transznacionális vállalatok számára), hanem a szakmai nyelvet is, valamint a hasonló szintű szakértelmet, melyet személyes kommunikáció közvetítésével célszerű megoldani.

A bizalmatlanság egyik oka lehet a vezetők és beosztottaik közötti hatalmi távolság, amely következtében az alkalmazott sokszor nem érzi partnerének vezetőjét munkája során.¹⁹ Ennek következményeként a munkavállalók gyakran tudásmonopóliumuk, ezáltal státuszuk megőrzésére törekednek.^{20 21}

A megfelelő szervezeti kultúrával a tudásmegosztásra való készséget, más tudásának felhasználását támogathatjuk. A legegyszerűbb helyzet abban az esetben adódik, ha egy új szervezetről beszélünk, hiszen a tudástámogató kultúra frissen jön létre és a belépő új munkatársak ehhez alkalmazkodnak. Nehezebb a helyzet, amikor egy meglévő szervezetben kell tudásorientált kultúrát kialakítani. Ekkor ugyanis mélyen rögzült szokásokat, felfogásokat kell megváltoztatni, ami a dolgozók heves ellenállását eredményezheti. Ugyanakkor a pozitívumok észlelésével a változtatások elfogadása nőhet.²²

A megfelelő szervezeti kultúra (egyúttal működési keret) Senge²³ és Garvin²⁴ megfogalmazása szerint a tanuló szervezeti működés elveinek megfelelő paraméterekkel írható le. Összefoglalják a legfontosabb elvárásokat ahhoz, hogy a TMR működéséhez szükséges emberi viselkedés, vezetői magatartás és gondolkodás a modell működésének támogatását biztosítsa. A tanulószervezetek rendelkeznek annak az öt alapelvnek az érvényesülésével, amivel más szervezetek nem²⁵, (rendszer gondolkodás, személyes irányítás, gondolati minták, közös jövőkép, csoportos tanulás). Ezen feltételek mindegyike hordozza azt az irányultságot, mely a fentiekben részletezett követelményeknek megfelel.

Az információtechnológia (IT) rendszer

Az IT, a tudásmenedzsment rendszer működőképességének második alapfeltétele. Háttér támogató eszközként fogalmazható meg egy jól kidolgozott, logikusan felépített és átgondolt információtechnológiai rendszer működése. Nem elegendő a TM rendszer hatékonyság növeléséhez a támogató rendszerek kiépítése, a nagy mennyiségű adatokból ki kell tudni szűrni azokat az információkat, melyek valóban relevánsak és a felhasználók számára tudásértékük van, azaz munkájukhoz használni, beépíteni, továbbfejleszteni is tudják azokat. Erre pedig csak az emberi gondolkodás és logika képes.^{26 27}

Az információs és kommunikációs technológiák fő célja a tudásmegosztás terén az, hogy összekapcsolják az érdekelt feleket. A TM rendszer támogatását szolgálják a különböző információs technológiák, a dataware technológiák, így az intranet, az internet, az adatbázis kezelő és dokumentummenedzselési rendszerek, az adattárházak, az adatbányászat, a döntéstámogató rendszerek, a szakértői rendszerek, a groupware (csoportmunkát támogató szoftverek halmaza), az extranet, a mesterséges intelligencia, a modellezés, a CASE (Computer Aided Systems Engineering) eszközök stb..²⁸ A TM rendszerek működését támogató informatikai megoldások számossága végeérhetetlen, már csak azért is, mert nagyon sok szervezet saját fejlesztésű rendszereket használ.

A felsorolt különböző megoldások strukturált rendszerek megjelenési formáinak tekinthetők, de a strukturálatlan információkról, azok tárolási lehetőségeiről is említést kell tenni, amelyek a vállalat nem automatizált eljárásaiban fordulnak elő.

Egyes elemzések szerint egy vállalkozásban előforduló információk 80 százaléka strukturálatlan. Gyakran a strukturálatlan információk problémakörét a „Content

Management” fogalmával jelölik. Ekkor a strukturálatlan adatokból metainformációkat („információk az információkról”) hoznak létre. A metainformációk tájékoztató segítséget nyújtanak az információkkal kapcsolatban, még azelőtt, hogy az információkat részletesen elemeznénk.

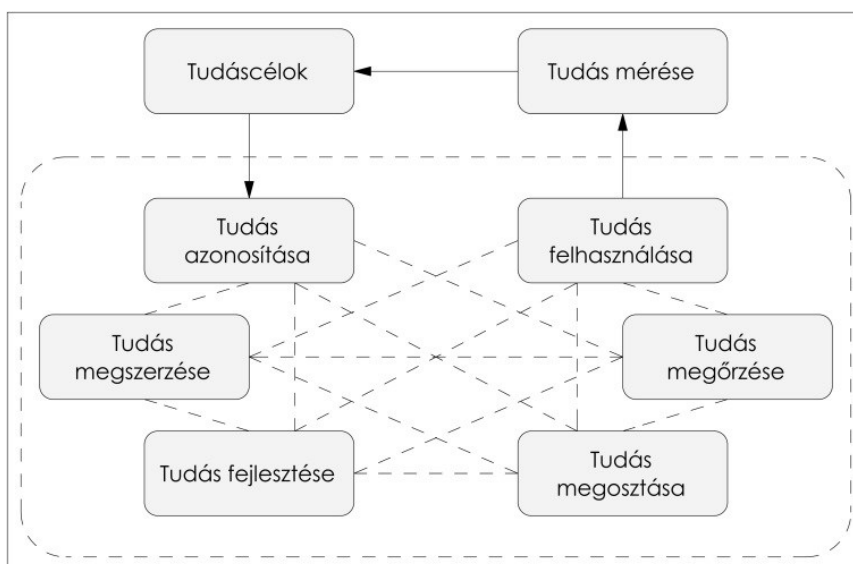
A TMR logikai modellje

Valójában eddig is sok vállalat alkalmazott olyan TM technikákat, amelyekről nem is tudta, hogy azok. A TMR építéssel foglalkozó szakirodalomban számos modellt ismerhetünk meg, melyek közül az egyik legismertebb megvalósítási lehetőségét mutatjuk be a következőkben.

Probst és munkatársai modellje

A tudásmenedzsment definíciója meghatároz számunkra egy olyan tevékenység -láncolatot, ami saját magába visszafordulva a tudás menedzselését egy előre haladó, fejlődő, ciklikus folyamatként ábrázolja.^{29 30} Ez a logika a szervezeti tudásbázis kialakítására és irányítására koncentrálnak.

Az egyik legismertebb modellt Probst³¹ és munkatársai (2006) alkották meg, mely nyolc alkotóelemből áll, és külső és belső körfolyamatra bonthatók. Az 5. ábra a lépések logikáját mutatja, melyekről részletesen az alábbiakban írunk.



5. ábra. Probst modell körfolyamata

A modell logikája a tudáscélok, mint a külső körfolyamat első lépésével indul.

Külső körfolyamat – Tudáscélok

A tudásmenedzsment célok meghatározzák, hogy milyen szinten milyen képességek kiépítésére van szükség. Szintenként más és más célokat jelölhetünk ki. Ezek a szintek és célok a következők.

- Normatív cél: ide tartozik a tudás-érzékeny szervezeti kultúra létrehozása, mely előkészíti a hatékony tudásmenedzsment folyamatait.
- Stratégiai célok: Megállapítják a vállalat alapvető képességeit, fellelhető tudásanyagát és megfogalmazzák, hogy a jövőben milyen tudásra lesz szüksége a vállalatnak. Idetartozik még a tudásportfólió kialakítása, melyben leírásra kerül, hogy a vállalat milyen területen legyen kompetens.
- Operatív célok: A stratégiai és normatív célok megvalósítását szolgálják. Egy tipikus operatív cél például a hozzáférhetőség a szervezet belső dokumentumaihoz megfelelő internet elérés segítségével.³²

A következő lépés értelemszerűen – mint minden további esetben – az előző fázisból következik. Itt indul a belső körfolyamat, mely a következő hat lépést foglalja magában.

Belső körfolyamat

A tudás azonosítása

A belső képességek és a rendelkezésre álló tudásállomány áttekintése. Nem kell mindig újra kitalálni azt, amit egyszer már alkalmaztunk vagy megtapasztaltunk. Mielőtt új projekt megvalósításába kezdene a vállalat, meg kell győződnie arról, hogy milyen tudás, szakértelem rejtőzik a vállalat falain belül, tehát fel kell térképezni a már meglévő ismereteket. A tudás átláthatóvá tételéhez nagy segítség lehet olyan segédeszközök alkalmazása, melyek képesek áttekintést adni a szükséges ismeretek (adatok, információk stb.) elérhetőségéről.

A tudás megszerzése

A vállalatban formális és informális csatornákon keresztül juthatunk számunkra hasznos tippekhez, olyan információkhoz, amelyek elvezetnek azokhoz az emberekhez, akiknek a tudására szükségünk van. Tapasztalatok azt mutatják, hogy a dolgozók inkább *informális* csatornákon keresztül kérdezzetik egymást arról, hogy ki, mit tud, ki rendelkezik hasznos és megbízható ismeretekkel. Az informális hálózatok előnye, hogy létrejön a bizalom az emberek között a személyes kapcsolatokon keresztül, mivel az információk szájról szájra terjednek. A formális hálózatok lehetnek mindenki számára könnyen hozzáférhető adatbázisok, melyek tartalmazzák

például az alkalmazottak szaktudásáról készített dokumentumokat. Legfőbb hátrányuk, hogy nagyon gyorsan elavulnak.³³

A vállalatok számára fontos, hogy meg tudják szerezni a számukra szükséges tudást, mivel ritkán fordul elő, hogy minden tudás a rendelkezésünkre álljon házon belül. Ha olyan tudásanyagra van szükségünk, ami a vállalatban nem lelhető fel, szükséges más forrásból beszerezni. Itt kap majd jelentőséget a tudás piac, és annak szereplői.

Tudásfejlesztés (tudásteremtés)

A tudásfejlesztés célja, hogy a szervezetben belül a dolgozók saját maguk generálják a szükséges ismereteket, amely magában foglalja ötletek, modellek, képességek, termékek, folyamatok stb. kifejlesztését. A megszerzett tudás elavulása is szükségessé teszi, és alátámasztja ennek a fázisnak a létjogosultságát. Ez a lépés közvetlen versenyképesség befolyásoló tényező.

A tudás megosztása

A tudás szétosztásának célja, hogy megsokszorozza az ismereteket a vállalatban belül. A tudásátvitel két részből áll: továbbításból és a tudás felszívásából az adott személy vagy csoport által. Ha az ismereteket a címzett nem fogadja be, akkor a tudástranszfer nem jött létre. A tudás pusztán elérhetővé tétele nem jelent egyben átvitelt is.³⁴ A tudásmegosztás kritikus részfolyamata a TM ciklusnak, szervezetekben történhet közvetett vagy közvetlen módon. *A közvetlen tudásmegosztás* célja, hogy a szervezetben megtalálható tudásanyagot irányított módon átadja a szervezet tagjainak. *A közvetett tudásátadásnak* nem célja a szervezeti ismeretek továbbítása a szervezet tagjai felé. Ez a folyamat inkább spontán módon történik, mint pl. a szocializáció. A tudásmegosztás eredményessége nem csupán egy, a számos versenyképességi tényező közül, nem a lehetséges stratégiai opciók egyike, hanem a szervezet túlélésének feltétele.

A tudás megőrzése/rögzítése

A tudás megőrzésének célja, hogy a vállalat által felhalmozott, elraktározott tudás évek múltán is elérhető, felhasználható legyen. Szükséges továbbá, hogy az elraktározott tudást folyamatosan frissítsük és védjük a felhasználói jogokkal nem rendelkezőktől. Nagy probléma az olyan tudás megőrzése a vállalat számára, mely alkalmazottai fejében rejtőzik. A szakemberek esetleges távozásukkal magukkal viszik mindazt, amit tudnak, ezért fontos, hogy vagy megpróbáljuk marasztalni őket, vagy explicitté tenni tudásuk egy részét, amit majd elhelyezhetünk a vállalati tudástárakban, ill. időben elkezdni azon módszerek alkalmazását, amelyek a tacit tudás megosztását motiválják.

A tudás felhasználása

A tudás felhasználásának kell biztosítani azt, hogy a tudást produktívan és a vállalat eredményességének javítására használják. Ez a tudásmenedzsment fő célja. Hiába minden erőfeszítés, ha nem használják az ismereteket. A felhasználásnak feltétele az is, hogy a tudás eljusson a lehetséges felhasználókhoz.³⁵

Külső kör második, záró lépése – A tudás értékelése/mérése

A modell utolsó alkotóeleme – egyúttal visszacsatolás a külső folyamat célmegfogalmazás lépéséhez –, a tudás ellenőrzése, amelynek sokszor nem tulajdonítanak kellő jelentőséget. Ugyanis mindazt, amit nem lehet közvetlenül számokban kifejezhető módon mérni, nem részesítik kellő figyelemben a vállalatok. A tudásértékelés/ellenőrzés felülvizsgálja a célok elérését és lehetővé teszi a szervezeti tudás változásainak láthatóvá tételét. A versenyképességhez való hozzájárulás mértékének megítélésében fontos szerepük van azoknak a mutatóknak, amelyeket a normatív, stratégiai és operatív célok méréséhez hozzárendelünk. A szervezeti versenyképesség megítélésekor nem szabad elfeledkeznünk arról, hogy a megszokott módon mérhető és számítható mutatók a cégek valós értékét csak részben igazolják. Tény, hogy az emberi erőforráshoz kapcsolódó jellemzők a cégek mérlegbeszámolóiban a láthatatlan kategóriába tartoznak többnyire, mégsem volna korrekt kihagyni azokat a teljesítmények megítélése kapcsán, hiszen a szervezet értéke a szervezeti tagokban van, az emberek agyában, és ez a láthatatlan tőke az emberek nélkül értéktelen és talán nem is létezik.

Tudásmenedzsment a felsőoktatásban

Az egyre gyorsuló változások, a szigorodó követelmények között kiéleződő verseny rákényszeríti a munkaerőpiac szereplőit a tudásmenedzsment rendszerek kiépítésére és működtetésére. A piaci változások nem csak a profitorientált szervezeteket érintik, nem állnak meg az egyetemek, a főiskolák falainál, begyűrűznek a felsőoktatási intézmények életébe is. A munkaerőpiac az intézményekből kikerülő fiatalok magatartását, munkához való hozzáállását, szerzett kompetenciáit, azok használhatóságát, a tudásszerzés, -hasznosítás, -megosztásban játszott szerepüket is mérlegre teszi. Így talán nem olyan meglepő megfogalmazni azt a kérdést, hogy miért van szüksége a felsőoktatásnak tudásmenedzsment rendszerre?

A gazdasági, tudományos, technológiai versenyképes tudás előállításához, generálásához szükséges tudásmenedzselés céljai egybeesnek a versenyképes Európa tudását célzó folyamatokkal. Az Európai Felsőoktatási Térség (EFI) eszméjének megjelenése a versenyképes tudáshoz szükséges ismeretek, készségek létrehozása mellett a képzési struktúra elvárásait hangsúlyozza az esélyek egyenlősége, a hatékonyság és a minőség biztosítása szempontok érvényre juttatásával. Ezeknek a követelményeknek úgy kell eleget tenni, hogy közben magának a felsőoktatásnak a szerepe is meg-

változik annak következtében, hogy az elitképzés és a tömegképzés arányai eltolódtak. Ennek köszönhetően a tanulás a fogyasztás egy sajátos formájává alakult.³⁶

A tudásmenedzselés céljai összecsengenek ezekkel az elvárásokkal. Legyen az intézmény rugalmas az innováció terén, rendelkezzen aktív vagy passzív alkalmazkodás képességével, jelenjenek meg a gazdaságossági elvárások a működésében.³⁷ Ugyanilyen fontos a minőség folyamatos fenntartása a működésben és az „eredményben”, valamint a munkatárs-központúság. Hangsúlyozott szerepet kap a teammunka az oktatói viselkedésben és hallgatók számára kiadott feladatok, és számonkérés tekintetében is. A tudás menedzselésére ily módon a felsőoktatásnak is szüksége van. Az EFT megszületésével a tudás széleskörűen terjed, bővül, felerősödött és hozzáférhetővé vált, ugyanakkor elveszíthetővé is. Vagyis az intézménynek tudnia kell meglévő tudására vigyázni és megóvni. A tudásmenedzsmentnek át kell fognia a teljes „üzleti” folyamatot³⁸, – a hallgatói toborzástól kezdve az oktatáson keresztül a tudásbázis építéséig és működtetéséig.

A felsőoktatás legújabb kezdeményezése, mely a gyakorlat-orientációt kiemelt szinten kezeli, ugyancsak átfedésben van a TM logikájával. A tudás azon (elsősorban tacit) elemei, melyek a tankönyvekből nem sajátíthatók el, a duális képzés segítségével a gyakorlatban közvetlenül megtapasztalhatóvá válnak, egyúttal annak átadását az elmélettel párhuzamosan teszik lehetővé. Jelenünk oktatási és gazdasági kihívásainak egyike a képző intézmények kínálatának és a vállalatok igényeinek összeegyeztetése. A harmónia megteremtése egyáltalán nem egyszerű feladat. Hibás szakmasztruktúrával egy gazdaság növekedése hosszú távon nem éri el a lehetséges trendvonalat, hanem alacsonyabbra áll be. Ezért fontos a képzési rendszer olyan kialakítása és működtetése, amely a gazdasági és munkaerőpiaci követelményeknek megfelel és képes a változásokat követni.

Magyarországon kellően nagy számú felsőoktatási intézmény működik ahhoz, hogy kemény versenyhelyezetről beszélhessünk. A hallgató, amikor intézményt választ, és a vállalat, amikor a végzett hallgatók közül megfelelő munkatársat keres, tudattalanul is mérlegeli a tudásmenedzsment rendszer bemutatása során kiemelt paramétereket. A megfelelő tudás, a megszerzett kompetenciák, azok alkalmazásának képessége, a társas viselkedés, mely fémjelzi a team munka, az együttműködési képesség, a tudásmegosztási hajlandóságot, egyre fontosabb a munkaerő piacon. Korábbi kutatásaink, (melyek során olyan kérdésekre kerestük a választ, mint: Hogyan értelmezi a tudást a felsőoktatás, illetve a munkaerőpiac? Mit jelent a cégeknek a tudás? Milyen kompetenciákra van szüksége a gazdaságnak? Rendelkezik-e ezekkel a kompetenciákkal az egyetemről kikerülő diplomás munkavállaló? Felkészíti-e a hallgatókat a felsőoktatás a munkaerőpiac által elvárt kompetenciákra? Figyelembe veszi-e a munkaerő-piaci igényeket a felsőoktatás?) rámutattak, hogy a válaszadó három szereplő (oktató – hallgató – vállalati vezetés) nem látja hasonló módon a szükséges, elvárt és megszerzett tudást, kompetenciákat.³⁹ Ez az eredmény azt jelzi, hogy változtatni kell mind az oktatás szerkezetén, mind a tartalmi elemein. Ahhoz, hogy az elvárások és az intézmény nyújtotta lehetőségek közelebb kerüljenek egymáshoz, és a hallgató is reálisan értékelje a valós vállalati gyakorlat igényeit, egy

olyan módszer adhat segítséget, mely a vállalati gyakorlatban sokat bizonyított, az oktatás területén még nem egyértelműen elfogadott megoldás (tisztelet a kivételnek). Nevezetesen a mentori programok. A duális képzésben automatikusan jelentkezik az igény e megoldás iránt, mely mind az oktatási intézményben, mind a vállalati gyakorlatban a tudásátadás face-to face lehetőségére alapozva a fiatalok szakmai, szellemi, szociális támogatását jelenti. Ez mind az explicit, mind az implicit/tacit tudás átadását lehetővé teszi a közös munkavégzés, a kommunikáció, a mestertanítvány viszony eszközeinek kiaknázása segítségével.

Összegzés

Ha visszatérünk a tanulmány elején megfogalmazott kirtériumokhoz, - mely a munkaerőpiac folyamatos változásaihoz való alkalmazkodás igényét fogalmazza meg az oktatási intézményekkel, az onnan kikerülő fiatal diplomásokkal szemben, - láthatjuk, hogy a legegyszerűbb módja az elvárásokhoz való alkalmazkodásnak, ha az oktatásban és a vállalati gyakorlatban is követjük azt a logikát, mely a TMR kiépítését, eszközrendszerének, módszereinek alkalmazását preferálja. Ily módon leegyszerűsíthető és közelíthető egymáshoz a piaci szereplők igénye, a versenyképes vállalati működés feltételeinek biztosítása azáltal, hogy a fiatalok az elvárt kompetenciákat (nem csak a szakmai tudást) olyan szinten uralják, hogy a későbbi gyakorlatukban mind az explicit, mind a tacit tudás átadására nyitottá, alkalmassá válnak, s nem tekintik extra és teljesíthetetlen igénynek. Ezzel képesek a munkaerőpiaci követelményekkel szembe nézni, s a vállalati elvárások is kielégítést nyernek a munkatársak kompetenciáinak használhatósága által. A nemzetgazdasági érdekek a munkaerő piacon így találkoznak az egyéni és szervezeti érdekekkel.

Jegyzetek és hivatkozások

¹ PÉNZÜGY SZIGET: A munkaerőpiac társadalmi-gazdasági környezete, modelljei. A hazai munkaerőpiac jellemzői. A munkajog helye a jogrendszerben, forrásai, a munkajogviszony elhatárolása más munkavégzésre irányuló jogviszonyoktól. http://penzugysziget.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=2216:03tetel&catid=282&Itemid=391 letöltve 2015.07.11.

² BENCSIK, A. (2010): Given Competencies by Higher Education Versus Employers' demands Mirrored in an Empirical Survey, "Problems of Education in the 21 st Century" Recent Issues in Education ISSN 1822-7864 Vol. 26. p.9-18

³ ACKOFF, R. (1989): From data to wisdom Journal of Applied Systems Analysis, vol. 16. pp. 3-9.

⁴ WILLIAM, R. ed. (2009): Knowledge Management and Organizational Learning, Annals of Information Systems 4, Springer Science+Business Media, LLC, <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4419-0011-1>

⁶ ARGYRIS, C. – SCHÖN, D. (1996): Organizational Learning II.. A Theory of Action Perspective. Addison-Westley, <http://dx.doi.org/10.2307/40183951>

⁶ ARGYRIS, C. (1994): On Organisational Learning. Blackwell, Cambridge, MA

- ⁷ SZÉKELY, CS. (2007): A „tanuló régió” koncepció szerepe a gazdaság és a felsőoktatás kapcsolatrendszerében, in: Tóth, A. (szerk. 2006): *Gazdaság, felsőoktatás, munkapiac*. Arisztotelész, Sopron. 2006.
- ⁸ HESSAMI, A. G. – MOOR, M. (2007): *Competence Matters More than Knowledge*. The Electronic Journal of Knowledge Management. Vol. 5. Issue 4. p. 387-398.
- ⁹ NUTT, P. C. (1987): Identifying and appraising how managers install strategy. *Strategic Management Journal*, Vol.8., <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250080102>
- ¹⁰ DAVENPORT, T. H. (1996): *The Future of Knowledge Management CIO*, 9. 5. pp. 30-31.
- ¹¹ SZELECZKY, ZS. (1999): A tudásmenedzsment koncepciója és háttere *Vezetéstudomány* 30. 12. pp.22-30.
- ¹² NOSZKAY, E. (2007): *Tudás és menedzsment (Tendenciák és jelenségek a tudásmenedzsment hazai alkalmazásai alapján)* Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar VI. Nemzetközi Konferencia „A közgazdász képzés megkezdésének 20. évfordulója alkalmából” Konferencia Kötet pp. 120 – 127. Miskolc - Lillafüred 2007. okt. 10 -11.
- ¹³ RUGGLES, R. (1999): *Gaining the Knowledge Advantage*, in: Ruggles Rudy/Holtshouse, Dan (edtrs): *The Knowledge Advantage*. Sparks Computer Solution Ltd. Oxford
- ¹⁴ ANKLAM, P. (2005): *The social network toolkit: Building Organizational Performance through Collaborative Communities*. Ark Group, London.
- ¹⁵ NONAKA, I. – TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, New York
- ¹⁶ BOPP, T. (2002): *Analyse aktueller Wissensmanagementkonzepte*. Diplomarbeit, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- ¹⁷ SNOWDEN D. (2008): *7 Principles of Knowledge Management*, <http://aboveandbeyondkm.blogspot.com/2008/10/7-principles> letöltve 2009.02.14.
- ¹⁸ BENCSIK, A. (2013): *Best practice a tudásmenedzsment rendszer kiépítésében*. Pearson Kiadó, London.
- ¹⁹ BAKACSI, GY. (2010): *A szervezeti magatartás alapjai*. Aula Kiadó, Budapest.
- ²⁰ FEHÉR, P. (2002): *Tudásmenedzsment: Problémák és veszélyek* *Vezetéstudomány* 4. pp. 36-45.
- ²¹ BÓGEL, GY. (2005): *Tudás, pénz, hatalom I.-II.* *CEO Magazin* 6. 1.-2. pp. 8-15., 27-33.
- ²² TARR, M. (2014): *Change management* http://www.ami.ac.uk/courses/topics/0176_chng/#7 letöltve 2014.augusztus 18.
- ²³ SENGE, P. (1990): *The Leaders* New York: *Building Learning Organization*, Sloan Management Review, Fall Senge et al., 1991
- ²⁴ GARVIN, D.A. (1993): *Building a learning organization* *Harvard Business Review* 71. 4. pp.78-91.
- ²⁵ SENGE, P. (2006): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organizations*. New York: DoubleDay. Retrieved February 14, 2010
- ²⁶ JASHAPARA, A. (2011): *Knowledge Management an Intergated Approach* Pearson, Harlow.
- ²⁷ TAN, M. – RAO, M. (2013): *Knowledge Management Initiatives in Singapore* Word Scientific Publishing, Singapore, <http://dx.doi.org/10.1142/8767>
- ²⁸ FEHÉR, P. (2005): *A technológiák szerepe a tudásmenedzsment folyamatok támogatásában* *Vezetéstudomány*, 36. 4. pp. 11-22.
- ²⁹ DAVENPORT, T. H. (1996): *The Future of Knowledge Management CIO*, 9. 5. pp. 30-31.
- ³⁰ GHOLAMI, M.H. et. al. (2013): *Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study* *Acta Polytechnica Hungarica* 10. 2. pp. 205-213.
- ³¹ PROBST, G.J. B. (1998): *Practical knowledge management: A model that works*, Arthur D. Little, Prism. Second Quarter
- ³² PROBST, G. et. al. (2006): *Wissen Managen, Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Gabler GmbH, Wiesbaden, <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-9343-4>

- ³³ DAVENPORT, T.H. – PRUSAK, L. (2001): Tudásmenedzsment Kossuth Kiadó, Budapest
- ³⁴ TOMKA, J. (2009): A megosztott tudás hatalom Harmat Kiadó, Budapest.
- ³⁵ FEHÉR, P. (2003): Tudásmenedzsment: a jövő szolgáltatása in: Szolgáltatások a harmadik évezredben (szerk. Papp I.) AULA Budapest. pp. 417-462.
- ³⁶ BENCSIK, A. – MAROSI, I. (2009): A „tudás templomai” hívók és szerzetesek nélkül? avagy tudásmenedzsment a felsőoktatásban, Vezetéstudomány, XL. évf. 4. szám p.43-53.
- ³⁷ LIEBNER, C. (2005): Performance Management Through Competence Management, Éric Campoy Publisher
- ³⁸ TARNAI, D. (2002): Esély vagy veszély? A tudásmenedzsment mint versenytényező, „Csak a változás állandó” 12. Országos Humánpolitikai Konferencia és Kiállítás Tanulmánykötet, pp 14-17.
- ³⁹ BENCSIK, A. – MACHOVA, R. (2015): Higher Education Versus Practical Life from the Viewpoint of Competences, in: Recent Researche sin Engineering education, Proceedings of the 11th International Conference on Engineering Education (EDUCATION'15) Salerno, Italy, June 27-29, 2015. Educational Technologies Series, 17. Scientific SponsorUniversity of Salerno, Italy, Published by WSEAS Press.

A COACHING JELENE – MAGYARORSZÁGI HELYZETKÉP

FENYVESI Éva - ÁDÁM Anna



„Csak a változás állandó”. Hérakleitosz ókori görög filozófus mondása talán soha sem volt ennyire aktuális. Turbulens világunkban ez kiegészül azzal, hogy a változás folyamata egyre inkább felgyorsul, amelyhez való alkalmazkodás mindannyiunk számára óriási kihívás. Ez egyformán igaz a munka- és a magánélet világára. A problémák, elakadások megoldásának „orvoslására” számos módszer közül választhatnak a cégek és a magánszemélyek. A vállalkozások esetében „külső” segítség lehet például egy mentor, egy tréner, vagy egy tanácsadó. Magánszemélyek elsősorban pszichológushoz fordulnak, vagy önismereti tréningeken, foglalkozásokon vesznek részt.

Az ezredforduló környékén hazánkban egy olyan új módszer kezdett elterjedni, amely egyaránt alkalmas – figyelembe véve a specialitásokat – mind a két területen való alkalmazásra. Ez a módszer a COACHING, mely folyamat két főszereplője a coach (a segítő, a tréner) és a coachee (a kliens). De vajon valóban képes megoldást adni a coaching problémáinkra, elakadásainkra? Vagy csupán egy újabb „divathullám söpör végig az országon?

Egy biztos. A coaching hazánkban ma virágkorát éli. Nap, mint nap újabbnál újabb irányzatok, képzetek és coachok jelennek meg.

Ebben a tanulmányban a coaching meghatározását, irányzatait és mérhetőségével kapcsolatos néhány dilemmát mutatjuk be számos szakirodalom feldolgozáson keresztül. Ezután 18 hazai coachsal készített mély interjú és 181 coachee által kitöltött kérdőív, valamint szekunderkutatások adatainak feldolgozásán keresztül kívántuk megragadni, hogyan vélekednek Magyarországon a szakemberek a coaching szerepéről, elterjedtségéről és gyakorlati hatékonyságáról.

A coaching kezdete határon innen és határon túl

A coaching, mint módszertan amerikai eredetű, de maga a szó a magyar „kocsi” szavunkból ered. Az 1400-as évek közepén a Komárom-Esztergom megyében található Kocs falu mesterei készítettek egy három ló által húzott szekeret, „kocsi”-t, amely a település nevét világhírűvé tette. Jelenleg a szónak több jelentése van. Az Amerikai Egyesült Államokban például a belföldi távolsági buszt nevezik így, de ma a coaching kifejezés a leggyakrabban egy olyan módszertanra utal, amelyet egyének és csoportok fejlesztésére egyaránt használnak.

Az első fennmaradt írás, amelyben a coach kifejezést, mint tutor, konzulens használják, egy 1830 körüli oxfordi dokumentumban lelhető fel. Az elnevezés egy olyan tanárt jelölt, aki a diákokat "keresztül viszi" a vizsgán.¹

A coaching először elsősorban a sportban hódított teret magának, és onnan terjedt át az üzleti világba (ma ennek ellenére a módszer használata nem jellemző a sport világában). Timothy Gallwey, sportedző úttörő szerepet játszott a módszer kifejlesztésében. A gyakorlatban elért sikereiből egymás után születtek meg azok a könyvek, amelyek a coaching különböző sportágakban való hasznosításáról szólnak: „The Inner Game of Tennis”², „The Inner Game of Skiing”³, „The Inner Game of Golf”⁴.

Ezt követően a szerző a sportban tapasztalt best practice megoldásokat adaptálta a munka területére. Erről szól a „The Inner Game of Work”⁵ című könyve. Mindegyik műve arra

az alapelvre épül, miszerint sokkal fontosabb és nehezebb a belső akadályokat, azaz önmagunkat „legyőzni”, mint a versenytársat. Szerinte az edzőnek kell segíteni a sportolót a belső gátak leküzdésében. Amennyiben ez sikeres, a játéktechnika tanítása háttérbe szorulhat, mert a módszer segítségével az egyébként tehetséges játékos természetes képességei a felszínre törnek. Gallwey praktikái a sportolók között nagy sikert arattak, azonban a szakmabeliek nem minden esetben fogadták egyöntetű lelkesedéssel.

Gallwey nemcsak a könyveiben leírtakkal segítette a módszer átadását. Kiscsoportokat szervezett, ahol bemutatta a leginkább bevált megoldásokat a résztvevőknek. Ezek a személyek a közös munka folyamán coachcsá nőttek ki magukat, és a későbbiekben „Inner Game” néven alkalmazták tudásukat. Először csak a sport területén hasznosították azt, később azonban a megtanult módszereket alkalmazni tudták ügyfeleik üzleti szférában felmerülő problémáira is. Így a sport világából a coaching áttért az üzleti életbe. A módszer lelkes támogatói szerint, ha a coaching, mint fogalom el is „tűnik” az üzleti szférából és a magánéleti elakadások megoldásainak lehetőségeiből, más módszerekbe beépülve biztosan fenn fog maradni.⁶

„Erős hatással volt még a coachingra a konstruktivista tanulásemélet, amelynek főként a következő szempontjait vette át:

- A tanuló mindig aktív szervezet, aki nem csupán reagál az ingerekre, hanem keresi is azokat, és megbirkózik velük annak érdekében, hogy megértse a világot;
- A tudás belül jön létre, nem csupán külső forrásokból származik;
- A motiváció belülről fakad. A coach nem tudja motiválni ügyfeleit. Vizsgálja és tisztázza az egyén értékeit, céljait, és együtt tűz ki vele olyan célt, amely az ügyfelet annak elérésére serkenti.”⁷

Magyarországon a coaching az 1990-es években jelent meg, a multinacionális cégeknek köszönhetően. Az igazi áttörésre azonban 2005 után került sor. Azóta egyre több coaching irányzat, coachképző és coach jelenik meg a hazai piacon.

„2011-ben hat coaching szervezet – amelyek tagsága a magyarországi képzett coachok legnagyobb részét lefedi – aláírta a Coaching Szakmai Kódexet. Az aláíró szervezetek az alábbiak voltak: ICF Magyar Tagozata, Európai Coaching Szövetség Egyesület, Üzleti Coach Közhasznú Egyesület, Magyar Coach Egyesület, CoachOK Szakmai Szövetség Egyesület, Megoldásközpontú (SOLUTIONFOCUS) Megközelítéssel Dolgozó Coachok, Fejlesztők és Szervezetek Egyesülete. A hat szervezet együttes összefogása a hazai coaching szakma minőségbiztosításáért, kereteinek tisztázásáért, valamint az egyértelmű és széles körben elfogadott szakmai és etikai irányelvek lefektetéséért nemzetközi szinten is úttörő jellegű a nemzeti coaching piacokon. A Szakmai Kódex az EU által röviddel azelőtt befogadott „Code of Conduct”-ra épül.”⁸

A coaching meghatározása

Mielőtt bemutatjuk az általunk megfogalmazott munkadefiníciót, lássunk néhány meghatározást más szerzők tollából. A válogatásnak egyetlen szempontja volt, hogy minél inkább megragadhatóvá tegyük a coaching lényegét, szellemét.

Austin és Peters szerint a coaching „olyan vezetői magatartás, amely összehozza a különböző háttérrel, tehetséggel, tapasztalatokkal rendelkező embereket, és arra ösztönzi őket, hogy felvállalják a felelősséget, valamint folyamatosan eredményeket érjenek el. A kapcsolat alapja, hogy egymást egyenrangú félként kezelik.”⁹ E megfogalmazás a coaching üzleti életben való alkalmazására utal. A coaching szemléletű vezetés Magyarországon is megjelent, de elsősorban a multinacionális vállalatoknál vált gyakorlattá.

Zeus és Skiffington a coachingot úgy definiálja, hogy egy olyan eredmény-orientált kontextusban zajló dialógus, amelynek során a coach azokat a válaszokat segíti a felszínre, amelyeket az ügyfél valószínűleg tud, bár világosan soha nem fogalmazott meg.¹⁰ A szerzőpáros a coachingnak azt a két fontos jellemzőjét emeli ki, amelyet mi is fontosnak tartunk: eredményorientáció, illetve a rejtett képességek felszínre hozása.

Curly Martin találékonyan úgy fogalmaz, hogy a coaching áthidalja az elképzelés, az elgondolás és a kivitelezés közötti szakadékot. Azaz a coaching segítségével megtanulhatjuk azt, hogyan legyünk képesek cselekedni a céljaink elérése érdekében.¹¹ E meghatározás bemutatását, azért tartjuk fontosnak, mert kihangsúlyozza a coaching önmotiválásra való ösztönzésben rejlő erejét.

Elbert és Farkas úgy definiálja a coachingot, mint egy kommunikációs folyamat, amelynek kiemelkedő szerepe van a teljesítmény növelésében, és a teljesítménynövelés eléréséhez szükséges hiányosságok pótlásában.¹² Ebből a megközelítésből, magáról a coachingról nem tudhatunk meg sokat, de egy lényeges dolog benne van, az, amiért sokan igénybe veszik ezt a módszert, ez pedig a teljesítményük növelése.

Sárvári György szerint: „a coaching módszertanilag egy speciálisan intenzív tanulási helyzethez kötött tanácsadási folyamat, amelynek eredményeképpen növekszik a szakmai kompetencia, megerősödik az önreflektív tanulás készség, a rendszerszemléletű gondolkodás és a döntési hatékonyság.”¹³ Sárvári bár széles körűen ragadja meg a coaching definícióját, fogalom meghatározásában félrevezető a coaching „tanácsadási folyamat”-ként való leírása. A coaching esetében ugyanis fontos hangsúlyozni, hogy nem tanácsadásról van szó, sokkal inkább kérdések útján történő rávezetésről, amely feltárja, hogy milyen területeken kíván változtatni az ügyfél.

A fenti meghatározások mindegyikében ott rejlik az a gondolat, hogy a coaching esetében egy speciális tanulási folyamatról van szó. A módszer alkalmazói a meglévő képességek „aktiválására” fókuszálnak, és ezen keresztül lehetőség nyílik az „új dolgok” tanulására is. „A coaching célja az egyénben rejlő lehetőségek kibontakoztatása teljesítményének javítása által. Nem az illető tanítását jelenti, hanem a tanuláshoz való hozzásegítését”.¹⁴

Vizsgálatunk alapját képező, általunk megfogalmazott munkadefiníció a következő:

A coaching egy olyan folyamat, amelynek során a coach és a coachee valamilyen közös cél megvalósulása érdekében együtt dolgozik. A coach – egy bizalmas légkör kialakítása után – a jelenre és a jövőre koncentrálna, utasításokat mellőző, támogató munkával, klienséből előhívja a benne rejlő képességeket, amelyekkel a coachee, képessé válik megvalósítani a saját maga által kitűzött célokat.

Coaching és coaching közötti különbségek

A coaching elterjedésével egyre inkább bővülni kezdett a coaching fajták és irányzatok száma. A különböző csoportosítási szempontokat és azon belüli kategóriákat az 1. számú táblázatban foglaltuk össze.

A résztvevők száma szerint megkülönböztetünk egyéni, csoportos és team coachingot. Az egyéni coachingnál a coach egy személlyel foglalkozik. A csoportos coaching esetében olyan személyek vesznek részt a folyamatban, akik más-más munkahelyről érkeztek. A team coachingon szintén több személy vesz részt, de ebben az esetben a résztvevők azonos munkahelyen dolgoznak.

A coaching alanya alapján két nagy csoportot különböztetünk meg, a life coachingot és a business coachingot. A life coaching esetében az ügyfél magánéleti kérdéseivel keresi fel a coachot. A business coaching ellenben a coacholt személy munkahelyi kompetenciáira fókuszál. Az ügyfél szervezeti pozíciójától függően, több üzleti coaching típus közül választhatnak az érdeklődők. Ezek a felsővezetői (executive) coaching, a középvezetői coaching és a munkatársi coaching.

A felmerülő problémák szerint, azaz, hogy egy vezető hogyan alkalmazza a coaching módszert a szervezeti működés több területén nyújthat segítséget¹⁵:

- Teljesítmény coaching: teljesítmény fokozását segíti elő.
- Fejlesztő coaching: a jól teljesítő személy magasabb felelősségvállalásának az előkészítése.
- Karrier coaching: a pályafutás következő lépésének megtervezését segíti.
- Tanulást segítő coaching: támogatás egy aktuális képzés elvégzéséhez, gyakorlatba ültetéséhez.
- Belső coaching kultúra megteremtése: a vezető felismeri a coaching értékét, és mások fejlesztésére használja.

A life coachingnak is számos területe létezik, mint például a konfliktusok feloldása, sikeresség, hatékonyság fokozása, meglévő lehetőségek jobb kihasználása, életszerepek közötti egyensúly megtalálása, önértékelés, társas kapcsolatok javítása, kiégés, motivációvesztés kezelése, stb.

A coachingot *irányzatok alapján* is számba vehetjük. Ezek az irányzatok elsősorban az alkalmazott módszerekben térnek el egymástól. A tanulmányban terjedelmi korlátok miatt csak egy-egy mondatban próbáljuk megragadni a különbségeket.¹⁶

- *Akcióközpontú coaching*: Központi szerepet játszik a változás, változtatás, fejlődés iránti érdeklődés, melyet az irányzat szerint spontán és kreatív cselekvéssel lehet ösztönözni. Alapja a pszichodráma csoport-pszichoterápiás módszer.
- *Érték alapú coaching*: Az érték alapú coachingot az 1980-as években Dr. David Cooperrider vezette be. A módszer lényege nem a problémák feltárásában rejlik, hanem az erősségek felfedezésében, amelyek energiát adnak a coachee fejlődéséhez.
- *Gestalt coaching*: Arra fókuszál, hogy az egyén és a társadalom közötti kommunikáció eredményesebb legyen. Ez az irányzat nem új ismeretekre épít, hanem a rejtett képességek előhívására koncentrál, mindezt elsősorban a metakommunikációs eszközök segítségével.
- *Megoldásközpontú (brief) coaching*: Ez az irányzat a terápiából fejlődött ki. Különlegessége, hogy nem a problémára fókuszál, hanem annak megoldására, azaz az elképzelt jövőre és a tevékenységekre a múltban és a jelenben.
- *NLP (neurolingvisztikus programozás) megközelítésű coaching*: A neurolingvisztikus gondolkodás a kiválóan kommunikáló terapeuták viselkedésének modellezéséből indult el. Abban segít, hogy megértsük mások agyának működését, könnyebben megértsük egy másik ember világát, ezzel megkönnyítve az emberek közötti kommunikációt.
- *Ontológiai coaching*: Ez a coaching irányzat nem a problémákra való koncentrációban, a problémamegoldások keresésében vagy az elakadások elemzésében látja a megoldást. A gondolkodásunkat, a problémákhoz való közelítés módját véli a megoldás kulcsának.
- *Rendszerelméletű coaching*: Nem önállóan az ügyfelet vizsgálja, hanem környezetével, szociális rendszerével együtt veszi górcső alá azt. A problémák tanulmányozásán kívül, vizsgálja az eltérő nézőpontok szerinti lehetőségeket, megoldásokat nyújt.
- *Szupervízió megközelítésű, reflektív coaching*: Ez az irányzat a szakemberekre koncentrál, szakmai fejlődés a célja. A folyamat lényege, hogy rámutasson az egyén maga által kialakított korlátaira: hiedelmek, érzelmek, észlelés és belső világunk gazdagságára. Megtanít bennünket az önreflexióra.
- *Tranzakcióanalitikus coaching*: A nem kedvező viselkedésformák megszakításával jutnak el a sikeres problémamegoldáshoz.
- *Wingwave coaching*: Érzelmeken, azok megértésén, feldolgozásán keresztül fejleszti az egyént. Célja az érzelmi egyensúly megteremtése, leghatékonyabb teljesítés elérése.

A coachingban *résztevők közötti kontaktus alapján* megkülönböztetünk személyes és e-coachingot. A személyes coaching során a coach közvetlen kommunikációt folytat ügyfelel, míg e-coaching esetén igénybe vesznek valamilyen interkommunikációs eszközt. Időtakarékos, olcsóbb megoldás, mint a személyes találkozó, de nem pótolhatja annak intimitását és ezáltal a coachinghoz oly fontos bizalom kialakulását coach és coachee között.

1. táblázat. Coaching típusok (Saját szerkesztés)

A csoportosítás módja	Csoportok
Részvevők száma	<ul style="list-style-type: none"> – Egyéni coaching – Csoportos coaching – Team coaching
A coaching alanya alapján	<ul style="list-style-type: none"> – Life coaching – Business coaching <ul style="list-style-type: none"> – Munkatársi coaching – Középvezetői coaching – Felsővezetői coaching (Executive Coaching)
Felmerülő problémák típusa	<ul style="list-style-type: none"> – Business coaching <ul style="list-style-type: none"> – Teljesítmény coaching – Fejlesztő coaching – Karrier coaching – Tanulást segítő coaching – Belső coaching kultúra megteremtése – Life coaching <ul style="list-style-type: none"> – Nehéz élethelyzetek megoldása – Konfliktusok feloldása – Sikereség, hatékonyság fokozása – Meglévő lehetőségek jobb kihasználása – Életszerepek közötti egyensúly megtalálása – Önértékelés, társas kapcsolatok javítása – Kiegészítés, motivációvesztés kezelése – Egyebek
Coaching irányzatok szerint	<ul style="list-style-type: none"> – Akcióközpontú coaching – Érték alapú coaching (Appreciative Inquiry Coaching) – Gestalt coaching – Megoldásközpontú coaching (Brief Coaching) – NLP megközelítésű coaching – Ontológiai coaching – Rendszerelméletű coaching – Szupervízió megközelítésű, reflektív coaching – Tranzakcióanalitikus coaching – Wingwave coaching
A coachingban résztvevők kontaktusa alapján	<ul style="list-style-type: none"> – Személyes coaching – E-coaching

Az e-coaching különleges eszköze az e-coaching szoftver. Mivel a coach személyes szerepe teljesen megszűnik, megkérdőjelezhető, annak hatékonysága. Ugyanakkor ezzel a technikával nagyobb számban ismerhetik meg a coachingot, olyan emberek is, akik nem engedhetik meg maguknak a coaching hagyományos technikáját.¹⁷

A coaching megtérülésének különböző módszertani megközelítései

A coaching csak akkor képes hosszú távon fennmaradni, mint az egyik meghatározó módszer az egyének és csoportok fejlesztésében, ha bizonyítható, annak hatékonysága. Ezért a folyamat eredményességét valamilyen módon mérni kell. A life coaching esetében ez talán egyszerűbb dolog, mint az üzleti coachingnál. Ugyanis az előbbinél a legtöbb esetben nincs szükség a hatékonyságváltozás számszerű kimutatására, hisz ha az ügyfél elégedett, és érzékeli a pozitív fordulatot azokon a területeken, amelyekkel kapcsolatban coachhoz fordult, „nem fog reklamálni”.

Az üzleti életben már régóta nyilvánvaló, hogy a szervezet teljesítménye az egyéni teljesítmények szintjén dől el. „Különösen jelentős a hatása a vezetők egyéni teljesítményének, személyes hatékonyságának”.¹⁸ A cégek olyan módszert fognak alkalmazni, amelyek használata esetén kimutatható a pozitív fordulat a munkatársak teljesítményében, a szervezeti hatékonyságban. Wasylshyn szerint fontos kérdés, hogy milyen típusú ügyfelek és helyzetek esetében érdemes, illetve nem érdemes coachingot alkalmazni. Ennek alapján a következő vezetői csoportokat határolja el:¹⁹

1. Sikeres vezetők, széles kompetenciával bíró alkalmazottak. Ezeknek a munkatársaknak magas a teljesítményük, motiváltak abban, hogy állandóan fejlődjenek, hogy karriert fussanak be a vállalatuknál. Az ilyen hozzáállású vezetőknél a személyre szabott vezetői coachinggal még további sikereket lehet elérni.
2. Lehetséges kisiklók. Ezeknél a munkatársaknál már előfordulnak teljesítménnyel kapcsolatos problémák, de ezek nem minősülnek helyrehozhatatlannak. Van köztük olyan, aki motivált a fejlődésre, egy részükben azonban nincs meg a változás iránti vágy. Ezekben az esetekben is fejlődést lehet elérni coach vagy mentor segítségével.
3. Kisiklottak. Az ebbe a csoportba tartozó vezetőknek nemcsak a teljesítményével vannak problémák, de már a változtatáshoz szükséges motiváció sincs meg bennük. Ezekben az esetekben a külső segítség már nem hoz változást. A vállalat és az adott személy is akkor jár a legjobban, ha mielőbb sikerül megválniuk egymástól.

A vezetői coaching hatékonysága mérésének lehetőségei tehát nem elhanyagolható terület az üzleti coaching alkalmazásakor. Ahhoz, hogy egy folyamat mérhető legyen, ezáltal összehasonlítható, standardizálni kell azokat. A standardizálás azonban magában rejti azt a veszélyt, hogy kialakulnak az úgynevezett „konzerv” programok. Amennyiben ez bekövetkezne, akkor pont a módszer rugalmassága, személyre szabottsága sérülne, amely a coaching egyik legfőbb erénye.

Edwards szerint négy mérési pontot érdemes megkülönböztetni a coaching eredményességének feltárásához.²⁰

1. Az első mérési pont az írásos visszajelzés kérése a coaching folyamatról, majd a visszajelzések kiértékelése, szükséges változtatások elvégzése.
2. A második mérési pont, annak vizsgálata, hogy milyen ismereteket sajátított el a coachee a coaching folyamat során.
3. A harmadik mérési pont a viselkedésben bekövetkező változások.
4. A negyedik mérési pont az elért üzleti hatás kiértékelése konkrét számokkal összekötve. A szakirodalom ezt hívja Befektetés Megtérülésének (ROI - Return On Investment)

A coaching eredményességének számokban való mérhetőségét támasztja alá Dianna és Merrill Anderson a „Coaching that counts” című könyvükben.²¹ Ők a mérhetőséget három oldalról közelítik meg:

1. Coachee központú – azaz a coaching milyen értéket teremt az egyén számára.
2. Vállalkozás központú – azaz milyen értéket teremt a vállalat számára. Ez a fentiekhez hasonló, csak nem magán problémák, hanem üzleti típusú elakadásokat vizsgál.
3. Pénzügyi megközelítés – azaz milyen pénzügyi és láthatatlan tőke növelő értéke van, és ez, hogyan hat tovább a beruházások megtérülésére.

A szerzőpáros 5 lépésben határozza meg a coaching értékelésének folyamatát. Az első szint a „*Reakció*”. Itt a coaching coacheera való kezdeti hatását figyelhetjük meg. Ezeket az információkat az első-harmadik ülés után tudjuk megragadni. (Pl.: Hogyan alapozza meg a coaching a megfigyelt kapcsolatokat? Az összhang mennyire stabilizálódik? Milyen hatékony a coach és a coachee egyetértése a viselkedési célkitűzésekben?) A második szint a „*Tanulás*”. Ebben a szakaszban nyomon követhetjük, hogy a kliens mit sajátított el a találkozó során. (Pl.: Hatékonyabb vezetővé válás. A személyes fejlődés haszna. Jobb megértése, hogy az egyéni akciók hogyan hatnak másokra. Kommunikációs készségek növelése.) Az „*Alkalmazás*”, mint harmadik szint, arról tájékoztat, a coachee hogyan tudja alkalmazni a tanultakat a munkahelyén. (Pl.: A prioritások világosabbá tétele. Döntéshozatal az inputok nagyobb differenciálása érdekében. Mások motiváltabbá tétele.) A negyedik szint az „*Üzleti hatás*”-t dokumentálja. Ez a terület magába foglalja a teljesítményt (hatékonyságot, eladásból származó bevételt, stb.), a költséget (termelés, eladás, adminisztrációs költségek, stb. csökkentése) a minőséget (megbízhatóság növekedése, gyártási hibák csökkenése) és az időt (termelési, piacra kerülési, stb.)

Az ötödik szint Return On Investment, ahol számba veszik a coaching összes pénzügyi hasznát és annak teljes költségét, és kiszámítják a ROI-t (1. képlet).

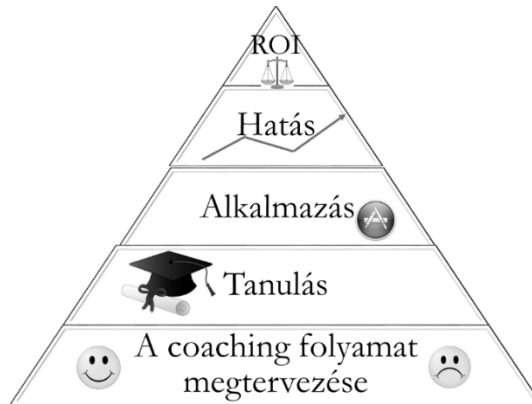
$$\frac{\text{Haszon} - \text{Költség}}{\text{Költség}} \cdot 100$$

1. képlet. ROI (Return On Investment) kiszámításának képlete (Saját szerkesztés)

Jarvis és társai a következő lépcsőfokokat ajánlják a befektetés megtérülésének méréséhez (ROI – Return On Investment):

1. Az ügyfél viselkedésében bekövetkezett változások és eredmények.
2. A változások pénzügyi hasznának a megbecslése.
3. A coaching változásokban játszott szerepének a beazonosítása.
4. A coaching teljes pénzügyi hasznának a meghatározása.
5. A coaching teljes költségének a meghatározása.
6. A megtérülés, vagyis a befektetett költség relatív hasznának kiszámítása.

Keith Lawrence Miller a ROI kiszámításának lépcsőfokait a 1. ábra alapján határozza meg. Szerinte a hatás bekövetkeztének folyamata igen lassú és van, amikor nem is történik meg. Ez adja a felsővezetői coaching tekintélyét és ezért igen nehéz meghatározni, annak megtérülését.²²



1. ábra. Egy sikeres coaching folyamat lépcsői (Saját szerkesztés)²³

Mary Beth O’Nell a vezetői coaching megtérülésének kiszámítására ad egy módszert, amely a szerző szerint sokkal inkább a gyakorlati alkalmazásának sikerét szolgálja, mintsem a kutatók igényeinek kielégítését. O’Nell a ROI helyett a haszon/költség hányados mutatót ajánlja (2. képlet).

$$\frac{\text{Üzleti eredmények} \times \text{a vezetői coaching \% - os hatása}}{\text{a vezetői coaching költségei}}$$

2. képlet. A vezetői coaching megtérülésének kiszámítása (Saját szerkesztés)

A mutató kiszámításának kiindulópontja az ügyfél három kulcsfontosságú sikertényezőjének a megnevezése, ezen keresztül az üzleti eredmények és a vezető és a csapata szempontjából az ezek elérését leginkább befolyásoló változók meghatározása. Fontos, hogy a

három kulcsfontosságú sikertényezőhöz tartozó lista valamennyi eleme mérhető legyen.²⁴ A megtérülési folyamat főbb lépéseit a 2. táblázat segítségével követhetjük nyomon.

2. táblázat. A coaching megtérülési folyamata (Saját szerkesztés)²⁵

Sorszám	A lépések leírása
1. lépés	A coach segítségével az ügyfél meghatározza a három javítani kívánt kulcsfontosságú sikertényezőt.
2. lépés	A kulcsfontosságú sikertényezők finomítása addig, amíg konkrétak, mérhetők és egymással összefüggők lesznek.
3. lépés	A coachee megállapítja az eredményeket, a külső és belső előnyöket és akadályokat befolyásoló tényezőket.
4. lépés	A célhoz, illetve a kulcsfontosságú sikertényezőkhöz kapcsolható viselkedésformákhoz való közelebb kerülés ellenőrzése, értékelése.
5. lépés	A befektetés megtérülésének kiszámítása. Az ügyfél: <ul style="list-style-type: none">- számszerűsíti az üzleti eredményeket a rendszeresen használt eredménymutatók segítségével;- felméri a vezetői és csoportos viselkedés változását, és az üzleti eredményekkel kapcsolatos szinergiáját;- felsorolja az üzleti eredményekre ható külső és belső változókat;- megállapítja, hogy a coaching mint változó hány százalékban hatott az eredményekre;- kiszámítja a coaching haszon/költség hányadosát.

A módszer előnye:

1. A coacheek jobban tudatosítják azokat a viselkedésformákat, amelyekből tudják, hogy segítségükkel elérhetik céljaikat.
2. A coacheek felismerik, hogy a csapat milyen viselkedése vezet eredményre.
3. A coaching így feltárt hasznossága komoly referenciája a jövőbeni megbízásoknak.

A vizsgálatról

Célkitűzésünk az volt, hogy a coaching meghatározása, a coaching típusainak és hatékonyságának mérésével kapcsolatos szakirodalmak áttekintése után, bemutassuk a saját vizsgálatunkból nyert információkat, valamint szekunder kutatások eredményeire támaszkodva és összevetve vizsgálatunkból nyert adatokkal felmérjük a coaching ismertségét, elterjedtségét hazánkban, és bemutassuk, a coaching hatékonyságának mérésére milyen módszereket alkalmaznak Magyarországon.²⁶

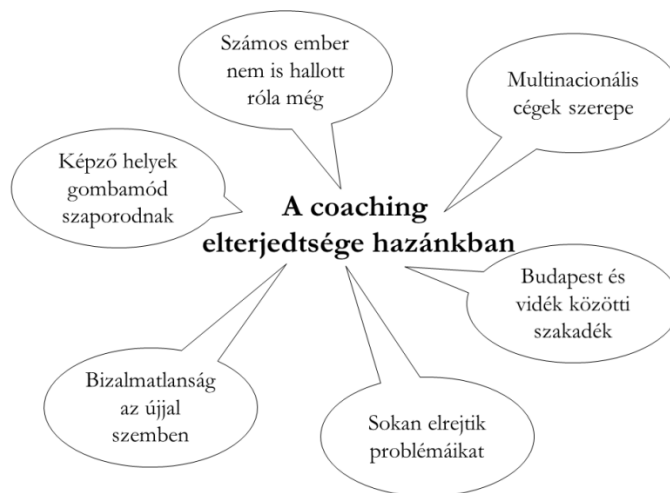
Ez utóbbi célt a következő kérdések megválaszolásával kívántuk elérni:

- Mennyire ismert a coaching Magyarországon, és elsősorban melyik irányzatok a közkedveltek?
- Milyen problémákkal fordulnak az emberek coachhoz? Az üzleti vagy inkább a magánélet problémáit kezelik itthon coaching módszerrel?
- Mérhető-e a coaching folyamatának sikeressége?

Vizsgálatunk kiterjedt egy negyedik kérdéskörre is (Milyen szerepet tölt be a coaching hazánk sport világában?), amellyel egy másik tanulmányban foglalkozunk.²⁷

A coaching ismertsége hazánkban

A coaching ismertségével kapcsolatosan az volt a feltételezésünk, hogy bár egyre elterjedtebb hazánkban ez a módszer, még sokan nem találkoztak vele.



2. ábra. A coaching elterjedtségére ható tényezők Magyarországon (Saját szerkesztés)

A válaszok igazolták állításunkat. Emellett azonban szélesebb körű magyarázatot kaptunk interjúalanyainktól a coaching elterjedtségére vonatkozóan (2. ábra). A kérdéseinkre kapott válaszokat következőkben foglaljuk össze:

- A coaching a rendszerváltás után a multinacionális cégekkel érkezett Magyarországra. Ezek a cégek a hatékonyabb működés érdekében már ekkor igen széles körben alkalmazták a vezetők, alkalmazottak fejlesztésére, és a módszer használata azóta is töretlen ezeknél a vállalatoknál.

- A szakemberek a coaching hazánkban való elterjedését sajátosnak ítélik meg. Úgy vélik, hogy sokkal kevesebb esetben kérnek a magyar emberek segítséget, mint amennyi elakadásuk van az életben.
- A coaching elterjedését az is befolyásolja, hogy sokan még nem is hallottak róla. Azok, akik már ismerik a kifejezést, számos esetben nincsenek tisztában jellemzőivel, fejlődést támogató hatásaival.
- Ismertségét illetően nagy különbség van Budapest és a Budapesten kívüli területek között, az előbbi javára.
- A coaching elterjedését segíti a coachképzőhelyek gomba módra történő szaporodása. Ez néhány esetben a szakmai ismeretek megszerzésének minőségi romlását jelenti. Egyes képző helyeken gyorstalpaló tanfolyamon válhatnak „szakemberek-ké”, az arra vágyók. Interjúalanyaink arról is panaszkodtak, hogy a tanfolyamok megkezdésének a legtöbb esetben nincsenek különösebb kritériumai. Úgy vélik, Magyarországon mindenkiből lehet coach, aki ő maga is akarja.
- A life coaching lassabb elterjedésének okát a magyar emberek zárkózottságával, bizalmatlanságával indokolták. A válaszadók szerint mi magyarok kevésbé vagyunk arra nyitottak, hogy feltárjuk „idegeneknek” előtt problémáinkat.
- A coaching elterjedését, annak ára is befolyásolja. Az óradíj igen széles skálán mozog. A vezetői coachingok és egy kezdő coach life coaching óra díja között akár 20-30 szoros különbség is lehet. Drága óradíjakat magánemberként szinte senki nem hajlandó kifizetni. A „csillagászati” árak az executive coaching esetén fordulnak elő, ez azonban nem a coacholt személy, hanem a foglalkoztató cég pénztárcaját terheli.
- Magyarországon a coachingot jellemzően a 20-50 év közötti korosztály veszi igénybe.

Interjú alanyaink válaszában bizonyosságát igazolja a szakemberek által végzett számos kutatás. Az alábbiakban ezek közül mutatunk be néhányat.

A HRportál szerint Magyarországon a coach szolgáltatás ismertsége és kereslete az utóbbi években folyamatosan nőtt. A bejegyzés azt állítja, hogy a coaching iparág az egyik olyan terület, amelynek "jót tett" a válság. Míg 2009-ben a vállalatok nagy része jelentősen megnyírbálta tréning költségeit, a coachingra fordított összegek növekedtek.²⁸

A Business Coach Kft. hagyományaihoz híven évről évre végez kutatásokat a hazai coaching piac felmérésére vonatkozóan. Az online kérdőívvel a piac három különböző szegmensét (megbízó cégek, coaching ügyfelek, coachok) célozzák meg. A legutóbbi beszámolójukban megállapítják, hogy a korábban megkezdődött piaci trendek folytatódtak a 2014-es évben is. A coaching ismertsége tovább nő a vállalati szférán belül és egyre inkább elmondható, hogy már nemcsak a HR szakemberek tudnak róla, hanem a vezetők számára is általánosan ismert és használt a módszer. Egyre növekszik azoknak a vállalatoknak a száma, amelyek igénybe veszik a szolgáltatást, és azoké is, amelyek a közeljövőben tervezik igénybe vételét.

A coaching piac valódi „nagyfogyasztói” azok, akik saját belső coachok mellett több külső coach-csal is dolgoznak. Ezek a cégek többségében európai tulajdonú, budapesti székhelyű működő vállalatok a szolgáltatási illetve pénzügyi szektorból.²⁹

Horváth Tünde kutatásának eredményei szintén megerősítik az általunk levont következtetéseket. Az általa megkérdezettek arról számoltak be, hogy vannak szakmák, mint szervezetfejlesztő tanácsadók, trénerek és pszichológusok, akik körében a coaching ismert fogalom. Ügyfél oldalon azonban már nem ilyen homogén a kép. A multinacionális cégeknél humán erőforrás szakemberek és a felsővezetők körében eléggé ismert a coaching, és gyakran használják vezetőfejlesztésre. Többen viszont arról számoltak be, hogy középvezetői szinten és az alatt már nem nagyon tudják, hogy mi ez, esetleg még nem is hallottak róla.³⁰

A Budapesti Gazdasági Főiskolán 2014-ben végzett kutatás is összhangban van az interjúalanyaink válaszaival. A kérdőívet kitöltők közel 80%-a hallott már a coachingról (a kérdőíves felmérés előtt is). A teljes mintán belül a vezetők körében ugyanezre a kérdésre 87%-a válaszolta, hogy hallott a coachingról. A földrajzi területi megoszlás a főváros javára dőlt el: a megkérdezettek 90%-a válaszolt igennel az előző kérdésre.³¹

Coaching irányzatok és módszerek hazánkban

A „Coaching és coaching között rejlő különbségek” című fejezetben bemutattunk számos coaching irányzatot. Vizsgálatunk során kíváncsiak voltunk arra, hogy melyek a leginkább kedveltek hazánkban. Az alábbiakban az általunk megkérdezett coachok válaszait mutatjuk be:

- Többen említették, hogy az *integrál szemléletet* követik, amely több irányzattól tevődik össze. Ez a szemlélet négy aspektusból (egyéni belső; egyéni külső: kommunikációs, metakommunikációs elemek; kollektív belső: az egyén társadalomban való elhelyezkedése; kollektív külső: a társadalom fejlődéséhez való hozzájárulás) közelelti meg az egyén személyiségét.
- A megkérdezettek között voltak olyanok, akik az *ontológiai irányzat* elvei alapján dolgoznak, mely a hangsúlyt az ontológia gyengítésére helyezi, mivel a változtatás szempontjából az a jobb, ha valakinek gyengébb az ontológiája.
- Van, aki a *proaktív irányzat* mellett kötelezte el magát. Ők azt vallják, hogy nem várják meg a probléma kialakulását, hanem megelőzik azt. Vannak indikátorok, amelyek megmutatják, mely területeken kell erősíteni a személyiséget, ahhoz, hogy az elakadások ne jöjjenek létre.
- Interjúalanyaink egy része a *kreatív valóságteremtés* coachingot alkalmazza, amely a metafizika és a gestalt pszichológia alapjait használja fel. Alapelve az, hogy a coachee ugyanúgy viselkedik a magánéletben és az üzleti világban is. Így ez az irányzat nem választja szét life coachingot a business coachingtól.
- Néhány interjúalany *szupervízió alapú coachingot* használ munkája során. Az irányzat lényege – a coach elmondása szerint –, hogy folyamatot csak folyamattal lehet rendbe hozni. Jellemzője a holisztikus szemlélet, mely szerint a világ egy rendszer,

és ezért önmagában semmi sem szemlélhető, hanem mindig valamilyen összefüggésben nyer értelmet.

- Számos olyan coachcsal is beszélgettünk, akik úgy döntöttek, hogy *nem kötelezzük el magukat egyetlen egy irányzat mellett sem*. A coachee személyiség típusától függ, hogy milyen módszerek segítségével dolgoznak. Mindig olyan mellett döntenek, amely segítségével a leggyorsabban, legkönnyebben a legjobb hatást tudják elérni az ügyfélnél.

Horváth Tünde kutatása ez utóbbit erősíti meg. Az által megkérdezett coachok közül többen nem tisztán egy irányzat eszköztárát alkalmazzák. A következő kombinációk fordultak elő:

- Pszichodráma ötvözése változáskezelési elemekkel.
- Analitikus szemléletet megtoldva dinamikus irányzattal.
- Gestalt elemeket kiegészítve a GROW³² modell alkalmazásával.
- Pszichodráma Gestalt elemekkel.³³

Az alkalmazott módszerek és irányzatok bő választékának – amennyiben ezek valóságban is kellő mértékben különböznek –, nagy előnye lehet, hogy az ügyfél megkeresheti a számára legszimpatikusabbat. A legmegfelelőbbet valószínűleg nem fogja megtalálni, hisz ahhoz meg kellene ismernie az eltérő irányzatokat, hogy különbséget tudjon tenni közöttük.

Az irányzatok gombamód szaporodásának kevésbé hangoztatott oka között szerepel az eladhatóság növelése. Az, amikor a vállalkozások a többiektől való különbözőséggel próbálnak kiszakítani egy darabkát maguknak a korlátozott keresletből.

A coaching foglalkozások legjellemzőbb területei Magyarországon

A második kérdéskörrel azt kívántuk felmérni, hogy milyen elakadásokkal, problémákkal keresik meg a coachokat hazánkban. Először az előzőekhez hasonlóan az általunk végzett vizsgálatokból nyert válaszokat összegezzük, majd néhány hazai szekunderforrás adatait mutatjuk be.

- Magyarországon a coaching alkalmazásai közül a business coaching a legelterjedtebb. A magánéleti, személyes problémákkal még nagyon kevés ügyfél keresi meg a hazai coachokat. Ennek számos oka lehet. Az egyik legfőbb ok pénzügyi vonatkozású. Egyrészt a cégek sokkal inkább hajlandóak fizetni a coachingért, ha ezzel lehetőségük van eredményességük növelésére. A Business Coach Kft. kutatása szerint a megrendelő cégek 80%-a összes alkalmazottjuk kevesebb mint 5%-ának, tipikusan a szervezet legfelső rétegeinek biztosított coachot, elsősorban külső coach személyében.

Másrészt life coach interjú alanyaink elmondták, hogy igen kevesen választják ezt a területet, mert ezzel, sokkal kevesebbet lehet keresni, mint az üzleti coachinggal. Magánszemélyek nem szívesen költenek (sok esetben nincs is rá anyagi fedezetük)

ilyen jellegű szolgáltatásokra. Volt olyan válaszadónk, aki szerint a business coaching területe „kevésbé sokrétű”, könnyebb „sablonokat” kialakítani, és szerinte siker esetén a végeredmény is látványosabb. Számos esetben „felső utasítás” miatt veszik igénybe a business coachingot, nincs mód a személyes választásra. Részben ez is elterjedtségének jóval nagyobb arányát támaszthatja alá.

- Az interjú alanyaink szerint az állami szférában is egyre elterjedtebb a coaching módszer használata.
- A fenti két területen belül igen széles az a skála, amely okból igénybe veszik a coaching szolgáltatást. A céges felhasználás esetében a legjellemzőbb területek a válaszadók szerint (3. ábra):
 - a kommunikációs problémák feloldásának orvoslása;
 - a döntési dilemmák okozta nehézségek;
 - új munkakörbe való beilleszkedési gondok felszámolása;
 - vagy a hatékony időbeosztás megtanulása.

Magánélet területén önbizalom növelése, aszertivitás, önmotiváció fokozása, párkapcsolati, gyereknevelési problémák, családtagokkal való kommunikációs nehézségek a legjellemzőbb témák, amelyekkel felkeresik a coachokat (3. ábra).



3. ábra. A coaching foglalkozások legjellemzőbb területei az üzleti és a life coaching területén (Saját szerkesztés)

A Business Coach Kft. 2014-es kutatása szerint az üzleti életben a legtöbben fejlesztési céllal, a kollégák erősségeinek kiaknázása miatt alkalmazzák a coachingot. Ezután következik a teljesítmény növelése, illetve motivációs eszközként a munkatársak megtartása. Egyre inkább bővül azoknak a cégeknek a köre, ahol a coaching már beépült a HR által nyújtott szolgáltatások körébe és például a vállalat által nyújtott egyéni képzési keret terhére választható. A képzések területét illetően az ő rangsoruk: vezetői képességek fejlesztése; új kinevezés, új feladat; időgazdálkodás, burn out; konfliktuskezelés; stresszkezelés; kommunikáció; karriermenedzsmen; arculat, karizma, personal branding.³⁴

A Budapesti Gazdasági Főiskolán 2014-ben végzett kutatás alapján a megkérdezettek körében az 5 legnagyobb arányban, 71-78%-ban említett terület, ahol a coachingot alkalmazzák sorrendben a következő: konfliktuskezelés, vezetői készségfejlesztés, teljesítmény javítása, karriertervezés és kommunikáció.³⁵

A coaching hatékonyságának mérése a gyakorlatban

A coaching hatékonyság a művészet és a tudomány komplex keveréke.³⁶ Vajon mitől számít egy coaching folyamat sikeresnek? Elegendő-e, ha a coach és a coachee elégedettek? Az elégedettséget azonban miben lehet mérni? Mekkora a „megfelelő” elégedettség? A kérdéseknek se szeri se száma, ha arra akarunk választ kapni, hogy mennyire volt hatékony egy coaching foglalkozás, vagy maga az egész folyamat. Különösen fontos ez a vállalatnak, hisz akkor van értelme egy befektetésnek, ha az megtérül számára. Ezért vizsgálatunkban ilyen s ehhez hasonló kérdéseket tettünk fel interjú alanyainknak, amelyre a következő válaszokat kaptuk:

- A megkérdezett hazai coachok állítása szerint a coaching folyamatának sikeressége közvetlen eszközökkel nehezen mérhető tisztán és objektív módon. A szakemberek ezt azzal indokolták, hogy a siker szubjektív fogalom. A siker ezért mindenkinek mást és mást jelent, így az eredményeket sokkal inkább egyéni szinten lehet mérni.
- Az interjúk során a coachok azt is elmondták, ha egy coachee több ülésen részt vesz, akkor biztosan változást hoz az életében a coaching. Sok esetben ezt – a coaching sajátosságának köszönhetően –, az ügyfél elsősorban a saját sikerének tudja be, és csak részben a coaching hatásának. Így van ez rendjén, hisz a coaching pont arról szól, hogy az egyén maga fedezze fel saját valóságát, a coach „csupán” rávezeti arra.
- A válaszadók szerint a coaching sikeressége mérésének az egyik leggyakoribb módja, a visszajelzések adása. Ezeket akár a coaching folyamata közben, akár annak végén kaphatják a coachok, coacheek. Például 1-től 10-es skálán bejelölik az adott találkozó sikerességét, vagy kérdőívet tölt ki a coachee, amelyben a folyamatot több vonatkozásban is értékelheti. Ezek közé tartozik az is, ha a kliens később más problémákkal visszatér ugyanahhoz a coachhoz, vagy ismerősöknek barátoknak ajánlja őt. A megkérdezettek között vannak olyan coachok, akiknek ügyfelei szinte 100%-ban ajánlás útján érkeznek.
- Néhányan naplóvezetéses módszerrel keresztül mérik a coaching hatékonyságát. Mindkét fél naplót vezet, melyben folyamatosan írják, merre halad a közös munka, milyen változások következtek be.
- A legtöbb coach megemlítette, hogy igen fontos a coaching elején megfogalmaztatni az ügyféllel az elérni kívánt célt. Így a kitűzött célok megvalósulása a folyamat sikerességének egyik legfőbb mércéje lehet.
- Interjúalanyaink között kevesen voltak azok, akik azt mondták, hogy a coaching sikere pénzben is mérhető. A legtöbben közülük sem forintosították az ered-

ményt. Inkább a „szemmel látható” változások alapján ítélték meg a coaching hatékonyságát.

A fenti válaszok alapján a hazai gyakorlatban három mérési megközelítést lehet elkülöníteni:

1. Az első csoportba azok a tényezők tartoznak, amelyek a coach teljesítményére történő visszacsatolásból nyerik a coaching folyamat sikerességére vonatkozó információt. Ilyenek például a visszajelzések és az ajánlások.
2. A második csoportba azok az eszközök tartoznak, amelyek az ügyfél felől közelítik meg a coaching eredményességének kérdését. Itt a coachee által kitűzött célok elérése a legfontosabb mutatója a sikernek. Fontos visszajelzés az is, hogy a továbbiakban egy újabb problémával a coachee ugyanazt a coachot keresi-e meg.
3. Interjú alanyaink közül azok voltak a legkevesebben, akik a coaching hatását pénzben közvetlenül mérhetőnek tartják. A pénzbeli mérhetőség fontosságát elsősorban azok a coachok hangsúlyozták ki, akik cégvezetőként váltak coachcsá. A termelékenység növekedést két oldalról közelítették meg. Egyrészt saját munkájuk eredményesebbé válását tartották fontosnak. Például a coaching folyamatban való részvétel után könnyebben tudtak delegálni feladatokat a munkatársaikra. Az így felszabadult időt fontosabb vezetői feladatokra tudták fordítani. Azt is elmondták, hogy saját maguk coachcsá válásával munkatársaik önállóbbá váltak. Mindemellett a módszer használatával eredményesebben szűrték ki azokat a kollégákat, akik nem fejleszthetőek, így a cég számára nem volt hatékony a megtartásuk.

Az interjú alanyaink válaszait megerősítik más hazai kutatások. Bagi Noémi által végzett felmérés, mely során a megkérdezettek úgy nyilatkoztak, hogy a coaching eredményességét a coachee siker érzetében mérik, a coaching nehezen számszerűsíthető mérhetőségét támasztja alá. „Az a siker, amit ügyfél annak értékel, és ő maga is érzi a változást, hiszen ő határozza meg az egész folyamat tartalmát...”³⁷

Egy másik magyar kutatás a coaching termelékenység-növelő hatását bizonyítja. Filius Ágnes egyik cikkében, egy olyan cégvezető vállalatán keresztül mutatja be a coaching szemléletű irányítást, akinek vállalata 25 százalékos árbevétel növekedést ért el 2011-ben a coaching alkalmazásának köszönhetően.³⁸

Nemzetközi példák

Bár ez a tanulmány a hazai coaching piac néhány jellemzőjét kívánja bemutatni, de a coaching eredményességének mérésére vonatkozóan a nemzetközi kutatások sokkal kiterjedtebbek. Ezért az alábbiakban bemutatunk néhányat, annak szemléltetésére, hogy a coaching hatása számokkal igenis kimutatható.

- Olivero és társai vezetői mintacsoporton vizsgálták a coaching hatását. Először a csoport egy vezetői tréningen vett részt, amelynek eredményeképp 22%-os termelékenység-növekedés volt tapasztalható. Majd a tréning után coaching folyamat következett, amely után a termelékenység további 65%-kal nőtt.³⁹

- Egy brit cég kutatásai alapján a coachingnak azon kívül, hogy az egyéni teljesítményt és a vállalat termelékenységét növeli, számos szervezeti előnye van, mint munkatársi motiváció növekedése, szervezeti változások felgyorsulása, kisebb fluktuáció, külsőképzések szükségének csökkenése, tanulás és fejlődés kultúrájának megerősödése, munkahely-magánélet közötti harmónia növekedése.⁴⁰
- „The Case for Coaching” könyv szerzői hasonló vizsgálatot végeztek, mint az előző kutatások. A válaszadók 96%-a szerint a coaching növeli az egyéni teljesítményt. 98% szerint az egyéni teljesítmény mellett a szervezeti termelékenységre is hatással van.⁴¹
- McGovern csapata száz felsővezetőt kérdezett meg az Egyesült Államokban. A kutatás során kimutatták, hogy a coaching beruházás megtérülése 5,7-szeres volt. A megkérdezettek több mint fele (53%) kézzelfogható növekedést tapasztalt a termelékenység emelkedésében.⁴²
- A Skandia nevű cég fő célja a középvezetők teljesítményének növelése volt. A program után megmérték a fejlődés mértékét és a megtérülést (ROI). A résztvevők körében a teljesítmény 20-32%-kal nőtt, azaz a vállalat ugyanazért a kifizetett bérért 20-32%-kal több munkát kapott.⁴³
- A Vida-Vranesics által említett kutatásban 106 ügyfél értékelte a coaching eredményességét 1-10-es skálán. A kutatással kapcsolatban leírtak alapján az eredményes coaching három fő jellemzővel mutatható be.
 - Tartós viselkedés-változás: Például nagyobb hangsúlyt kell fektetni a kapcsolatépítésre, jobb munka-család integráció kialakítása és fenntartható fejlődés kialakítása.
 - Megnövekedett öntudatosság és önmegértés: Például a személyes motivációk magasabb fokú tudatossága, az öntudatosság precízebb meghatározása, az érzelmi kompetenciák magasabb értékelése, proaktivitás.
 - Sikeresebb vezetői munka, megbízhatóság, motivációs képesség, jobb eredmények és nagyobb fokú optimizmus a jövőt illetően.⁴⁴

Jövőkép

Egy 2008-as kutatás szerint a coaching elterjedése számos problémát is magával hozott. Az egyik legnagyobb gondot abban látták a válaszadók, hogy „bárki felírhatja a névjegyére, hogy coach”, mindemellett azt is megfogalmazták, „jelentős piaci igény van” a coachingra.⁴⁵

Az elmúlt 7 év alatt ezek a dilemmák nem mérséklődtek, de számos olyan kezdeményezés született, amely nagyban növeli a szakma színvonalát. Szakmai szövetségek jöttek létre, 2012-től megjelent a Magyar Coachszemle szakfolyóirat, illetve a „Coaching Határok Nélkül” tréning-sorozat nevesebbnél nevesebb nemzetközi coach szakemberek vezetésével zajlik. Ezek a folyamatok mind azt bizonyítják, hogy számos elkötelezett személy fáradozik azon, hogy a szakma minél nívósabb helyre kerüljön a hazai piacon. Hat coaching szervezet megalapította a Magyarországi Coach-szervezetek Szövetségét (MCSZ). „Az MCSZ célja az átlátható és számon kérhető szakmai normák és sztenderdek kialakítása. Az MCSZ felkarolja és képviseli a korábban közösen aláírt Szakmai Kódexet. A Szakmai Kódex és az

Etikai kódex megalkotása mellett az MCSZ további tervei között szerepel egy átfogó minősítési rendszer, és ennek alapján egységes coach szakmai adatbázis létrehozása.”⁴⁶

Hegedűs Dóra szerint a „jövő a szervezeti szintű coaching kultúráé. Cikkében azt is megemlíti, hogy az erős coaching kultúrával rendelkező szervezetek pénzügyi teljesítménye és az alkalmazottaik elkötelezettsége magasabb az átlagnál.”⁴⁷

Uj Anikó és Szodorai Andrea szerint a „nemzetközi kutatások Kelet-Közép-Európában további piacbővülést jósolnak, amit a hazai felmérés eredménye is alátámaszt: azon cégek többsége, melyek még nem próbálták a coachingot, a jövőben tervezik bevezetését. A coach szakmai szervezetek és képző intézmények is optimistán nézhetnek a következő évek elébe, hiszen a coachok kétharmada tervezi saját továbbképzését nemzetközi akkreditáció megszerzésével, vagy módszer-specifikus képzések, master class-ok és szakmai rendezvények keretében. A vállalati megrendelők tehát továbbra is bízhatnak benne: a coachok szakmailag felkészülten, többféle fejlesztési módszert kínálva fogják támogatni a vezetők és munkatársak személyes fejlődését.”⁴⁸

A coaching piac az Egyesült Államokban is még a felfelé ívelő ágban van. Úgy gondoljuk, hogy az egész világon, így Európában is – ezen belül Magyarországon – igen nagy területe van még a fejlődésnek. Remélhetőleg egyre több lesz a komoly szakmai tudással és gyakorlattal rendelkező coach, és a pozitív tapasztalatot szerző coaching ügyfél, akik hozzájárulnak a szakma jó hírnevéhez.

Jegyzetek és hivatkozások

¹ TAKÁCS, I. (2012): A coaching kezdete. <http://coaching.reblog.hu/a-coaching-kezdete>

² GALLWEY, T. (1974): *The Inner Game Of Tennis*, Random House, New York

³ GALLWEY, T. (1977): *The Inner Game Of Skiing*, Random House, New York

⁴ GALLWEY, T. (1986): *The Inner Game Of Golf*, Random House, New York

⁵ GALLWEY, T. (2000): *The Inner Game Of Work*, Random House, New York

⁶ WHITEMORE, J. (2008): *Coaching a csúcsteljesítményért*, Z. Press Kiadó Kft., Miskolc.

⁷ HORVÁTH, T. (2004): *Helyzetkép a magyarországi coachingról*. *Pszichoterápia*, 2004. augusztus. <http://www.clarino.hu/docs/articles4.pdf>

⁸ MADAI, K. (2014): *A coaching története Magyarországon*. *Magyar Coachszemle*. Digitális világunk 2014/1. 68-72. old.

⁹ AUSTIN, N. – PETERS, T. (1986): *A Passion for Excellence*. Boston, Warner Books. In: Horváth T. (2004): *Helyzetkép a magyarországi coachingról*. *Pszichoterápia*, 2004. augusztus. <http://www.clarino.hu/docs/articles4.pdf>

¹⁰ ZEUS, P. - SKIFFINGTON, S. (2001): *“The Complete Guide to Coaching at Work Paperback”* The McGraw Hill Companies Australia

¹¹ CURLY, M. (2002): *The Life Coaching Handbook*. Crown House Publishing.

¹² ELBERT, N. F. – FARKAS, F. (2000): *Az emberi erőforrások fejlesztése*. In: POÓR J. – KAROLINY MÁRTONNÉ (szerkesztő). *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*, Budapest, KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó

¹³ SÁRVÁRI, GY. (2013): *A belső harcos útja*. *Coaching kézikönyv*. Central Média Csoport Zrt.

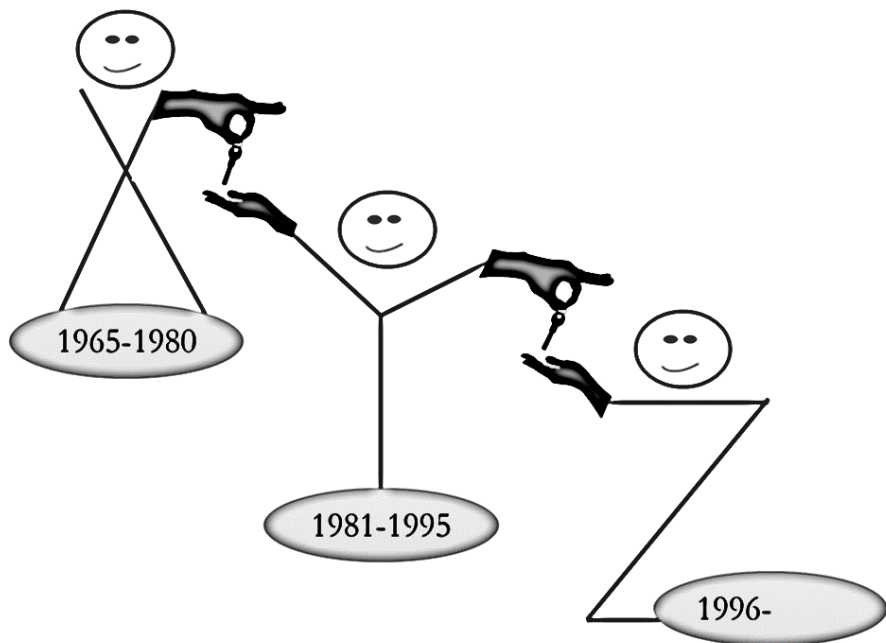
¹⁴ WHITEMORE, J. (2008): *Coaching a csúcsteljesítményért*, Z. Press Kiadó Kft., Miskolc.

- ¹⁵ BLANCHARD, K. (2010): *Leading at a Higher Level, Revised and Expanded Edition: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations*. Upper Saddle River, NJ, FT Press
- ¹⁶ KELLÓ, É. (2014): *Coaching alapok és irányzatok*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- ¹⁷ KELLÓ, É. (2014): *Coaching alapok és irányzatok*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- ¹⁸ PUSZTAI, E. (2009): A coaching szerepe a szervezetfejlesztésben. *IME VIII. évfolyam 2. szám*. 2009. március, 35-37. oldalak
- ¹⁹ WASYLYSHYN, K. M. (2003): Executive coaching. An outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*. 55 (2), pp. 94-106., <http://dx.doi.org/10.1037/11570-008>
- ²⁰ EDWARDS, L. A. (2011/a): Measuring reaction and learning measures of coaching impact. *Coaching Word*. March, 2011. pp. 5-6.
- EDWARDS, L. A. (2011/b): At the heart of measuring coaching ROI... Application, implementation, and impact. *Coaching Word*. April, 2011. pp. 5-6.
- EDWARDS, L. A. (2011/c): Reporting ROI of coaching. *Coaching Word*. May, 2011. 5. p.
- ²¹ ANDERSON, D. – ANDERSON, M. (2005): *Coaching that counts. Harnessing the Power of Leadership Coaching to Deliver Strategic Value*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, USA.
- ²² MILLER, K. L. (2013): Leadership Coaching – Return on Investment (ROI) Forrás: <http://leadershipcoachingblog.com/leadership-coaching-return-investment-roi/>
- ²³ Saját szerkesztés. Az ábra alapját MILLER, K. L. (2013): Leadership Coaching – Return on Investment (ROI) cikk ábrája képezi. Forrás: <http://leadershipcoachingblog.com/leadership-coaching-return-investment-roi/>
- ²⁴ O'NEIL, M. B. (2008): *Coaching. A vezetői szerep és feladat tudatosítása*. HVG Kiadó, Budapest. 235-248. old.
- ²⁵ O'NEIL, M. B. (2008): *Coaching. A vezetői szerep és feladat tudatosítása*. HVG Kiadó, Budapest
- ²⁶ A kérdések feldolgozásához szükséges adatokat, információkat elsősorban saját vizsgálaton keresztül szereztük meg, amely során szakemberekkel készítettünk interjúkat. A kutatás során összesen 18 coachsal készítettünk interjút és 181 kérdőívet vettünk fel. A kérdőívet a coachingot igénybevevői oldal. Az interjúk felvétele 2015. március-júniusban történt.
- ²⁷ ÁDÁM, A. – FENYVESI, É. (2016): Kezdetek, jelen – és a jövő? A coaching és a sport. In: Vágány Judit, Fenyvesi Éva (szerk.): *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok*. Budapest: BGE KVIK Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály, 2016. 4-19. old.
- ²⁸ Mi újság idén a coachképzési piacon? 2010. <http://www.hrportal.hu/hr/mi-ujsg-iden-a-coach-kepzesi-piacon-20100210.html>
- ²⁹ UJ, A. – SZODORAI, A. (2015): A 2014. Évi coaching kutatás eredményei. *Magyar Coachszemle*. 2015. 2. szám. 52-66. old.
- ³⁰ HORVÁTH, T. (2004): Helyzetkép a magyarországi coachingról. *Pszichoterápia*, 2004. augusztus. <http://www.clarino.hu/docs/articles4.pdf>
- ³¹ RÁDLERNÉ IVÁNYOSI SZABÓ, M. – KIRÁLY, ZS. (2015): Coaching a fejekben – a coaching megítélése Magyarországon. Kutatási összefoglaló. <http://www.bgf.hu/PSZK/Szervezeti-egyseink/oktatasiszervezeti-egysegek/VALLAKOZASEMBERIIT/Munkatarsak/Dr.-Kiral-y-Zsolt/Publikaciok/Coaching-a-fejekben-A-coaching-megitelese-Magyarorszagon>
<http://www.coachfederation.hu/blog/coaching-fejekben-2015>
- ³² A GROW az alábbi szavak rövidítése: Goal, Reality, Options, Will. Magyarul: Cél, Valóság, Lehetőségek, Teendők.
- ³³ HORVÁTH, T. (2004): Helyzetkép a magyarországi coachingról. *Pszichoterápia*, 2004. augusztus. <http://www.clarino.hu/docs/articles4.pdf>

- ³⁴ UJ. – SZODORAI, A. (2015): A 2014. Évi coaching kutatás eredményei. Magyar Coachszemle. 2015. 2. szám. 52-66. old.
- ³⁵ RÁDLERNÉ IVÁNYOSI SZABÓ, M. – KIRÁLY, ZS. (2015): Coaching a fejekben – a coaching megítélése Magyarországon. Kutatási összefoglaló. <http://www.bgf.hu/PSZK/Szervezeti-egyseink/oktatasiszervezetiesegysegek/VALLAKOZASEMBERITT/Munkatarsak/Dr.-Kiraly-Zsolt/Publikaciok/Coaching-a-fejekben-A-coaching-megitelese-Magyarorszagon>
<http://www.coachfederation.hu/blog/coaching-fejekben-2015>
- ³⁶ GILBERT, W. D. – TRUDEL, P. (2004): Analysis of coaching science research published from 1970-2001. *Research Quarterly for Exercise and Sport* 75, 388-399. old.,
<http://dx.doi.org/10.1080/02701367.2004.10609172>
- ³⁷ BAGI, N. (2013): A coaching hatékonyságát befolyásoló tényezők. A szakirodalom tükrében és coach-szemmel. Magyar Coachszemle 2013. 1. szám. 29-43. old.
- ³⁸ FILIUS, Á. (2012) Így mérhető a coaching hatékonysága <http://www.hrportal.hu/hr/igy-merhető-a-coaching-hatekonysaga-20120116.html>.
- ³⁹ OLIVERO, G. B. et al. (1997): Executive coaching as a transfer of training tool: effects on productivity in a public agency. *Personnel Management*, 26 (4) 461-469. old. In: Neale, S. – Spencer-Arnell, L. – Wilson, L. (2009): *Érzelmi intelligencia coaching*. Oktker-Nodus Kiadó Kft. Veszprém, <http://dx.doi.org/10.1177/009102609702600403>
- ⁴⁰ CIPD (2004): *Buying Coaching Services Research Paper*, CIPD, London. In: Neale, S. – Spencer-Arnell, L. – Wilson, L. (2009): *Érzelmi intelligencia coaching*. Oktker-Nodus Kiadó Kft. Veszprém
- ⁴¹ JARVIS, J. et al. (2006): *The Case for Coaching*, CIPD, London. In: Neale, S. – Spencer-Arnell, L. – Wilson, L. (2009): *Érzelmi intelligencia coaching*. Oktker-Nodus Kiadó Kft. Veszprém
- ⁴² McGOVERN, J. et al. (2001): *The Manchester Review*, 6 (1). In: Neale, S. – Spencer-Arnell, L. – Wilson, L. (2009): *Érzelmi intelligencia coaching*. Oktker-Nodus Kiadó Kft. Veszprém
- ⁴³ NEALE, S. et al. (2009): *Érzelmi intelligencia coaching*. Oktker-Nodus Kiadó Kft. Veszprém
- ⁴⁴ VIDA-VRANESICS, SZ. (2011): A vezetői coaching, 2. rész - Folyamat, eredmény, hatékonyság. http://menedzserpraxis.hu/hir.php?hir_ID=606
- ⁴⁵http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Q2BD3EexxKkJ:www.szmt.hu/letoltesek/doc_download/47-coaching-kutatas-eredmenye+&cd=10&hl=hu&ct=clnk&gl=hu
- ⁴⁶ MADAI, K. (2014): A coaching története Magyarországon. Magyar Coachszemle. Digitális világunk 2014/1. 68-72. old.
- ⁴⁷<https://www.linkedin.com/pulse/j%C3%B6v%C5%91-szervezeti-szint%C5%B1-coaching-kult%C3%BAr%C3%A1%C3%A9-dora-hegedus-pcc>
- ⁴⁸ UJ, A. – SZODORAI, A. (2015): A 2014. Évi coaching kutatás eredményei. Magyar Coachszemle. 2015. 2. szám. 52-66. old.

GENERÁCIÓS KÜLÖNBSÉGEK A MUNKA ÉS AZ ISKOLA VILÁGÁBAN

THUMA Orsolya



A tanároktól azt hallani, hogy a mai iskolások (Z generáció vagy Digitális bennszülöttek) érdektelenek, motiválatlanok, hiányzik belőlük a tisztelet, egyre több a problémás (diszes, SNI-s, hiperaktív, figyelem és magatartászavaros) diák, egyre küzdelmesebb és fárasztóbb a tanítás. A munka világában is sokféle panasz éri a frissen munkába állókat (jelenleg 21-35 éves Y generáció tagjait). Akár másfél évente állást változtatnak, türelmetlenek, ha a munka az igényeiknek nem felel meg, azonnal váltanak, gyakran mire betanítják őket, már el is mennek a cégtől. Nem tisztelik az idősebbeket, nem elég elkötelezettek, kerülik az extra erőfeszítéseket, nem szívesen végeznek monoton feladatokat, a munkaidő végén az elvégzendő feladatoktól függetlenül egyszerűen haza akarnak menni. A másik oldalról viszont sok diák panaszkodik arra, hogy unalmasak az órák és sok fölöslegeset kell tanulniuk. A fiatal munkavállalók pedig emberbarát és családbarát munkahelyre vágnak, ahol érdekes feladatokat végezhetnek, megvalósíthatják karrier terveiket anélkül, hogy a munka kizsigerelné őket.

Vajon tényleg mások a mai fiatalok, mint az idősebbek voltak fiatal korukban? Ha igen, mi állhat a változások hátterében? Mit tehetnek a tanárok és a munkaadók, hogy csökkenjen a generációk közötti távolság és közelítsenek az eltérő igények és elvárások? A tanulmányban a személyiség, az életcélok és a motivációk kérdésével foglalkozunk. Röviden kitérünk az idősek és a fiatalok eltérő motivációira, majd megvizsgáljuk, hogy milyen pszichológiai változások állhatnak a generációs különbségek hátterében, és a kutatások alapján milyen gyakorlati tanácsok fogalmazhatók meg.

Ezek a mai fiatalok ...

„Fiatalságunk [...] rosszul nevelt, fittyet hány a tekintélyre és semmiféle tiszteletet nem tanúsít az idősek iránt. Manapság fiaink [...] nem állnak fel, amikor a helyiségbe belép egy idős ember, feleselnek a szüleikkel és fecsegnek abehelyt, hogy dolgoznának. Egyszerűen kiállhatatlanok.”

Szókratész i.e. V. sz.

„A fiatalág velejéig romlott. A fiatalok elvetemültek és semmirekellők. Sobasem lesznek olyanok, mint a régi idők fiatalága. A mai fiatalok nem lesznek képesek megőrizni kultúránkat.”

Babilon romjai között talált 3000 éves agyagtábla

Úgy tűnik a fiatalokkal mindig baj volt. Mégis abszurd lenne valóban elhinni, hogy az ókor óta az emberiség csak romlott generációról generációra. Éppen ellenkezőleg a tudományos kutatások meglehetősen egyértelműen azt mutatják, hogy évszázadok-évezredek perspektívájából vizsgálva az emberiség tudása, absztrakt intelligenciája, racionalitása, moralitása folyamatosan és jelentős mértékben nőtt¹. A világban összességében (leglátványosabban a nyugati kultúrákban) nőtt a tudományosan megalapozott tudás, az anyagi jólét, a várható élettartam, visszaszorulóban vannak a tekintélyelvű zsarnoki rendszerek és egyre terjed a

demokrácia, nőtt a tolerancia, egymás szabadságjogainak az elismerése. Az élet szinte minden területén egyre nagyobb döntési szabadságot élvezünk. A demokráciákban megszűnt a rabszolgatartás (legalábbis legális formájában), visszaszorulóban a halálbüntetés, eltűnt a csonkolás és az elevenen elégetés, mint büntetési forma, és még a gyilkosságok aránya is drasztikus mértékben lecsökkent². A trend iránya egyértelműnek látszik, ugyanakkor évszázadok változását nem érzékeljük a saját emberi életünk perspektívájából. Érdekes kérdés, hogy mi magyarázhatja azt a kognitív illúziót, hogy minden korban az idősebbek a régi „aranykort” sírták vissza, és a fiatalokban a tiszteletlenséget, a romlást és az elfajulást látták?

Nyilvánvalóan a kérdés összetett és túlmutat ennek a dolgozatnak a keretein, így egyetlen pszichológiai szempontot szeretnék bemutatni, amely magyarázatot adhat az életkorunkból fakadó eltérésekre. Carstensen³ kutatásai azt mutatják, hogy az emberek szemléletmódjának és életcéljainak változását alapvetően az befolyásolja, hogy mennyi életidőt látnak maguk előtt. Mivel a fiatalok még végtelennek látják az előttük elterülő időt, elsősorban az információ szerzés, a tudásbővítés és az újdonságok keresése motiválja őket, figyelmük a jövőre összpontosul. Az idősebbek ezzel szemben azt érzik, hogy az idő egyre fogy, ezért a rövid távú célok kerülnek előtérbe, hogy a fennmaradó időt értelmesen, jó érzések között töltsék el, és a jövőről a jelenre irányul a figyelmük. Az időperspektíva megváltozása a motivációk és a viselkedés legjobb bejósolója. Például fiatal HIV fertőzöttek a lerövidült idői távlatok következtében az idősek létezését veszik fel, megtanulják élvezni a jelen pillanat és az emberi kapcsolatok szépségét.

Heidi G. Halvorson⁴ a Columbia Business School Motiváció Kutatási Központjának vezetőjének megfogalmazásában a fiatalokat az ún. promóciós motiváció (*promotion motivation*) jellemzi, azaz idealisták, keresik az újdonságot és az új tapasztalatokat, a kalandvágy hajtja őket. Ezzel szemben az idősebbek egy alkotó életet tudhatnak maguk mögött, pontosan számon tartják mennyi energiát jelentett elérni mindazt, amivel rendelkeznek, a halhatatlanság illúziója elmúlik, realistább a gondolkodás. Ezért órájuk az ún. prevenciósi motiváció (*prevention motivation*) a jellemző, vagyis szeretnék megőrizni mindazt, amit létre hoztak, kerülni a veszteségeket, és nyugalomban élni. A viselkedéstudomány kutatásai is azt mutatják, hogy az ember pszichés életében minden, amiért megdolgozott, felértékelődik a szemében és fokozott ragaszkodást ébreszt, valamint növeli a kockázatkerülést⁵. Ugyanakkor a kétfajta motivációs beállítódás mindenkiben együtt él, legfeljebb az aránya változik az életkor, a személyiség és az élethelyzetek függvényében. Például az első baba megszületését követően a fiatal anyákon is jellemzően eluralkodik a prevenciósi motiváció, és legfőbb céljukká az válik, hogy biztonságban tudhassák gyermeküket és megóvják minden kockázattól.

A kétféle motiváció a munkahelyen is megjelenik a generációk érdeklődésében és viselkedésében. Az idősebbeket inkább érdekli a munkahelyi biztonság és a tradíciók, míg a fiatalokat elsősorban az foglalkoztatja, hogy milyen fejlődési lehetőségeket látnak a munkahelyükön, min lehet változtatni, újítani.

Hozzáállásunkat a változásokhoz jól megragadja Douglas Adams: „Minden, ami létezett a világon, amikor megszülettünk, az normális és hétköznapi és a világ működésének természetes része. Minden, amit tizenöt és harmincöt éves korunk között találnak fel, az új és izgalmas, és forradalmi, és talán karriert lehet csinálni belőle. Minden, amit harmincöt éves korunk után fedeznek fel, az a dolgok természetes rendje ellen való”⁶.

Vajon az életkorral együtt járó szemléletváltás elegendő magyarázatot ad a generációs különbségekre? Folyamatosan változó világunkban vajon változik-e maga az ember?

Generációs kutatások

Az utóbbi évtizedekben a generációs kutatások jelentősége megnőtt a pszichológia, a társadalomtudományok és a marketing területén egyaránt. Új jelenség az emberiség történetében, hogy a világ gazdagabb és egészségesebb felén jelentősen megnőtt a várható élettartam, így akár hét generáció él együtt a társadalomban, míg régebben, illetve a világ legelmaradottabb társadalmában csak átlagosan három (gyerekek-szülők-nagyszülők). A társadalmat alkotó eltérő generációk együttműködése nyilvánvalóan elengedhetetlen a hatékony munkavégzés érdekében az iskolában és a munkahelyen egyaránt, de fokozott kihívást jelent. A McCrindle Research⁷ 12 országot felölelő globális felmérésében a munkahelyi konfliktusok okát csak kevesen (23%) látták a nemek eltérésében, és csak egy harmaduk (35%) okolta a kulturális különbségeket. Legtöbben (42%) a generációs különbségeket tartották a problémák fő okának.

A generációkutatók a születési évszám alapján állapítják meg (nagyreszt önkényesen) a generációs határokat, általában 15-20 éves intervallumokban. Bár a kutatók eltérnek a generációs határok meghúzásában és elnevezésében, három jellemző alapján jól meghatározhatók a generációk: tagjai egy csoportba sorolják magukat a többiekkel, közös hiedelmek és magatartásformák jellemzik őket, és azonos történelmi eseményeket élnek át⁸. Ebből következik, hogy egy generáció tagjai hasonló életkorban és életszakaszban vannak, hasonló tapasztalatok hatottak rájuk, és más generációktól eltérő értékrendszert alakítanak ki. A hazai szakirodalomban leggyakrabban használt generációs beosztás az első táblázatban látható.

1. táblázat. A ma élő generációk a születési idő alapján⁹

Generáció neve	Születési éve
Veterán	-1945
Baby boomer	1946-1964
X generáció	1965-1979
Y generáció	1980-1994
Z generáció	1995-2010
Alfa generáció	2011-

Az alábbiakban csak azokat a generációkat mutatom be röviden, amelyek aktívan érdekeltek az iskola és a munkaerő piac világában.

A *Baby boomer* korosztály a háború után jelentősen megnőtt születési számok miatt kapta az elnevezését. Az idősebbek most kezdik a nyugdíjas éveiket, másrészt ők alkotják a vezető réteg jelentős hányadát. Magyarországon az egész korosztály életét, életfelfogását jelentősen befolyásolta a szocializmus. A tekintélyelvűség a munkában és a gyermeknevelésben egyaránt megjelent. Sokan bevonódtak a privatizációba, sokan mások viszont elvesztették a munkahelyüket és csalódásokat éltek át. A munka tisztelete, szorgalom, a személyes kapcsolatok ápolása jellemzi őket¹⁰.

Az *X generáció* átélte a rendszerváltást, az információs technológia megjelenését és gyors fejlődését, a munkahelyek bizonytalanná válását. Felnőttként tapasztalták meg, hogy a régi közösségi élet és magatartásformák letűnőben vannak. Használják a számítógépet, de nehezebben fogadják be a technikai vívmányokat. Sokat dolgoznak, hisznek abban, hogy szorgalmas munkával érhetnek el sikereket. Képesek alkalmazkodni a felgyorsult élethez, de nagy kihívás számukra. Ragaszkodnak még a kézi íráshoz, és inkább telefonálnak e-mail helyett. Digitális bevándorlóknak is nevezik ezt a korosztályt¹¹.

Az *Y generáció* a szüleinél és a főnökeinél sokkal többet tud a digitális világról. Kiemelten fontos számukra a karrier, a siker és a pénz, valamint hogy jól érezhessék magukat. Szívesen dolgoznak külföldön, könnyen alkalmazkodnak a változásokhoz és gyakran váltanak munkahelyet. Az előző korosztályhoz képest öntörvényűbbek, kevésbé alázasak. Barátaikkal a közösségi oldalakon folyamatosan tartják a kapcsolatot¹².

A *Z generáció* gyakorlatilag a mai iskolás réteg. A legidősebbek most érkeztek meg a felsőoktatásba. Ők a világ első globális nemzedéke. Nagyjából ugyanazok a kulturális hatások érik őket a virtuális és globalizált világban. Meghatározóan a Google, Facebook, YouTube, Wikipedia felületein élnek az életüket¹³. Olyan családokban élnek, amelyekben az eddigi generációkhoz viszonyítva a legidősebbek a szülők, legkevesebb a testvér, és legnagyobb a válások száma. A digitális eszközök használata az élet természetes része számukra, inkább textelnek, mint telefonálnak, és szeretnek egyszerre több tevékenységet végezni (multitasking), valamint vizuálisan igényesek. Ők lesznek az eddigi legiskolázottabb generáció. Digitális bennszülötteknek is nevezik őket¹⁴, mivel szinte csecsemőkoruktól a digitális eszközökkel nőnek fel. A digitalizálódás globális és a magyar fiatalságra is jellemző.

Egy 2013-as magyar kutatás¹⁵ azt találta, hogy a felső tagozatos általános iskolások és középiskolások egy átlagos tanítási napon 98 percet néznek televíziót, hétvégén 149 percet, míg az internet előtt hétköznap 132 percet, hétvégén 189 percet töltenek. Egy másik kutatás¹⁶ szerint a magyar 9-16 évesek 76 %-a videókat (YouTube) nézeget az interneten, illetve közösségi oldalakat látogat, 60 %-a chattal és online játékokat játszik másokkal, közel 50 %-a filmeket és zenét tölt le, illetve fotókat, zenét, videókat oszt meg másokkal, és 5 %-a blogol, azaz minden huszadik magyar gyerek ír blogot. A megkérdezett tizenegyedikesek 49 %-a az órák alatt is szokta használni a telefonját.

Pszichológiai változások a generációs különbségek mögött

Az ember olyan faj, amely egyrészt meglehetősen tág határok között képes a környezetéhez alkalmazkodni, másrészt a maga tevékenységével folyamatosan alakítja a környezetét. Ezért minden újabb generáció egy többé-kevésbé megváltozott gazdasági, technológiai, kulturális és társadalmi környezethez alkalmazkodik. Az alábbiakban egy olyan kutatási irányt szeretnék bemutatni, amely betekintést enged ennek folyamatába, és feltárja a generációk eltérő viselkedése mögött álló pszichológiai változásokat.

Jean M. Twenge és Stacy M. Campbell, valamint kutatótársaik több, mint két évtizede folyó vizsgálataiban időben kiterjesztett meta-elemzést végeznek (*cross-temporal meta-analysis*) amerikai egyetemisták teszteredményein. Az Egyesült Államokban az 1930-as évektől kezdve az első éves egyetemistákkal egységesített személyiség és intelligencia tesztekkel töltetnek ki, így mára milliós nagyságrendű adatbázisban vizsgálhatják, hogy az egyes teszteken változtak-e idővel a mért átlagok. A minta viszonylag homogén, tehát jól összehasonlítható, ugyanis a tesztek hasonló korú, intelligenciájú, társadalmi-gazdasági helyzetű személyek adatait tartalmazza. Ezt a páratlan lehetőséget kihasználva kutatásaik összességében a személyiségjegyek folytonos és lineáris változását tárták fel az 1930-as évektől napjainkig. Ugyanakkor az eredmények értékelésénél azt figyelembe kell venni, hogy ezek a társadalom egy szűk rétegéből vett adatok (fiatal egyetemisták) és közvetlenül az amerikai kultúrán belüli változásokat mutatják, amelyet a legindividualistább társadalomnak tartanak ma a földön. Ezen megszorítások ellenére más országok adataival összevetve úgy tűnik, hogy a megfigyelt tendenciák általában érvényesek a nyugati világra és ránk, magyarokra is. A nemzetközi összehasonlítások szerint például a magyar társadalom szélsőségesen individualista és alacsony fokú a közösségi szellem¹⁷.

Individualizmus

Twenge és munkatársai¹⁸ meta-elemzései azt mutatják, hogy az elmúlt évtizedekben folyamatosan nőtt az individualizmus. Például már az 1960-as évektől fokozatosan felértékelődött az egyén és az egyéniség, megjelentek és gombamód elszaporodtak az önismeret fejlesztő csoportok és tréningek, gyökeret vert a köztudatban az önmegvalósítás korábban ismeretlen fogalma, a munka egyre inkább a látványos egyéni karriert jelenti. Ezzel összefüggésben megnőtt az emberek önbecsülése, a nárcisztikus személyiségjegyek gyakorisága, nőtték az emberek elvárásai, miközben csökkent a motiváció arra, hogy megfeleljünk a társadalmi elvárásoknak.

Megfelelési vágy

A meta-elemzések azt mutatják, hogy egyre kevésbé igyekeznek az emberek azon, hogy beálljanak a sorba, hogy megfeleljenek a hagyományos társadalmi elvárásoknak¹⁹. A Marlow és Crown féle Társadalmi Kíváratosság Skálán az 1950-es

és az 1970-es években jelentősen csökkentek az átlagok, és az 1980-as évek óta alacsony értéken stagnálnak. A skálán az ér el magas pontszámot, aki jó benyomást szeretne kelteni másokban, igyekszik beilleszkedni, követi az öltözködési és viselkedési szabályokat. Ahogy az „én” felértékelődik, csökken a kedv az önkorlátozásra, nő a lazaság, a szabadság, de egyben a tolerancia is²⁰. Például a Pew Research 2015-ös kutatása²¹ szerint összességében az amerikai lakosságban nőtt azoknak a száma, akik megengednék az azonos neműek házasságát, és csökkent az ezt ellenzők aránya. A tolerancia emelkedése minden generációban megfigyelhető, együtt azzal a tendenciával, hogy minden fiatalabb generáció elfogadóbb a nála idősebb korcsoporthoz képest. Meg kell jegyezni, hogy hazánkban is jellemzően a fiatalok toleránsabbak az idősebbekhez képest, de összességében jelentősen elmaradunk a nyugati gondolkodástól²².

Ahogy nőtt az individualizmus és csökkent a társadalmi elvárásoknak való megfelelés vágya, fellazultak az addigi szigorú formális társadalmi-viselkedési szabályok. A családban a nevelés egyre inkább gyermekközpontúvá vált, rengeteg a játék, egyre kevesebb a korlátozás, minden a gyerekek szórakoztatását szolgálja, és a nevelés alapelve, hogy hagyjuk kibontakozni a gyermek egyéniségét. Demokratizálódtak az emberi kapcsolatok. A magázásról lassan átváltottunk a tegezésre a családban és a munkahelyen, valamint a tömegkommunikációban és a reklámokban. A fesztelenség megjelent az öltözködésben is. Egyre kevésbé öltöznek ki a fiatalok például az egyetemi vizsgákra, az előadásokon strandpapucsban, rövidnadrágban és atlétatrikóban jelennek meg. A munkahelyekre is egyre inkább lezser, kényelmes ruhában szeretnek járni a dolgozók, ami bizonyos körülmények között akár a szakmai hitelességüket rongja. Ennélfogva idővel a cégek öltözködési kódexet voltak kénytelenek bevezetni, hogy a dolgozók a szakmától elvárt benyomást keltsék. A nagy ellenállás miatt azonban számos multinacionális cégnél bevezették a „lezser péntek” rendszert, amikor is a dolgozók úgy öltözhetnek fel, ahogy nekik tetszik.

A fiatalos, innovatív image érdekében sok cég még messzebb megy a fesztelenség iránti igény kielégítésében. A Google-nél például, amelyet rendszeresen a világ 10 legjobb munkahelye közé választanak, minden nap lezser öltözetben járhatnak a munkatársak, van pihenő szoba, bevihetik a házi kedvenceiket, játszhatnak, zenélhetnek, a munkát ott végzik, ahol kedvük van. Ezzel a trenddel és az új igényekkel összhangban már régebben sok vállalkozásnál bevezették a rugalmas munkaidőt, hogy növeljék a személyes szabadságot a munkavégzésben. Ennek az irányznak a továbbfejlesztése az eredmény-orientált munkakörnyezet (ROWE, results-only working environment), ahol az igazán kreatív, tehetséges, alkotó munkát végző emberek teljesen szabadon döntenek abban, hogy hol és mikor, illetve kikkel végzik el a munkát, csak az eredmény és a határidő számít. A tapasztalatok szerint az eredményorientált munkakörnyezet csökkenti a stresszt és növeli a produktivitást, bár nem minden munkavállalónál válik be²³.

Önbecsülés

Twenge és munkatársai meta-analízise ²⁴ azt mutatja, hogy jelentősen nőtt az emberek önbecsülése az elmúlt 50 évben. Amerikai mintájukban az 1990-es évek közepére a férfi hallgatók 86%-ának magasabb lett az önértékelése, mint 1968-ban a férfi hallgatók átlaga. Nőknél 71%-os volt az emelkedés ugyanebben az időszakban. Az önértékelést mérő tesztekben például sokkal többen értenek teljesen egyet olyan állításokkal, mint „*Összességében elégedett vagyok magammal.*” Így könnyen előállhat az a furcsa helyzet, hogy egy 18 évesnek magasabb az önbecsülése, mint a 30 évvel idősebb tanárának vagy főnökének. Magyarországon is megfigyelhető, hogy a fiatalok elégedettek magukkal.

Dr. Törőcsik Mária és kutatócsoportja a „Tudománykommunikáció a Z generációnak” elnevezésű kutatási projektjük²⁵ részeként megkérdeztek kétezer 15-24 éves fiataalt²⁶. A válaszokból az látszik, hogy 64 %-uk sikeresnek tartja magát abban, amit csinál, és 62 %-uk úgy gondolja, hogy amit igazán szeretne, azt mindig megkapja. A magas önbecsülésre utal az az eredmény, hogy 83 %-uk számára kiemelten fontos, hogy munkájáért magas bért kapjon. Ugyanakkor nem szeretnék, hogy a munka álljon az életük középpontjában, 80 %-uk számára az is nagyon fontos, hogy sok szabadidővel rendelkezzenek a munka/tanulás mellett. Fontos számukra a szabadság, mint életérzés, hogy önállóan dönthessenek (38 %), hogy jól érezzék magukat (46 %), és hogy örömeiket leljék abban, amit tesznek (57 %), valamint hogy biztonságos körülmények között tudjanak élni (55 %). Saját bevallásuk alapján 70 %-uk teljes mértékben tudatosan készül a jövőjére. Legtöbb problémát számukra a hatékony időbeosztás (57 %) és a karrier/tanulás/életpálya tervezés (48 %) okoz. Összességében elégedettek saját magukkal, 69 %-uk az akaraterejével is nagyon elégedett.

Nárcizmus

A nárcisztikus személyiség vonásokat az 1980-as évek óta mérik az Egyesült Államokban. A nárcizmus skálán mért átlagokban szintén erőteljes emelkedés figyelhető meg: 2006-ban az egyetemi hallgatók fele nárcisztikusabb volt, mint az 1980-as évek elején a hallgatók legnárcisztikusabb felső harmada²⁷. A tesztekben egyre többen értenek egyet olyan állításokkal, mint „*Azt gondolom, különleges ember vagyok*” és „*Úgy élném az életem, ahogy csak akarom.*” A nárcisztikus emberre az önimádat jellemző. Magát szebbnek, okosabbnak, értékesebbnek tartja a többiekénél, hiányzik belőle az együttérzés és a másokkal való törődés, arrogáns, nem tűri a kritikát, folyamatos csodálatot igényel, és másokat az önző érdekei szerint kihasznál. A nárcisztikus emberek nehezen jönnek ki másokkal, és komoly mértékben rombolják a közösséget az iskolában és a munkahelyen egyaránt. A vizsgálatok szerint a nárcizmussal együtt jár a rövid távú célok követése versenyhelyzetben (minden áron sikerre törekvés), nem törődve a hosszú távú következményekkel, a saját képességek túlértékelése, a kockázatos viselkedés és a függőségek kialakulása (alkohol, szerencsejáték, kényszeres vásárlás), valamint a saját sikerekkel kapcsolatos elvárások irreális megemelkedése²⁸.

A megnövekedett nárcisztikus igények olyan technológiai fejlesztéseket ösztönöztek, mint például a *selfie* készítés. Kutatásaik²⁹ ugyanakkor azt mutatják, hogy az önimádó vonások növekedése még a digitális technológiák és a közösségi oldalak széleskörű használata előtt megindult. A fokozódó nárcizmussal már az 1970-es években foglalkoztak a társadalomtudósok³⁰. Más vizsgálatokból az látható, hogy a közösségi média nem csak szabad teret enged az önsztárolásra, de egyben fel is erősíti a nárcisztikus hajlamokat³¹.

Magas elvárások

A megemelkedett önbecsülés és nárcizmus együtt jár azzal, hogy az elvárások is emelkednek. A fiatalok egyre jelentősebb fizetést várnak el, gyorsabb és magasabbra ívelő karriert, érdekes és változatos, élmény gazdag munkát. A munkamotiváció eltolódni látszik abba az irányba, hogy nem a munkavállaló fáradozik azon, hogy mindenképpen megfeleljen a munkaadó elvárásainak, hanem a munkaadótól várja, hogy igyekezzen mindent megtenni, hogy őt támogassa a saját vágyainak a megvalósításában. Ha ezt nem látja, akkor odébb áll. A ma 21-35 éves Y generáció tagjaira jellemző, hogy átlagosan másfél-két évet töltenek egy munkahelyen, a cég irányában mutatott hűség kevésbé jellemző. Ez a tendencia Magyarországon is jellemző³².

Az elvárások azonban nem csupán magasak, hanem sokszor irreálisak. Reynolds és társai³³ amerikai diákok karrierterveit elemezve azt figyelték meg, hogy a középiskolások az 1976 és 2000 közötti időszakot mérve egyre inkább túlbecsülik a jövőbeli előmenetelüket. Míg 1976-ban a középiskolás diákok 26 %-a tervezte, hogy egyetemi diplomát szerez, addig 2000-ben már a diákok fele. Ugyanakkor azoknak a száma, akik ténylegesen be is fejezték az egyetemi tanulmányaikat nem sokat változott. Emellett drasztikusan megemelkedtek a munkával kapcsolatos tervek is. 2000-ben a középiskolai diákok 75 %-a tervezte, hogy diplomásként, vezető beosztásban fog dolgozni, miközben a valóságban csak 20 %-uknak sikerül ezt elérni 30 éves korára. Twenge és Campbell kutatása³⁴ szintén azt mutatja, hogy nőtt a saját teljesítménnyel kapcsolatos magabiztosság és az optimizmus. Míg 1975-ben háromból egy diák jósolta azt, hogy „nagyon jó” házastárs és szülő lesz, addig 2006-ban már a középiskolások több, mint fele gondolta így. Ami a munkát illeti, 2006-ra a diákok kétharmada számított arra, hogy „nagyon jól” teljesít majd a felnőtt hivatásában, míg 1976-ban a diákoknak csak a fele vélekedett így. Úgy tűnik, hogy a vágyak a realitásoktól egyre jobban távolodnak.

A növekvő individualizmus, az önbecsülés, és a magas elvárások, együtt hozzájárulnak a „*kapunyitási pánik*” jelenségéhez. Ez leginkább a diplomás, nagyvárosi huszonévesekre jellemző krízisként megélt állapot, amikor egyszerre kellene pályát választaniuk a rengeteg lehetőség közül, látványos karriert építeni, anyagi biztonságot teremteni, társat találni és családot alapítani, újabb diplomákat, végzettségeket szerezni, nyelveket tanulni. Mindezt legkésőbb 30 éves korukra elérni.

Életcélok

Twenge és társai egy 2012-es tanulmányukban³⁵ az amerikai első éves egyetemisták teszteredmény adatbázisában azt vizsgálták, hogy változtak-e idővel az emberek életcéljai. Míg számos tétel esetében nem történt jelentős változás, néhány értékben komoly eltérést mutattak ki. Miközben az élet értelmének keresése leértékelődött, az anyagi jólét elsöprő jelentőségre tett szert a fiatalok szemében (lásd 2. táblázat). Az ifjabb generációk kevésbé tartják fontosnak a politikai aktivitást és a környezet megóvását célzó programokban való részvételt. Ez talán azzal magyarázható, hogy mivel csökkent a belső kontroll érzés, ezért kevesebben hiszik, hogy valóban befolyásolhatják a politikát és a globális környezetpusztítást ilyen módon. A belső értékek közül egyedül a család értékelődött fel a fiatalok szemében.

2. táblázat. Életcélok változása, a szám adatok azoknak a százalékát jelölik, akik alapvetőnek vagy nagyon fontosnak ítélték a tételt.

Fontosság %	X (1966-1978)	Y (1979-1999)	Z (2000-2009)
Gazdagnak lenni	45	71	75
Politikai események ismerete	50	39	35
Tenni a környezet védelméért	33	24	21
Értelme legyen az életnek	73	47	45
Családot alapítani	65	71	75

Külső kontrollosság

A külső-belső kontrollosság egy olyan személyiség dimenzió, amely azt fejezi ki, hogy az illető mennyire érzi, hogy a saját kezében van alapvetően a sorsának az irányítása (belső kontroll), vagy rajta kívülálló tényezők határozzák meg az életének alakulását (külső kontroll). Twenge és társai elemzése³⁶ azt mutatta, hogy a 2000-es években egy átlagos hallgató külső kontrollosabb, mint az 1960-as évek hallgatóinak 80%-a. Egyre többen értenek egyet a kérdőív olyan állításaival, mint „*A siker titka, hogy a megfelelő időben a megfelelő helyen legyünk*” vagy „*Gyakran úgy érzem, nincs befolyásom az életemre.*” Egy magyar kutatás eredményéből az látható, hogy hazánkban is nőtt a külső kontroll és a fatalizmus az 1990-es évektől napjainkig³⁷.

A személyes kontroll érzet tehát erőteljesen eltolódott a külső kontroll irányába, vagyis a fiatalabb nemzedék tagjai egyre inkább úgy érzik, hogy a saját befolyásukon kívül álló erők alakítják a sorsukat. A korábbi pszichológiai kutatások azt tárták fel, hogy a belső kontroll általában az életkorral nő, valamint a külső kontrollos emberek szorongóbbak, mivel kevésbé érzik, hogy az irányítás a kezükben lenne³⁸. A csökkenő kontroll érzet magyarázhatja részben azt a szintén újszerű jelenséget, hogy kitolódik a felnőtté válás ideje, sokan a harmincas éveik elején is még a

„mama-hotel” lakói, halogadják a sorsfordító döntések meghozatalát (lásd kapunyitási pánik).

A külső kontrollal rendelkező emberek általában passzívabbak, inkább a külső tényezőket okolják, mint saját magukat, több támogatást igényelnek a szervezet részéről, és visszajelzést a munkájukkal kapcsolatban, valamint jobban szeretnek csoportban dolgozni, mert az együttműködés növeli a siker lehetőségét és csökkenti az egyéni felelősséget³⁹. Az Y és majd a Z generáció számára fontos, hogy támogassák őket, érdeklődjenek irántuk, csapatban dolgozhassanak, és sok visszajelzést kapjanak a munkájukról.

Szorongás és depresszió (pszichiátria)

A klinikai adatok alapján a kezelt depressziósok aránya 1980-as évek óta megháromszorozódott. Míg az 1915 előtt születettek csupán 1-2 % éltek át major depressziós epizódot, addig Amerikában ez a szám 15-20 %-ra emelkedett, ami tízszeres növekedés⁴⁰. Kopp és Skrabski⁴¹ kutatásai azt mutatják, hogy ez a tendencia Magyarországon is megfigyelhető. Míg 1988-ban a Beck Depresszió Skálán mérve a kifejezetten súlyos (25 pont feletti) depressziósok aránya 2,7% volt, addig ez a szám 1995-ben 7,1%-ra emelkedett. Egy másik követő vizsgálatukban a súlyos (18 pont feletti) depressziósok aránya a 2002-ben mért 13%-ról 2006-ban 18%-ra változott. Úgy tűnik, hogy nem csak a depresszió, hanem több más pszichiátriai probléma aránya is emelkedett az elmúlt évtizedekben⁴².

A szorongás mértéke hasonló trendet mutat. Egy átlagos amerikai egyetemi hallgató már az 1990-es években szorongóbb volt, mint a diákok 85 %-a az 1950-es években⁴³. A krónikus stressz, a kiegészítés és a depresszió következtében óriási méretű a kiesett munkaórák száma, ami jelentős teher a vállalatok és a közegészségügy számára. A munkaerőpiacon ezzel párhuzamosan egyre többet foglalkoznak a negatív stressz csökkentésének módszereivel és a munkahelyi mentálhigiéné fejlesztésével. Sok cégnél kifejezetten keresik a sportoló múlttal rendelkező munkaerőt feltételezve, hogy jobb a küzdőképességük és a stressz tűrésük⁴⁴.

A fokozódó anyagiasság, amely az életcélok változásában látható, szintén hozzájárul a pszichikai és fizikai közérzet romlásához. Tim Kasser⁴⁵ (2005) óriási nemzetközi kutatási anyagot összegezve azt állítja, hogy minden kultúrában azok a személyek, akiket külsődleges célok vezérelnek elsősorban (mint például vagyon, pénz, siker, népszerűség), azok szignifikánsan nagyobb arányban küzdenek testi és lelki problémákkal, mint akiknek a belső motivációk irányítják az életét (például értelmes élet, jó kapcsolatok, személyes fejlődés). Amennyiben a változások iránya nem módosul, várhatóan egyre több ember szenved majd valamilyen pszichés zavartól.

Férfias és nőies vonások

Az amerikai tesztpanelben az 1970-es évek óta mérik a nemek közötti viselkedésbeli eltéréseket a Bem-féle Nemi Szerep Leltárral. A mért nőies vonások közé tartoznak

például a gondoskodás, melegség, együttérzés, míg a férfiasnak tekintett vonások többek között a határozottság, irányítás, önállóság. Twenge 1997-es meta-elemzése⁴⁶ azt mutatta, hogy miközben a nőies vonásokban nem történt komoly változás, addig az 1990-es évekre a férfias vonásokban eltűnt a nemi különbség a hallgatók között. Az egyetemi hallgató nők ma ugyanolyan önállóak, határozottak és önérvényesítők, mint a férfiak. Megfigyelhető, hogy a fejlett társadalmakban (Magyarországon is) ma már több nő szerez diplomát, mint férfi, és ezzel együtt egyre több nő törekszik magas szintű karrierre és vezető szerepre.

A fiatal női munkaerőt szintén a magas elvárások, a gyors előrelépés vágya jellemzi. Ugyanakkor fontos számukra a munka-család egyensúly kialakítása. Mivel továbbra is ők látják el a gyerekek és a háztartás körüli feladatokat, ezért új munkaformák jelentek meg számukra. Ilyen a részmunkaidő és az otthonról végezhető munkák (pl. ügyfélszolgálat).

Gyakorlati következtetések

Tekintély

A generációk közötti mentalitásbeli eltérések sok feszültséget és értetlenséget okoznak a munkahelyen, illetve a tanárok és a tanulók viszonyában. Az ifjú nemzedék a megengedőbb családi légkör, az internet, a közösségi oldalak, a web 2.0 demokratikus világában nőtt fel, ahol az információkhoz azonnal és korlátlanul hozzáfér, folyamatosan tartja a kapcsolatot az ismerőseivel, aktívan állít elő tartalmakat (pl. videók, fotók feltöltése, blog írás), kritizál és véleményt alkot, kommentel, tetszést nyilvánít. A fiatalok szemében a tanár, és általában az idősebb korosztály, már nem a tudás egyedüli és megkérdőjelezhetetlen forrása. Példaképet sokkal inkább a hírességek, a médiasztárok világban keresnek, akiket folyamatosan követhetnek a rajongói oldalakon, képes blogokon, Twitteren, Facebookon. A tanárok ezzel szemben túlságosan elérhetetlenek és személytelenek. Ahogy Tóth-Mózer Szilvia fogalmaz⁴⁷ „... a tanárok sokszor áthatolhatatlan falat vonnak maguk köré, és igyekeznek védeni magánéletüket. A távolságtartás, a gyengeségek elpálástolása, az információk letiltása azonban rendkívüli mértékben fokozza a tanár–diák kapcsolatban jellemző aszimmetriát, de valódi tekintély létrehozására vagy fenntartására aligha alkalmas”.

Egy másik jelenség, amely aláássa az idősebbek és a tanárok tekintélyét a „fordított szocializáció” jelensége. Eddig egyértelmű volt, hogy a fiatalabbak tanultak az idősebbektől. A digitális technológia gyors fejlődése viszont részben megfordította a szocializáció irányát. A digitális forradalom gyermekei, az Y és a Z generáció tagjai, hatékonyan és gyorsan alkalmazzák az új információs technológiákat szemben az idősebb digitális bevándorlókkal, akik számára az új eszközök elsajátítása gyakran inkább teher. Ahogy Csepeli⁴⁸ (2003) írja: „a technológiai újdonságokra jóval fogékonyabb fiatalok, idegrendszerük plaszticitása, felfedezőkedvük mérhetetlen nagysága okán lépéselőnybe kerülnek a náluk idősebbekhez képest. Az információs korszak adta lehetőségek kihasználását lehetővé tevő tudás birtokosai a fiatalok, akik a náluk idősebbek tanítói lesznek”. Az új virtuális és digitális világban szükséges ismereteket a fiatalok saját tapasztalataikból

és egymással megosztva sajátítják el, és ők tanítják meg ezek használatát az idősebbeknek.

A szülők sem a hagyományos értelemben vett tekintélyszemélyként néznek a tanárra. Sok szülő és diák egyre inkább szolgáltatásként értelmezi az iskolát és elvárja a magas színvonalú, kliens- azaz tanulóközpontú oktatást. A szülők és a diákok egyre kevésbé akarnak megfelelni az iskola követelményeinek, inkább azt igénylik, hogy a tanárok igazodjanak a szülők és a gyerekek egyéni igényeihez. Greenberger és társai⁴⁹ kutatási eredményei például azt mutatták, hogy a diákok harmada úgy vélte, hogy amennyiben a vakációs terveivel ütközik a vizsga időpontja, akkor az oktatónak mindenképpen fel kell ajánlania egy másik időpontot.

Pozitív légkör

Az unalom, a stressz, a szorongás, a neheztelés mind negatív érzelmek. Fredrickson kutatásai szerint negatív érzelmi állapotban az emberek „túlélő” üzemmódra kapcsolnak⁵⁰. Ilyenkor az ember szeretne menekülni a helyzetből, beszűkül a figyelme és a gondolkodó képessége, romlik az emlékezete. A valódi tanuláshoz és a hatékony munkához egyaránt az szükséges, hogy biztonságban, elfogadó, pozitív légkörben érezzük magunkat. Fredrickson ezt „viruló” üzemmódnak nevezi. Ilyenkor kinyílunk, érdeklődünk, kapcsolódni akarunk másokhoz. Kutatásai azt mutatják, hogy mind a párkapcsolatokban, mind a munkahelyi és iskolai csoportokban akkor viruló a közösség és hatékony a munka, az együttműködés, ha minden negatív, kritizáló megnyilvánulásra jut legalább 3-5 pozitív megnyilvánulás.

Az üres dicséret nem számít pozitív megnyilvánulásnak. Csak az hat pozitívan, amit valóban átélünk és őszintén gondolunk. A valódi teljesítmény elismerése, egy őszinte mosoly, a baráti gesztusok, a valódi érdeklődés egymás iránt, a törődés és a figyelem kimutatása mind olyan pozitív megnyilvánulás, amely nem csak a kapcsolatot javítja, hanem minden résztvevőt pozitívabb hangulatba hoz, ami „emelkedő spirált” hoz létre és tovább fokozza a kellemes érzéseket és azok nyílt kimutatását. Ehhez fontos, hogy a tanár vagy a főnök ne csak a problémákra összpontosítson, hanem amikor visszajelzést ad, irányítsa a figyelmet a pozitívumokra, mindarra, amit jól végeznek a tanulók vagy a munkatársak. Ezzel azt az érzést keltik a másik félben, hogy a hibák ellenére jól haladnak, ami sokkal motiválóbb, mint a pusztán kritizálás. Végül is a visszajelzések legnagyobb haszna az lenne, hogy megerősít, ha jó irányban haladunk, és rávilágít azokra a pontokra, amelyekben fejlődhetünk még.

McCrimdell⁵¹ kutatásai is azt mutatják, hogy a fiatalok körében felértékelődik az emberséges munkalégkör. Az Y generációsok véleménye szerint az ideális főnök nyilvánosan elismer, emlékszik a beosztottak nevére, születésnapjára, érzelmileg biztonságos, barátságos, kollegiális légkört teremt, ahol a munkatársak nyugodtan kinyilváníthatják a gondolataikat.

Közösségi hálózatok

A Facebookozás munkaidő és tanórák alatt sok helyen tiltott. Ugyanakkor a Facebook, Twitter, blogok a cégek fő kapcsolattartó felületei is egyben. A közösségi hálózatok a kapcsolattartást forradalmasították. Mára gyakorlatilag mindenki fent van ezeken a felületeken és a közösségi élet legfőbb színtereivé váltak. A korral haladni vágyó cégek rákényszerültek, hogy Facebook oldalt tartsanak fenn, ahol megosztják a legfrissebb híreket, kapcsolatot tartanak, rajongó kört építenek. Ez új lehetőséget nyitott a munkaerő toborzásra. Jó magyar példa Bejczy Zsolt esete, akit a Telenor Hungary 2011-ben felvett az ügyfélszolgálati csapatba, miután a cég Facebook-oldalán rengeteg ügyfélnek önként segített megválaszolni a kérdéseiket. A munkakeresés is átalakulóban. Az önmarketing része lett a „személyes márka” építés⁵². Ennek része a személyes portfólió készítés, a gondosan megtervezett profil és jelenlét a közösségi médiában.

Ugyanakkor a web 2.0 világa szabad terepet kínál a tehetségek kibontakozásának és megtalálásának. A Microsoft legfiatalabb rendszermérnöke például Marko Calasan, egy kilencéves macedón kisfiú, aki igazi számítástechnikai zseni. Több nyelvet beszél, írt már könyvet a Windows 7-ről, és már 6 évesen rendszeradminisztrátori igazolást kapott a Microsofttól. Nem ő az egyetlen. Korábban egy kilencéves indiai lány, őt megelőzően pedig egy tízéves pakisztáni kislány tartotta a legfiatalabb rendszeradminisztrátor rekordját.

A digitális eszközök kínálta online világ és a közösségi oldalak az életünk szerves részét alkotják, az online és az offline élet integrálása az iskola és a munka világában egyaránt elengedhetetlen. A fiatalok igénylik a vállalatoktól az online jelenlétet, az információkhoz való azonnali hozzáférést, az online, interaktív közösségi életet. Az iskolák is lassan felzárkóznak ezekhez az igényekhez. Sokféle elérhető e-tananyagok és oktató videók, kutatják a mobil eszközöket alkalmazó oktatás mikéntjét (m-learning)⁵³, vagy a Facebook osztálytermi felhasználásának a lehetőségeit⁵⁴.

Az élvezet kultúrája

A fogyasztói jóléti társadalom, a reklámok, a média szórakoztatás-központúsága, az izgalmas videó játékok mind arra szocializálják a gyerekeket, hogy igényeljék és elvárják az ingergazdag szórakoztató tartalmakat. A tanártól is azt várják, hogy ne csak hasznos dolgokat tanuljanak, hanem legyen az óra szórakoztató, érdekes, változatos és aktivizáló. A fiatal generáció a munkahelyén is szeretné jól érezni magát. Ugyanakkor a hagyományos iskola meglehetősen ingerszegény, és a legtöbb munkafeladat szintén rutín jellegű. Berk⁵⁵ tanulmányában több kutatásra alapozva azt állítja, hogy a diákok 40+ %-a általában unja az órákat. Különösen az előadásokat, és azon belül is legunalmasabbnak a ppt diavetítéssel zajló előadásokat tartják, ahol a tanár kivetíti a szöveget, és gyakorlatilag ugyanazt elmondja. A diákok érdeklődésének felkeltése és a figyelmük lekötése extra erőfeszítést igényel a tanároktól, trénerektől, amelyet leginkább a fiatalok érdeklődéséhez kapcsolódó,

aktivizáló csoportos munkamódszerek és a digitális multimédiás eszközök alkalmazásával érhetnek el (lásd élménypedagógia, kooperatív oktatás, projekt módszer, gamifikáció).

Az ifjú generáció hozzászólt a változatos tevékenységformákhoz, a szükségletek azonnali kielégítéséhez és a gyakori visszacsatolásokhoz, dicséretre és ösztönzőkhöz. Ennek következtében nehezebben viselik a monotonitást, a jutalmak késleltetését és a frusztrációt⁵⁶. Ezért fontos, hogy a tanár vagy a főnök sokkal gyakrabban adjon építő jellegű, hasznos visszajelzést, megerősítést, tegye változatosabbá az órát, illetve a munkafeladatot. A generációk közötti kommunikációt segítik a valós példák, amelyek a fiatalok ismereteihez kötődnek, a megmozgató történetek, a humor és a vizuális segédeszközök. Az Y generációs munkavállalók igénylik, hogy a munkahelyi élet élvezetes legyen, érdekes feladatokat végezzenek, ne legyenek túl szigorú öltözködési szabályok, rendszeresen megünnepeljék a születésnapokat és az elért teljesítményeket, nem szeretik az élettelen, steril irodákat.

Motiváció

A jólét és az individualizmus növekedése együtt oda vezet, hogy a nyugati kultúrában a külső kényszer és ösztönzők (például jutalmak és büntetések, magas fizetés) kevésbé hatékonyan motiválnak, mint az érdekes, önmagában jutalmazó, szórakoztató feladatok (belső motiváció) és a szabadidő. Az emberi jóléttel foglalkozó pozitív pszichológia kutatásai elég egyértelműen kimutatták, hogy az egy főre jutó GDP és a boldogság csak egy szintig jár együtt. Körülbelül 10 000 dollár egy főre eső GDP felett a további GDP növekedés nem mutat összefüggést azzal, hogy az adott társadalomban mennyire elégedett, illetve boldog a lakosság⁵⁷. Az emberek a jólétben egyre inkább a személyes kiteljesedés és a növekedés lehetőségét keresik. Daniel Pink⁵⁸ amellett érvel, hogy a motiváció 3.0 világába léptünk, ahol a még több pénz már alig tud motiválni. Egyre inkább az önállóságot, az izgalmas kihívást jelentő tevékenységeket, munkaformákat keressük, akár ingyen is dolgozunk, ha felkelti az érdeklődésünket a feladat. Példának hozza fel a kizárólag önkéntesek által, ingyen, a szabadidejükben létrehozott Wikipédiát, a Firefox böngészőt, vagy a Linux operációs rendszert.

A hazai HR források is hasonló tendenciákról számolnak be. Kissné így fogalmaz: „A generációk azonosságainak és különbözőségeinek vizsgálata során azzal szembesültem, hogy a fiatalabb generáció számára ugyan nagyon fontos a bér, de nem elég ahhoz, hogy megtartsa a generáció tagjait egy-egy munkahelyen. Az Y generációnál nem motiváló és munkaerő megtartó hatású, hanem a sikeres motiváció gátja, ha nincs megfelelő bérezés. Fontos és egyre fontosabb számukra a munkáltatói márka és ezzel összefüggésben az, hogy mennyire büszkéek arra, hogy az adott cégnél dolgoznak. Fontos a kellemes környezet és a fejlődés, a karrier lehetősége és az, hogy a munkájuk élményt okozzon számukra. Ha ezeket megkapják, akkor van esély arra, hogy hosszabb időt eltöltsenek egy munkahelyen”⁵⁹.

A szabadságvágy és az értelmes munka iránti igény a jólétben felerősödik. Megnőtt a mobilitás a munkahelyek, a szakmák és az országhatárok között. A technika fejlődése lehetővé teszi, hogy a munkát földrajzi helytől függetlenül végezhessük. Megjelent például a „hordozható karrier” (portable career) fogalma, ami olyan munkavégzési forma, amely az internet és a digitális technológiák segítségével a világ bármely részén végezhető (többek között nyelvoktatás, IT, újságírás, coaching és tanácsadás, kereskedelem, tervezés).

Az PwC 2011-es *Millennials at work – Reshaping the workplace* című kutatási beszámolója⁶⁰ azt találta, hogy az Y generációs munkavállalókat legnagyobb arányban a személyes fejlődés lehetősége (65 %) és a cég jó hírneve (36 %) motiválta a jelenlegi állásában, és leginkább a kezdő fizetés nagyságával (32 %) voltak elégedetlenek. Általánosságban leginkább a jó karrier lehetőségek (52 %) és a versenyképes fizetés (44 %), a szakmai és személyes fejlődés lehetősége (35 %), az egyéb juttatások (31 %) a rugalmas munkakörülmények (21 %) tesznek vonzóvá egy céget a fiatal munkavállalók szemében. A tanulmány a generációs jellegzetességek figyelembe vételével azt ajánlja a munkaadóknak, hogy egyrészt ismerjék és értsék meg jobban az új generációt, a munkával kapcsolatos elvárásokat és a lehetőségeket egyértelműen és reálisan határozzák meg. Az elvégzendő feladatokról, a munkahelyen töltendő időről és az előrejutási lehetőségekről a valóságnak megfelelő tájékoztatást kapják a munkavállalók. A munkaadók biztosítsák a fiatal dolgozók számára a fejlődés és az előrehaladás lehetőségét például rotációval, bátorítsák a tanulást, rendszeresen tartsanak képzéseket. Az Y generációs munkavállalók állandó és közvetlen, gyakorlatias és építő jellegű visszajelzést igényelnek a munkájukra vonatkozóan. Érdemes olyan munkaformát kialakítani, amely elég szabadidőt nyújt a magánéletre és/vagy lehetővé teszi a rugalmas munkaidő beosztást. Érdemes több szabadságot biztosítani abban is, hogy a munkát úgy végezzék el, ahogy ők jónak látják. Végül fel kell készülni arra, hogy a fiatalabbak hamarabb váltsanak munkahelyet, és a trend szerint ez inkább nőni fog. Az idézett kutatás azt mutatta, hogy legtöbben (54 %) 2-5, illetve (16 %) 6-9 munkahellyel kalkulálnak életük során.

Ferincz⁶¹ (2013) hazai kutatásokra alapozott véleménye szerint a Z generációra Magyarországon is az jellemző, hogy hiányzik a kudarcok és akadályok leküzdéséhez szükséges kitartás, ugyanakkor túlzott magabiztosság és önbizalom jellemzi őket, amely gyorsan beteljesülő karrierelvárásokkal és alacsony fokú elköteleződéssel jár együtt. Saját kutatásában a Corvinus egyetem Z generációs hallgatóit kérdezte ki a munkahellyel szemben támasztott elvárásaikról. A 3. táblázatban látható, hogy eredményei szerint mit várnak a közgazdász hallgatók a jövőbeli munkahelyüktől.

A megkérdezett fiatalok válaszaiból azt a következtetést vonja le, hogy sokan igénylik a struktúrát, a fix munkahelyet és munkaidőt, de igénylik a rugalmasságot, hogy időnként maguk dönthessenek arról, hogy hol és mikor végzik el a munkát. A főnök legyen elérhető, de ne ellenőrizzen állandóan, és a közösségi média használata ne legyen teljesen letiltva. Érdemes átnézni Nemes Orsolya és Steffi Burkhart *Az Y generáció - Új munkakultúra születik* című e-könyvét⁶², amelyben első kézből, a két Y

generációs szerző megfogalmazásában olvashatjuk el, hogy mire vágnak leginkább a mai huszon-harminc évesek a munka világában.

3. táblázat. A Z generáció sajátosságainak megjelenése a munkahelyi elvárásokban

A Z generáció sajátossága	Elvárás a munkahelyen
Közösség	Kell a személyes kapcsolat, közösség része akar lenni Személyes kapcsolatok a munkahelyen Főnökkel közvetlen kapcsolat Legyen a munkatársakkal közös kávézás, pletyka Közös program a munkatársakkal
Azonnaliság	A főnököt gyorsan el lehessen érni, azonnal lehessen tőle kérdezni Azonnal elérhetőek legyenek azok, akik kellene a feladat elvégzéséhez, a problémák megoldásához
Tapasztalat, bevonódás	Pörögjön a munka Ne kelljen unatkozni, legyen történés, hagyják legalább Facebookozni Minél többet megtapasztalhasson a munkahelyen Része legyen a vállalati vérkeringésnek, ami ösztönzi és motiválja – ne maradjon ki
Kísérletezés	Kihívást jelentő munka, hagyják kibontakozni A főnök az eredményt ellenőrizze, ne mondja meg minden lépésben, hogy mit kell tenni
Struktúra igény	Legyenek korlátozó feltételek Legyen iroda Van, aki igényli a fix asztalt
Jókedv	Jó kapcsolat a munkatársakkal Munka-magánélet egyensúly Főnöknek legyen jó érzelmi intelligenciája „Szeretem a munkámat.”

Végezetül ...

A világ visszafordíthatatlanul megváltozott, a generációk közötti szakadék még nagyobbra nyílt a digitális forradalom következményeként. A generációs változásokat lehet optimistán és pesszimistán is értelmezni. Az idősebbekre inkább az utóbbi, a fiatalokra pedig az előbbi a jellemző. Tóth-Mózer Szilvia⁶³ szakirodalmak alapján összeállított 4. táblázata bemutatja e kétféle látásmódot.

4. táblázat. A Z generáció pozitív és negatív szempontú megítélése

Optimista látásmód	Pesszimista látásmód
asszertív	agresszív
éredkérvényesítő, öntudatos	nárcisztikus
önálló, kezdeményező	mozaikszerű érettséget mutat
toleráns	türelmetlen
kíváncsi	éredktelen, eltompuló
kritikus	kritikátlan
kreatív, önkifejező	fogyasztó, plagizáló
érzékeny	érzelmileg sekélyes
okosabb és intelligensebb az előző generációknál	csak „könnyű” tartalmakat fogyaszt
együttműködő, közösségi	elmagányosodó
sokcsatornás figyelem jellemzi	figyelemzavaros, képtelen koncentrálni
ingerfaló	felszínes
mindig online üzemmódban élő	függő
azonnali visszajelzésekre s jutalomra vágyik	mindennel az utolsó pillanatban készül el

Ahogy Nemes Orsolya TEDx Danubia előadásában érvel, az egyetlen értelmes és járható út, ha az eltérő generációk igyekeznek megérteni és elfogadni egymást, túllépnek az általánosításokon, és igyekeznek meglátni egymásban a pozitívumokat annak érdekében, hogy az iskolában és a munkahelyen hatékonyan együttműködhessenek, ami nélkül lehetetlen dolgozni és tanulni/tanítani.

Jegyzetek és hivatkozások

¹ SHERMER, M. (2015): *The moral arc*, Nenyry Holt, N. Y.

² *ibid*

³ CARSTENSEN, L. L. (2006): The influence of a sense of time on human development, *Science*, Vol. 312, No. 5782, pp. 1913–1915., <http://dx.doi.org/10.1126/science.1127488>

⁴ HALVORSON, H. G. (2013): How happiness changes as we age (http://www.huffingtonpost.com/heidi-grant-halvorson-phd/how-to-age-gracefully-_b_3796343.html)

⁵ ARIELY, D. (2014): *Zseniálisan irracionális, Az ésszerűtlenség nem várt előnyei*, HVG könyvek, Budapest.

⁶ NEMES, O. – BURKHART, S. (2015): *Az Y generáció - Új munkakultúra születik* (www.slideshare.net/lific/generation-y-by-steffi-burkhart-and-orsolya-nemes).

- ⁷ MCCRINDLE, M. (2014): The ABC of XYZ, Understanding the global generations, McCrindle Research (www.theabcofxyz.com)
- ⁸ ibid.
- ⁹ PÁL, E. (2013): A „Z” generáció - Irodalmi áttekintő, összefoglaló (<http://www.zgeneracio.hu/tanulmanyok>)
- ¹⁰ TARI, A. (2010): Y generáció, Jaffa Kiadó, Budapest.
- ¹¹ ibid.
- ¹² ibid.
- ¹³ TARI A. (2011): Z generáció, Tercium, Bp.
- ¹⁴ PRENSKY, M. (2001): Digital Natives, Digital Immigrants. On the Horizon. MCB University Press, Vol. 9 No. 5., <http://dx.doi.org/10.1108/10748120110424816>
- ¹⁵ ANTALÓCZY, T. – SZABÓ, A. (2014): Médiapolisz lakói III., In: *A média hatása a gyermekekre és fiatalokra VII.* Kobak Könyvsorozat, Konferencia kiadvány.
- ¹⁶ http://ithaka.hu/wp-content/uploads/2012/07/ITHAKA_NMHH_EU_KIDS_PPT_v1.0.pdf
- ¹⁷ KELLER, T. (2009): Magyarország helye a világ értéktérképén, TÁRKI, Bp.
- ¹⁸ TWENGE, J. M. – CAMPBELL, S. M. (2008) Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, No. 8, pp. 862-877., <http://dx.doi.org/10.1108/02683940810904367>
- ¹⁹ ibid.
- ²⁰ SHERMER (2015)
- ²¹ Pew Research (2015) Changing attitudes on gay marriage (<http://www.pewforum.org/2015/07/29/graphics-slideshow-changing-attitudes-on-gay-marriage>).
- ²² KELLER (2009)
- ²³ PINK, D. H. (2010) Motiváció 3.0, HVG könyvek, Bp.
- ²⁴ TWENGE, J. M. et al. (2008): Egos inflating over time: a cross-temporal meta-analysis of the Narcissistic Personality Inventory, *Journal of Personality*, Vol. 76, No. 4, pp. 875-902. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6494.2008.00507.x>
- ²⁵ www.zgeneracio.hu
- ²⁶ BITTNER, Z. et al. (2013) Tudománykommunikáció a Z generációnak: az országos megkérdezés eredményei, (<http://www.zgeneracio.hu/tanulmanyok>).
- ²⁷ TWENGE – CAMPBELL (2008)
- ²⁸ TWENGE et al. (2008) Egos inflating over time: a cross-temporal meta-analysis of the Narcissistic Personality Inventory, *Journal of Personality*, Vol. 76, No. 4, pp. 875-902 <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6494.2008.00507.x>
- ²⁹ ibid.
- ³⁰ LASCH, C. (1996): Az önimádat társadalma, Európa Kiadó, Bp.
- ³¹ TARI, A. (2013): Ki a fontos: Én vagy Én? Tercium Kiadó, Bp.
- ³² KISSNÉ, A. K. (2014): Generációk, munkaerőpiac és a motiváció kérdései a 21. században (<http://www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/generaciok-munkaeropiac-es-a-motivacio-kerdesei-a-21-szazadban>)
- ³³ REYNOLDS, J. et al. (2006): Have adolescents become too ambitious? High school seniors' educational and occupational plans, 1976 to 2000, *Social Problems*, Vol. 53, No. 2, pp.186-206. <http://dx.doi.org/10.1525/sp.2006.53.2.186>
- ³⁴ TWENGE, et al. (2008): Egos inflating over time: a cross-temporal meta-analysis of the Narcissistic Personality Inventory, *Journal of Personality*, Vol. 76, No. 4, pp. 875-902 <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6494.2008.00507.x>
- ³⁵ TWENGE, J. M. et al. (2012) Generational differences in Young Adults' Life Goals, Concern for Others, and Civic Orientation, 1966-2009, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 102, No. 5, pp. 1045-1062., <http://dx.doi.org/10.1037/a0027408>

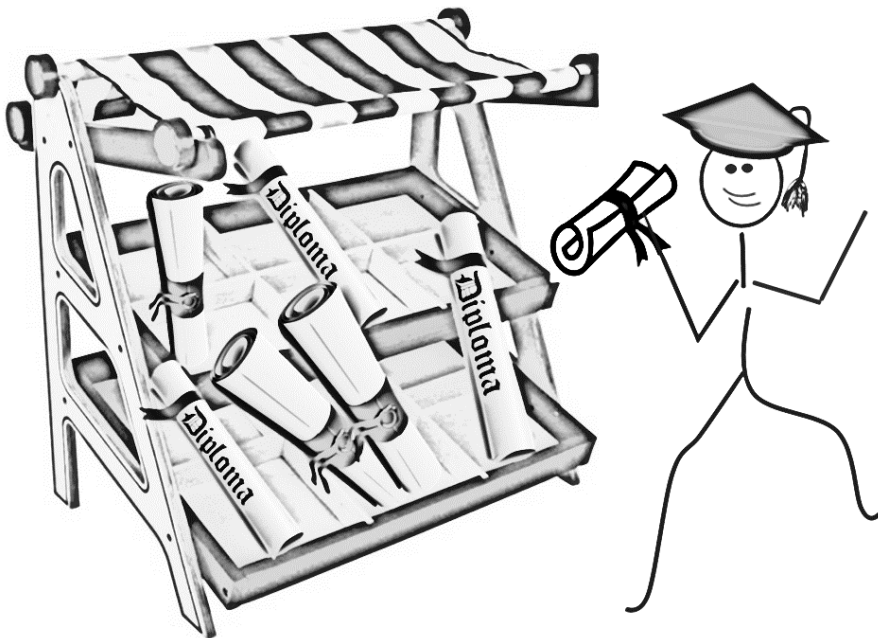
- ³⁶ TWENGE, J. M. et al. (2004): It's beyond my control: a cross-temporal meta-analysis of increasing externality in locus of control, 1960-2002, *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 8, No. 3, pp308-319., http://dx.doi.org/10.1207/s15327957pspr0803_5
- ³⁷ PAIS, E. R. (2013): Alapvetések a Z generáció tudomány-kommunikációjához, (<http://www.zgeneracio.hu/tanulmanyok>).
- ³⁸ CARVER, C. S. – SCHEIER, M. F. (2006) Személyiségpszichológia, Osiris, Bp.
- ³⁹ TWENGE, J. M. – CAMPBELL, S. M. (2008) Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, No. 8, pp. 862-877., <http://dx.doi.org/10.1108/02683940810904367>
- ⁴⁰ TWENGE – CAMPBELL (2008)
- ⁴¹ KOPP, M. - SKRABSKI, Á. (2007) Magyar lelkiállapot az ezredforduló után (www.tavlatok.hu/86/86kopp_skrabski.pdf)
- ⁴² TWENGE, J. M. et. al. (2010): Birth cohort increases in psychopathology, 1938-2007: a cross-temporal meta-analysis of the MMPI, *Clinical Psychology Review*, 30, pp. 145-154., <http://dx.doi.org/10.1016/j.cpr.2009.10.005>
- ⁴³ TWENGE – CAMPBELL (2008)
- ⁴⁴ JUHÁSZ, Á. (2002) Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés (<http://www.jfk.szie.hu/files/docs/nevelestudomanyi/munkapszichologia/munkahelyistressz.pdf>)
- ⁴⁵ KASSER, T. (2005): Az anyagiasság súlyos ára, Ursus Libris, Bp.
- ⁴⁶ TWENGE, J. M. (1997): Changes in masculine and feminine traits over time: a meta-analysis, *Sex Roles*, Vol. 36, No. 5-6, pp305-325., <http://dx.doi.org/10.1007/bf02766650>
- ⁴⁷ TÓTH-MÓZER, SZ. (2013) A gyermekkép az információs társadalom hajnalán, In: Ollé, J. és társai (2013) Oktatásinformatikai módszerek, Tanítás és tanulás az információs társadalomban, ELTE Eötvös Kiadó, Budapest (http://www.eltereader.hu/media/2013/11/Olle2_okt-inform_READER.pdf) p40.
- ⁴⁸ CSEPELI, GY. (2003): Digitális generáció. (<http://bit.ly/rGKUio>) p6.
- ⁴⁹ GREENBERGER, E. et. al. (2008): Self-entitled college students: contributions of personality, parenting, and motivational factors, *Journal of Youth and Adolescence*, 37, pp. 1193-1204., <http://dx.doi.org/10.1007/s10964-008-9284-9>
- ⁵⁰ FREDRICKSON, B. L. (2009): Positivity, Crown, N. Y.
- ⁵¹ MCCRINDLE, M. (2014): The ABC of XYZ, Understanding the global generations, McCrindle Research (www.theabcofxyz.com)
- ⁵² SCHWABEL, D. (2012): Én 2.0, Építsd online a személyes márkád, HVG könyvek, Budapest.
- ⁵³ KŐRÖSI, G. et. al. (2015): M-learning – a jelen vagy a jövő oktatási eszköze? *Új Pedagógiai Szemle*, Vol. 65, No. 1-2, pp. 102-109.
- ⁵⁴ KÁRPÁTI, A. et. al. (2012) Közösségi média az oktatásban – Facebook esettanulmányok, *Iskolakultúra*, 2012/10, pp. 11-42.
- ⁵⁵ BERK, R. A. (2009) Teaching strategies for the net generation, *Transformative Dialogues: Teaching & Learning Journal*, Volume 3 Issue 2, pp. 1-24.
- ⁵⁶ TÓTH-MÓZER (2013); TARI (2013)
- ⁵⁷ SZONDY, M. (2010): A boldogság tudománya, Jaffa Kiadó, Bp.
- ⁵⁸ PINK (2009)
- ⁵⁹ KISSNÉ (2014)
- ⁶⁰ PWC RESEARCH (2011) Millennials at work – Reshaping the workplace (<http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/assets/reshaping-the-workplace.pdf>)
- ⁶¹ FERINCZ, A. (2013): Az új generáció elvárásai a munkahelyekkel szemben, (<http://docplayer.hu/1224353-Az-uj-generacio-elvarasai-a-munkahelyekkel-szemben.html>)

⁶²NEMES, O. – BURKHART, S. (2015) Az Y generáció - Új munkakultúra születik, (www.slideshare.net/lific/generation-y-by-steffi-burkhart-and-orsolya-nemes)

⁶³TÓTH-MÓZER, SZ. (2013) A gyermekkép az információs társadalom hajnalán, In: Ollé, J. és társai (2013) Oktatásinformatikai módszerek, Tanítás és tanulás az információs társadalomban, ELTE Eötvös Kiadó, Budapest (http://www.eltereader.hu/media/2013/11/Olle2_okt-inform_READER.pdf).

HOGYAN SZOCIALIZÁL AZ EGYETEM? A SZAKMAI SZOCIALIZÁCIÓ ÉS INTÉZMÉNYI KERETEI

MIHÁLY Nikolett – SCHWARTZ Kitti



Bevezetés

Az egyetem intézménye hosszú története során már többször ment át mélyreható strukturális és funkcionális átalakuláson, s jelenleg is formálódik. A változásra egy gyorsan feljövő gazdasági-társadalmi rend kényszeríti, melynek elnevezése és leírása kapcsán ma is heves teoretikus vita folyik.¹ Annyi bizonyos, hogy egy olyan, egyre gyorsuló átalakulási folyamat részesei vagyunk, melyben a tanulás, az új ismeretek megszerzése, a tudás adaptálására való felkészültség – mint a környezeti alkalmazkodás nélkülözhetetlen feltétele – az egyéni, szervezeti megújulás (fennmaradás) kulcsává válik. E felismerés alapján a gazdasági növekedés, a társadalmi fejlődés előmozdítása érdekében végzett kutatások fókusza ma jellemzően a tudás keletkezésének és „elosztásának”, terjedésének problematikájára, a tanulás rendszereire helyeződik. A vizsgálatokban kiemelt figyelmet kap az intézményesített, iskolarendszerű oktatás működési hatékonysága, ezen belül a tudás létrehozásában és terjesztésében két aspektusból – képzési és kutatás-fejlesztési tevékenysége révén is – érintett egyetemi szféra. Ebben az összefüggésben ma az az alapvető kérdés az egyetemekkel kapcsolatban, hogy megtalálható-e náluk az a tudás, illetve átadására való felkészültség, amelyre a szolgáltató társadalomnak szüksége van?

A válasz nem egyértelmű, de Európában már több mint egy évtizede szaporodnak azok a vélemények, amelyek szerint a két évszázada német filozófusok által kidolgozott Humboldt-i modellre épülő egyetem válságban van. Az Európai Bizottság tíz évvel ezelőtt, 2005 áprilisában közzétett közleményében úgy ítélte meg, hogy „az európai felsőoktatási intézmények teljesítményében jelentős gyenge pontok mutatkoznak”, és „jelenleg nincsenek abban a helyzetben, hogy teljes kapacitásukat a gazdasági növekedés, a társadalmi kohézió, valamint a több és jobb munkahely megteremtésének szolgálatába állítsák”.² A közlemény három fő reformterületet határozott meg: 1) az európai egyetem minőségének javítását; 2) kormányzásuk és szervezetük fejlesztését; és 3) anyagi forrásaik növelését és változatosabbá tételét. Ezzel egyidejűleg a Bizottság felszólította a tagállamokat – így hazánkat is –, hogy mielőbb kezdjék meg szabályozási rendszerük olyan átalakítását, mely lehetővé teszi az egyetemek vezetése számára a fenti területeken valódi változások bevezetését, és stratégiai prioritások megfogalmazását.

Nem tekintjük feladatunknak megítélni vagy értékelné ezeknek az okoknak a valóságát, az érvelés relevanciáját. Azt azonban hangsúlyoznunk kell, hogy e hatások jelentős átalakulást hoztak az elmúlt évtizedben a felsőoktatási intézmények működésében. Jelen írásunkban a minőségi javulás oktatási vetületével foglalkozunk, s ennek vizsgálatához két egymástól nem független tényezőt emelünk ki a változások komplex rendszeréből. Az egyik a felsőoktatás szakképzési jellegének erősödése iránti igény megjelenése („piacképes diploma”), a másik az előzőből fakadóan az a kényszer, amely a tudásátadás módjának megváltoztatására sarkall. E két faktor hatása helyezi előtérbe a szakmai szocializáció és kompetenciafejlesztés kérdéskörének vizsgálatát.

Tanulmányunk első részében arra fókuszálunk, hogy e megváltozott feltételrendszerben milyen kritériumai és lehetőségei vannak a tudásátadásnak. Figyelmünket elsősorban a tudás és kompetencia fogalmakra irányítjuk, ezt követően pedig a szakmai identitás determinánsait vesszük górcső alá. Írásunk második részében a tudás- és kompetenciaátadás különböző értelmezéseit és annak gyakorlati jellemzőit mutatjuk be a szakképzés modelljein keresztül. A záró fejezetben a szemléletváltás megvalósításának problematikáját tárgyaljuk.

Tudás, szakmai identitás és kompetenciafejlesztés a felsőoktatásban

Az egyetem történetisége, hagyományai és aktuális szervezeti kultúrája számos módon hat a diákokra. Nyilvánvaló, hogy mindezek összessége olyan explicit és implicit hatásokkal bír, melyek a szakmai szocializáció első lépcsőfokán meghatározó módon formálja a teljesítményhez, munkához, a közösséghez való hozzáállást, valamint a szakmai identitást. Explicit tényező például a tudás –és kompetencia követelmények, a tanárok szakmai felkészültsége, a tantermi felszereltség minősége. Implicit hatások közé sorolható a tanulmányi osztály munkatársainak segítőkészsége, a követelmények számonkérésének szigorúsága, következetessége, igazságossága. Ezek párhuzamosan vannak jelen, azokkal a befolyásoló tényezőkkel (család, barátok, egyéb környezeti és kulturális hatások, a diákok egyéni sajátosságai), melyek szintén meghatározzák a választott szakmához való viszonyulást. Az egyetem szakmai szocializációra ható tényezői tehát ugyan definiálhatóak, de hogy milyen szinergenciában és miként hatnak már sokkal kevésbé. Ugyancsak nem könnyű kategorizálni és tételezni azokat a reprezentációkat és folyamatokat, melyek mindezek hatására az egyénben képződnek le: így a szakmai – pálya és tudományos szocializációt, a csoportszocializációt, a kulturális szocializációt valamint a szakmai önfejlesztés képességét. E fejezetben elsősorban a szakmai identitás kialakulására koncentrálnak, abban a kontextusban, hogy a tudás és kompetenciafejlesztés milyen színtereken zajlik, milyen tanári és csoporthatások érvényesülhetnek.

Tudás és kompetenciafejlesztés explicit és implicit szinten

Számos „tudás” és „kompetencia” definíció használatos napjainkban. Jelen írásunkban ezek széles körű ismertetése és összehasonlítása nem cél, csupán a fogalmakban rejlő komplexitásra szeretnénk felhívni a figyelmet. Elsősorban arra, hogy a tudásátadás- és a kompetenciák fejlesztése során direkt és indirekt szocializációs hatások érvényesülnek, melyek jelentősen hatnak a szakmai szocializációra. Elsőként a tudásátadás összetettségére fókuszálunk, ezt követően térünk át a kompetenciák tárgyalására.

A „tudás” egyik ismert definíciója: „... körülhatárolt tapasztalatok, értékek és kontextuális információk heterogén és folyton változó keveréke; olyan szakértelem, amely keretet ad új tapasztalatok, információk elbírálásához és elsajátításához, s a tudással rendelkezők elméjében keletkezik és hasznosul.”³ A téma tárgyalásakor a

különböző tudományterületek más-más gyökerekből indulnak ki, és használnak különböző vizsgálati módszereket. Figyelmünket itt most a vonatkozó pszichológiai és a közgazdaságtani megközelítésekre irányítjuk. A pszichológia kísérleti eredményeivel járulhat hozzá a jobb megértéshez, míg a közgazdaságtani elméletek inkább alkalmazásorientáltak, a gyakorlati életben nyújthatnak hasznos segítséget.

A „tudás” megértésének elméletei

Polányi Mihály (orvos, társadalomtudós) kétfajta tudást különít el: „explicit és implicit tudást”. Elméletét pszichológiai kísérletekre alapozza, melyek azt mutatják, hogy jól elhatárolhatóan reprezentálódik agyunkban e két tudásfajta. Konceptiójának lényege, hogy: "többet tudunk, mint amennyit el tudunk mondani", azaz a fókuszált tudás mellett egy úgynevezett járulékos tudás is létezik. Szerinte a tudásunk egy olyan jéghegy, amelynek a vízszint feletti része tudásunk explicit, artikulálható része, míg a többi „tacit”, azaz hallgatólagos. Ez utóbbinak személyes vetületei vannak, s többek között ez teszi nehezzé a formalizálását és kommunikálását. Polányi számos példát hoz a hétköznapi élet, a tudományok és az oktatás területén megjelenő, nem leírható, csak gyakorlatok segítségével tanítható tudásról (pl. bizonyos betegségek azonosításának megtanítása rámutatás segítségével). Szerinte a tacit tudás átadásához, a tanuló értelmes együttműködése szükséges, a tanárnak pedig képesnek kell lennie arra, hogy a tanuló megragadja a demonstráció lényegét, azaz a meg nem fogalmazható tudást is elsajátítsa. Véleménye szerint a „kitalálás”-hoz egy speciális viszony, a „mester-tanítvány” kapcsolat szükséges. Polányi tehát elméletével felhívta a figyelmet a személyektől függő, hallgatólagos tudásra, szerinte a hallgatólagos integrálás sebessége és összetettsége messze túlszárnyalja az explicit következtetés műveleteit.”⁴

Nonaka⁵ Polányi elméletére építette tudáskonverziós modelljét, melyben azt állítja, hogy a szervezetekben a tudásteremtés alapját a rejtett és az explicit tudás állandó interakciója adja. Szerinte a tacit tudás személyhez kötött, nehezen verbalizálható (s ennek megfelelően nehezen közvetíthető), tevékenységhez és konkrét tapasztalatokhoz kötött. A fogalom terjedelmére vonatkozóan azonban meghaladja Polányi elképzelését; véleménye szerint ide tartoznak a kognitív képességek, a hiedelmek, az intuíció, a mentális modellek és a gyakorlati képességek is (pl. ügyesség, know-how). Nonaka modelljét a tudásmenedzsment szakirodalma gyakran ismerteti, néhányan azonban ⁶ kétségbe vonják a modell központi gondolatát, amely szerint a tacit tudás átalakítható explicit tudássá. (Például az autózvezetést nem lehet megtanítani csak szóbeli ismertetésekkel.)

Ma már tudjuk, hogy Polányi és a rá hivatkozók alapfeltevéseit a mai idegtudományi eredmények is meghaladják. A jelenlegi kutatások két nagyobb csoportba sorolhatóak: kognitív és „szociális” (vagy szervezeti) megközelítés. Előbbi elsősorban a tudás reprezentációjának (tárolásának), elsajátításának és felidézésének vizsgálatával foglalkozik, segítségül hívva idegéletani eredményeket. ⁷ E három különböző terület sokszor nemcsak egymástól, hanem önmagában is különböző tudásra vonatkozó elméleti keretrendszer, illetve ennek megfelelő vizsgálati eljárást

alkalmaz, ami nehezen összevethetővé teszi az eredményeket. A tanulás vizsgálatakor például, a formális modellek és a biológiai adatok könnyebb összeilleszthetősége érdekében jelenleg kétféle leírást alkalmaznak: egy statisztikait, ami főként a tanulás tradicionális megközelítésében fejlődött ki, és egy neurális (idegi) háló leírást, ami a tradicionális gondolatok továbbfejlesztése, és közvetlen kapcsolatban áll a biológiai neurális hálózatokkal⁸. Az implicit tudás/tanulás kapcsán a misztikus, passzív, automatikus, „tudattalan” feltételezését megdöntötte egy olyan elképzelés, miszerint az többnyire mellékhatása egy tanulási folyamatnak, amely nem tudatosul. Az így kialakult, a mai elméleti keretnek megfelelő implicit tanulás definíció a következő: tanulási képesség, tudatosság nélkül; új információkra teszünk szert anélkül, hogy ez szándékunkban állna, oly módon, hogy a megszerzett tudást nehéz kifejezni⁹.

A „szociális” vagy szervezeti megközelítés elsősorban arra próbál választ adni, hogy miként jön létre társas közegben tudás, illetve tanulás, s hogyan lehet ezeket minél hatékonyabban menedzselni? A szervezeti tanulás jelentőségének felértékelődése és az egyik legtöbbet kutatott kérdése, az új szervezeti tudás keletkezése. A szervezeti tanulás emberi erőforrásokra fókuszáló irányzata alkotja meg a tanuló szervezeti modellt, s mindez szükségszerűen elvezet a tudással való gazdálkodás igényéhez¹⁰. Egyre nyilvánvalóbbá válik tehát, hogy a tudásátadás és tudásátvétel képessége függ a környezettől. Nemcsak olyan triviális hatások determinálóak, mint a társas facilitáció vagy társas gátlás,¹¹ hanem a „tanuló környezetben” kialakuló értékorientációk. Ezek alapvetően befolyásolják a tanulói identitást, az erőfeszítés/tanulásra való hajlandóság mértékét vagy a hallgatói elégedettséget. (Erről később részletesen.) A jelenlegi kutatások ma már nemcsak a tanulás szintjeit és a tanulást befolyásoló legfontosabb tényezőket, hanem a kultúrát, struktúrát, stratégiát és a környezetet is vizsgálják.

Összességében elmondható, hogy a kognitív pszichológia „implicit jellegű” kutatásai nem abba az irányba haladnak, hogy a közeljövőben megadják a közgazdaságtanban használatos implicit tudás fogalom neuropszichológiai háttérét. Ezért más bizonyító erejű területet érdemes keresni. „Megl lehet, hogy a pszichológia tudományán belül, ez épp a szociálpszichológia, hiszen az általa vizsgált egyes jelenségek befolyásolják az adatfeldolgozást, a csoporton belüli többlettudást. Így például az életkornak, és az egyes szituációknak megfelelő folyamatosan változó identitás, a konformitás, vagy előítélet kutatás tartalmaz olyan eredményeket, melyek „tudattalanul” befolyásolják az információfeldolgozást és a tudás előhívását. (Greenwald és szerzőtársai 1998-ban például olyan tesztet dolgoztak ki, ami az impliciten megjelenő attitűdöket képes felmérni.¹²) A szociálpszichológia azonban több más pont mellett egyben nagyon eltér az implicit kognitív szemléletű kutatásától: nem beszél implicititásról. Olyan jelenségek tartoznak a tárgykörébe, melyek tudatos szintre emelhetőek, s épp ezért jól vizsgálhatóak. A kognitív pszichológia és közgazdaságtanban használatos implicit kifejezés között annyi párhuzam azért levonható, hogy a implicit tanulás konnekcionista modelljének megfelelően, az összetett emberi viselkedésekben is megfigyelhető a „minta-szerű” tanulás, mint tudatos, mind tudattalan szinten.”¹³

Kompetencia igények

Korunkban sokan és sokféleképpen határozzák meg az egyetem feladatait, a „kimenet” – a kiművelt emberfők – szükséges tulajdonságait. A technológiai fejlettség, a politikai helyzet, az aktuális ideológiai irányzatok stb. mind-mind befolyásolják, hogy milyen általános társadalmi célok kerülnek a figyelem középpontjába, milyen kompetenciák előállítását várjuk el az egyetemtől. Az elvárások menti teljesítmény észlelés pedig meghatározza nemcsak a hallgatók, hanem szüleik, a piaci szereplők, tágabb értelemben a társadalom a felsőoktatással szembeni elégedettségét. Tekintsük át tehát, mit is jelent ez az idegen kifejezés, egyes elméletalkotók mely kompetenciák kiművelését tekintik elengedhetetlennek globalizálódó világunkban?

A kompetencia fogalmának általános elterjedését Noam Chomsky nyelvi kompetencia fogalmának értelmezéséig szokták visszavezetni a társadalomtudományokban¹⁴. A szélesebb körben alkalmazható kompetenciafogalom azonosítására a 90-es években került sor, s ettől kezdve ennek változatait mind tudományos körökben, mind a köznyelvben használják, egységes értelmezés nélkül. A kompetencia szótári megfogalmazásban: illetékesség, jogosultság, szakértelem¹⁵. Köznapi értelmezésben általában ehhez soroljuk még a készségek, képességek tárházát, valamilyen információ birtoklását, illetve a „jártasságot” egy adott területen. Leginkább az oktatáspolitikai próbálja felhasználni az ezen a téren nyert kutatási eredményeket; az iskolai oktatással foglalkozó szakértők ma már műveltség helyett egyre inkább kompetenciákról beszélnek, azaz nem annyira az elsajátított tudás, mint inkább az alkotóképesség érdekli őket¹⁶. A számtalan bővebb, „tudományos körökben forgó” meghatározás közül különösen érdekes Garai László elmélete¹⁷, amely a fent megfogalmazott tartalmakat fűzi logikai sorrendbe. Szerinte az emberi potenciál kiképezésének illetve erőforrásként való alkalmazásának két aspektusa van, melyek megfeleltethetőek a kompetencia kettős természetének. Idézet a szerzőtől: „Létezik:

- a) egy *technikai* folyamat, amely kialakítja, karban tartja, megnyilvánítja a személynek azokat a *tulajdonságait*, amelyek együttese a *tudását* alkotja;
- b) egy *társadalmi* folyamat, amellyel az emberek egymáshoz való *viszonyaikat* adminisztrálják, kialakítva, karban tartva, megnyilvánítva ezáltal a maguk *szociális identitását*.”¹⁸

Nagy József¹⁹ a különböző kompetenciákat három alcsoportba sorolja be: 1. kognitív, 2. személyes, 3. szociális vagy társas kompetenciák. Ez a fajta megkülönböztetés közismert, és részletesebb feltérképezésre is történtek kísérletek. Így például az iskolai oktatás területén, ahol az egyik legfontosabb kérdés, hogy mely kompetenciák kiművelése felel meg leginkább az aktuális társadalmi elvárásoknak. Kitűnő összefoglalást nyújt erre vonatkozóan Halász Gábor^{20,21}

A „Tuning Educational Structures in Europe” (Szabályozó oktatási struktúrák Európában) project a bolognai deklarációba foglalt politikai célkitűzéseket köti össze az egyes felsőoktatási intézmények eredményeivel. Elsősorban a strukturális átalakulásokra, és a tanulmányokkal kapcsolatos elégedettségre fókuszál.

Megfogalmazása szerint a kompetencia a tudásnak, a megértésnek, a készségnek és a képességnek dinamikus kombinációja. Elkülönít általános, és a tárgy-specifikus kompetenciákat. Az általános kompetenciákat három részre tagolja:

1. Instrumentális kompetenciák: kognitív képességek, módszertani képességek, technológiai képességek, nyelvi képességek.
2. Interperszonális kompetenciák: individuális képességek, mint pl. a társas készségek (társas kapcsolatok, kooperáció)
3. Rendszer kompetenciák: készségek és képességek összessége – a megértés, a szenzibilitás és tudás kombinációja. Előzetes feltétele az interperszonális és instrumentális kompetenciáknak megléte.²²

A többféle besorolás és elméleti javaslattétel mellett, elég komoly gyakorlati gondok vannak. Az oktatáspolitikai erőterben nagymértékben felértékelődtek azok a jelzések, amelyek a tágabb társadalmi környezet és a munka világa felől érkeznek. Ezek alapján gyakran rendkívül kemény és direkt kritikák jelennek meg az iskolákkal szemben. Például az OECD Oktatási Bizottságának 2001. áprilisi miniszteri szintű találkozóján, a nemzetközi munkáltatói szervezetek képviselői fogalmaztak meg egy erős bírálatot. Ezek szerint egészen másra van szükség, mint arra, amit ma az iskolák tesznek. Jelzéseik szerint, ha az iskolai oktatás nem tud az új igényekhez alkalmazkodni, akkor a tanulás alternatív formáit fogják támogatni, és megvonják támogatásukat az oktatás hagyományos formáitól.²³

Kompetencia és motiváció

Nem elég készségekkel és képességekkel rendelkezni, de motiválnak is kell lennie egy szakembernek. A motiváció felkeltése és megtartása pedig komoly kihívás. Azért megy valamilyen szakra egy diák, mert van valamilyen speciális érdeklődése, és reméli, hogy az adott témában mélyebben elmerülhet, egy vágyott identitásra szert tehet (például tanár szeretne lenni). Fontos kérdés azonban, hogy az ismeretsajátítás és a szakmai élet kóstagatása alatt (pl. gyakorlatokon) megmarad-e a kezdeti lelkesedés? Hogyan lehetséges például, hogy előbbi – azaz az ismeretsajátítás folyamata (az ismeretátadással szinergiában) olyan mértékű demotivációt gerjeszt, hogy sokan már a diákévek alatt „szakmaelhagyókká” válnak? A jelenlegi magyar felsőoktatás forrásszegény környezetében ez egy gyakori probléma, amelynek ellensúlyozására csak egy nagyon tudatos, szakmailag átgondolt vezetés adhat megoldást. Érinti ez a probléma a szocializációs hatások témakörét is, melyet a következő fejezetben tárgyalunk részletesen.

Szocializációs hatások

Az egyetem feladatára vonatkozóan az alábbi, ma is aktuális megfogalmazást teszi Szent-Györgyi Albert egyetemi székfoglaló beszédében: „Az egyetem feladata hármas. Legősibb hivatása gyűjteni, terjeszteni és gyarapítani az emberi tudást.

Második feladata kis számban nevelni a jövőnek tudósokat, akik majd ezt a hivatást tőlünk átveszik. Újabb eredetű, de nem kevésbé magasztos az egyetemnek harmadik hivatása: a haza számára polgárokat nevelni, akik el vannak látva a szellem fegyverével.” A harmadik hivatásra vonatkozóan továbbá felteszi a kérdést: "... milyennek kívánjuk mi a közélet embereit? Ha tőlük csakis szaktudást kívánunk, akkor az egyetemnek sem kell a neveléssel törődnie. De ha tőlük nemcsak szaktudást, de jellem- és szellembeli tulajdonságok egész sorát is kívánjuk, mint a hivatottság érzését, az alkotás és cselekvés vágyát, a felelősség érzését, a tette készséget, a józan és gyors ítéletet, a becsületességet, az érdeklődést, az önzetlenséget, mely tulajdonságok nélkül a szaktudás csak fél embert jelent, akkor nyilván nevelnünk is kell"²⁴.

Számos „tudományos” kategorizálás létezik, a felsőoktatás falain belül megvalósuló szocializációs hatásokról. Jelen fejezetben a következő elkülönítés szerint tárgyaljuk a szocializációs színtereket: 1. Szakmai, pálya- és tudományos szocializáció; 2. Csoportszocializáció és kulturális szocializáció. Mint már korábban is említésre került, ezek gyökereinek és hatásainak elkülönítése igen problematikus, tisztában vagyunk azzal, hogy a vonatkozó kifejtésünk egy olyan mesterséges keretrendszer nyújt, melynek tartalmi részei erős átfedéseket mutatnak.

Szakmai, pálya- és tudományos szocializáció

A pályaszocializáció folyamatában az egyén azon érték, szerep és viselkedés repertoárt sajátítja el, amelyekre az adott pálya gyakorlása során szükség van.²⁵ Ezek a szubsztanciák leginkább mintakövetés útján, implicit módon kerülnek elsajátításra; az otthoni és egyéb élmények legalább annyira meghatározóak, mint az iskolai hatások. E szocializációs feladatnak annál is inkább nehéz eleget tenni kizárólag az egyetem falain belül, mivel sokfajta „pálya” befutható, ezekhez változatos szereprepertoárok kapcsolhatóak, egészen eltérő viselkedési módok, vonások szükségeltetnek. Bizonyos területeken például az extroverzió és rugalmasság, más területeken pedig az introverzió és monotonitástűrés jelent előnyt. Ugyanakkor egyes implicit készségek elsajátításának elősegítése egyértelműen az iskola feladata. A szakmai, pálya és tudományos szocializáció közös alappillére a megfelelő munkamotiváció kialakítása.

Ha az intézményi közeg következetesen arra szocializálja a diákot, hogy a türelmet, feladatmegoldást vagy valamilyen elért teljesítményt követ csak a „jutalom” (egy jó jegy vagy valamilyen elismerés egy évközi teljesítményért), akkor később a munka világában ugyanez a séma fog érvényesülni. (Azaz tud célokért küzdeni az egyén, és megfelelő jutalmazások ellenében fennmarad a munkamotivációja.) A jutalom lényege mindkét esetben az, hogy örömeztetést váltson ki. Következetes jutalmazás esetén megmarad ez a belátás (beállítódás), és a viselkedés jellemző mozgatórugójává válik. A diák/a munkavállaló célokat tűz ki, siker esetén örömet él át, s mindeközben képes a szükséglet kielégítések késleltetésére, a hatékony munkavégzésre. Persze a tevékenység adta öröm megélése más tényezőktől is függhet. Hogy egy tevékenységet unalmas/kényszerű munkának, vagy éppen

örömforrásnak tekintünk, nemcsak külső-belső jutalmazó értékétől, hanem más tevékenységekhez való viszonyától is függ. Komoly jelentősége van annak például, hogy a tanulást a diákok szórakoztató intellektuális kihívásnak élik-e meg, vagy értelmetlen és céltalan időtöltésnek, melynek egyetlen eredménye, hogy előbb-utóbb diploma lesz a kezükben. Később vissza fog köszönni ennek a hatása. Lesznek, akik olyannyira élvezik majd munkájukat, hogy eltörpül emellett az az öröm, ami a megkeresett pénz elköltéséből fakad. Ők lesznek a megszállottak, aki igényesen és végtelen energiával tevékenykednek, egyfajta „flow” állapotban. (Azaz tökéletesen bevonódnak valamibe, mely a fizikai vagy szellemi képességeik határait feszegeti.) Megfelelő célkitűzéseik, és reális viszonyítási pontjaik vannak, fiziológiai adottságaikhoz illeszkedő időstrukturálással és figyelmi koncentrációval. Ezt a vágyott állapotot azonban csak azok fogják átélni, akiket gyermekkorukban és diákévekben megfelelő módon kondicionáltak.

Ideális esetben a szakmai képzés végére az egyén eljut a pályaegettségig, kialakul a hivatásérzet, a pálya iránti elköteleződés, annak megfelelően, hogy mely speciális terület illeszkedik leginkább a karriertervekhez, illetve az egyéni karakterhez. Jó, ha tisztában van a diák, hogy milyen szerepekben és helyzetekben működik jól, és miben kell még fejlődnie. Nyilvánvaló, hogy a képzés során a szakmai tartalomokon túl számos pszichológiai és társas készséget (pl.: stressz tűrés, kommunikáció stb.) is fejleszteni kell ennek érdekében. A hazai felsőoktatásban formális keretek között a „Készségfejlesztő” és „Pályaszocializációs” tárgyak szolgálják ezeknek a készségeknek a tökéletesítését.

Csoportszocializáció, kulturális szocializáció (életstílus, életforma, identitás)

Az emberi tőkébe való ésszerű befektetések vizsgálata nem új keletű jelenség a közgazdaságtanban, mivel az ehhez kapcsolódó megfigyelések és kutatási eredmények közvetlenül felhasználhatóak az intézményi politikában. Az intézmények tudatosan alakíthatják a csoportszocializációs folyamatokat, s ezen keresztül a saját és diákjaik jelen –és jövőbeli hasznosságait. Számos elmélet született a témában, jelen alfejezetben az egyik legtöbbet hivatkozott, Akerlof és Kranton²⁶ keretrendszerét mutatjuk be.

Magától értetődő, hogy az iskola nemcsak készségeket fejleszt, hanem nevel is. Ez utóbbi folyamatban a diákok identitása megmutathatja, hogy elfogadják-e az iskola értékrendjét, vagy elutasítják azt. Az iskoláknak esélyük van a diákok ideálját alakítani, közelebb vinni a gazdaságilag hasznos kulturális normák és készségek felé. A szerzőpáros Coleman²⁷ serdülőök szociális „elrendeződésének” vizsgálatára építette elméletét. Coleman kérdőíves megkérdezéséből az derül ki, hogy a diákok szociális kategóriákba sorolják egymást. Mindegyik kategóriában meghatároznak ideális megjelenési formát (ideált), amely bizonyos tulajdonságokat és viselkedési mintákat hordoz. Coleman azt tapasztalta, hogy az egyes szociális kategóriához való tartozás befolyásolta az iskolai teljesítményt és az énkép alakulását. Akerlof-ék ezt az eredményt használták fel hasznossági modelljükben. Elképzelésük szerint a tanulók két választással befolyásolják jelenlegi és későbbi hasznukat: megválasztják szociális

kategóriájukat, és hogy milyen mértékű erőfeszítést tesznek (mennyit tanulnak). A kategória kiválasztása után, a diákok próbálnak abba beleilleszkedni, figyelembe véve a lehetséges illeszkedést a saját tulajdonságaik, erőfeszítésük és a választott kategória ideálja között. Hipotézisük szerint tehát (1-4.): 1. Az iskolák nemcsak készségeket alakítanak ki, hanem implicite mintákat is nyújtanak, kategóriák és ideálok formájában, melyek befolyásolják a tanulmányi erőfeszítést, így a jövőbeli hasznosságot. 2. Az iskola képes olyan identitást kialakítani, mely hosszú távon a saját, illetve a diákok gazdasági érdekeit leginkább maximalizálja. 3. Feltételezik azonban, hogy az iskola által kitűzött identitással eltérően tudnak azonosulni a különböző háttérrel rendelkező diákok. 4. Az intézmények vezetőinek szembesülnie kell az egyedüli ideál (szociális kategória) felkínálása és a „választás” felkínálása közötti helyettesítéssel.

A szerzők tanulmányozták cikkükben az iskolai reform programokat, az azonosságokat és különbségeket a magán és az államilag finanszírozott iskolák között. Azonosulnak azzal a szociológiai nézettel, miszerint a magán és állami iskolák közötti legfontosabb különbségek a kortárscsoport hatásából eredeztethetőek. A magániskolák egyik lényeges előnye, hogy korlátlan szabadságuk van beruházni a diákok identitásába, ami növeli mind az intézmény, mind az diákok sikerességét. A szerzők véleménye szerint úgy kell megreformálni az iskolákat, hogy azok a forrásaikat a megfelelő közösségek kialakítására fordítsák.

Akerlof és Kranton (i.m.) hosszú távú és az én-képpel kapcsolatosan rövid távú hasznosságokról egyszerre beszélnek – mely utóbbi egy fiatalember életében gyakran egyáltalán nem szolgálja a hosszú távú hasznosságot. Megeshet például, hogy az „iskolakerülők” jól érzik magukat a bőrükben – minden este sört iszogatva és elmulasztva a tantárgyi kötelezettségüket –, kikerülve azonban az iskola védőszárnyai alól ez a magatartás nem sok jutalommal kecsegtet (itt most eltekintünk a kapcsolati tőke előnyeitől). Lehet tehát, hogy egy csorbítatlan pozitív énkép hasznosságot rejt magában aktuálisan – az ilyen diák személyiségfejlődése is lehet bizonyos értelemben kiegyensúlyozottabb, mint egy a tanulmányai miatt örökké stresszelő „hajtósnak” – az intézményben töltött idő anyagi megtérülése azonban valószínűsíthetően csekélyebb. Egészen addig jól érezheti magát egy iszogatós bandában az egyén, amíg társaságában teljes izolációt „élvez”, azaz nem kell szembesülnie a más kategóriákhoz tartozók megítélésével, és háritani tudja, aktuális életviteléből fakadó hosszú távú veszteségeit. A szituáció „leképződésének” torzító hatása tehát a veszteség érzetet csökkentheti, de az objektív tények ettől még nem változnak meg. Sajnos olyan longitudinális kutatásról nem tudunk, melyben azt vizsgálták volna, hogy az egyes kategóriák képviselői később hogyan teljesítettek az életben – milyen hasznosság veszteségek, illetve nyereségek álltak elő. Érdekes kutatási feladat lehetne feltárni a felsőoktatásban elért tanulmányi eredmények, és a diákkori identitás kapcsolatát a későbbi munkahelyi beosztás, illetve fizetés között.

Hogy mennyiben tudja megváltoztatni az iskolai politika a csoportok közötti eloszlást, az előírásokat, s ennek megfelelően a viselkedést, a tanulmányi erőfeszítést arra jó példa Magyarországon az elitképzésről a tömegképzésre való átállás. Míg a

PhD képzésekben még ma is kis csoportlétszámmal dolgoznak az oktatók – lehetőség van a mester-tanítvány kapcsolat kialakítására, egy tudományos karrierrel kapcsolatos szakmai identitás kimunkálására stb. –, addig az alsóbb szintű képzésekben általában nincs esély arra, hogy a diákok a tanárokkal való személyes kapcsolatokon keresztül mélyítsék el ismereteiket vagy tájékozódjanak egyes kérdésekben, s ezzel fenntartsák vagy kialakítsák szakmai elköteleződésüket. Sok esetben nemcsak az ilyen jellegű kapcsolatok hiánya, hanem az egyetemmel való összefonódás is nagyon laza a diákok életében, nincs arra mód, hogy olyasfajta identitás és büszkeség alakuljon ki, ami például az amerikai elitegyetemek diákjait jellemzi.²⁸ Ezt a fajta „lelkesedést” és a hozzá kapcsolódó viselkedési formákat természetesen tudatos módon is erősítik az intézmények. Az intézmények rendszeres öregdiák összejöveteleket szerveznek, alma materük olyan egyetemi újságokat továbbítanak számukra, melyben többek között a végzettek sikereiről számolnak be, illetve kéri őket, hogy az iskolát anyagilag támogassák.

Az „elit” oktatási intézmények egyébként valószínűsíthetően azért is kapják meg ezt a kitüntető címet, mert képesek a tanulási eredményességet, az identitás meghatározó elemévé tenni. Nem véletlen, hogy az amerikai egyetemek versengenek a Nobel-díjas professzorokért, hiszen tudják, hogy a diákokra gyakorolt vonzó hatásuk jelentősen felszófolhatja a bekerülésért való versenyt, így nem elhanyagolható módon a tandíjakat is.

A fentiek alapján nyilvánvaló, hogy a szocializáció nagyon összetett folyamat, amelyre számos tényező hatással van. A szakmai szocializáció általunk vizsgált szakaszában az identitás és a kompetenciafejlesztés környezetét elsősorban az oktatáspolitikai irányultsága által determinált szervezeti és intézményi keretek jelentik, amelyeket tipizáló modellek segítségével a következő fejezetben mutatunk be.

A szakmai szocializáció intézményi keretei

Azokban az országokban, ahol a felsőoktatást erős központi szabályozás jellemzi és dominánsan az állam finanszírozza az intézményrendszert (a hazai felsőoktatási szektor is ilyen) az oktatáspolitikai céloknak való megfelelés az intézmények számára az elsődleges igazodási pont. Az egyes főiskolák és egyetemek számára a külső környezetet sokkal inkább az oktatáspolitikáért felelős szervezetek szabályrendszere jelenti, semmint a közvetlen gazdasági-társadalmi valóság. Következésképp az oktatáspolitikai döntések és intézkedések kijelölik a felsőoktatási intézmények számára a szervezeti reakcióik területeit és módjait. Könnyű belátni, hogy ez az alkalmazkodási folyamat, amelynek irányítási, finanszírozási és strukturális elemei egyaránt vannak, a keretfeltételek révén közvetlen hatást gyakorol az általunk vizsgált szakmai szocializációs folyamatra is.

E cikk keretében nem célunk egyes oktatáspolitikai irányzatokat véleményezni. Az alább bemutatott modelleken keresztül sokkal inkább arra kívánjuk felhívni a figyelmet, hogy a felsőoktatásban folyó szakmai képzés reformja, amely ma

jellemzően a foglalkoztathatóság és a társadalmi költségek csökkentése érdekében a kompetenciák fejlesztését és a szakmai identitás erősítését célozza, a legjobb szándék ellenére is kudarcra van ítélve a keretfeltételek megteremtése nélkül.

A képzési paradigma változása

A felsőoktatási intézmények számára az egyik legjelentősebb kihívás, hogy az akadémiai oktatáshoz kapcsolódó módszereiket miként képesek átalakítani, megváltoztatni a gyakorlatban alkalmazható szaktudás közvetítéséhez. Ez a jelenség, amelyet Robert Barr és John Tagg „*From Teaching to Learning: A New Paradigm For Undergraduate Education*” című cikkükben²⁹ paradigmaváltásként írnak le.

A szerzők mellett érvelnek, hogy *új paradigma* van feljövőben, azaz az „oktatás paradigmáját” a „tanulás paradigmája” váltja fel. A Thomas Kuhn és Joel Barker paradigma megközelítésre épülő modell egyszerű és érthető keretet kínált az intézményi gyakorlatok változásának vizsgálatához.

Az oktatási paradigma

Az oktatási paradigma alapján működő intézmények célja a hatékony oktatás biztosítása valamint a kialakított képzési programjaik minél szélesebb kör számára elérhetővé tétele. A növekedési lehetőséget ebben a felfogásban a felvettek számának növelése biztosítja, amely a tananyagok fejlesztésével valamint új programok meghirdetésével érhető el. E mennyiségi növekedési cél eléréshez megfelelő oktatási és irányítási struktúra szükséges. A könnyebb irányíthatóság érdekében ezért maga az oktatási folyamat és az azt támogató szervezet is meglehetősen standardizált. Ennek jó példája a tanulásra fordított idő kreditekben való kifejezése, valamint a kreditakkumulációra épülő mintatantervek rendszere éppúgy, mint a szabványos értékelési eljárások vagy a minőségbiztosítás inputokra és mennyiségi mutatókra épülő rendszere.

Az oktatási paradigma szerint a tudás önállóan létező és egységekből áll, elsajátítása pedig kumulatív és lineáris folyamat. Ez szintén jól tükröződik az intézmények struktúrájában és az oktatás módszereiben. A tudományterületek szerint elkülönülő, elaprózódó egységek rendszerében a karok, intézetek és tanszékek oktatóinak feladata saját diszciplínájuk eredményeinek közvetítése a hallgatók felé. Ennek az egyirányú tudástranzfernek központi figurája az oktató, aki az előadóteremben szakértőként van jelen, és a kurzus végén saját kritériumrendszer alapján titkosan értékeli, azaz a tudásátadás folyamatában totális kontrollt gyakorol. A hallgató a történések passzív szereplője, paradox módon a tudásanyag elsajátítás mégis kizárólag az ő felelőssége. Az intézményi célok elérése szempontjából személyes tulajdonságai közül „befogadóképessége” a lényeg (hogy adaptálni tudja a tananyagot, azaz ne morzsolódjon le), s ebből a szempontból meghatározó a „bemeneti minősége”.

Az intézmények működési hatékonysága gazdasági arányszámokban fejeződik ki, az oktató szakmai teljesítménye pedig publikációi számával és a megtartott órák mennyiségével mérődik. A szükséges kreditmennyiség megszerzése után a hallgató megkapja diplomáját, „kimeneti minősége” itt nem számít, nem is kerül mérésre.

Az oktatási paradigma szerint működő intézmények fontos szervezeti jellemzőjeként említik a szerzők az oktatói és nem oktatói állomány elkülönülését, valamint azt a beállítódást, hogy az intézményirányításban és fenntartásban közreműködő és támogató tevékenységet végző személyek (pl. adminisztrációban dolgozó vezetők és alkalmazottak, könyvtárosok, tanulmányi ügyintézők stb.) feladata az oktatói kör kiszolgálása. Ez a modell figyelmen kívül hagyja azt a tényt, hogy a hallgatók – akár szakmai szocializációs szempontból is – jelentős tapasztalatokat szerezhetnek a szervezet egyéb érintettjeivel való interakciók során.

A tanulási paradigma

Az új paradigma egyik lényeges eleme éppen az a feltételezés, hogy a tudás felépített és tapasztalatok révén folyamatosan termelődik; következésképp az oktatási intézményben a hallgatók nemcsak a tanórák keretében, az oktató-hallgató relációban szereznek ismereteket, hanem minden interakció révén. Témánk szempontjából különösen fontos, hogy a szerzők ezzel rávilágítanak arra, hogy a hallgatók szakmai identitásának kialakításában, kompetenciáinak fejlesztésében résztvevők köre messze túlmutat az oktatói gárdán, mivel így mindenki „oktatóvá” válik, aki a hallgatóval tanulmányai során kapcsolatba kerül.

A fentiekből fakad az a felismerés, hogy az oktatási intézmény küldetése *a tudásátadási folyamat feltételeinek megteremtése*, amelyben kulcsszerepet kap a szervezet humán erőforrás állománya. Az intézmény minden dolgozója felelős azért, hogy minél hatékonyabb tanulási környezetet fejlesszen ki és tartson fenn a hallgatók számára. Túllépve a tantermeken a szocializációs színtér kibővül, a klasszikus oktatási megoldások meghaladása révén a környezetbe beleértendő a közösségi és virtuális terek, valamint fontossá válnak a belső környezet minőség jellemzői (szervezeti kommunikáció, kulturális jellemzők stb.) is.

Fontos különbség az oktatás-centrikus megközelítéshez képest, hogy a tanulási folyamat főszereplője nem az oktató, hanem a hallgató. A személyes jelenlét egyébként általában háttérbe szorul azáltal, hogy a tanulás számos más csatornán keresztül megvalósulhat. A felek részéről az *aktivitás* számít, mivel a tanulási folyamat lényeges elemévé válik a rendszeres és kölcsönös visszacsatolás, a közbeső értékelés. Az elsajátítandó tananyag a hallgatói tudásigény felmérésén alapul (nem pedig az oktató felkészültségén), az oktatási módszerek pedig az egyéni képességekhez és lehetőségekhez igazodnak. Az oktató szerepe így a tanulási környezet megtervezése, az „egyedi” hallgató támogatása. A tanulás tág értelmezése miatt (*learning by doing, learning by using, learning by interacting*) a tábla-kréta módszert jellemzően felváltja a csoportmunka, a szituációkra épülő tanulás és a gaming.

A paradigmaváltás jele az intézmények szervezeti jellemzőiben is tetten érhető. Az elszigetelt, elaprózódott tudományterületi szerveződés helyett a multidiszciplináris megközelítés érvényesül, emellett jellemző az oktatási valamint a szolgáltató és funkcionális egységek közötti merev elhatárolódás feloldása, egymás feladatainak részleges átvétele (pl. a funkcionális egységek gyakornokokat fogadnak, kurzusokat hirdetnek, a tanárok és hallgatók pedig aktívan részt vesznek az intézmény irányításában, fejlesztési projektjeiben).

A minőségbiztosítási rendszerekben az eredményességet jelző mérőszámok jellemzően a hallgatók kimeneti teljesítményéhez kapcsolódnak, nem tárgyi tudásuk, hanem kompetenciáik kerülnek mérésre. Az intézmény oktatási tevékenységének sikere kizárólag a hallgatók sikerével mérődik (pl. az elhelyezkedési aránnyal, kezdő fizetés mértékével). Ezzel kapcsolatban két dolog emelendő ki: egyrészt az értékelés a szervezeten *kívülre* helyeződik, másrészt *az intézményben folyó szakmai szocializáció minősége* is vizsgálat alá kerül.

1. táblázat. Az oktatási és kutatási paradigma jellemzőinek összehasonlítása

	OKTATÁSI PARADIGMA	TANULÁSI PARADIGMA
<p>MISSZIÓ ÉS CÉLOK</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Oktatás nyújtása – Tudástranszfer az oktatótól a hallgató felé – Kurzusok és programok meghirdetése – Az oktatás minőségének növelése – Az oktatás hozzáférhetőségének biztosítása különböző hallgatóknak 	<ul style="list-style-type: none"> – Tudás létrehozása – A hallgatók tudásának felderítése, felépítése – Hatékony tanulási környezet kialakítása – A tanulás minőségének növelése – A tanulás hozzáférhetőségének biztosítása különböző hallgatóknak
<p>SIKER- KRITÉRIUMOK</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Inputok, források – Belépő hallgatók minősége – Tananyagfejlesztés, expanzió – Az erőforrások mennyisége és minősége – Felvettek létszáma, bevételnövelés – Az oktatók felkészültsége, oktatás 	<ul style="list-style-type: none"> – A tudás és hallgatói siker – Kilépő hallgatók minősége – Tanulási módszerek fejlesztése, bővítése – Az eredmények mennyisége és minősége – Aggregált tudásbővülés, hatékonyság
<p>TANULÁSI ELMÉLETEK</p>	<ul style="list-style-type: none"> – A tudás önállóan létező dolog. – A tudás egységekből áll, részenként megszerezhető, ezeket az oktató adja át – A tudás kumulatív és lineáris – A tudás a „raktár” metaforájához illeszkedik – Az oktatás tanárközpontú és a kontroll is ő gyakorolja – „Élő” hallgató és „élő” oktató kell az oktatáshoz – A tanulás verseny és az egyéni eredmények számítanak – A kiválóság és a képességek szűkösek (kevés a tehetség) 	<ul style="list-style-type: none"> – A tudás minden ember elméjében létezik, és egyéni tapasztalatok formálják – A tudás felépített és teremtődik – A tanulás kerékpározás metaforájára épül – A tanulás hallgató-központú és a hallgató által ellenőrzött folyamat – Aktív tanuló, és nem „élő” hallgató kell a tanuláshoz – A tanulás együttműködésen és egymás támogatásán alapul – A képességek és készségek bőségesek (a legtöbb ember tehetséges valamiben, azt kell megtalálni és fejleszteni)

	OKTATÁSI PARADIGMA	TANULÁSI PARADIGMA
OKTATÁSI/ TANULÁSI STRUKTÚRÁK	<ul style="list-style-type: none"> – Elaprózódott, a részek prioritása az egészszel szemben – Az idő állandó, a tanulás változik – 50 perces órák, 3 kredites kurzusok – A csoportok együtt kezdenek és végeznek – Egy csoport – egy oktató – Független tudományterületek és egységek – Meghatározott területeket lefedő tananyag – Értékelés a kurzus végén – Az oktató értékkel – Titkos értékelés – A diploma feltétele meghatározott mennyiségű kredit összegyűjtése 	<ul style="list-style-type: none"> – Holisztikus, az egész fontosabb a részeknél – A tanulás állandó, az idő változik – Tanulási környezet – A környezet felkészült, ha a hallgató is készen áll – Mindenfajta tanulási tapasztalat számít – Multidiszciplináris tudományok/egységek – Alapos tudás – Előzetes, közbeeső és utólagos értékelés – A tanultak külső értékelése – Nyilvános értékelés – A diploma feltétele a tudás és a képességek bemutatása
SZEREP- JELELMZŐK	<ul style="list-style-type: none"> – Az oktatók elsősorban előadók – Az oktatók és a hallgatók egymástól függetlenül és elszigetelten dolgoznak – Az oktatók osztályozzák és kategorizálják a hallgatókat – Az oktatási intézmény alkalmazottai kiszolgálják, támogatják a tanári kar munkáját és az oktatási folyamatot – Minden szakértő tud oktatni – Direkt irányítás, független szereplők 	<ul style="list-style-type: none"> – Az oktatók elsősorban az oktatási metódusok kimunkálói, az oktatási környezet megtervezői – Az oktatók és a hallgatók teamekben dolgoznak egymással és az intézmény más dolgozóival – A tanárok minden hallgató képességeit és kompetenciáit fejlesztik – Mindenki oktató, aki támogatja a hallgatót a tanulásban és a sikerek elérésében – A tanulásra ösztönzés kihívásokkal teli és komplex feladat – Megosztott irányítás, team-munka

Az 1. táblázat alapján jól látható, hogy valóban *paradigmaváltásról* van szó, amelynek alapja a tudás és a tudásközvetítés fogalmának alapvetően különböző értelmezése. Az is nyilvánvaló, hogy e különbségtételnek egy valódi reform keretében a célokban, a struktúrákban, a sikerkritériumokban és a szerepek szintjén is markánsan meg kell jelennie. A valódi kihívás tehát az „*unlearning*”, azaz a régi megoldások szervezeti szintű elfelejtése és egy alapjaiban új rendszer felépítése. A következőkben nézzük meg, hogy ez a paradigmaváltás kifejezetten a szakképzés szintjén milyen szervezési elvek mentén valósulhat meg.

Raivola és szerzőtársai³⁰ – a fentiek ismeretében, a finn rendszer tanulmányozása után – a tudásfejlesztés és átadás szempontjából három szakképzési modellt különböztettek meg. Tekintettel arra, hogy a felsőoktatás jelentős részben

szakképzés, a modellt jól alkalmazhatónak tartjuk a szakmai szocializáció felsőoktatási intézményi kereteinek vizsgálatához.

Szakképzési modellek

A centralizált modell

A hagyományos gazdasághoz idomult centralizált modell (*centralised learning model*) egyik legfőbb jellemzője éppen a fentebb bemutatott oktatási paradigma szerinti működés. A hagyományos oktatási megoldások, az oktató-hallgató szerepek és szeparáción alapuló struktúrák megőrzése, az intézmények és tudományterületek elkülönülése jellemző. A modell elnevezésében is utal arra, hogy az intézményi autonómia korlátozott, a gyakorlatban az oktatási portfólió és a minőségi standardok meghatározására központi (állami) feladat. Az intézmények kooperációja ellenőrzött, az egyes szervezetek (felsőoktatási és egyéb intézmények) közötti interakciók is jellemzően formális keretek között, központi irányítással zajlanak. (A hazai felsőoktatás elmúlt évtizedeire tekintve a szektor szervezési és működési jellemzői alapján az 1990-es évektől a Bolognai rendszer bevezetéséig leginkább e modellnek volt megfeleltethető.)³¹

A tudás e modellben – az egyetem hagyományainak megfelelően – szabatos és tudományos alapú. A követelményrendszer az explicit tudás visszaadására épül, a szak- és diplomadolgozatok a tudományos művekkel szemben támasztott feltételeknek megfelelően készülnek és az ismeretek megszerzésének formális bizonyítására szolgáltak. Az alkalmazhatóság, a „piacképesség” érdekében természetesen megjelenik a gyakorlati oktatás, ez azonban alapvetően elkülönül az elméleti részekről, gyakran azokkal semmilyen összhangban nem áll, önálló entitásként létezik. E felfogásnak egy jellemző szervezési megoldása, hogy a gyakorlati képzésekért az oktatástól teljesen elkülönült, adminisztratív egység végzi.³²

A tudáshálón alapuló modell

A tudáshálón alapuló modell (*model of learning networks*) jól működő, rugalmas együttműködést és tudástranszfert feltételez a felsőoktatási intézmények és a munka világának szereplői között. Alapvetően ez a tanuló gazdaság oktatási modellje, amelyben az elméleti (akadémiai) és szakmai tudás hálózatokon keresztül integrálódik, s ez biztosítja az ismeretek naprakészségét. A *network* teremt kapcsolatot az oktatási intézmények és a vállalati szféra közösségei között, s a minőségi kritériumok is ezen együttműködés során formálódnak. A minőségnek fontos eleme, hogy minden képzési formában megjelenjenek a gyakorlati ismeretek és minden képzési szint biztosítson kimenetet a munkaerőpiacra, miközben rugalmasan alkalmazkodjon az egyén képességeihez és szolgálja személyes fejlődését is.³³

A centralizált modellhez képest a legfontosabb különbség az, hogy a kompetencia itt kulcsfogalom, s a kompetencia-igényt részben a foglalkoztatói kör definiálja a hálózat révén. A sokkal inkább regionális, mint szakma-specifikus együttműködések előtérbe helyező oktatásszervezési megoldás kiemelt figyelmet fordít a s gyakorlatok rendszerére, amely a hallgatói karrierépítés fontos mozzanata.

A mechanikus modell

A mechanikus (*mechanical learning model*) modell az üzleti világ uralta szakképzés rendszere, ahol az oktatáspolitikát az szakpolitikák (iparpolitika, fejlesztési politika stb.) alá rendelődik. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy az intézmények erősen specializáltak, csak – a centralizált modelltől eltérően – nem diszciplínák, hanem szakmák, szakmacsoportok köré szerveződnek. A tananyagot és a színvonalat pedig kizárólag az alkalmazói kör igényei szabják meg. E moduláris jellegű képzési rendszerben a munkavégzés során, főként a cselekvés és együttműködés révén keletkező tapasztalatok jelentik a tudás elsődleges forrását. A modell használja a kompetencia fogalmát, de a hálózatos szerveződéstől eltérően az ilyen elven működő intézményekben kizárólag a munkavégzés során fontos képességek és készségek fejlesztése zajlik. A tanulás célja a képzettség létrehozása, ezért a gyakorlat közbeni tanulás háttérbe szorítja a nem szakmai kompetenciák fejlesztését és számúzi az akadémiai ismereteket.

Az együttműködések a mechanikus modellnek is fontos elemei, de jellemzően bilaterálisak nem hálószerűek. A felsőoktatási intézmények és a vállalati szféra közötti szoros kooperáció révén a szakmai szocializáció egyet jelent az üzleti partner igényeire történő kondicionálással.

Az alábbi táblázat a három modell főbb jellemzőit foglalja össze.

A három modell mindegyikére számos példa található, de ismertek olyanok is, amelyekben a fenti jellemzők eklektikusan keverednek egymással. Az ilyen – jellemzően belső feszültségekkel terhes oktatás intézményrendszer – ritkán alakul ki olyan közegben, ahogy a képzési intézmények közvetlenül a gazdasági-társadalmi változásokra reagálva jönnek létre és formálódnak; ellenben gyakoriak olyan környezetben, ahol „in vitro” működnek és az alkalmazkodásra alapvetően szakpolitikai irányváltások kényszerítik őket.³⁴

Hogyan szocializál az egyetem?

2. táblázat. Képzési modellek³⁵

	A SZAKMAI KÉPZÉS ORIENTÁCIÓJÁNAK TÍPUSAI		
	CENTRALIZÁLT	HÁLÓZATOS	MECHANIKUS
INTÉZMÉNYI STRUKTÚRA	Különálló és elszigetelt intézmények.	Multidiszciplináris tanuló közösségek.	Üzleti világ uralta szakképzés.
TANANYAG	Szabatos, önálló, tudományos alapú.	Rugalmas, integrált és munkavégzés-alapú.	Munkában fontos képességek fejlesztése.
KNOW-HOW	Tudományos elméleti készség, és ettől különböző cselekvés-orientált know-how.	Elméleti és gyakorlati képességek integrálása.	Tevékenység-orientált képességek.
TANULÁS	Tantárgyalapú és oktatásközpontú modell; a hallgató passzív szereplő; az akadémiai és gyakorlati tudás elkülönül. Fontos az ismeretek formális bizonyítása.	Elméleti és gyakorlati képzés integrálása. A hallgató aktív szereplő; az intézmény tanulási környezetet hoz létre. Szakmai gyakorlatok rendszere. Kompetencia-fejlesztés kulcsfontosságú.	Munka közbeni tanulás, a gyakornoki rendszer preferálása. A naprakész munkavégzési kompetenciák a gyakorlaton alapulnak. A tanulás közvetlenül összefügg a szűk képzettség létrejöttével.
TUDÁS	Explicit tudás hangsúlyos.	Explicit és tacit tudás integrációja és kölcsönhatása.	A tacit tudás fogalmának egyszerű alkalmazása.
AZ AKADÉMIAI ÉS SZAKMAI KÉPZÉS INTEGRÁCIÓJA	Formális, központilag irányított együttműködések.	Rugalmas, eset-specifikus integráció.	Külsőleg előírt követelmények (standardok).
OKTATÁS ÉS ÉLETCIKLUS	A formális oktatás és a gyakorlat egymástól elkülönülten zajlik. További képzések és átképzések fontos szerepet kapnak.	Személyes fejlődés és karrierépítés a formális oktatás keretein belül. A képzés és a munka integrálása.	Az új technológiák és munkafolyamatok bevezetése hozza magával az átképzést.
A KNOW-HOW STANDARDOK MEGHATÁROZÁSA	Központi (nemzeti vagy közösségi).	Az oktatási intézmények és a vállalkozások együttműködése során formálódik.	Az üzleti élet diktálja.
SZAKMAI GYAKORLAT	A hallgató felelőssége.	Az oktatási intézmények és a vállalkozások megosztott felelőssége.	A gyakorlati idő hangsúlyozott; mindent a munka során kell megtanulni.
AZ OKTATÁSPOLITIKA ORIENTÁCIÓJA	Szektorszintű oktatáspolitikai és adminisztráció.	Az oktatáspolitikai a regionális politika szerves része.	Az oktatáspolitikai az szakpolitikák alá rendelődik.

A szocializációs folyamat megváltoztatásának korlátai

Nyilvánvaló, hogy a „tanulási paradigma” érvényesülése előtt álló számos akadály áll, mivel a szervezetek és intézmények jelentős átalakítását, a status quo megváltoztatását igénylik.³⁶ Az oktatást mindenütt a világon erős társadalmi beágyazottság jellemzi, ezért bármilyen átalakulási folyamatot jellemzően gátol (késlelt) az oktatás tradíciója, a kormányzás hagyománya, az oktatási intézményrendszerben illetve az egyes intézményekben fennálló szervezeti kultúra is. Gyors eredményekre egyáltalán nem, eredményekre is csak ott lehet számítani, ahol az oktatáspolitikai célok megvalósításához adekvát feltételrendszer, elkötelezettség, motiváció és türelem társul minden érintett részéről.

Mindezt azzal is plasztikusan érzékeltethető, hogy az O’Banion³⁷ által mintegy húsz évvel ezelőtti korlátok ma is léteznek. Tapasztalataink alapján ugyanis megerősíthetjük, hogy az oktatási intézmények „tanulást támogató intézménnyé” alakulásában, a szakmai szocializáció erősítésében *a bürokrácia, a résztvevők rögzült szerepfelfogása, az időkorlát probléma és a tanulási környezet értelmezése* jelentik a legfőbb problémát.

Az erősen centralizált irányítású bürokratikus rendszerek viszonylag lassan változnak, mivel a szabályok rendszerének hierarchiájában még akkor is nehézkes az alkalmazkodás, ha a központi irányítás helyesen értékeli a környezetet és adekvát választ ad arra. Ennek elsősorban az oktatási intézményekre is jellemző testületi döntéshozatal rendszere és a szervezet „mély” vertikális tagolása az oka, amelyek miatt a mindennapi működésre vonatkozó, a szervezeti résztvevők által leginkább érzékelt részletszabályok (pl. eljárásrendek, munkaköri leírások, értékelési metódusok) kialakítása nagyon lassú. A célok és stratégiák meghatározása és azok végrehajtás szintjén történő megjelenése között tehát jelentős lehet az időbeli eltérés. A folyamat gyorsítása a döntéshozatal rendszerének átalakítása és a szervezet egyszerűsítése nélkül jellemzően kaotikus állapot kialakulásához vezet. A szervezeti kommunikáció torzításai jellemzően tovább erősítik a változásokkal szembeni szervezeti ellenállást. Az oktatásközpontú intézményekben a tudásátadás valamint az azt támogató kiegészítő tevékenységek – elsősorban a központi (kormányzati) irányítás jellegzetességei miatt – jellemzően kötött eljárásrend szerint folynak. Magát az oktatási tevékenységet közvetlenül érintő *bürokratikus szabályozási eszközök*, mint pl. a mintatantervek rendszere, a számonkérés formáinak szabályozati szinten való rögzítése, az oktatói teljesítményre vonatkozó minősítési eljárások központi szabályozása vagy a rendeletekben előírt költségvetés, mind a szokásos tanítási gyakorlat fennmaradását támogatják.³⁸

A felsőoktatási intézmények egyik fontos kulturális jellemzője, hogy az oktatói állomány hogyan vélekedik arról, hogy „mit jelent oktatónak lenni”. Ez egy kulturális rutin, amely oktatók generációin keresztül „öröklődik” és megváltoztatására csak komplex, célzott és következetes vezetői cselekvéssel van esély. A helyzetet tovább nehezíti, hogy az oktatási paradigma alapján működő intézményekben az egyetemi oktató didaktikai képességei és készségei másodlagosak. Jellemzően nem is kapnak ilyen jellegű képzés, ezért a katedrán elsősorban „tudósként” és „szakértőként”

jelenik meg. A teljesítmények értékelése is inkább a tudományos előmenetel dokumentálásához igazodik: a megfelelés a szabadalmak, publikációk számával és utóbbiak impakt faktorokkal kifejeződő minőségével mérődik, az oktatási tevékenység másodlagos (jellemzően minimumkövetelményként megjelenő mennyiségi kritérium pl. oktatásban eltöltött idő, doktoranduszok száma stb.). E bürokratikus elemek csupán kifejezik és támogatják azt a kultúrát, amelyben a tudományosság jóval nagyobb értéket képvisel az oktatói sikerességnél, s erősítik a *rögzült szerepfelfogást*.³⁹ Rögzült szerepfelfogásról természetesen nemcsak az oktatók esetében beszélhetünk; a hallgatók éppúgy érintettek ebben, de a rendszer átalakításában a kezdeményező szerep nyilvánvalóan az intézményé.⁴⁰

A bürokratikus eljárás mellett az intézmények könnyebb irányíthatósága és a képzések szervezhetősége, a finanszírozás áttekinthetősége érdekében a tananyag elsajátításához időkeretek rendelődnek. A képzési programokban rögzítésre kerül, hogy egy képzés hány félévből áll, az egyes ismeretkörökhöz milyen kreditek rendelődnek, mennyi a kontaktórák száma stb. Az ismeretek megszerzésére fordított idő korlátozott, az oklevelet a képzés kezdetétől számított időn belül meg kell szerezni. Az *időkorlátok* beépítése általában minőségi garanciális elemként jelenik meg, de a gyakorlatban számos bizonyíték van arra, hogy ezzel ellentétesen hat. Az oktatási intézmények fontos mérőszáma a lemorzsolódási arány. Eléggyé egyértelmű, hogy ha az abszolút korlát a hallgató számára a diploma megszerzésére rendelkezésére álló időkeret, akkor az intézmények számára a végzetek arányának növelésére a követelmények (színvonal) csökkentése a kézenfekvő mód. Annyi bizonyos, hogy a kompetenciák és készségek fejlesztése szempontjából a rigorózus időbeli szabályozás hátráltató, mivel az időkeretek alapján szervezett rendszer nem veszi figyelembe, hogy az egyének és csoportok eltérő módon és ütemben tanulnak.

A változásokat nehezítő domináns formák⁴¹ jelenléte közül a szakmai szocializáció szempontjából talán a leglényegesebb az *oktatás behátszójának*. Az az uralkodó nézet, amely szerint kell egy hely (tanterem, informatikai termek, laborok, könyvtár stb.), ahová a hallgató tanulni megy, nagyban korlátozza a hatékony környezet kialakítására vonatkozó gondolatokat. Ha abból indulunk ki, hogy a tanulás és a szakmai szocializáció a felsőoktatási intézményben zajló komplex folyamat, akkor ennek „fizikai közegét” is tágan kell értelmeznünk. Ahogy oktatókká válik mindenki, aki a hallgatókkal interakcióba kerül, úgy válik az egyetem egésze az oktatás helyszínévé: tanulmányi hivatal helyiségei, a közösségi terek, a karrieriroda vagy a mentálhigiénés központ. Itt kell megemlítenünk, hogy az infokommunikációs technológiák fejlődése nyomán a virtuális terek egyre nagyobb jelentőségű helyszínei a tanulási folyamatnak. A tanár-diák kapcsolatra építő oktatási paradigmán belül a közöttük tátongó digitális szakadék áthidalás szinte lehetetlen, mivel a döntéshozói (oktatói) kör „digitális bevándorló”, a hallgatók pedig az információs korszak „bennszülöttei”, a webkettes generáció, akik számára az ismeretszerzés forrásai és módszerei, a kapcsolattartás és személyes kontaktus fogalma teljesen mást jelent, mint tanáraiknak.^{42,43}

Záró gondolatok

Írásunkban azt kívántuk bemutatni, hogy a felsőoktatás erősödő szakképzési jellege és az ennek nyomán elvárásként hangoztatott kompetencia alapú képzés kialakítása rendszerszintű megközelítést igényel. A tudás, kompetencia, szakmai szocializáció fogalomkör valamint az oktatás-tanulás paradigmaváltás ismertetésével hangsúlyozni kívántuk, hogy egy oktatási intézményrendszer kialakításánál alapvető annak az elvi megközelítésnek a tisztázása, hogy mit értünk a fenti fogalmak alatt. E gondolat nyomán a szakképzési modellek leírásával jellemző rendszerszervezési megoldásokat ismertettünk, és felhívtuk a figyelmet a centralizált modellről a kompetenciák fejlesztését és a szakmai szocializációt – ugyan hangsúlyosan különböző módon, de – előtérbe helyező hálózatos és mechanikus modellre történő váltás nehézségeire. Nem volt célunk, hogy a magyar felsőoktatási intézmények szakmai szocializációs tevékenységét megítéljük, de a jegyzetekben számos hazai példával kívántuk megvilágítani a kompetencia-fejlesztési és szakmai szocializáció bonyolult intézményi összefüggésrendszerét.

Jegyzetek és hivatkozások

- ¹ Mivel ezek kifejtése itt szükségtelen, ezért csak megemlítjük, hogy akárcsak a leggyakrabban használt „információs” (Castells [1996]^a), „tudásalapú” (Savage [1995]^b, OECD [1996]^c) vagy „tanuló” (Lundvall – Johnson [1994]^d) jelzők mögött korántsem letisztult tartalmak rejlenek.
- ^a CASTELLS, M. [1996]: *The Information Age: Economy, Society and Culture. The Rise of the Network Society. Volume 1-2.* Blackwell, Oxford.
<http://dx.doi.org/10.1080/1369118x.2016.1151066>
- ^b SAVAGE, C. M. [1995]: *5th Generation Management.* Digital Press, USA.
- ^d LUNDVALL, B-A. – JOHNSON, B. [1994]: *The Learning Economy.* *Journal of Industry Studies.* 2. 23-42. o., <http://dx.doi.org/10.1080/13662719400000002>
- ² Az európai értelmiség mozgósítása: mit tehetünk az egyetemekért, hogy teljes kapacitásukkal hozzájárulhassanak a lisszaboni stratégiához (Európai Bizottság, [2005]^e).
- ^e EURÓPAI BIZOTTSÁG [2005]: *Az európai értelmiség mozgósítása: mit tehetünk az egyetemekért, hogy teljes kapacitásukkal hozzájárulhassanak a lisszaboni stratégiához.* COM 445. 2005. április 20.
- ^c OECD [1996]: *The Knowledge-based economy.* (OCDE/GD(96)102) OECD, Paris.
- ³ DAVENPORT, T. H. – PRUSAK, L. [2001]: *Tudásmenedzsment.* Kossuth Kiadó, Budapest.
- ⁴ POLÁNYI M. [1999]: *A hallgatólagos következtetés logikája.* In Forrai G. – Szegedi P. (szerk): *Tudományfilozófia szöveggyűjtemény.* Áron Kiadó, Budapest.
- ⁵ NONAKA, I. [2000]: *The Knowledge-Creating Theory.* In von Krogh, G. F. – Nonaka, I. – Nishiguchi, T. (eds.): *Knowledge Creation: A Source of Value.* MacMillan, London.
<http://dx.doi.org/10.1016/b978-0-7506-7009-8.50016-1>
- ⁶ például SCHREYÖGG, G. – GEIGER, D. [2002]: *Knowledge, Narration and Könnerschaft: Revisiting the Management of Knowledge,* In: Bresser, R. – Krell, G – Schreyögg, G. (Hrsg.): *Diskussionbeiträge des Instituts für Management* (18), 2. Auflage Berlin: Freie Universität Berlin.
- ⁷ A pszichológusok általában négyféle tudást különböztetnek meg. Az epizodikus tudás személyes élmények, valamint térbeli, időbeli és érzékeléssel kapcsolatos információkat tartalmaz (pl. emlékszem arra, hogy a balatoni vakációm nagyon jól sikerült). A szemantikus tudás a világban meglévő dolgok, és a közöttük lévő összefüggéseket hordozza magában (pl. a

- kutyáknak fülük van). A procedurális tudás olyan folyamatoknak az ismerete, melyeket nem tudunk szavakba öltetni (pl. tudok biciklizni, de nem tudom elmondani, pontosan hogyan teszem azt) (Eysenck–Keane [1997:266]^f). E kategóriák kialakítása a tudásról való értelmes gondolkodás lehetőségét rejti magában.
- ^f EYSENCK, M. W. – KEANE, M.T. [1997]: Kognitív pszichológia. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- ⁸ NÁDASDY, Z. – FISER J. [2003]: A tanulás biológiai és mesterséges neurális hálói. In Pléh Cs. – Kovács Gy. – Gulyás B. (szerk): Kognitív idegtudomány. Osiris Kiadó, Budapest, 389-436. o.
- ⁹ CLEEREMANS, A. [1997]: Principles for Implicit Learning. In Berry, D. (ed.): How implicit learning? Oxford University Press, Oxford, 196-234. o., <http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198523512.003.0008>
- ¹⁰ MÁLOVICS, É. – MIHÁLY, N. [2005]: A tudásfogalom ellentmondásai. A közgazdaságtan és a pszichológia határán. In: Buzás N. (szerk.) [2005]: Tudásmenedzsment és tudásalapú gazdaságfejlesztés. 368 p. Szeged: JATEPress, pp. 123-138. (SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei; 2005/1.)
- ¹¹ Társas facilitáció: könnyű feladat esetén a társak jelenléte növeli a teljesítményt. Társas gátlás: nehéz feladat esetében a közösségi munkavégzés visszaveti a teljesítményt. (Mindkét jelenség olyan feladatvégzés során érvényes, amely ugyan közösségben történik, de kizárólag egyéni munkát igényel.)
- ¹² GREENWALD, A. G. et al [1998]: Measuring individual difference in implicit cognition: The implicit association test. *Journal of personality and Social Psychology*, 74, 6, 1464-1480. o., <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1464>
- ¹³ MÁLOVICS, É. – MIHÁLY, N. [2005]: A tudásfogalom ellentmondásai. A közgazdaságtan és a pszichológia határán. In: Buzás N. (szerk.) [2005]: Tudásmenedzsment és tudásalapú gazdaságfejlesztés. 368 p. Szeged: JATEPress, pp. 123-138. (SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei; 2005/1.) 137. o.
- ¹⁴ CSAPÓ, B. [2002]: A tudás és a kompetenciák. www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=konf2002-e-csapo
- ¹⁵ BAKOS, F. [1984]: Idegen szavak és kifejezések szótára. Akadémiai Kiadó, Kossuth Könyvkiadó, Budapest.
- ¹⁶ HALÁSZ, G. [2001a]: A munka átalakuló világa és az oktatással szembeni igények. Az V. szegedi konferencián elhangzott előadás (Szeged, 2001.11.05) In. Bálint J. - Baráth T. (Eds.) [2003]: Útközben - Minőségfejlesztés a tanulásfejlesztésért. *Qualitas*. Szeged. [www.20kompetenciak%20%20min.bizt%20\(Szeged%20011105\).htm](http://www.20kompetenciak%20%20min.bizt%20(Szeged%20011105).htm)
- ¹⁷ GARAI, L. [2003]: Identitásgazdaságtan. Tas Kiadó, Budapest.
- ¹⁸ „A technikai és a társadalmi folyamat egymástól elválaszthatatlanul gazdálkodik tudással és identitással: a gazdálkodás tárgya tulajdonképpen az ember kompetenciája, ami egyszerre jelenti hozzáértését egy bizonyos felmerülő feladathoz és illetékességét, hogy egy társadalmi struktúrában e feladattal foglalkozzék. A tudásból úgy lesz a feladathoz való hozzáértés, hogy a feladattal kapcsolatos információ társul hozzá – ugyanígy állítja elő a szociális identitásból az illetékességet a feladattal szorosabban vagy lazábban összefüggő okirat.” (Garai [2003:23])
- ¹⁹ NAGY, J. [2000]: 21. század és nevelés. Új Pedagógiai szemle, 2000. 12. sz. www.oki.hu/oldal.php?tipus=kiadvany&kod=2000-12
- ²⁰ HALÁSZ, G. [2001a]: A munka átalakuló világa és az oktatással szembeni igények. Az V. szegedi konferencián elhangzott előadás (Szeged, 2001.11.05) In. Bálint J. - Baráth T. (Eds.) [2003]: Útközben - Minőségfejlesztés a tanulásfejlesztésért. *Qualitas*. Szeged. [www.20kompetenciak%20%20min.bizt%20\(Szeged%20011105\).htm](http://www.20kompetenciak%20%20min.bizt%20(Szeged%20011105).htm)
- ²¹ Halász szerint (Halász [2001a]) léteznek olyan speciális kompetenciák, amelyek az általános kompetenciákra épülnek. Ezek: bizonytalanság, a komplexitás és a nyitott helyzetek kezelésének képessége; önálló és társas tanulásra való képesség; rugalmasság és alkalmazkodó

képesség; problémamegoldó képesség; kreativitás. Társas kompetenciák: együttműködési, kommunikációs és konfliktuskezelő képességek; megbízhatóság és kiszámíthatóság; szolidaritás és az együttérzés képessége; a kritikai reflexió képessége, az írott kommunikáció alkalmazására való képesség. Továbbá: idegen nyelvű és különböző kultúrák közötti kommunikáció; modern információs és kommunikációs technológia alkalmazására való képesség.

²² TUNING PROJECT [2007]: Tuning Education Structures in Europe, <http://www.tuning.unideusto.org/tuningeu/index.php?option=content&task=view&id=173&Itemid=209>

²³ HALÁSZ, G. [2001b]: Úti jelentés az OECD Oktatási Bizottságának miniszteri szintű találkozójáról. Kézirat)

[http://www.oki.hu/halasz/download/Munka%20%20kompetenciak%20-20min.bizt%20\(Szeged%20011105\).htm](http://www.oki.hu/halasz/download/Munka%20%20kompetenciak%20-20min.bizt%20(Szeged%20011105).htm)

²⁴ SZENT-GYÖRGYI, A. [1940]: Egyetemi székfoglaló beszéd. [Online] Elérhető: <http://kincsestar.radio.hu/panoptikum/nobel/szentgyorgyi.php>

²⁵ Talán meglepő, de pl. az általunk jól ismert a hazai közgazdászképzésben pont ezen a téren történik a legkevesbé fejlesztés; egy leendő közgazdász ritkán kap arról „leckét”, hogy milyen értékeket, szerepeket stb. kell majd képviselnie.

²⁶ AKERLOF, G. A. - KRANTON, R. E. [2002]: Identity and Schooling: Some Lessons for the Economics of Education. *Journal of Economic Literature* Vol. 40, December 2. 1167-1201., <http://dx.doi.org/10.1257/.40.4.1167>

²⁷ COLEMAN, J. [1961]: *The Adolescent Society: The Social life of the Teenager and Its Impact on Education*. The Free Press, New York. <http://dx.doi.org/10.2307/2090088>

²⁸ A Yale egyik jelmondata: „*For God, for country, and for Yale.*” (Istenért, a hazáért és a Yale-ért.)

²⁹ BARR, R. B. – TAGG, J. [1995]: *From Teaching to Learning: A New Paradigm for Undergraduate Education*. *Change* 6. 13-25. o., <http://dx.doi.org/10.1080/00091383.1995.10544672>

³⁰ RAIVOLA, R. et. al. [2001]: *Producing competencies for learning economy*. Sitra reports 9. Helsinki, Sitra.

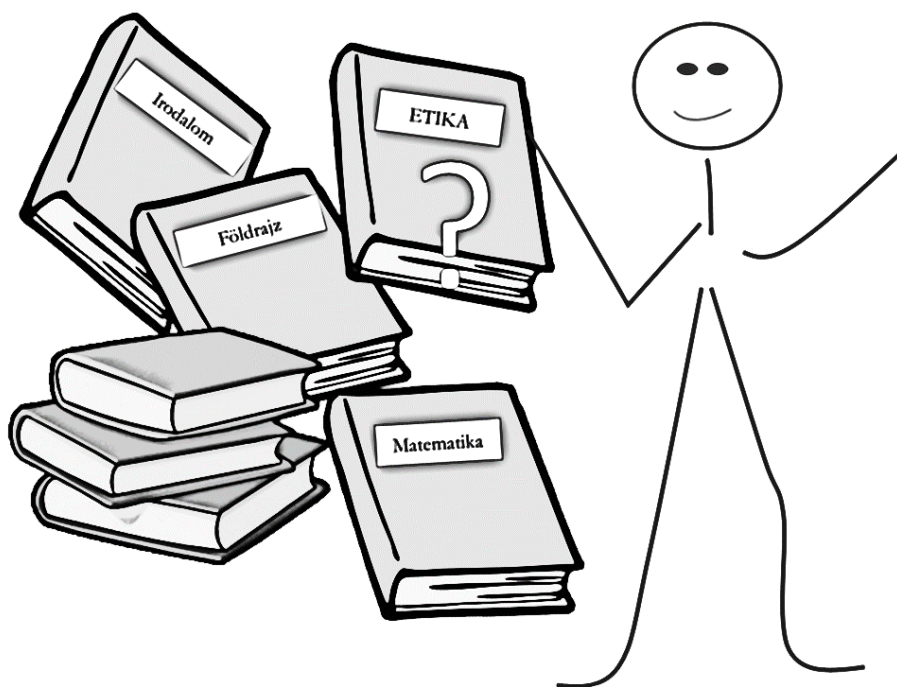
³¹ Az '50-es évek elején lezajló átalakítási folyamat eredményeként 1985-ig a hazai felsőoktatás szakmacsoportok köré szervezetten működött. A tudományegyetemek mellett önálló agrár-, közgazdasági és műszaki „szakegyetemek” jöttek létre. A főiskolák hasonló módon differenciálódtak, kiegészülve a főiskolai szintű pedagógusképzés intézményeivel. A szakosodott felsőoktatási intézmények működését az illetékes szakminisztériumok felügyelték. Az 1985. évi I. törvény (illetve annak 1990. évi módosítása) részben újraszabályozta a felsőoktatási szektor működését, de az ágazat irányításában jelentős változást az 1993. évi LXXX. törvény elfogadása eredményezett. E törvény rögzítette a felsőoktatás duális rendszerének fenntartását, az egyetemi és főiskolai intézményrendszerének elkülönülését, de - új elemként - az oktatás, a tanulás, a tudományos kutatás és a művészeti alkotótévékenység szabadságának (autonómia) kritériumait is. A felsőoktatási törvény egyetemi és főiskolai szintű képzés, ezekre épülő posztgraduális képzésként szakirányú továbbképzést, továbbá doktori képzést definiált (utóbbit ezzel visszahelyezve azt egyetemek feladatkörébe). Az egységes minőségügyi szabályozás érdekében a jogszabály hozta létre a Magyar Akkreditációs Bizottság (MAB) jogelőd intézményét, illetve a Felsőoktatási és Tudományos Tanácsot. A MAB a felsőoktatás akadémiai minőségitelesítésére, az FTT pedig az akadémia, a kormányzat és gazdasági szféra érdekeinek érvényesítésére és koordinálására hivatott testület (ma is). A törvény hatályba lépésével a szakmai irányítás rendszere is átalakult, az intézmények működésének felügyelete a Művelődési és Köznevelési Minisztériumhoz (MKM) került. Az akadémiai és gyakorlati képzés elkülönülését jelentő duális rendszer fenntartása, a központi koordináló testületek működtetése, valamint a felsőoktatás, mint önálló és egységes ágazat kialakítása jól példázza a központosító törekvést.

- ³² A hazai intézmények gyakorlatát vizsgálva tisztán oktatási paradigma alapján működő intézményeket ugyan már nehéz találni, ennek oka azonban nem az, hogy itthon szektorszinten megtörtént volna a paradigmaváltás, a változás sokkal inkább annak köszönhető, hogy az intézményi és oktatói autonómia jegyében, az oktatók és közösségek szakmai motivációinak köszönhetően sikeres kezdeményezések vannak a tanulási paradigma irányába történő elmozdulásra.
- ³³ A Bolognai folyamat éppen ilyen típusú felsőoktatási rendszer kialakítását célozta. A felsőoktatásról szóló 2005. évi CXXXIX. törvény (Ftv.) elfogadását követően négy hónappal, 2006. március 1-én lépett hatályba szabályozva a többciklusú képzés egységes bevezetését és meghatározva az új képzési szerkezetet valamint ehhez kapcsolódóan a felsőoktatás intézményi formáit, s azok létesítésének, működésének feltételeit. Az új szakok képzési és kimeneti követelményeit rögzítő OM rendeletben valamint a kapcsolódó akkreditációs követelményekben markánsan megjelent a munkaerőpiac, mint figyelembe veendő tényező, s az intézményeknek nyilatkozatokkal kellett bizonyítani gazdasági-társadalmi beágyazottságukat, s a képzéseik iránti igényt. Az új törvény a finanszírozhatóság és az integráció erősítése érdekében széleskörűen megnyitotta az intézményi fenntartók körét. A szándék tehát megvolt a változtatásra, a feltételek azonban kevésbé. A magyar állam konvergencia-programja ugyanis szükségessé tette a felsőoktatás költségvetési támogatásának felülvizsgálatát és átalakítását jelentősen csökkentve a központi források mértékét. További problémát jelentett, hogy a törvény - a költségcsökkentését és a racionalizálást célozva - az intézmények irányítási szerkezetét is jelentősen módosította, s ezzel súlyos csapást mért a humboldt-i struktúrára. (A „kar” kifejezést pl. nem tartalmazta az Ftv.). A törvényben foglalt modellváltás miatt számos multidiszciplináris egység jött létre, de ezek kialakítását jellemzően nem átgondolt oktatáspolitikai célok vezérelték, hanem az intézményi szintű költségcsökkentés igénye. Következésképp ezek az egységek esetlegesen töltötték be a centralizált modellben jelzett integráló funkciójukat. (A bolognai rendszer hazai adaptációjáról ld. bővebben Barakonyi Károly (szerk.): *Bologna Hungaricum* (BARAKONYI K. (szerk.) [2009]: *A „Bologna Hungaricum” – Diagnózis és terápia.* Új Mandátum Kiadó, Budapest.)
- ³⁴ A hazai felsőoktatási szektor szereplői egyetértenek abban, hogy a bolognai rendszer bevezetése elhamarkodott volt, s emiatt nem meglepő, hogy azóta is folyamatos korrekció alatt áll. Tekintettel arra, hogy a hagyományos és hálózatos modell közötti váltás nem történt meg és a hagyományos képzési megoldások a bolognai rendszerben is tovább éltek – a jelenlegi folyamatokat könnyű restaurációként értelmezni. A helyzetet tovább bonyolítja, hogy a Fokozatváltás a felsőoktatásban c. stratégiai anyag (EMMI [2015]^e) számos elemében a mechanikus modell jellemzőire hajaz.
- ^e EMMI [2015]: *Fokozatváltás a felsőoktatásban. A teljesítményelvű felsőoktatás fejlesztésének irányvonalai.* www.kormany.hu/download/d/90/30000/felsőoktatási_koncepcio.pdf (2015. szeptember 28.)
- ³⁵ (Raivola *et. al.* [2001:11]) alapján
- ³⁶ Mínd ezt hazai viszonyok között csak tetézi, hogy a szabályozási környezet – a felsőoktatásról s az abban folyó szakképzési tevékenységről alkotott elképzeléseknek megfelelően – folyamatosan változik, s e változások sebesség sokkal gyorsabb, iránya pedig radikálisabb annál, semhogy az egyes intézmények, csoportok, személyek számára érdemben, a gyakorlat szintjén követhető legyen.
- ³⁷ O'BANION, T. [1997]: *Creating More Learning-Centered Community Colleges.* The League for Innovation and in the Community Colleges and PeopleSoft, San Francisco.

- ³⁸ A bürokrácia gátló hatásának kiváló példája Magyarországon az alapszakokhoz rendelt féléves gyakorlatok rendszere. A jogalkotó szándéka nyilvánvaló volt: a szakképzettséget biztosító oklevél megszerzésével párhuzamosan a hallgatók teyenek szert gyakorlati tapasztalatra, szocializálódnak a munka világára, ezzel erősítve elhelyezkedési esélyeiket. A felsőoktatási szakképzésről és a felsőoktatási képzéshez kapcsolódó szakmai gyakorlat egyes kérdéseiről szóló 230/2012. (VII. 28.) Korm. rendeletben foglaltak megvalósítása azonban több szempontból problémás, mert nem került összehangolásra további jogszabályokkal illetve nem szabályoz számos – gyakorlati szempontból fontos - kérdést pl. a külföldön teljesített gyakorlatot.
- ³⁹ Magyarországon a 90-es években induló létszámexpánzió nem esett egybe a felsőoktatási szolgáltatásokra fordított költségvetési hányad növekedésével. A csökkenő költségvetési források hatékonyabb felhasználása, illetve újabb források bevonása – pályázati pénz, magántőke – létszükségletté vált. Mindezen átalakulások jelentős rugalmasságot kívánt akadémiail oldalról. Az üzleti szemlélet megtanulása, a piaci viszonyokban való tájékozódás komoly kihívást jelentett a korábban csak akadémiail feladatokat ellátó oktatóknak. Miközben a képzésükre és továbbfejlesztésükre szinte egyáltalán nem jutott pénz. A „szakértői” identitás tehát csak egy egyre kevésbé megvalósítható ideál maradt. A gazdasági/üzleti képzésekben esetében pl. azok az oktató szakemberek tudták megtartani versenyképességüket, akik aktívan dolgoztak az üzleti szférában is – s integrálták a tananyagaikba az ott megszerzett tudást. E kettős helytállás viszont jellemzően a kutatási feladatoktól, illetve a didaktikai ismeretek fejlesztésétől vonta el az erőforrásokat. S mivel a felsőoktatás egyre kevésbé tudott megfelelő javadalmazást biztosítani a dolgozóinak, ezek a jó szakemberek gyakorta váltak pályaelhagyóvá. Azokon a területen pedig, ahol a piac kevésbé értékelte az akadémiail ismereteket (pl. bölcsész tudományok, művészet) vagy az egyén nem tudott/akart a piacon is érvényesülni, az oktatók olyan legyengült egzisztenciális helyzetbe kerültek, amely a munkamotivációjukat és a pálya iránti elköteleződésüket is gyengítette. Mindezek tükrében talán nem meglepő, hogy az oktatás folyamatában való tanári szerepvállalás nem eléggé gyakorlatorientált, és csak szűk körben elterjedtek a legújabb oktatás –és tanulótechnikai módszerek.
- ⁴⁰ A társadalmi értékrendtől, szokásoktól idegen oktatási rendszerek bevezetésének kudarcra jellemzően arra vezethető vissza, hogy a résztvevők nem képesek azonosulni új szerepeikkel. Erre jó példa a Bolognai rendszer hazai adaptációja. A „bolognai” rendszer nemcsak az oktatóktól várt új hozzáállást (pl. gyakorlatorientált képzés biztosítása), de a hallgatóktól is új magatartásformát (sokkal nagyobb önállóságot és felelősségteljesebb döntéseket) követelt (volna).
- ⁴¹ A *dominant design* (uralkodó forma) nem más, mint egyes termékekkel, szolgáltatásokkal kapcsolatban megszokott jellemzők összessége (külső formája, belső tulajdonságai, fogyasztásának, használatának módja, körülményei stb.); egy kép, mely erősen csapdában tartja a fejlesztők és a fogyasztók gondolatait is. Az uralkodó formák fennmaradását az ún. funkcionális kötődés is erősíti. Jellemző formája nemcsak a termékeknek és szolgáltatásoknak van, hanem az előállítás technológiájának, a külső-belső struktúráknak, és a piacoknak is; értelemszerűen alkalmazható a megközelítés a felsőoktatásra is.
- ⁴² A hazai felsőoktatásban az intézmények alapító okiratában kerül rögzítésre a maximális hallgatói létszám, amelynek kiszámítása során (kapacitás-akkreditáció) a tárgyi infrastruktúra (tantermi üőhelyek száma, számítógépek száma, könyvtári állomány stb.) az egyik legjelentősebb tényezőként kerül figyelembe vételre. A tanulási környezet értelmezése tehát implicit módon jogszabályi szinten került rögzítésre. (Történik mindez annak ellenére, hogy az IKT-ban rejlő lehetőségek ismertek és azokkal számos intézmény oktatói közössége kiválóan él is.)
- ⁴³ PRENSKY, M. [2001]: On the Horizon. NCB University Press, Vol. 9. No. 5

KELL-E ETIKÁT TANÍTANI?

TOMKA János



Sokféle módon térünk ki a címben feltett kérdés megválaszolására. Vannak, akik azt képviselik, hogy a magánéletben fontos az erkölcsös életre való tanítás, de a munka világában nincs erre sem szükség, sem lehetőség. Egyesek a másik végletbe esve a „jó erkölcs egyenlő a jó üzlettel” csalóka illúziójában élnek.

Sok panaszt is hallunk: nagyon intelligensek a mai fiatalok, kreatívak, vannak elvárásaik a munkahelyükkel szemben, fontos számukra az értelmes tevékenység, szeretnek társaságban lenni, de sajnos kiszámíthatatlanok, nem érzik szavaik és tetteik súlyát, mások szellemi tulajdonát egyszerűen ellopják, fogalmuk sincs az erkölcsi alapkövetelményekről. Az idősebb korosztály őszinte tagjai hozzáteszik: a mi generációnk is felelőssége van ebben, hiszen mi neveltük őket. Persze sokan nem használják többes számban sem az első személyű formát, a kialakult helyzetért a társadalmat, a technológiát, a korszellemet vagy a divatot teszik felelőssé. Esetleg konkrétan panaszkodnak: a munkaadók az egyetemeket, az egyetemeket az iskolákat, az iskolákat a családokat, a családokat az államot, az állami intézmények az embereket hibáztatják. Viszonylag egyszerűen találunk bűnbakot, de könnyen lehetséges, hogy minket is annak tartanak.

Megint mások eljutottak a „valamit kellene csinálni valakinek” állapothoz. De mit kellene csinálni? Etikát tanítani az óvodától kezdve az iskolákon át egészen a munkaadókig és a szakmai szervezetekig? És ha igen, milyen etikát tanítsunk? Etikái egoizmust vagy utilitarizmust? Ha az utilitarizmus mellett döntenénk, akkor tett-utilitarizmust vagy szabály-utilitarizmust? Lehet, hogy valamilyen deontológiai etika segítene a kialakult kaotikus helyzetben? És milyen erkölcsi alapelveken nyugvó rendszert alkalmazunk? Netalán válasszuk az etikai racionalizmust, annak ellenére, hogy sok problémára ez sem ad választ? Esetleg valamelyik modernebb etikai irányzathoz, például az emotívizmushoz vagy a relativizmus egyik formájához forduljunk segítségért? Lehet, hogy jó lenne visszatérni a több ezer éves erényetikához?

Ha sikerül egy releváns erkölcsi rendszert találnunk, akkor hogyan tanítsuk meg a diákokat és a fiatal munkavállalókat az etikai érvelés módszereire, illetve az ítéletalkotás képességére?

Ha az eddigi kérdések mindegyikére meg is találnánk a választ, akkor hogyan oktassuk az etikát? Külön tantárgyak keretében, vagy egyetemi tanulmányok és munkahelyi továbbképzési programok egyes témaköreibe olvasztva?

És kik tanítanának? Hol vannak azok a tanárok, egyetemi oktatók, munkahelyi vezetők akiknek idejük, elegendő ismeretük, megfelelő tapasztalatuk és képességeik, illetve erkölcsi bátorságuk lenne az egyre jobban felismert és mindinkább sürgető feladat ellátásához?

A kérdések további sorolása helyett térjünk rá röviden a tanulmány felépítésére. A Megdöbbenő adatok és élmények fejezet néhány kutatásra illetve saját élményre hivatkozva villant fel tipikusnak mondható jelenségeket. A második fejezet címe: Egy elfelejtett tudomány és kísérletek az újjáélesztésére. Itt arra keressük a választ, hogy miként jutottunk ide és milyen – sokszor eredménytelen – lépéseket teszünk a

baj orvoslására. Végül megkíséreljük felvázolni egy lehetséges megoldás legsürge-
tőbb feladatait az Első lépések az etikai bátorság útján című fejezetben.

Megdöbbenő adatok és élmények

A tipikus csaló

Egy 69 országra kiterjedő és 348 súlyos gazdasági csalásfelderítési vizsgálat alapján készült tanulmány azt is elemzi, hogy kik követték el a bűncselekményeket. „A fel-
mérésből kirajzolódó tipikus elkövetői profil a 36 és 45 év közötti, öt-tíz éve a vállalat alkalmazásában levő, vezető beosztású, pénzügyi, értékesítési vagy ehhez kapcsolo-
dó területen dolgozó munkatárs, aki nagyobb eséllyel férfi, mint nő, és jellemzően másokkal összejátszva ténykedik.”¹

Mielőtt szkeptikusan legyintenénk, mondván: nincs, vagy csak véletlenül fordul elő a statisztikai átlagnak megfelelő ember, érdemes elgondolkodnunk a megállapítás fő elemein, vagyis a tipikus csaló fő jellemzőin:

- 36-45 év közötti: 13-22 év munkatapasztalattal rendelkező; nem pályakezdő és nem a nyugdíjas időszak beköszöntésétől félő idős.
- Öt-tíz éve a vállalat alkalmazásában lévő: ismeri a vállalatát, a vezetőket, a munkatársakat, a kultúrát, a szabályokat és a lehetőségeket; nem kívülről jött, még be nem fogadott.
- Vezető beosztású: felelősséggel bír a cége/részlege hírnevéért, eredményes-
ségért, a rábízott emberekért; nem frontvonalban dolgozó, egzisztenciájának elején álló munkatárs.
- Pénzügyi, értékesítési vagy ehhez kapcsolódó területen dolgozó: közel van a vállalati pénzmozgáshoz. Fontos megjegyezni, hogy más kutatások rávilágitanak arra a szomorú és szinte leleplezhetetlen tényre, hogy a nem pénzbeli fizetőeszközök nagyobb pszichológiai mozgásteret hagynak a csalásra.² Ilyen esetek ismertetésére és tanulságainak levonására egy másik tanulmányban került sor.
- Nagyobb eséllyel férfi, mint nő: a tanulmány azt is írja, hogy a nők a vizsgált csalások csupán 13%-ért felelősek. Elgondolkodtató adat! Érdemes lenne ennek okairól is kutatásokat végezni. Bár azt hiszem, hogy a feminista etika képviselői már ennek a ténynek is örülnek.
- Jellemzően másokkal összejátszva ténykedik: nem magányos, elferdült pszichéjű bűnöző. Ez a megállapítás két szempontból is nagyon súlyos. Egyrészt az erkölcs formálásában az ember egész életében kiemelkedő szerepe van a különböző közösségeknek. Az elveszett közösség lényegét egyesek a közös bűnözésben találnák meg? Másrészt, korunk egyik legnagyobb kihívásának, a tudásmegosztás ösztönzésének leginkább a szakmai közösségeknek az alapstruktúrákba való integrálásával lehet megfelelni.³ Nagyon sokat tudunk már a szakmai közösségek lényegéről, működéséről és értékteljesítéséről, de vajmi keveset ezek etikai dimenzióiról.

A tanulmány írása közben jelent meg a hír, hogy a KPMG 2015-ben az említetthez hasonló felmérést végzett. A kutatás sokkoló megállapítása, hogy minden küzdelem ellenére az Amerikai Egyesült Államokban és az Egyesült Királyságban 50 százalékkal emelkedett azon cégek száma, amelyeknek nagy kihívást jelentenek a vesztegetés- és a korrupcióellenes harccal kapcsolatos problémák és feladatok.⁴

Hányan csálnak az egyetemre való bekerülés érdekében?

Mielőtt azt gondolnánk, hogy az emberek harmincöt éves koruk táján vesztenék el etikai tisztaságukat, idézzük fel egy másik érdekes kutatás néhány eredményét. A nemzetközi felmérésben azt is vizsgálták, hogy a diákok hány százaléka ismerte be, hogy csalt annak érdekében, hogy javítsa bejutási esélyét a felsőoktatásba: „Bölcsészkar – 43%; Tanárképző – 52%; Orvosi egyetem – 63%; Jogi kar – 63%; Üzleti iskolák – 75%”⁵ Ilyen mértékben ismerték el a hallgatójelöltek a csalást. Azt gondolom, hogy a valóságban nem volt kevesebb azok aránya, akik ténylegesen csaltak is, bár ezt nem bizonyítja a kutatás. Amikor egyetemi hallgatóknak bemutattam az eredményt, megkérdeztem tőlük, hogyan értékeli ezeket a számokat. A bölcsész- és tanárjelöltek gyávábbak, mint a többiek – hangzott a számomra lesújtó egyik válasz.

Érdeemes felidézni a szerzőnek az eredménnyel kapcsolatos töprengését: „Milyen érzés belegondolni, hogy az orvos, aki meg fog műteni, több mint 50%-os biztonsággal puskázott a felvételijén? Vagy, hogy több mint 75% annak a valószínűsége, hogy a céget, ahol dolgozni fogunk, olyan valaki vezeti, aki nem tartotta fontosnak az őszinteséget? Nem régen bemutattam ezeket az adatokat ügyvédek egy csoportjának – örömmel látták, hogy nem ők állnak az utolsó helyen. Engem pedig megdorgáltak, hiszen vállalatirányítás szakon végeztem...”

Milyen örömről beszél itt M.R.S. Covey? Kárörömről, relatív örömről, pótörömről, vagy az öröm valamilyen új, általam nem ismert fajtájáról? „A nem vagyok annyira rossz, mint a többiek” öröme vezetné az embereket megelégedéshez, motivációhoz és flow-élményhez? Ha erre a kérdésre igen a válasz, akkor nagy baj van. Ha az a válasz, hogy nem, de nincsenek más örömeink a munkával és a tanulással kapcsolatban, akkor talán még nagyobb a probléma.

Magyarországon jobb a helyzet?

Nem ismerek hasonló felméréseket a magyar hallgató-jelöltek gyakorlatáról. Mielőtt azonban megnyugodva hátradólne a kedves olvasó azzal a gondolattal, hogy bizonyára nálunk nem ennyire rossz a helyzet, engedje meg, hogy megosszam egy néhány hónappal ezelőtti tapasztalatomat. Az egyetemi és főiskolai oktatóknak tipikus feladata, hogy az átjelentkező hallgatók tantárgy-elismerési kérelmét többtucatszámra elbírálja. Egyetemünkön a szabály viszonylag egyszerű, azokat a kérelmeket lehet elfogadni, ahol az eredeti egyetemen teljesített tárgy tematikája legalább 75%-ban megfelel egyetemünk tematikájának. Egy idő után az oktató nem bosszankodik a különböző próbálkozásokon, és örül, ha talál a nyomtatványáradatban elfo-

gadható kérelmet. Azon még kicsit csodálkozik, hogy egy hallgató 20-30 kérelmet is benyújt, annak ellenére, hogy szakmailag rendkívül kicsi a pozitív elbírálás esélye, sőt nem olcsó mulatságról van szó. Nem gondolom, hogy saját keresetükből fordítanának egyesek 50-60.000 forintot a kísérletre, azt meg nem értem, hogy az apuka – vagy valaki más – miért megy bele ilyen játékokba.

De fenti füstölgésemet feledteti a szóban forgó eset. Nézem a kérelmet. Az állítólag tanult tárgy leírásának első része a szokásos általános szöveg. Az egyes órák előadás-címeinek felsorolásánál nem hiszek a szememnek: sorról-sorra, szóról-szóra megegyezik az általam oktatott tárgy aktuális témafelsorolásával. A biztonság kedvéért megnéztem, hogy jól emlékszem-e. Jól emlékeztem, az első félévben egy kicsit más volt az előadássor, a kérelmező biztosra akart menni, a legutóbbit másolta be a kérelembe. Az esetet továbbítottam a karunk vezetésének. Az első megdöbbenés után kérdéssel fordultak az előző egyetemhez, hiszen szerepelt pecsétjük és aláírásuk a kérelmen. A válasz talán még az előzőnél is lesújtóbb volt: mivel több mint tíz éve volt náluk valamilyen hasonló nevű tantárgy, melynek tematikájáról már (?) nincs kimutatásuk, ezért a hallgató által eléjük tett papírokat aláírják. Kinek nagyobb a jogi és erkölcsi felelőssége a hallgatóé vagy a volt egyetemé? Nem tudom, de az biztos, súlyos fegyelmi lett az ügyből...

Csak megbecsülni lehet, hogy a felsőoktatásba bekerülés érdekében elkövetett csalások hány százalékban kerülnek felderítésre. A becslésekben nagy eltérések lehetnek, de az biztos, hogy az esetek túlnyomó hányadára nem derül fény! És a csalás folytatódik az egyetemen, főiskolán való bennmaradás érdekében. Nem akarom untatni az olvasót a bér-szakedolgozat írására kialakult iparág, a plágiumok nagyarányú elterjedése, vagy a vizsgáknál alkalmazott, olykor titkosszolgálatinak minősülő eszközök használatának leírásával.

Egy személyes élményemet kénytelen vagyok ebben a témában is megosztani. Évekkel ezelőtt az egyik főiskolán egy magyarul frissen megjelent vezetési módszertan könyvet használtunk segédletként. A nappali tanrendű hallgatóknak csoportos prezentációt kellett készíteniük a könyv felhasználásával, a levelezősöknek – a kontaktórák minimális száma miatt – rövid ismertetőt kellett írniuk a szóban forgó műről. Több okból nem szeretem ezt a megoldást: nincs lehetőség ilyen feladtnál visszajelzésre, párbeszédre a hallgatókkal; nem derül ki, hogy valójában ki írta a házidolgozatot; unalmas és időrabló az írásművek javítása – hogy csak néhányat említsek.

Egymás után olvastam a dolgozatokat, volt köztük néhány jónak nevezhető írás, de általában középszerűnek voltak mondhatók. A sokadik papír első bekezdésénél az volt a benyomásom, hogy azt olvastam már valahol, a másodiknál már biztos voltam ebben. A harmadik bekezdésnél felsejlett bennem, hogy azt én írtam. A negyedik után elővettem a kézikönyv ajánlását, mely szóról-szóra egyezett a dolgozattal. Betűről-betűre csak ezért nem volt egyezés, mert az utóbbit elírások és hibák színesítették. Arra vigyázott a hallgató, hogy az ajánló nevét nem írta rá. Azt azonban nem vette észre, hogy a tárgy előadójának neve – mely minden előadás címlapján szerepelt – teljesen megegyezett az ajánlóéval...

Különböző hallgatóságnak szóló előadásokban használtam illusztrációként a felidézett történetet. Minden esetben megdöbbsentek a résztvevők, de csak azon lepődtek meg, hogy valaki ennyire bután csal. Elszomorít, hogy a mélyebb tanulságok – legálábbis úgy láttam – senkit nem érdekeltek.

Ráció kontra verseny

Jó másfél évtizede különböző egyetemi órákon, továbbképzéseken és műhelymunkák alkalmával szívesen vezetem az „Agresszív társaság” elnevezésű szituációs játékot. Azt hittem, hogy már nem érhet meglepetés a résztvevők és a belőlük alkotott csoportok viselkedését illetően. A legutóbbi alkalommal azonban sikerült a diákoknak alaposan rációfolniuk meggyőződésemre.

Szervezetszociológia órán 34 hallgató 4 csoportban egyszerű szabályok mentén játszott. Egy üzleti évet szimulálva 10 fordulóban arról kellett dönteni – természetesen minden csoportnak titkosan, írásban –, hogy eladnak vagy befektetnek. A győztes csapat a társaság eredményéből bónuszt kap. A pontozásra vonatkozó szabály: ha minden csoport elad, mindegyiknek veszteséget kell elkönyvelni; ha mindegyik befektet, akkor mindegyik nyereségre tesz szert; vegyes döntés estén az eladó csoportok nyereségre tesznek szert, a befektetőket veszteség éri, a csoportok összeredménye – azaz a cég eredménye – nulla.

Az ötödik forduló előtt a csoportvezetők tanácskozhatnak egymással és megegyezhetnek, hogy melyik csoport milyen döntést fog hozni. A szokásos nyereség, illetve veszteség háromszorosát kapják most a csoportok. A 8. forduló előtt is van hasonló csoportvezetői tanácskozás, most azonban a megszokott ötszörösét kapják a csapatok. Az utolsó forduló előtt összdolgozói értekezletet lehet tartani és tízszeres szorzó jár a döntéséért.

Néhány héttel később egy nagyobb résztvevői létszámú interaktív előadást tartottam az ígérek betartásáról. A hallgatóságnak különböző kérdésekre kellett válaszolnia az előadás során.

A szituációs játékokra vonatkozóan az alábbi állítások hangzottak el „igen” vagy „nem” válaszlehetőséggel:

- Megtennék mindent annak érdekében, hogy a csoportom betartsa az ígéretét – a hallgatók túlnyomó többségének válasza „igen”.
- Elvárnám, hogy a többi csoport betartsa a megállapodást – a résztvevők kb. háromnegyede „igen”-nel válaszolt.
- Megbíznék a többi csoportban, hogy betartja a megállapodást – száz százalékban „nem” volt a válasz.

Ez a mini-felmérés is jól tükrözi napjaink etikai zűrzavarát. A nagy többség azt állítja, hogy becsületesen viselkedne egy ilyen szituációban, a többiektől is ilyen magatartást vár el, ugyanakkor senki nem bízik a többiek becsületességében. Ebből az is kiderül, hogy a válaszadók nagy része fontosnak tartja az etikus viselkedést, ugya-

nakkor elképzelhetetlennek tartja, hogy ez megtörténhet. Elképesztő szakadék tántog a becületességre vonatkozó elvárás és bizalom szintje között.

De térjünk vissza a szituációs játék tapasztalataihoz, ez alkalommal a következők voltak a legfontosabb megfigyeléseim:

- A cég szintjén komoly veszteség keletkezett, hiába volt győztes csoport, egyik sem kapott egyetlen fillér bónuszt sem
- Az 5. forduló előtt a csoportvezetők megállapodtak abban, hogy mindennyik csoport befektetni fog. A megállapodást csak egy csoport tartotta be, a többi három megszegte! Az irracionális magatartást firtatva ilyen válaszokat kaptam: nem bízunk abban, hogy a többiek betartják ígéretüket; az érdekünk úgy diktálta, hogy ignoráljuk ígéretünket; nem tudatosult bennünk, hogy csak a cég nyereségéből lesz jutalom. Ugyan mire gondoltak a hallgatók, ki nyúl majd a zsebébe, amikor a cég tekintélyes veszteséget ért el?
- A nyolcadik forduló előtti tanácskozás még megdöbbenőbb volt számomra: a csoportvezetők csak vitakoztak, de nem állapodtak meg semmiben. Talán úgy gondolták, hogy fölösleges? Mindenesetre ilyesmivel korábban nem találkoztam a számos játék során.
- A 10. döntési forduló előtti összdolgozói beszélgetés még jobban meglepett, ugyanis gyakorlatilag nem történt semmi. Három csoportvezető hallgatta negyedik társukat, aki nagyon vehemensen igyekezett védeni magát korábbi gyászos szereplése miatt, illetve homályos taktikát javasolt az egyértelmű döntés helyett – amellyel még nyereségesre fordíthatták volna céget. A többiek egyáltalán nem kapcsolódtak be a vitába, jó esetben rezignáltan hallgatták a csoportvezetők diskurzusát, vagy böszén nyomogatták okostelefonjukat.
- A játék utáni kiértékeléskor a hallgatók többsége mélyen el volt keseredve. A beszélgetést mentegetőzés, öngazolás és a többiek hibáztatása uralta. Elhangzott azonban őszinte és önkritikus vélemény is: a versenyláz elhomályosította a józan gondolkodásunkat.

Milyen példát mutatunk?

A példamutatás jelentőségéről sokan, sokféleképpen értekeztek. Általában mindenki elfogadja, hogy az etikus viselkedés területén különösen fontos szerepe van a jó példának – bár ezek egyre ritkábbak – ugyanakkor gyakran megfeledkezünk arról, hogy egyetlen rossz példa több éves erkölcsi nevelés eredményét romba döntheti.

Az esetet, amelyet ismertetni szeretnék, nem a munka világából vettem, de a történet segít érzékeltetni a fiatalok gondolkodását és viselkedését érintő mély támadásokat. Közel két évtizede a februári családi sielést terveztük. A legnagyobb gyermekünk más iskolába járt, mint a két kisebbik, és sajnos nem estek egybe a téli szünetek időpontjai. Azért, hogy csak egy gyereknek kelljen távol maradnia a tanítástól, kérvényt írtunk a legnagyobb gyerek gimnáziumi igazgatójának, melyet az osztályfőnökön keresztül kellett eljuttatni a részére. Lányunk majdnem sírva jött haza az iskolából, mivel osztályfőnöke nem továbbította a felmentési kérést, mondván:

nincs semmi értelme, az igazgató olvasatlanul visszaküld minden kérelmet. Gyermekünk súlyosan kifakadt: nem érdemes becsületesen intézni a dolgokat, hiszen a szabályos kérelmeket elutasítják, ellenben köztudott gyakorlat a gimnáziumban, hogy sokan elmennek síelni a szüneten kívüli időpontban. Mivel nekik sincs engedélyük, utólag – csokoládébarnára sülve – benyújtanak egy orvosi igazolást.

Mit lehet ilyenkor tenni, töprengtem. Az eset nagyon felháborított. Apaként szabályos kérelmet írtam, amely mindenben megfelelt a valóságnak. Hogy teheti egy osztályfőnök, hogy nem tartja be az iskola szabályait? Elfelejtettem mondani, lányunk tanulmányi eredménye kiváló, szorgalma pedig közismert volt, az osztályfőnök tudta, hogy bepótolná a hiányzás miatt kiesett tanulnivalót. Miért nem próbálja meg a tanár érvényesíteni az iskolai rendet? Miért vállal magára olyan döntést, amely nem az ő kompetenciájába tartozik? Valóban nem értettem a helyzetet, hiszen egy általunk is nagyon tisztelt, szakmailag és emberileg kiváló pedagógusról van szó történetünkben. Az akkor még nem jutott eszembe, hogy az igazgató valószínűleg többször elkövette a menedzsment 7 főbűne közül a hatodikat: a félelem kultúráját tartotta fenn a tanárok és a diákok között.⁶

Nem bíztattam üres szólammal a lányomat: te csak légy becsületes, hiszen az erkölcsös viselkedés valamikor elnyeri méltó jutalmát. Meg voltam győződve róla, hogy most sorsdöntő pillanat előtt áll, könnyen elvesztheti hitét a tisztességes élet fontosságára vonatkozóan, azt mondtam neki, hogy bemegyek az igazgatóhoz, de ha így se engedne el, akkor is eljössz a családdal.

Kaptam időpontot az igazgatóhoz. Megkérdeztem: szabályosan jártam-e el. Igen volt a válasz. Akkor miért alakított ki az igazgató úr a hivatalos szabályzatnak elmentmondó gyakorlatot? Ha elfogadnám a kérelmeket, mindenkit el kellene engednem. Tudomásom szerint mérlegelési joga van az igazgató úrnak, és ismeri lányunk hozzáállását és teljesítményét – érveltem. Igaza van, de nem akarok belebonyolódni parttalan vitákba a szülőkkel. Azt tudja bizonyára az igazgató úr, hogy hamis igazolások tömkelegét elfogadja a gimnázium vezetése? Sajnos igen, de azokat el kell fogadnunk. Akkor is, ha a tanárok tudják, hogy semmi bajuk nem volt az igazolást benyújtó gyerekeknek, hanem makkegészségesen síeltek? Sajnos nincs kapacitásunk az ilyen ügyek kivizsgálására. És mit gondol az igazgató úr, hogy mekkora erkölcsi traumát okoznak az ilyen praktikák a becsületesen gondolkodó és eljárni akaró diákoknak és szülőknek?

A jónevű egyházi iskola igazgatója egyre szomorúbb lett. Meg tudják oldani a lányok felügyeletét amíg távol lesznek? Az egész család elutazik. Az nem lehet, hogy egy kiskorú egyedül maradjon otthon, elengedem – volt az igazgató megkönnyebbült válasza.

Igencsak vegyes érzelmekkel távoztam. Egyrészt mégiscsak érdemes volt konfrontálódni és nem belemenni valamilyen hamis megoldásba. Másrészt szomorú voltam. Egyáltalán nem érzetem különösebb erkölcsi teljesítménynek, hogy elmondtam a véleményemet az igazgatónak, hiszen nem volt semmi veszteni valóm. De miért alakulhatott ki az ismertetett becstelen gyakorlat, mitől lett etikátlan a rendszer? A jó szándékú és komoly értékrendszert képviselő igazgató erkölcsi erejét megtörte a

szülők elvtelen magatartása? A tanárok féltették egyre nehezedő, de nagyon alulfizetett állásukat? Az erkölcsös szülőket és diákokat beszipantotta az etikátlan rendszer? ... stb. És felvetődik a kérdés: Mit várhatunk azoktól a diákoktól, akik ebből a rendszerből jönnek ki?

Egy elfelejtett tudomány és kísérletek az újjáélesztésére

Az etika oktatásának mellőzése

Az utóbbi évtizedekben jónéhányan megkongatták a vészharangot, mert nagyon nagyra érzik a bajt. Nem csak etikaprofesszorok, teológusok, filantrópok, szociológusok vagy társadalmi aktivisták, hanem a legkiválóbb menedzsmentgondolkodók is.

Joel M. Podolny menedzsmentprofesszor, keresett előadó és szerző, aki többek között a Harvard Business Schoolon is tanított azt írja a világ szerintem legrangosabb menedzsment-szaklapjában: „...az üzleti iskolák jórészt mellőzték az értékek és az etika oktatását, mivel ezek nem részei az ilyen intézményekben hagyományosan oktatott akadémiai tárgyak körének. A következmények katasztrofálisak. Amikor például Scott Snook, a HBS professzora nemrég kutatást végzett az MBA-hallgatók körében, arra a megállapításra jutott, hogy egyharmaduk úgy gondolja, a jót és a rosszat a kialakult normák határozzák meg. Vagyis, ha többen egy bizonyos módon cselekedtek, akkor a hallgatók úgy érezték, hogy rendben van, ha ők is azt teszik.”⁷⁷

A fenti idézet több lényeges szempontra hívja fel a figyelmünket. Először is sejteti, nem minden korban mellőzték az etika oktatását. Os Guinness világosan kifejti: „Egészen a tizenkilencedik század végéig az egyetemi hallgatók tanulmányainak legfontosabb tárgya volt az erkölcsfilozófia, mai szóval etika, melyet az utolsó évben, az egyetemi tanulmányok megkoronázásaként vettek föl, és a kurzust általában maga a rektor tartotta.”⁷⁸

Miért hagyták szinte minden területen abba a XX. században az etika oktatását? Egyik fő oka az lehetett, hogy a különböző neves egyetemek professzorai eltérő erkölcsi alapelveket képviseltek, más és más etikai rendszer szabályai szerint érveltek és ezért nem tudtak megegyezni abban, hogy milyen etikát oktassanak. Lelkiismeretüket azzal nyugtatták, hogy a különböző gazdasági és menedzsment témákat lehet értékmentesen, technokrata módon oktatni.

Podolny másodszer rávilágít a következményekre. Higgadt, szakírótól szokatlan módon katasztrofálisnak nevezi a helyzetet. A világ legrangosabb egyetemének MBA-hallgatóinak, vagyis az üzleti képzésben résztvevők legelitebb körében nem tanították meg az alapvető etikai fogalmakat. Ennek következtében a kiváló képességű és eredményű hallgatók etikai szempontból analfabéták maradtak, nem váltak képessé az erkölcsi ítéletalkotásra és az etikai szempontokat figyelembe vevő döntéshozatalra.

Harmadszor megállapítja, hogy alapok, elvek és etikai döntéshozatali módszerek nélkül a hallgatók jelentős része úgy „érezte” – tehát nem is volt meggyőződve arról, hogy a többi hallgató magatartásához igazodhatnak. Jól tudjuk a történelemből, hogy hová vezet az „én csak azt tettem, amit mindenki” típusú gondolkodás és viselkedés. Ma is számos jól képzett, jó állásban lévő, jó szakember tisztában van cége vagy saját magatartása etikusságának megkérdőjelezhetőségével, azzal hártja el magát a felelősséget, hogy nem az ő kompetenciája a szervezeti ügyek etikai dimenziójának megítélése.

Negyedszer Podolny arra is utal, hogy az üzleti képzésben az ENRON bukása után egyes intézmények újra elindították az etikai képzést, de ezek vákuumban folynak. Az oktatóknak hiányzik a megfelelő tapasztalatuk, a hallgatók pedig nem tudnak igazán kapcsolódni az erkölcsi kérdésekhez.

Megjegyezzük, hogy Jeffrey Skilling, a súlyos botrányba keveredett ENRON egykori vezérigazgatója – aki jelenleg sokéves börtönbüntetését tölti – is a Harvardon szerzett MBA diplomát és évfolyamában az egyik legtehetségesebb hallgatónak számított. Ezt a szomorú történetet részletesen elemzi Bógel György a *Megéri jónak lenni?* című könyvünkben.⁹

Az etikaoktatás mellőzésének ténye különösen elgondolkodtató Peter Drucker – akiről a Harvard Business School Publishing azt állítja, hogy nem volt nála termékenyebb és alaposabb gondolkodó a menedzsment területén – megállapításának fényében: „Mivel a menedzsment tevékenysége a munka köteleke által, egy közös cél érdekében összetartott emberi közösségre irányul, folyamatosan az emberi természettel, és – ahogy azt a gyakorlati tapasztalatokból tudjuk – a jóval és a gonosszal foglalkozik.”¹⁰

Miként lehet helyesen menedzselni, ha korunk vezetőjének a jóval és a gonosszal kell foglalkoznia, de senki nem készíti fel erre?

A kettős erkölcs rendszere

Az előzőekben vázolt mulasztás következményeit fokozza az a jelenség, hogy a legtöbb ember két egymástól elkülönített világot alakít ki magának, egy munkahelyit és egy magánéletit. Ezekben a világokban különböző erkölcsi normák uralkodnak. Ami jónak számít a munkahelyen, azt gyakran elítéljük a magánéletben. Ezt a hatalmas ellentmondást csak úgy tudjuk feldolgozni, hogy elhítetjük magunkkal: így van rendjén, más normák uralkodnak életünk e két fontos területén.

Rendkívül hitelesen fogalmazza meg ezt a problémát Barbara Ley Toffler, az Arthur Andersen Felelős Üzleti Gyakorlat nevű tanácsadó részlegének egykori vezetője: „Az Etika és Felelős Üzleti Gyakorlat csoportvezetőjeként az volt a feladatom, hogy olyan szolgáltatásokat értékesítsek más vállalatoknak, amelyek elősegítik azok felelősségteljesebb gyakorlatát. Egy egyszerű tény azonban folyamatosan hátráltatott: miközben mi az Arthur Andersennél fontosnak tartottuk, hogy az ön, vagyis az erkölcsi kihívásokkal küszködő vállalati ügyfél háza táján rendet tegyünk, mi nem

érezünk ugyanilyen késztetést arra, hogy magunkba nézzünk. Hogyan értékesítene olyan „nélkülözhetetlen programokat és szolgáltatásokat”, amelyeket a saját cége nem hajlandó alkalmazni? Mit válaszolna arra a kérdésre, hogy „ha ezek a dolog annyira nélkülözhetetlenek, hogyhogy az ön cége egyiket sem használja?”¹¹

A fenti idézet rávilágít arra, hogy nem is csak egyszerű kettős erkölcsről van szó, hanem a munkahelyi erkölcsöt is kettősség jellemzi. Sőt, mint látni fogjuk, többszörös kettősséggel szembesülünk!

Toffler esete arról is szól, hogy más erkölcsöt akarnak eladni a cégek az ügyfeleknek, mint amelyet magukra alkalmaznak. A munkahelyi erkölcs egy másfajta kettősségére utal az a tény, hogy gyakran nem egyezik meg a meghirdetett szervezeti etika a vezetők által képviselt erkölccsel. Másfél évtizede egy nemzetközi cégcsoport magyar vállalatának vezérigazgatója nagy lelkesedéssel és elkötelezettséggel hirdette meg a csoport új értékrendszerét. Néhány héttel ezután a vállalat egyik felső vezetője egy súlyos etikai vétséget követet el, egyértelműen vétett a meghirdetett és felvállalt új etikai kódex ellen. Az operatív vezérigazgató-helyettes időpontot kért a vezérigazgatótól. A beszélgetésen a helyettes elmondta a főnökének, hogy maximálisan egyetért az új kódexben foglaltakkal és minden tőle telhetőt meg fog tenni a magyar cégcsoportnál történő sikeres bevezetése érdekében. Meglehetősen félve arra is felhívta a vezérigazgató figyelmét, hogy az említett vezetői vétségéről széltebenhosszában beszélnek a cégnél az emberek és epés megjegyzéseket tesznek az új etikai kódex gyakorlatban való átültetésére vonatkozóan. A helyettes véleménye szerint, amennyiben a vezérigazgató nem bünteti meg a vétkes vezetőt, akkor teljesen hiábavalónak fog bizonyulni az új értékrendszer népszerűsítésére vonatkozó fáradozása, hiszen az emberek világosan látják a helyzet ellentmondásosságát és szkeptikussá fognak válni azt gondolva, hogy olyan szabályokat akarnak rájuk kényszeríteni, melyeket a vezetők sem tartanak be.

A vezérhelyettes meglepődött főnöke reakcióján. Nem hordta le a sárga földig a kellemetlenkedő vezetőtársat és nem is bagatelizálta el az ügyet. Nagyon szomorúan ennyit mondott: igazad van, de ha elküldeném az illető vezetőt, akkor néhány hét alatt a teljes vezetői kartól meg kellene válnom, és azt nem tehetem a cég érdekében.

Az is óriási ellentmondás, hogy a „legjobb munkáltató” versenyeken komoly sikereket elért vállalatok vezetői irdatlan követelményeket állítanak munkatársaik elé. A dolgozók – féltve állásukat – nem mernek szembeszállni a kizsákmányolással. Számos kitűnő hírnévnek örvendő cégnél dolgozó fiattaltól hallom az utóbbi években: jó cég, magas a fizetésem, de semmire nem marad időm a munka mellett, a családalapításra gondolni sem merek. Sőt arra kényszerítenek, hogy a valóságnál kevesebb órát számoljak el a különböző munkákra, hogy szebb legyen a statisztika... Csodálkozunk azon, hogy ezek a jól képzett, tehetséges fiatalok néhány év alatt elvesztik a lelkesedésüket, fásulttá, életunttá, céltalanná, sőt sok esetben cinikussá válnak?

A legjobb cégeknél számos programot indítanak el a dolgozók elégedettségének és elkötelezettségének javítása érdekében. Ezeknek a fáradozásoknak meglehetősen magas a költsége, és a vállalatvezetők vagy feladják a küzdelmet, vagy újabb és újabb divatos – ugyanakkor igen csak drága – kezdeményezéssel próbálkoznak. Minde-

közben nagyon kevesen veszik észre, hogy a megtűrt, többszörösen kettős erkölcs akadályozza meg az előrehaladást.

Henry Mintzberg, a kiváló menedzsment-gondolkodó találóan állapítja meg: „A jelenlegi gazdasági krízis háttérében egy másik, sokkal jelentősebb válság húzódik meg: eltűnt a közösségi tudat – az emberek már nem érzik, hogy valami olyanhoz tartoznak és valami olyanról gondoskodnak, ami nem csak róluk szól. ... Az eredmény: gondatlan, nemtörődöm magatartás, amely térdre kényszerítette a globális gazdaságot.”¹²

A szerző meggyőződése, hogy a közösségi tudat eltűréséhez a kettős erkölcs – azaz a szavak és a tettek, a vallott és megélt értékek, a magunk által gyakorolt és a másoktól elvárt magatartás között tátongó szakadék – jelentős mértékben felelős.

Tudásmunkások kontra tudásszervezetek

A tudásmenedzsment számos kezdeményezése komoly, etikusnak mondható kísérletet tett/tesz a szervezetek és a menedzsment különböző bajainak orvoslására. Ugyanakkor ezek a próbálkozások paradox módon általában nem számolnak azzal a ténnyel, hogy a tudásmunkásoknak és az őket foglalkoztató szervezeteknek eltérő érdekei vannak – a látszólagosan közös érdekekkel szemben. Armstrong négy síkon határozza meg az eltérő érdekeket.¹³

Először is a szervezetek szeretnék megtartani a legjobb tudásmunkásaikat, annak érdekében, hogy tudásukat addig házon belül tartsák, ameddig szükségük van rá. Ezzel szemben a tudásmunkások alapvető érdeke, hogy saját alkalmazhatóságukat, még pedig minél szélesebb területen, lehetőleg tág piacon való „eladhatóságukat” növeljék.

Másodszor, a munkaadók arra törekszenek, hogy munkatársaik a cégspecifikus tudásukat növeljék, annak érdekében, hogy minél hatékonyabban legyenek képesek dolgozni, és így minél gyorsabban járuljanak hozzá a profit növeléséhez. Az előzőekben írtak értelmében azonban a tudásmunkások abban érdekeltek egy adott cégnél eltöltött időszak alatt is, hogy minél inkább transzferálható tudásra tegyenek szert, de legalább olyan fejlesztési lehetőségeket igyekeznek megragadni, amelyek véleményük szerint segítenek nekik szükség esetén egy más típusú szervezetnél való elhelyezkedésre.

A tudásmegosztás talán legnagyobb akadálya, hogy a szervezetek érdeke a tudásérték kisajátítása, míg a dolgozók saját tudásuk birtoklására törekednek.

Az Armstrong által említett negyedik érdekellentét a lojalitás problémájához kapcsolódik. A cégek, intézmények elvárják dolgozóiktól, hogy amíg a szervezetnek szüksége van rájuk, addig ahhoz legyenek lojálisak. Arra nemigen gondolnak a tipikus cégek, hogy szinte lehetetlen lojálisnak lenni az embereknek, ha nem garantálnak ezért hosszútávú kiszámíthatóságot. A tudásmunkások egyébként elsősorban a szakmájukhoz lojálisak.

Nagy szó, ha egy cégvezető vagy egy HR igazgató tisztában van az említett érdekkonfliktusokkal és ezek tudatában igyekszik megoldásokat keresni. Általában a vezetők csak a felszínen jelentkező problémákat látják, mint például, hogy roppant nehéz megfelelő tudású és ugyanakkor elkötelezett munkatársakat találni, és talán még nehezebb megtartani őket. Megfigyelhető, hogy a nagy cégek teljesen új megoldásokat keresnek a fenti problémák megoldására – általában tanácsadóktól várják a csodaszer feltalálását.

Figyelve a különböző típusú szervezeteket – amelyek ráadásul különböző kultúrákban tevékenykednek –, meg kell állapítanunk, hogy az alapvető érdekkellentétek kultúrafüggetlenek. Ezt a hipotézist erősítik egy 1,5-2 éve szervezeti tudásmegosztás kérdéskörében Magyarországon végzett kutatás eredményei is.¹⁴ Jelen tanulmány szerzője irányította a felmérést és a következőképpen foglalta össze főbb megállapításait: „Számomra a felmérés legelgondolkodhatóbb tanulsága: úgy tűnik, hogy eddig nem foglalkoztunk a tudásmegosztás etikai aspektusaival. Elvárjuk például a munkatársaktól, hogy minden információt vigyenek be a különböző szofisztikált rendszerekbe, miközben nem garantáljuk számukra a cégnél a hosszú távú lehetőségeket és nem biztosítjuk, hogy ne más arassa le a megosztott tudásból kinövő babérokat. Egy másik példa. Elvileg javasoljuk, hogy az emberek vegyenek részt különböző szakmai közösségek munkájában és talán észre sem vesszük, hogy nem biztosítunk erre nekik sem időt, sem lehetőséget. A számos etikai dilemmából említsünk még egyet. Követelményeket állítunk az emberek felé a tudásmegosztásra vonatkozóan, de nagyon kevés időt fordítunk a személyes példaadásra vagy a kérdéseik, kételyeik átbeszélésére. Meggyőződésem, hogy az ilyen és hasonló kérdések őszinte megválaszolására kell a legtöbb energiát fordítanunk a közeljövőben.”¹⁵

A KKK és az etika

A magyarországi felsőoktatásban e sorok írása közben is folyik egy nagyjelentőségű kísérlet. A főiskolák, egyetemek képviselői 2015. június 14-én kaptak részletes tájékoztatást a Magyar Rektori Konferencia szervezésében arról, hogy néhány hónap alatt a különböző felsőoktatási szintekhez tartozó összes szak képzési és kimeneti követelményeit (KKK) újra kell írni.¹⁶ Tanulmányunknak nem témája az új rendszer kialakításával kapcsolatos különböző nehézségek bemutatása, csupán az etikai szempontoknak az oktatásban megjelenő teljesen új szerepével kíván foglalkozni.

Míg a korábbi rendszer a képzési folyamat különböző elemeire helyezte a hangsúlyt, az új rendszernek kulcsfogalma a „tanulmányi eredmény”. Az elképzelés szerint a főiskolák, egyetemek csak annak a hallgatónak adhatnak képesítést, aki rendelkezik a (1) tudás, (2) képességek, (3) attitűdök és (4) az autonómia és felelősség kategóriákban előírt számos követelménnyel.

Az mindenképpen fontos felismerés, hogy a tudás és a képességek mellett az új rendszer nagy hangsúlyt helyez az attitűdökre is (ez a három összetevő együttese jelenti a kompetenciát) és külön kategóriaként megjelenik az autonómia és felelősség. Az említett ajánlás számos követelményt határoz meg a különböző képzési

területre. A gazdaságtudományhoz tartozó alapképzésre (BA/BSC) például összesen 52 követelmény került előírásra a négy kategóriában.

A fenti követelmények számos kérdést vetnek fel, mint például: belefér-e egy 3-3,5 éves képzésbe ilyen mennyiségű tudás, képesség- és attitűdhalmaz, illetve ilyen mértékű önállóság és felelősségvállalás? Miként lesz felkészítve a főiskolai, egyetemi oktatói gárda a teljesen új szemléletre, módszerekre és eszközökre? Ki fogja az oktatókat tanítani és vizsgáztatni, és milyen pénzügyi, illetve időbeni keretek fognak rendelkezésre állni ennek megvalósítására? Hogyan lehet mérni, hogy a hallgatók valóban teljesítették a követelményeket?

Ráadásul a követelmények túlnyomó többségének teljesítését nem várhatjuk el a hallgatóktól. Emeljünk ki példaként egyet a gazdaságtudományi alapképzés 52 követelményéből: „Önállóan vezet, szervez, irányít gazdálkodó szervezetben szervezeti egységet, munkacsoportot, illetve saját vállalkozást, felelősséget vállalva a szervezetről és a munkatársakért.” A nagyvállalati vezetői gyakorlat tisztában van azzal, hogy ezt a követelményt a felsőoktatásból kikerülő munkavállalók mentori segítség mellett minimum öt év alatt érhetik el – alapszinten. Utána egész életük során tovább kell fejlődniük a felsorolt elvárásoknak való megfelelésben. És csak egyetlen példát ragadtunk ki...

A teljesíthetetlen irreális követelményeket előíró szabályok nem tekinthetők etikusnak. Sajnálatos, hogy a szakértői csoport ignorálta ezt a szempontot annak ellenére, hogy számos etikai elvárást fogalmaztak meg mind a négy kategóriában a követelmények között. Természetesen csak örülhetünk, hogy több évtizedes kihagyás után megjelennek az etikai szempontok, de miből gondolják a szerzők, hogy egy-két év alatt a légüres térben egységes, reális és megvalósítható etika fog születni? Ragadjunk ki egy példát ebből a kérdéskörből is: „Kritikával fogadja el és követi a munkahely munka- és szervezeti kultúráját, etikai elveit.” Egy végzős hallgató melyik munkahely szervezeti kultúráját és etikáját fogadja el? Mit jelent elfogadni valamit kritikával? Hogyan tud a hallgató kritikával viszonyulni etikai elvekhez – ráadásul gyakorlatokhoz – amikor ha tanult is valamit az etikáról, akkor csak kulturális relativizmusról van némi fogalma, az erkölcsi ítéletalkotást megtiltották neki, az erkölcsi érvelési módokat és döntésalkotási folyamatokat nem ismeri.

A sok hiányosság és kérdőjel mellett az ajánlásnak van egy nagyon pozitív vonása: egyértelműen állást foglal amellett, hogy erkölcsi képességeket is el kell sajátítani a hallgatóknak tanulmányuk során. Hálás vagyok, hogy nem csupán nekem kell megválaszolni a címben feltett kérdést. Igen, minden probléma ellenére kell etikát tanítani.

Első lépések az etikai bátorság útján

Beismerés és felismerés

Ha beláttuk, hogy szükség van etikát tanítani, akkor felmerül a következő kérdés: lehetséges-e etikát tanítani? A helyzet ezen a területen szinte reménytelennek tűnik.

Óriás bátorságra van szükség ahhoz, hogy a számos tévedés és kudarc ellenére elindulhassunk a változás útján.

Először is be kell ismernünk, hogy minden divatos és hangzatos kezdeményezés ellenére csődöt mondtunk az etikus cselekvésre való nevelés és a morális karakter fejlesztése témaköreiben. Fel kell hagynunk azzal, hogy az üzleti élet hihetetlen keménységére, az eszeveszett versenyre, a hatalmas szervezeti gépezetekre, a fiatalok erkölcsi analfabétizmusára, a főnöki kényszerre, a megélhetési nehézségekre, az idő- és energiahiányra és a különböző etikai iskolák ellentmondásos tanítására – egyszóval másokra hárítsuk a kudarcokért a felelősséget.

Bazerman és Tenbrunsel kiváló tanulmánya rámutat arra, hogy gyakran még a legjobb szándékú vezetőknek sincs tudomásuk saját és alkalmazottaik etikátlan viselkedéséről.¹⁷ Őt ilyen etikátlan lépést írnak le a szerzők:

- Rosszul megfogalmazott célok: a negatív magatartást kiváltó célok megjutalmazása
- Érdekvezérelt vakság: szemet hunyni az etikátlan viselkedés felett, ha érdekünk úgy kívánja, hogy ne tudjunk róla
- Közvetett vakság: az etikátlan lépések kiszervezése
- Csúsós lejtő: a „kis” vétségek tolerálása
- Az eredmények túlértékelése: eltekintés a kedvező eredményt elősegítő etikátlan viselkedéstől.

Meg kell állapítanunk, hogy általában nem csak az etikátlan viselkedésünkről nincs tudomásunk, hanem ezek következményeiről sem.¹⁸ Az etikátlan lépések következményeit elneveztem etikai lábnyomoknak – az ökológiai lábnyomok analógiájára. A fenti lépések lábnyomai:

- Távolodás a valódi céloktól
- Belső meghasonulás
- A józan gondolkodásra való képesség elvesztése
- A bizalom elporladása
- Értékek helyett cinizmus

Be kell látnunk, hogy fogalmunk sincs arról, hogy mi lenne az etikai lábnyom megfelelő mértékegysége, lehet-e egyáltalán kalkulálni, és mekkora az emberiség etikai kapacitása – a biológiai kapacitás analógiájára.

Ezek a bizonytalanságok ugyanakkor nem akadályozhatnak meg a cselekvésben, hiszen az etikai lábnyomok hatalmasnak tűnnek és valószínűleg elértük az emberiség etikai kapacitásának felső határát.

Az őszinte beismerés nem csak ahhoz a felismeréshez vezet, hogy el kell indulnunk az etikai bátorság rögzös útján, hanem rávilágít a hatásos cselekvés lehetőségére is. Mára a kutatók és a gyakorló erkölcsi konszenzust tanúi lehetünk. Ezt támasztja alá, hogy a nagy vállalatok, intézmények, szervezetek etikai kódexei nagymértékben hasonlítanak egymásra. Abban is nagyfokú egyetértést figyelhetünk meg, hogy milyen gazdaságetikai dilemmák nehezednek a vezetőkre és a dolgozókra. A londoni szék-

helyű üzleti etikai intézet kutatásai alapján feltárt 50 etikai probléma relevanciáját szintén nem kérdőjelezi meg senki.¹⁹

Egyetértés figyelhető meg abban a megállapításban is, hogy két tényezőtől függ döntéseink etikusságának mértéke. Először az egyén morális karakterétől, azaz jellemének gyengeségétől vagy erősségétől, másodsor pedig az etikus cselekvés relatív költségétől, azaz attól, hogy adott szituációban mekkora áldozattal jár az etikus cselekvés a nem etikushoz képest.

Biztatást jelent, hogy egyre több konferencia valódi etikai dilemmákra keres tényleges válaszokat a megszokott panelek és a látszatproblémákon való kedélyes csevegések helyett.

A szerző egyetemi oktatóként is azt tapasztalja, hogy a látszólag közömbös hallgatóknak megdöbbenően komoly kérdéseik, őszinte önkritikájuk és jogos elvárásaik vannak – sajnos általában csak másokkal szemben. Mégis lehet és kell építeni erkölcsi kiábrándultságukra és etikai éhségükre. Nem engedhetjük meg, hogy elszalasszuk a jelenleg kínálkozó lehetőséget.

NEM a felületességre

Az etika tanításhoz való hozzáállás terén több tipikus magatartást figyelhetünk meg. A felületesség első megnyilvánulása a „legyünk túl rajta” típusú megközelítés. Komoly coach-képző kurzuson szembesültem egy egyébként kiváló, nagytapasztalatú oktató részéről, hogy úgy tekintett erre a részre, mint szükséges rosszra, pedig a kurzus vizsgával zárult, melynek szerves részét képezte egy nemzetközi coach-szövetség etikai kódexében foglaltak értelmében tett fogadalom. A gyors és felületes áttekintés legfeljebb arra jó, hogy a hallgatók teljesítsék a vizsgát, de arra már nem, hogy a résztvevők elgondolkozzanak a munkájuk során várható etikai dilemmákon, őszintén megvitassák tapasztalataikat, véleményüket és aggodalmaikat. Ilyen jellegű problémával számos vállalati/intézményi etikai szabályzatból kötelezően leteendő vizsgával kapcsolatban is találkozunk. A munkatársak legtöbb esetben próbaszerencse alapon csinálják – vagy csináltatják meg mással – az e-learninges tananyag zárótesztjét. Véleményem szerint az elektronikus módszer egyébként is teljesen alkalmatlan az etikai oktatásra.

A bizonyos körökben tapasztalható hurrá-optimizmus a felületesség második fajtája. Komolynak tűnő, az etikus vállalatokkal vagy közgazdasági gondolkodással foglalkozó konferenciákon időnként elképesztően felszínesen, hamis optimizmussal és megalapozatlanul beszélnek az etikus viselkedés pénzben mérhető hasznosságáról. Ennek oka lehet a teljes naivitás is. A konferenciaszervezőknek nem szabadna felületes embereket szóhoz engedni. Rosszabb ok az előadó manipulatív üzenetüket. Korunk nagy problémája, hogy nem kevesen üzletet látnak az etikában, mint viszonylag új tanácsadási vagy minőségbiztosítási lehetőségben. De sok üzleti és társadalmi vállalkozó cég üzletet lát a fejlődő világ problémáinak megoldásában is. Nagy kérdés, hogy az ilyenfajta „segítség” milyen hordalékot fog maga után hagyni.

Harmadszor, nemet kell mondanunk az erénycsőszök tevékenységére is. Ők általában a saját erkölcsi elképzelésüket, rosszabb esetben divatosnak számító nézeteket próbálnak megfellebbezhetetlen igazsággként az emberekbe sulykolni. Közben nem veszik észre, hogy nem segítenek vele senkinek, sőt sok esetben taszítják az embereket a felszínességükkel és szavaiknak ellentmondó életvitelükkel.

A „legyünk túl rajta”, a hurrá-optimizmus és erénycsőszködés képviselői nagyban felelősek a felületesség negyedik fajtájának, azaz a cinizmusnak kialakulásában. Számos korábban becsületesen gondolkodó ember egyszerűen kiábrándul a fent említettek miatt a társadalom, vagy egy-egy szervezet erkölcsösségének javítási lehetőségéből.

Ötödször, ellentmondásosnak tűnhet a megállapítás, de még a morálfilozófusok mélyre ható kutatásai és komoly eszme-futtatásai ellenére is sok esetben a felszínen maradnak. Ez történik minden olyan esetben, amikor csupán önmaguk előmenetelért, publikációik számának gyarapításáért dolgoznak, és megállapításaikat nem kötik össze a gyakorlattal, nem adnak használható támpontokat a felsőoktatás hallgatóinak és oktatóinak, a munkavállalóknak és a különböző szintű vezetőknél.

Gondolatok a tananyaghoz

A tanulmány szerzője nem vállalkozhat arra, hogy részletesen kidolgozza és bemutassa a felsőoktatásban, a munkahelyi továbbképzésben és a vezetők fejlesztésében használható curriculumokat. Az alábbiakban csupán a Szervezeti etika tantárgy több éves oktatása során szerzett tapasztalatai alapján foglaljuk össze egy féléves egyetemi tárgy legfontosabb témaköreit.²⁰

A bevezetésben célszerű röviden bemutatni, hogy egészen a XIX. század végéig az egyetemi hallgatók tanulmányainak legfontosabb tárgya volt az erkölcsfilozófia, mai nevén az etika. A XX. században több okból mellőzték az etika oktatását, bízva abban, hogy a technokratikus megközelítés minden területen jó eredményekhez fog vezetni. Nem szabad elhallgatni azt sem, hogy ennek a megközelítésnek milyen tragikus következményei lettek és az ennek ellensúlyozására létrejött etikai programok sokasága miért nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket. Célszerű már az első alkalommal megkérdezni a hallgatók véleményét. Az interaktivitáson és a bevonáson túl így valódi bepillantást kaphatunk arról, hogy milyen problémák szorításában élnek a mai fiatalok, hogyan gondolkodnak etikai kérdésekről, és milyen segítségre van szükségük. A bevezető foglalkozás során célszerű megkérni a hallgatókat, hogy írjanak példákat saját tapasztalatukból etikai konfliktusokra. Ha hajlandók vagyunk kilépni a komfortzónánkból, akkor célszerű ezeket őszintén feldolgozni és a következő alkalommal visszajelezni. A hallgatók örömmel fogják fogadni, hogy hallhatják a saját véleményeiket. Ha a visszajelzést alkalomról alkalomra megkapják, ha az oktató jól reflektál a diákok gondolataira, ha őszintén beszélgethetnek egy-egy meglepő véleményről, akkor a bizalom nem csak a tárgy és az oktató iránt, hanem egymás felé is növekedni fog.

Másodszor érdemes beszélni az etikához kapcsolódó alapvető fogalmakról és azok jelentőségéről, mint például: erkölcs, morál, etika, etikett, illem, milyen az ember, erény, az üzleti etikához való viszonyulások, a gazdasági etika szintjei, értékek, alapértékek, az értékek és az erkölcs viszonya. Ez alkalommal érdemes kikérni a hallgatók véleményét az eszközök és a célok viszonyáról, szerintük szentesíti-e a cél az eszközt.

Harmadik témakörben ismertetni kell a legfontosabb ma használt erkölcsi érvelési módokat és a mögöttük meghúzódó etikai rendszereket, hiszen számos mai erkölcsi vita megoldhatatlanságának egyik fő oka az, hogy a résztvevők eltérő erkölcsi érvelést alkalmaznak. Célszerű módszernek mutatkozik, hogy bemutatunk a hallgatóknak egy aktuális erkölcsi kérdésről szóló közösségi vitafórum különböző résztvevőinek vitaindító véleményét, és megkérjük a hallgatókat, hogy válasszák ki azt a szereplőt, amelyiknek érvelése legközelebb áll hozzájuk. Véleményem szerint az alábbi rendszerek jórészt lefedik a különböző érvelési módokat:

- Etikai egoizmus
- Utilitarizmus
- Deontológiai etika
- Emotivizmus
- Relativizmus
- Erényelmélet

Célszerű bemutatni az egyes rendszerek fő jellemzőit, fontosabb alaptípusait, a képviselőik által hangoztatott legfőbb kedvező vonásait és a kritikusaik által megfogalmazott hiányosságait. Erre a témakörre célszerű legalább három foglalkozást szánni.

A negyedik témának lehet a címe: Az Aranyszabály és ellenségei. Ez a kérdéskör komoly lehetőséget kínál a hallgatóság bevonására és erkölcsi gondolkodásának elmélyítésére. A következő kérdéseket célszerű megvitatni: mennyiben tér el az Aranyszabály a különböző etikai alapelvektől, illetve szokásos viselkedésmódoktól? Milyen bánásmódot kívánunk magunknak? Mi akadályoz meg abban, hogy úgy cselekedjünk másokkal, ahogyan mi elvárjuk? Milyen tényezők teszik szinte elviselhetetlenül nehézé az Aranyszabály érvényesítését a gyakorlatban? Milyen fajtái vannak a „rossznak”?

Ötödször az erkölcsi döntéshozatal lépéseivel célszerű foglalkozni. Egy jól használható folyamat elemei:

- A tények összegyűjtése
- Az etikai problémák meghatározása
- Az esettel összefüggő erények és/vagy elvek meghatározása
- A lehetséges megoldások felsorolása
- A megoldási lehetőségek összevetése az erényekkel/elvekkkel
- A következmények mérlegelése
- Döntéshozatal

A döntéshozatali folyamatra legalább két foglalkozást érdemes szánni és megoldandó esetek segítségével közel vinni a hallgatókhoz az egyszerűnek látszó, de a gyakorlatban számos dilemmával nehezített eljárást.

Hatodik témaként a szervezetek és az egyének etikai szempontú egymásra hatásának bemutatását és megvitatását javasoljuk.

Hetedszer feltétlenül foglalkozni kell a jellem és az erkölcsös döntések kapcsolatával, hiszen a személyiségetika teljesen háttérbe szorította a jellemetikát. A jellem lényegének és szerepének meghatározása után a jellemformázás elemeit célszerű a hallgatókkal közösen feldolgozni:

- Egy végső normához mérjük magunkat
- Mély és maradandó változásra való képesség
- Erkölcsi felelősségre vonhatóság
- „Nem” a rossz szokásokra
- Megbocsátás
- Diszkréción

Nyolcadszor – a rendelkezésre álló alkalmak számától függően – szervezetetikai esettanulmányokat érdemes feldolgozni, mint például az őszinteség kultúrájának kialakítása, a korrupció csapdái, a bizalom szerepe a szervezetekben és az üzleti életben, vagy a munkavállalók magánélethez való jogának kérdései.

Csodavárás helyett küzdelem

Végül néhány gondolat az etikára, illetve az etika oktatására irányuló hozzáállásról.

Óvakodjunk a divatos módszerektől. Az etika tanításába csak úgy érdemes belevágni, ha készek vagyunk szembenézni az eddigi kudarccal, készek vagyunk áldozni a sokszor reménytelennek tűnő és nagy kitartást igénylő munkának.

Ne másoktól várjuk a megoldást. Komoly szerzők javasolják például, hogy úgy tekintsünk az Y és a Z generáció tagjaira, mint akik olyan erkölcsi változásokért küzdenek, amelyekre tulajdonképpen mindnyájan vágyunk. Nagy veszély azonban, hogy mire a fiatalok elvégzik az egyetemet, illetve túljutnak a munka világának kezdő évein komformistákká, alkalmazkodókká, erkölcsi túlélőkké válnak.

Ne nyugodjunk bele, hogy óriási erkölcsi zűrzavar uralkodik korunkban! Vigyázzunk arra, hogy az erkölcsi és a radikális rosszra ne úgy tekintsünk, mint a természetes rosszra, mint például a betegségre, elemi csapásokra vagy katasztrófákra. A természetes rosszon nem tudunk változtatni, de sohase adjuk fel az erkölcsi rosszal és annak gátlástalanul eluralkodott megjelenéseivel szemben a küzdelmet!

Etikát eredményesen csak felkészült, hiteles emberek tudnak oktatni. A hiteles nem hibátlant jelent, hanem jellemest. Tartsuk szem előtt, hogy a jellem annak a bizalomnak a csatlakozási pontja, amellyel a munkatársak a vezetőkhöz, a hallgatók az oktatókhoz kapcsolódni tudnak!

Jegyzetek és hivatkozások

- ¹ KPMG (2011): Who is the typical fraudster? – Analysis of Global Patterns of Fraud
- ² ARIELY, D. (2008): Hogyan csálnak a becsületesek?; Harvard Business Review Magyar kiadás, 2008. április, Budapest, p10-11
- ³ TOMKA, J. (2009): A megosztott tudás hatalom; Harmat Kiadó, Budapest
- ⁴ Hrportal.hu; 2015.11.09.
- ⁵ COVEY, M.R. Stephen, Rebecca R Merrill (2011): A bizalom sebessége; HVG Könyvek, Budapest, p31-32
- ⁶ TOMKA, J. (2013): 7 főbűn a menedzsmentben; in Antalóczy P. (szerk.): Hagyomány és érték; Károli Gáspár Református Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar, Budapest, p240-251
- ⁷ PODOLNY, J. M.: A végső felelősség az üzleti iskoláké; Harvard Business Review Magyar kiadás, 2009. október
- ⁸ GUINNESS, O. (szerk)(2006): Eligazodni a zűrzavarban – Bűn és erény az erkölcsi zűrzavar korában; The Trinity Forum – KEVE Társaság, p7
- ⁹ TOMKA, J. – BÖGEL, Gy. (2014): Megéri jónak lenni? – A Biblia és a menedzsment II.; Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó, X. fejezet
- ¹⁰ DRUCKER, P. (2008): Drucker minden napra; Manager könyvkiadó, p29.
- ¹¹ REA, B. S. (2015?): Etikai döntések – Bevezetés az etikába; Harmat Kiadó; p255-256
- ¹² MINTZBERG, H. (2010): Alakítsuk közösséggé a vállalatokat; Harvard Business Review Magyar Kiadás, 2009. december – 2010. január
- ¹³ AMSTORNG, M. (2001): A Handbook of Human Resource Management Practice; 10th Edition, Kogan Page, London
- ¹⁴ TOMKA, et al. (2013-2014): Szervezeti tudásmegosztás Magyarországon; kutatási jelentés KPMG Akadémia
- ¹⁵ i.m. p21
- ¹⁶ Oktatási Hivatal (2015): A felsőoktatás képzési területeinek kimeneti leírása – Egy kísérleti fejlesztés eredményei és ajánlások
- ¹⁷ BAZERMAN, M.H. - TENBRUNSEL, A .E. (2011): Etikátlan lépések; Harvard Business Review Magyar Kiadás, 2011. május
- ¹⁸ TOMKA, J. (2014): Etikai üzemzavar; XXVIII. Vezérigazgató Találkozó, Röjtökmuzsaj, 2014. szeptember 11.; Tomka János (2015): Mi az, hogy jó vállalat?; Etikus közgazdasági gondolkodás és versenyképesség Konferencia, Károli Gáspár Református egyetem, 2015. október 15.
- ¹⁹ ZSOLNAI, L. (2004): Gazdasági etika; in: Fekete L. (szerk.): Kortárs etika, Nemzeti Tankönyvkiadó p42-71.
- ²⁰ TOMKA, J. (2015): Szervezeti etika; kézirat/jegyzet, KRE

ISBN: 978-615-5607-20-2