

Marketing & MENEDZSMENT



**Szervezeti versenyképesség
és dolgozói elégedettség**

**A dolgozó munkával való
elégedettsége**

**A dolgozói elégedettség,
mint a szervezet
versenyképességének
meghatározója**

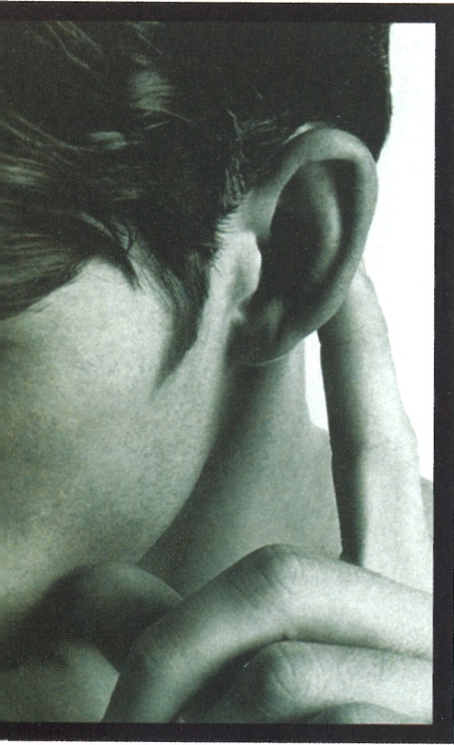


**Disztribúciós stratégiák
az újjépjármű-
kereskedelemben**

**A szervezetközi marketing
egyes kérdései
a gyógyszerpiacon**

Emberierőforrás-menedzsment

SAWYER MILLER GROUP



- A XXI. században egyetlen hét alatt több információhoz jutunk, mint egy XVII. századi ember egész életében.
- A mi dolgunk az, hogy megbízóink kiemelkedjenek a kommunikációs hangzavarból.
Hogy az Ön cége látható és hallható legyen.

www.smg.hu

Marketing

MENEDZSMENT

XXXVIII. évfolyam, 2004/5.

Lapigazgató-főszerkesztő:
Gosztonyi Csaba

Szerkesztő: Fojtik János

Felelős szerkesztő:
Soha Krisztián (soha@probako.hu)

Lapmenedzser:
Borbás Erna (probako@probako.hu)

Munkatárs:
R. Nagy András (rnagy@probako.hu)

Kiadja: a Marketing Centrum – Országos
Piacutató Intézet és a Pécsi Tudomány-
egyetem Közgazdaság-tudományi Kara

Felelős kiadó: Bruck Gábor

Értékesítés és marketing:
Próbakó Kommunikáció, www.probako.hu

Szerkesztőség és kiadó:
1055 Budapest V., Szent István krt. 17.
Telefon: 353-1366; Fax: 331-6343
E-mail: info@m-and-m.hu

Grafikai előkészítés: *DuoMONT Bt.*
Telefon: 292-1265, 06 (30) 397-1636

E-mail: egk53@freestart.hu
Nyomás, kötészet: *fotogOLD Nyomda*

Telefon: 06 (29) 340-355;
Fax: 06 (29) 340-297
E-mail: fotogold@freemail.hu
Felelős vezető: Borvető Béla

INDEX 25545 HU ISSN 1219-03-49
Engedély: B/SZI/301/1989

MARKETING
CENTRUM

www.marketingcentrum.hu



Tartalom

EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENT

- Szervezeti versenyképesség és dolgozói elégedettség
– *Bencsik Andrea* 4
- A dolgozó munkával való elégedettsége
– *Noé Nikolett* 13
- A dolgozói elégedettség,
mint a szervezet versenyképességének meghatározója
– *Nagy Zsuzsanna* 24
- A transznacionális emberierőforrás-menedzsment
makro és mikro jellemzői
– *Allen D. Engle, Sr. – Mark E. Mendenhall – Poór József* 36

M&M MIX

- Disztribúciós stratégiák az úgépjármű-kereskedelemben
– *Bujtor László* 49
- A szervezetközi marketing egyes kérdései a gyógyszerpiacra
– A kórházi vevők vizsgálata
– *Szalkai Zsuzsanna* 58
- Az Amerikai Egyesült Államok innovációs rendszerének jogi
és intézményi vonásai
– *Molnár István* 65

KÖNYVAJÁNLÓ 76

Szerkesztőbizottság:

AGUILAR, FRANCIS J. egyetemi tanár, Harvard Business School, USA • **BÉLYÁ CZ IVÁN** egyetemi tanár, PTE • **BERÁCS JÓZSEF** tanszékvezető egyetemi docens, BKÁE • **BÍRÓ PÉTER** a Siemens Rt. stratégiai és kommunikációs igazgatója • **BOD PÉTER ÁKOS** tanszékvezető egyetemi tanár, BKÁE • **BRUCK GÁBOR** elnök, Sawyer-Miller Group • **FARKAS FERENC** egyetemi tanár, dékán, PTE • **GHOBIAN, ABBY** egyetemi tanár, Middlesex University, UK • **A. C. GROSS** egyetemi tanár, Cleveland State University, USA • **GUPTA, ASHOK K.** egyetemi tanár, Ohio University, USA • **HOVÁNYI GÁBOR** egyetemi tanár, PTE • **JÓZSA LÁSZLÓ** tanszékvezető egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem • **LEHOTA JÓZSEF** intézetigazgató, SZIE GTK Marketing Intézet • **OROSDY BÉLA** egyetemi docens, PTE • **OSMAN PÉTER** a közgazdaság-tudomány kandidátusa • **PISKÓTI ISTVÁN** intézetigazgató, ME Marketing Intézet • **REKETT YE GÁBOR** tanszékvezető egyetemi tanár, PTE, a szerkesztőbizottság elnöke • **TOMCSÁNYI PÁL** akadémikus • **VERES ZOLTÁN** intézetigazgató, BGF Nemzetközi Marketing Intézet • **VÖRÖS JÓZSEF** egyetemi tanár, PTE

Contents

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

- Organizational Competitiveness
and Employee Satisfaction
– *Andrea Bencsik* 4
- How Employees Are Satisfied with Their Job
– *Nikolett Noé* 13
- Employee Satisfaction As the Decisive Factor
of Organizational Competitiveness
– *Zsuzsanna Nagy* 24
- Macro and Micro Characteristics
of Trans-National Human Resource Management
– *Allen D. Engle, Sr. – Mark E. Mendenhall*
– *József Poór* 36

M&M MIX

- Distribution Strategies in New Automobile Trade
– *László Bujtor* 49
- Important Questions of Interorganizational
Marketing in Medicine Market
– *Analysis of Hospital Leaders*
– *Zsuzsanna Szalkai* 58
- Jurisdictional and Institutional Characteristics
of USA's Innovation System
– *István Molnár* 65

BOOK REVIEWS 76

Cseréljünk tapasztalatot, teremtsünk tudást!

*Alakítsuk együtt a hazai
marketinges szakma
tudáscentrumát,
csatlakozzon Ön is
szerzőink köréhez!*

A Marketing MENEDZSMENT mind az elméleti tudást gyarapító intézmények oktatóit, mind az ismeretek gyakorlati alkalmazásában jártas vállalati szakembereket arra biztatja, hogy küldjék el írásukat szerkesztőségünkbe. Szeretnénk, ha a tartalom aktuális piackutatási elemzésekkel és gyakorlati esettanulmányokkal is színesedne, hogy az elméleti tudásanyag mellett a megvalósítás formái és lehetőségei is feltárulhassanak. Mindehhez nagymértékben számítunk meglévő és leendő szerzőink segítségére és aktivitására.

Szerzőink figyelmébe ajánljuk: az írásokat Word dokumentum formátumban, a csatolt szöveges vagy grafikus táblázatokat Excell formátumban, illetve a képi illusztrációkat jpg vagy tiff formátumban várjuk e-mailen vagy adathordozón. Kérjük a szerzők pontos nevének, munkahelyének, beosztásának, illetve tudományos fokozatának feltüntetését. Fel nem használt anyagokat nem őrzünk meg és nem küldünk vissza. Utánközlés csak forrásmegjelöléssel!

Tisztelettel: Gosztonyi Csaba,
lapigazgató-főszerkesztő
Cím: 1055 Budapest, Szent István krt. 17.
Tel./fax: 488-7496
E-mail: info@m-and-m.hu
Levél cím: 1373 Budapest 5., Pf. 617.

Emberek vagyunk!



A Marketing & Menedzsment idei utolsó lapszáma – útravalóul a jövő évre – egy manapság egyre fontosabbá váló témát, a dolgozók és a munkaadók viszonyát, tágabban fogalmazva az emberierőforrás-menedzsment kiemelt szempontjait járja körül.

Bencsik Andrea tanulmányában arra hívja fel a figyelmet, hogy mivel a globalizáció egyre inkább kézzelfogható valósággá válik, a tudásalapú gazdaság és a tudásalapú szervezeti működés már nem utópisztikus gondolat csupán, hanem megvalósítandó jövőképet jelent a menedzsment számára. A szervezetben rejlő tudás hordozói az emberek, így a tudásalapú szervezeti működés alappillére elsősorban az emberi erőforrás.

Nagy Zsuzsanna mindezt továbbgondolva azt állítja, hogy az eredményes működés legnagyobb mértékben az alkalmazottaknak, illetve az ő munkához, vállalathoz való hozzáállásuknak köszönhető. „A magyar vállalatok többségénél azonban problémát okoz, hogy a dolgozók elégedettsége és a vállalat iránti elkötelezettsége alacsony szintű. Ezt észlelve a cégek többsége kezdte rendszeresen vizsgálni dolgozói elégedettségét azért, hogy feltérképezze, mely tényezők milyen mértékben váltják ki az alkalmazottakból az elégedettség csökkenését” – foglalja össze Nagy Zsuzsanna kutatásának tapasztalatait.

Ugyanakkor sajnálatos módon Bencsik Andrea véleménye szerint a dolgozói elégedettség-vizsgálatok napjainkban elsősorban azzal a céllal kerülnek előtérbe, hogy a minőségügyi auditálások erre vonatkozó előírásait vagy követelményeit a cégek kipipálhassák.

Holott a munkával való elégedettség és a szervezeti elköteleződés a mai szervezetpszichológiai kutatások egyik kitüntetett területe. Az elégedettség-vizsgálat iránti érdeklődés az 1960-as években tetőzött, majd eltűnt a figyelem középpontjából, azonban pár éve újra erőteljesen előtérbe került – írja Noé Nikolett.

A cikkek egyszerre adnak betekintést az emberierőforrás-menedzsment témakörének nemzetközi trendjeibe, tendenciáiba, valamint konkrét kutatásokon keresztül az egyes hazai vállalatok közvetlen gyakorlatába. A tapasztalatok szerint a dolgozói vizsgálatok eszköztárát már meglehetősen biztos kézzel alkalmazzák a hazai szakemberek, a problémamegoldások terén azonban még számos hiányosságot kell pótolnunk az elkövetkező években.

Boldog karácsonyt és sikeres 2005-ös évet kíván a Marketing & Menedzsment szerkesztősége!

Gosztonyi Csaba
(gosztonyics@m-and-m.hu)

Szervezeti versenyképesség és dolgozói elégedettség

A gazdálkodó szervezetek mindennapi tevékenységének tekintetében a szervezeti versenyképesség az utóbbi időben a korábbiakhoz képest egy kicsit más megvilágításba került. Mivel a globalizáció egyre inkább kézzelfogható valósággá válik, a tudásalapú gazdaság és a tudásalapú szervezeti működés már nem utópisztikus gondolat csupán, hanem megvalósítandó jövőképet jelent a menedzsment számára.

A szervezetben rejlő tudás hordozói az emberek, így a tudásalapú szervezeti működés alappillére elsősorban az emberi erőforrás. Jelentőségének felértékelődését jelzi az a felmérés, amely szerint az elmúlt 15 évre visszatekintve a vállalati menedzserek fontossági sorrendjében a humán erőforrás vezető az 5. helyről a 2. helyre került. A nézőpontok fókuszába került tehát az emberekre fordított figyelem, az emberi erőforrásba való beruházás jelentősége, tudásának mind magasabb szintű hasznosítása, valamint az az igény, hogy mind közelebb kerüljön egymáshoz a szervezeti és egyéni célok érvényesítésének lehetősége.

A szervezeti versenyképesség meghatározó tényezőiként számos elemet sorolhatunk fel. Egy magyar közgazdászok által 1995-ben meghatározott definíció szerint azok a vállalatok tekinthetők versenyképesnek, amelyek a társadalmilag elfogadható normák betartása mellett a számukra elérhető erőforrásokat képesek minél nagyobb nyereséggé transzformálni. Mindezt úgy, hogy a működést befolyásoló környezeti változásokat folyamatosan elemzik, és az új elvárásokhoz megfelelően alkalmazkodnak. [3]

„Az EU gazdaságába való beilleszkedés, és ott a talpon maradás, majd a versenyképesség megteremtésének feltételei megkövetelik, hogy a menedzserek végiggondolják szervezetük adottságait, erősségeit és gyengeségeit.”

Az elmúlt időszakban a versenyképességet elsősorban a technikai színvonal, a fejlesztésre költött összegek, a vezetői felkészültség, és egyéb jól mérhető, számszerűsíthető tényezőkkel lehetett jellemezni. Ma mindezek a kemény tényezők bármely gazdálkodó szervezet számára elérhető kategóriát képviselnek. A versenyképesség valódi meghatározója az az emberi tőke, az a szervezeti háttér, amely a valós tudás birtokosa, amely nélkül a technika és technológia csak adatok és információk halmaza, és amelyek nem megfelelő szintű kezelése óriási piaci hátrányt, veszteséget jelenthet.

Az EU gazdaságába való beilleszkedés, és ott a talpon maradás, majd a versenyképesség megteremtésének feltételei megkövetelik, hogy a menedzserek végig gondolják szervezetük adottságait, erősségeit és gyengeségeit. Mindezek reális értékeléséhez meg kell vizsgálni, hogy a jelenlegi szervezeti kultúra hogyan segíti az eredményes működést, és a verseny-

„A gazdálkodó szervezeteket érő makroszintű hatások és más feltételek miatt is, a szervezetek állandó változásban, átalakulásban vannak, ezért a folyamatos változási hajlandóság, a szervezeti átalakulások, változások menedzselése mindig aktuális probléma.”

társakkal szemben melyek a saját szervezeti erőforrások sikeres működtetésének feltételei, eszközei, valamint, hogyan lehet belső erősségeiket az új helyzetben, az EU piacain is előnyösen működtetni.

Ahogy az előzőekben is hangsúlyoztam, a kulcsszerepet az emberi erőforrás tölti be a versenyképesség területén, érdemes tehát megvizsgálni, milyen feltételek szükségesek ahhoz, hogy a menedzsment a szervezeti célok legmagasabb szintű teljesítése érdekében a legjobban tudja kamatoztatni emberei tudását.

Egy európai versenyképességet elemző felmérés szerint az emberek akkor teljesítenek maximálisan, ha teljes mértékű az elkötelezettség érzése, ha sajátjuknak tekintik munkájukat, amely a szervezeti célok elérésén túl az egyéni céljaik eléréséhez segíti őket. Ehhez olyan szervezeti kulturális háttérre van szükség, amely a bizalomra, a segítőkészségre, az egymásra való odafigyelésre alapoz. Mindezek alapján a sikeres versenyképességet folyamatosan fenntartani csak ennek a kötődésnek a kialakításával lehet. Ehhez pedig szükséges a vállalati működés rugalmasságának biztosítása, és az, hogy a szervezeten belül olyan motivációs légkör uralkodjon, amely a munkatársak kreativitását a minőségi termékek és szolgáltatások előállításának szolgálatába állítja. Egyszerűen belát-

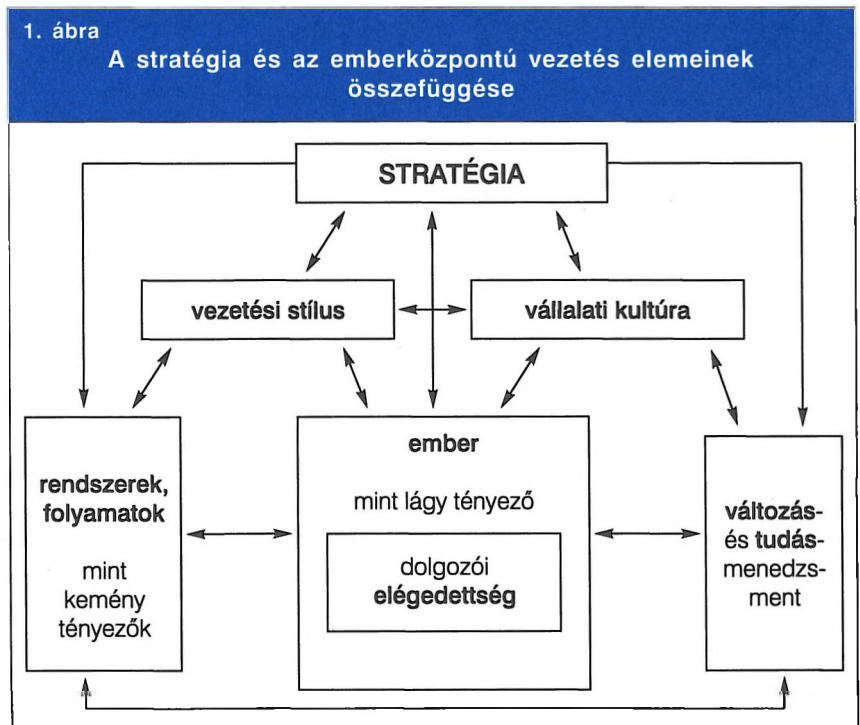
ható tehát, hogy az emberi magatartás befolyásolja a munkavégzés minőségi és mennyiségi jellemzőit.

A gazdálkodó szervezeteket érő makroszintű hatások és más feltételek miatt is, a szervezetek állandó változásban, átalakulásban vannak, ezért a folyamatos változási hajlandóság, a szervezeti átalakulások, változások menedzselése mindig aktuális probléma. Megvalósításához különböző stratégiák használatosak, amelyek általános logikai menete három fő lépésben összefoglalható: fellazítás, változtatás, megszilárdítás. Az, hogy a menedzserek ezt hogyan töltik fel tartalommal, annak függvénye, hogy az emberi erőforrás mennyire játszik fontos

szerpet a vállalat kulturális értékrendjében, milyen a vezetési stílus, és hol helyezkedik el a cég által követett stratégiai célok listáján az emberi tényező figyelembe vétele.

Az 1. ábra általánosságban szemlélteti azt az összefüggésrendszert, amely jellemzi a stratégiai célkitűzések között szereplő változásmenedzselési tevékenység megvalósítása során kiemelt figyelmet követelő emberi tényező központi szerepét.

Az ábrából látható, hogy az emberi erőforrás központi fontosságú figyelembe vétele egyben azt is jelenti, hogy a vezetés ehhez alkalmazkodó stratégiát



dolgoz ki, és ezt képes végigvinni a vezetési stílusban, mindezt pedig egy az előbbieket támogató szervezeti kultúra keretei között teszi. Ha egy cég sikeres akar lenni a „közös Európa” kialakítása után is, a vezetőknek sok esetben stílusváltásra kell törekedniük. Tisztában kell lenniük a szervezetükben tevékenykedő emberek igényeivel, hiszen minél fogékonyabbak ezek iránt, és minél többet tesznek kielégítésükért, annál többet kapnak vissza dolgozóiktól kezdeményezésben, odaadásban, a közös célért végzett munkában. Ez pedig nagy mértékben összecseng a dolgozói elégedettséghez vezető úttal.

„Rendelkezhet egy szervezet bármilyen korszerű rendszerekkel és folyamatokkal, teljesítményét jelentősen leronthatja az emberi háttér, annak a munkával vagy a vezetőkkel való elégedetlensége. A szervezet sikerét döntő módon meghatározó kérdés az emberek kollektív beállítottsága.”

A legtöbb vezető napjainkban arra koncentrál, hogy a cégeknél jelentkező problémák megoldásakor elsősorban az ún. kemény tényezőket orvosolja, mint például a rossz minőség, a hatékonyság elmaradása az elvárt szinttől stb. Ezek a vezetők megpróbálják valamilyen szinten kezelni a fenti tüneteket. Belső kényszerrel érezve megpróbálják kijavítani azt, ami rossz, és ez olyan probléma-centrikussághoz vezet, ami fékezi a valódi célok elérésének lehetőségét. Ugyanis minél több problémát sikerül megoldani, annál többet fedeznek fel, és miközben megoldottnak vélik a korábbiakat, közben újabbakat kreálnak. A vezető feladata sokkal inkább a problémák valódi okainak feltárásában rejlik, és ezen valódi okok mögött az ún. lágy tényezők, az emberek állnak. Ezek a tényezők általában nem, vagy csak nagyon nehezen jellemezhetők mérhető paraméterekkel, pedig ezeknek van döntő befolyásuk a mérhető, kemény tényezőkre, így a szervezet végső eredményére is. [4]

Rendelkezhet egy szervezet bármilyen korszerű rendszerekkel és folyamatokkal, teljesítményét jelentősen leronthatja az emberi háttér, annak a munkával vagy a vezetőkkel való elégedetlensége. A szervezet sikerét döntő módon meghatározó kérdés az emberek kollektív beállítottsága. Igaz, hogy a rendszerek

és folyamatok is nagyon fontosak, de nem választhatók le az emberi oldalról. A 20/80-as szabály itt is igaz. Az emberek 20 százaléka nyitottan kezeli a problémákat, míg 80 százalékuk nem. Ezzel összefüggésben az határozza meg az emberek „én képét”, illetve önbecsülését, hogy milyen véleményük van önmagukról, és mit gondolnak arról, ahogy mások vélekednek róluk. Az önbecsülés döntően meghatározza az emberek beállítottságát, és itt, ezen a ponton óriási felelőssége van a vezetőnek. Egy amerikai kutató azt mondta:

„Energiánk, lelkesedésünk, belső ösztönzésünk és a vágy, hogy kiváló munkát végezzünk, mind-mind attól függ, hogyan vélekedünk arról, amit csinálunk.” (Peter Block)

Egy munkahelyi kollektíva rengeteg tudással, tapasztalattal, bölcsességgel, alkotóerővel és energiával rendelkezik. A felvilágosult vezető tudja, hogyan lehet megfelelő kérdésekkel hozzáférhetővé

tenni ezeket, hogyan lehet felszabadítani embereik kezdeményező-készségét.

Természetesen nem söpörhetők félre a kemény problémák, de ezek valójában csak az igazi bajok, a lágy problémák indikátorai. Arra utalnak, hogy új módon kell az emberekkel foglalkozni, és más módon kell közelíteni gondolkodásmódjukhoz.

Az alkotó módon gondolkodó vezetők kiegyensúlyozottan foglalkoznak a kemény és a lágy tényezőkkel, és probléma-irányultságuk megoldás-irányultsággá változik át. Tisztában vannak azzal, hogy az együttműködés mennyire fontos, és hogy saját ma-

„Az alkotó módon gondolkodó vezetők kiegyensúlyozottan foglalkoznak a kemény és a lágy tényezőkkel, és probléma-irányultságuk megoldás-irányultsággá változik át.”

gatartásuk milyen befolyással van az embereikre, és azok cselekedeteire. Igyekeznek egy közös jövőképet kialakítani, amely erősíti az emberek egységét, az összefogást, és a csoportok tagjainak azonosulását a cég, a szervezet egészének céljaival.

Ugyancsak egy Amerikában végzett tanulmányból, amelyben az 500 leggyorsabban fejlődő kis- és középvállalat vezetőit kérdezték meg, kiderült, hogy

ezek dolgozói nem csak elégedettebbek, mint más nagyobb cégeknél, hanem elégedettséjüknek érdekes oka van. Mivel jövedelmük elmarad a hasonló területen munkát végzőkétől, azt nyilatkozták, hogy az anyagi hátrányokért busásan kompenzálják őket a vezetési stílusból fakadó előnyök.

Ha egy cég sikeres akar lenni napjainkban, a vezetőknek tisztában kell lenniük embereik igényeivel. Minél fogékonyabbak ezek iránt, minél többet tesznek kielégítésükért, annál többet kapnak viszonzásul dolgozóiktól kezdeményezésben, odaadásban, a közös célokért végzett munkában. Olyan új vezetési stílusra van tehát szükség, amely figyelembe veszi a múlt tapasztalatait, de mentes azoktól a feltételezésektől és előítéletektől, amelyek a régi stílust alakították. Alapvetően két szélsőséges vezetési stílust különböztethetünk meg. (2. ábra)

A két stílus közötti alapvető különbség a tudatosság. Ez a szervezetre, az emberekre és a vezetésre vonatkozó elvek megértését jelenti, amelyek az alábbiakban foglalhatók össze:

- Egy szervezet sikerének legfontosabb tényezője az ember.

A felvilágosult vezető olyan munkahelyi környezetet és kultúrát teremt, amely felszabadítja az emberek alkotóképességét és energiáit, amely összhangban van azzal a vágyukkal, hogy hozzájáruljanak a sikerhez, és arra ösztönzi őket, hogy cselekvően tegyenek is a sikerért.

- A vezető magatartásának nagy hatása van az emberekre.

Emerson azt mondta: „Valódi lényed olyan hangoosan beszél, hogy nem hallom, mit mondasz”. Ez érvényes a vezető viselkedésére is. Az emberek nem a szavak, hanem a tettek alapján ítélnék.

- Az emberek nem szeretik, ha egyszerűen közlik velük, hogy mit kell tenniük, de odaadón dolgoznak saját elképzeléseik megvalósításán.

Az emberek ösztönösen is ellenállnak mások ötleteinek és elképzeléseinek. A felvilágosult vezető eléggé magabiztos ahhoz, hogy ne akarjon magának tulajdonítani minden működő megoldást, és nem ragaszkodik ahhoz, hogy minden kérdésre ő adja meg a helyes választ.

- Ha az emberek úgy érzik, hogy megkapják a szükséges támogatást, mindent megtesznek, hogy segítsenek annak, aki segít nekik.

Ha az emberek igényei és vágyai kielégítést nyernek, természetesen hajlandók szolgálni a szervezetet, amely segítette őket ebben. A felvilágosult vezető számára fontosak az emberei, segíti őket személyes fejlődésükben és céljaik elérésében.

- A közösségben óriási erők rejlenek.

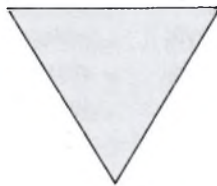
A szervezet emberei lelkesek, tele vannak kezdeményezőkésséggel, alkotási vágygal, ha van egy közös céljuk, amelyet magukénak vallanak, a létrejövő szinergia hihetetlen tettekre teszi képessé őket. Ez azonban negatív irányban is működik.

A vezetői stílusváltás, ahogyan a felsorolt jellemzőkből is érzékel-

2. ábra

Szélsőséges vezetési stílusok

Reaktív vezető



Alkotó vezető

Mindenre maga akarja megadni a választ.	Nem törekszik arra, hogy mindenre saját válasza legyen.
Stílusára a közlés jellemző.	Figyelmesen hallgat másokat.
Személyesen dönt mindenben.	Lehetőséget ad az embereknek, hogy dolgokban maguk döntsének.
Kényszeríti a szervezetet a sikerre.	Húzza a szervezetet egy közös jövőkép felé.
Elemez, elemez, elemez.	Hallgat a megérzéseire.
Gyengén motivál.	Tartós elkötelezettséget ébreszt az emberekben.
Eléggé előítéletes.	Nyitott gondolkodású.
Beosztottjait arra szoktatja, hogy utasításra várjanak.	Felelős önállóságra tanítja az embereket.
Önvédelmi módban van.	A felelős kezdeményezés példája.
Fél, hogy elveszti a dolgok és emberek feletti ellenőrzést.	Tudja, hogy az irányítás és döntés decentralizálása javítja az eredményességet.
A bajok felkutatására és kijavítására összpontosít.	Az erősségek fokozására összpontosít.
Gyorsan megszabadul azoktól, akik hibáznak.	Arra neveli embereit, hogy tanuljanak hibáikból.

hető, magában hordozza azt az elvárást, hogy a felvilágosult vezetői hozzáállás magas szintű érzelmi intelligenciával párosuljon. [2] Ez a feltétel sokak számára már nem is jelent valójában újat, hiszen nagyon sok kutatási eredmény támasztja alá azt a gondolatot, hogy a kompetencia fontosabb a sikeres

„A vezetői stílusváltás, ahogyan a felsorolt jellemzőkből is érzékelhető, magában hordozza azt az elvárást, hogy a felvilágosult vezetői hozzáállás magas szintű érzelmi intelligenciával párosuljon.”

menedzseri munkában, mint a tárgyi tudás vagy az intelligencia önmagában. Az empátia, az önállóság, a kezdeményező készség, megbízhatóság stb. fontosabb tulajdonságok a sztárok megítélésében, mint a tárgyi tudás minősítése. Ha végignézzük az érzelmi intelligencia jellemzőit, számos hasonlóságot fedezhetünk fel az emberi erőforrás elégedettségét leíró jellemzőkkel, amelyek a versenyképes vállalati működés biztosítását jellemző tudásmenedzsmentre való fogékonyságot minősítik.

A fentiek szellemében vezetett szervezet munkatársai valószínűleg kellő motivációs háttérrel fognak rendelkezni ahhoz, hogy a versenyképesség egyik alappilléret, a munkatársi elégedettséget garantálják.

Az elégedettség természetesen a fent részletezett vezetői stíluson és motiváción túl, sok egyéb tényező által is befolyásolt kategória. Az elégedettség különböző definícióit figyelembe véve, a különböző kutatócsoportok más és más csoportosításokat írnak le, mint legjellemzőbb tényezőket, ezeket nem sorolom fel tételesen, csupán néhány, általam legfontosabbnak ítélt kategóriát mutatok be. Teszem ezt azzal a céllal, hogy alátámasszam a későbbiekben megvitatandó összefüggést a dolgozói elégedettség és szervezeti versenyképesség között, amelynek a háttérét és működőképességét a tanulás, a tanulószervezetek kialakításának szükségessége és a tudásmenedzsment rendszerének kialakítása biztosítja.

A dolgozói elégedettséget leginkább befolyásoló tényezők (a teljesség igénye nélkül) és kapcsolatuk a tudásmenedzsment alkotóelemeivel:

- **célkitűzés:** azonosulás a szervezeti célokkal, feltétel nélküli elfogadás (tudáscélok meghatározása)

- **empátia (érzékenység):** csoportos interakciók, vezetők beosztottak viszonya, emberekkel való bánásmód, problémamegoldás, konfliktuskezelés (tudásazonosítás)
- **tanulás:** tudáshoz való hozzáférés lehetősége, folyamatos fejlődés biztosítása (tudás-megszerzés, tudásfejlesztés)
 - **kölcsönös munkatársi támogatás:** ismeretek, tapasztalatok átadása, tanulás kollégáktól, vezetőktől (tudásmegosztás)
 - **elismerés:** motivációs rendszer hatékonysága, amelynek függvényében a teljesítmény változhat (tudásmegosztás, -támogatás)
- **elkötelezettség:** egyéni célok alárendelése a szervezeti céloknak, majd ezek növekvő mértékben történő közelítése. Hibák megbocsátása, képtességek gyakorlása, tudás alkalmazhatósága (egyéni és csoportos tanulás, tudáshasznosítás)
- **bizalom:** őszinte, nyílt, félelemmentes légkör, természetes kommunikáció, akadálymentes információáramlás (tudás-elterjesztés, tudáshasznosítás)
- **felelősségvállalás:** önálló döntési képesség, illetve ennek lehetősége a vezetés részéről, a munka tudatosítása, a döntések eredményének számbavétele (tudásrögzítés)
- **munkafeltételek:** fizikai adottságok, technikai fejlettség, eszközellátottság (tudástárolás, -rögzítés)
- **elfogadás:** kreativitás kihasználása, ötletek, javaslatok figyelembe vétele (vezetői támogatás, tudásellenőrzés)

„A dolgozói elégedettség-vizsgálatok napjainkban elsősorban azzal a céllal kerülnek előtérbe, hogy a minőségügyi auditálások erre vonatkozó előírásait vagy követelményeit a cégek kipipálhassák.”

- **teljesítményértékelés:** elvárás – lehetőség, feltételek összhangja, a munka- és folyamatszervezés magas szintje (tudásellenőrzés, – értékelés)

A dolgozói elégedettség-vizsgálatok napjainkban elsősorban azzal a céllal kerülnek előtérbe, hogy a minőségügyi auditálások erre vonatkozó előírásait vagy követelményeit a cégek kipipálhassák. Valójában a minőségszemlélet, mint nagyon hangsúlyos, versenyképességet növelő tényező, a dolgozói elégedettség által bizonyos mértékig determinált, de az

emberi erőforrás e tekintetből történő megítélése nem ragadhat meg a minőségügyi auditok teljesíthetőségének szintjén.

A szervezeti kultúra, mint háttéradottság, valamint a hasonló területen tevékenykedő cégek benchmarking adatai és a dolgozói elégedettség-vizsgálat eredményei alapján a menedzsmentnek lehetősége nyílik arra, hogy a szervezeti tartalékokat mozgósítsa, megfelelő stratégiai és akciótervek, illetve szervezeti változások, menedzsmenttechnikák alkalmazásával a versenyképesség növelésének irányába tegyen intézkedéseket.

Egy, a '90-es évek végén végzett vizsgálat eredményei szerint, amely a cégek által alkalmazott versenystratégiákat és a versenyképesség összefüggéseit igyekezett feltárni, a vállalatvezetői vélemények többsége az emberi erőforrás stratégiák részeként mindennél erősebb hangsúlyt helyezett a nemzetközi versenyben való helytállás szempontjából a minőségi munkaerő megszerzésére. Ezen vállalatok emberi erőforrás stratégiáiban a munkavállalók képzettsége és korábbi szakmai tapasztalata mellett az együttműködő magatartást és a munkaerő stabilitását említették, mint nagyon fontos tényezőket. Bizonyos esetekben a munkaerő olyan jellemzői, mint a képzettség szintje, a felelősségvállalás, az együttműködés és a munkafegyelem, a cégek technológiai

„Aki azt hiszi, hogy már tud, az rezisztens marad a tanulással szemben. Aki őrzi a tudást, megakadályozza a tanulást. A tanuláshoz közö van a tudás megzavarásához, vagyis a tanulás 'mozgásba' hozza a tudást, zavart okoz a tanulónál, azt az elvárást közvetíti, hogy cselekedni kell.”

fejlesztéséhez szükséges további tőkebefektetés előfeltételeiként kaptak hangsúlyt. A vállalati versenyképesség erősségeinek megítélése során a megkérdezettek több, mint 56 százaléka minősítette erős befolyásoló tényezőnek a képzett munkaerő szükségességét. Arra a kérdésre, hogy a versenyképességben mely tényezők játszanak szerepet elsősorban, a munkaerő képzettsége mellett azok rugalmassága és megbízhatósága is nagyon fontos kategóriákként kerültek megjelölésre a megkérdezettek 68, illetve 86

százaléka által. A felmérésben résztvevő vezetők többsége további célként a munkaerő megtartását, a dolgozók cégük iránti elkötelezettségének erősítését, és általában az emberi erőforrás szinten tartását jelölte meg. [6]

„Bizonyos esetekben a munkaerő olyan jellemzői, mint a képzettség szintje, a felelősségvállalás, az együttműködés és a munkafegyelem, a cégek technológiai fejlesztéséhez szükséges további tőkebefektetés előfeltételeiként kapnak hangsúlyt.”

A szervezeti versenyképességben az emberi erőforrás központi szerepének hangsúlyozása a munkatársi, dolgozói elégedettségen keresztül, mint előfeltétel, elvezet a bevezetésben elindított gondolatok továbbfejlesztéséhez, vagyis ahhoz, hogy a versenyképes cégek az időben hamarabb megszerzett tudás professzionális módon történő alkalmazása által lesznek képesek versenyképességüket biztosítani. Ez a folyamatos tanulási, változási képesség mellett, a tudásmenedzsment rendszerek működtetését követeli meg.

Ahhoz, hogy a szervezet rugalmasan, időben akár a történéseknek is elébe menve reagáljon a környezeti változásokra, folyamatos tanulási képességet és változási hajlandóságot kell mutatnia. Ez jelenti a tanulószervezetekbe történő átmenetet, amely elégedetlen, a szervezettel azonosulni nem tudó, örökös ellenállást kifejtő dolgozói gárdával nem lehetséges. [5]

Aki azt hiszi, hogy már tud, az rezisztens marad a tanulással szemben. Aki őrzi a tudást, megakadályozza a tanulást. A tanuláshoz közö van a tudás megzavarásához, vagyis a tanulás „mozgásba” hozza a tudást, zavart okoz a tanulónál, azt az elvárást közvetíti, hogy cselekedni kell. Ezt a helyzetet kell a szervezetnek kezelni vagy úgy, hogy alkalmazkodik hozzá, vagy úgy, hogy legyőzi. A szervezeti tanulás tehát a saját környezettel való összeütközést, vitákat jelenti. A tanulószervezet, mint gazdálkodó egység képes megtenni azt, hogy úgy változzon, vagyis tanuljon, hogy közben versenyképes maradjon. Mivel a tanulás mozgást, vagyis változást jelent, a tanulószervezetnek meg kell tudnia jóslni előre a vál-

tozásokat, azok kimenetelét, és előzetes tervezéssel a versenyhelyzeti előnyöket megszerezni. [9]

Ezek szellemében a tanuló szervezetek két minőségi fokozata különböztethető meg:

1. A passzív és reaktív tanuló szervezet, amely csak a spontán bekövetkező változásokra reagál.
2. A proaktív és megelőző tanuló szervezet, amely a környezet lehetséges változásait előre definiálja, és az ennek megfelelő alkalmazkodási stratégiát előre elindítja.

„A tanuló szervezetek jelentik azt az alappillért, amely első számú feltétele a tudásgazdaság elvárásai között tevékenykedő, tudásalapú szervezetek versenyképes működési lehetőségeinek.”

A tanuló szervezetekbe történő átalakulás sem megy minden szervezet életében zökkenő mentesen, de ha az előzőekben vázolt felvilágosult vezetési stílus az érzelmi intelligencia megfelelő szintjével párosítva, a dolgozói elégedettség szem előtt tartásával zajlik, nagyobb az esély a szervezeti versenyképesség megtartására vagy megteremtésére.

A tanuló szervezetek jelentik azt az alappillért, amely első számú feltétele a tudásgazdaság elvárásai között tevékenykedő, tudásalapú szervezetek versenyképes működési lehetőségeinek. A szervezeti tanulás az egyéni tanuláson alapul, az egyéni tanulási hajlandóság pedig a dolgozói elégedettséggel szorosan összefügg. Mindezek továbbfejlődését jelenti, mint a szervezeti tanulás elméletének és perspektívájának gyakorlati megvalósítása, a tudásmenedzsment elveinek alkalmazása a cégvezetői munkában. A piacokról, a termékekről, a folyamatokról, a versenytársakról beszerzett információk, amelyekre egy jövőorientált gondolkodású vezetőnek reagálnia kell, egyre intenzívebben lepik el a menedzsereket. 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, még kevesen képesek átlátni. A tudásmenedzsment az a vezetői eszköz, amely biztosítja mindehhez a feltételeket, de ennek megvalósítása és működtetése is gyerekkorban jár még ma a magyar cégek többségénél.

A tudásmenedzsment célja, hogy mozgósítsa a vállalatnál lévő megosztott, vagy rejtett tudást. Ezzel gyorsabban és rugalmasabban lesz képes reagálni a piaci igényekre, és a versenytársak lépéseire. Mindezek eredményeként jobb tervezéssel, hatékonyabb munkavégzéssel, magasabb szintű minőséget lehet produkálni, és mindezek eredményeképpen a cég innovációs készsége növekedni fog.

Egy felmérés szerint a vezetők 78 százaléka gondolja azt, hogy a tudás, mint erőforrás 60–100% közötti mértékben járul hozzá a cég értékteremtő folyamataihoz. Ezzel szemben megfigyelték, hogy a munkatársak tudásának mintegy 50 százalékát nem használják ki. Ez azt is jelentheti, hogy a munkatársak többségét rossz helyen foglalkoztatják, nem a tudásának, végzettségének, képességeinek megfelelő területen tevékenykedik.

Fontos tehát a vezetőknek elgondolkodni azon, hogyan tudnának jobban gazdálkodni a szakmai erőforrással. Annál is inkább, mivel a dolgozói elégedettség egyik jellemzője az a tény is, hogy valaki jó helyen van-e a szervezetben, ki tudja-e teljesíteni önmagát, lehetősége van-e az önmegvalósításra. [8]

Ahhoz, hogy a vezetők közelebb kerüljenek ehhez a gondolkodáshoz, és beláthassák, hogy a versenyképesség megtartása, növelése, az elégedett dolgozók tanulási, változási hajlandóságának erősítésével nagymértékben hozzájárul a tudásuk cégen belüli hasznosításának lehetőségeihez, illetve a tudás mind

„Egy felmérés szerint a vezetők 78 százaléka gondolja azt, hogy a tudás, mint erőforrás 60–100% közötti mértékben járul hozzá a cég értékteremtő folyamataihoz.”

magasabb szinten történő elterjesztéséhez, ismerniük kell a tudásmenedzsment nyolc elemét (amelyeket a dolgozói elégedettség előfeltételei között már az utalás szintjén azonosítottuk). Ezek az elemek egyfajta logikai sorrendet jelentenek abban az értelemben, hogy a vezetőknek mit kell tenniük a tudásmenedzsment rendszerük kiépítése kapcsán.

A tudáscélok meghatározása:

- normatív célok: szervezeti kultúra, örömteli munkahely, illetve légkör kialakítása, amely a versenyképesség kialakulását elősegíti;

- stratégiai célok: a tudás segít a stratégia megvalósításában, és a tudás alapján új stratégiát tudunk kidolgozni;
- operatív célok: a tudásmenedzsment gyakorlati alkalmazhatóságát segíti, ha a normatív és stratégiai célok kellően konkrétak.

A tudás azonosítása:

A belső képességek és a rendelkezésre álló tudásállomány áttekintése. Nem kell mindig újra kitalálni azt, amit egyszer már alkalmaztunk vagy megtapasztaltunk. Célszerű megtenni a környezettel való összevetést, vagyis a benchmarking eszközrendszerét alkalmazni.

A tudás megszerzése:

Tanulás a versenytársaktól, a konkurenciától, a partnerektől, a stake-holderektől. Know-how vásárlás, idegen tudás integrálása.

A tudás fejlesztése:

Új képességek, ötletek, hatékonyabb technológia ki-fejlesztése, új tudásgyűjtés. A tanulás gátjainak, illetve segítő tényezőinek felmérése. Ez közvetlen versenyképesség befolyásoló tényező.

A tudás elosztása:

Az elkülönülten meglévő tudás, tapasztalat integrálása a szervezet egészébe. Kinek, mit, mikor, mennyire kell ismernie, tudnia. (Az elégedettség előfeltétele és eredménye is egyben.)

A tudás hasznosítása:

A tudás birtoklása még nem hoz eredményt, az alkalmazása már inkább. Összefüggésben van a tudás el-sajátításának képességével, a tanulási, változási hajlandósággal. (a szervezeten kívüli és belüli tudásra is igaz)

A tudás rögzítése:

A tudás nem örök. A tudás megőrzésében/felejtésében nagy jelentősége van a szervezeti memóriának, a tudásvesztés önkéntelen vagy kényszer hatására végbemennő folyamatának, valamint dolgozói oldalról, a fluktuációnak. A szervezettől kilépők elviszik a tu-

dást. Ennek megelőzése a tudástárak, tudásbázisok kialakítása segítségével nagyrészt megoldható.

A tudás ellenőrzése és értékelése:

A versenyképességhez való hozzájárulás mértékének megítélésében fontos szerepük van azoknak a mutatóknak, amelyeket a normatív, stratégiai és operatív célok méréséhez hozzárendelünk. A célkitűzés fázisában rögzíteni kell a sikerértékelés lehetőségét. (tudástérképek, tudáskatalógusok)

„A versenyképességhez való hozzájárulás mértékének megítélésében fontos szerepük van azoknak a mutatóknak, amelyeket a normatív, stratégiai és operatív célok méréséhez hozzárendelünk. A célkitűzés fázisában rögzíteni kell a sikerértékelés lehetőségét.”

Valamennyi felsorolt elem esetében igaz, hogy nem önmagában kell szemlélni azokat, ugyanis a rendszerszemlélet érvényesülése és az összefüggések áttekintése elengedhetetlenül fontos.

A szervezeti versenyképesség megítélésekor nem szabad elfelejtenünk 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 többnyire a láthatatlan kategóriába tartoznak. A teljesítmények megítélése kapcsán azonban mégsem volna korrekt kihagyni azokat, hiszen a szervezet értéke a szervezeti tagokban van, az emberek agyában, és ez a láthatatlan tőke az emberek nélkül értéktelen, talán nem is létezik. Annak érdekében, hogy egységes szemléletben kerülhessenek figyelembe vételre a cégek versenyképességének megítélésekor, a skandináv vállalatok már tettek lépéseket. A mérlegbeszámolóik adatainak feltüntetése előtt az alábbi táblázatos formában a vállalatukra vonatkozó értékelésüket is megjelenítik. [1]

	Ügyfeleink	Szervezetünk	Emberek
Megújulás/növekedés	Imázsnövelő ügyfelek aránya (%)	K+F bevétele százalékban (%)	Átlagos szakmai tapasztalat (évek)
Hatékonyság	Bevétel/Ügyfél (Ezer svéd korona)	Bevétel/Támogató személyzet (Ezer svéd korona)	Hozzáadott érték /Szakértők (Ezer svéd korona)
Stabilitás	Megismételt megrendelések aránya (%)	Ifjancok aránya (%)	Emberek megelégedettségi indexe (%)

Ez a táblázat az ún. immateriális vagyont figyelő rendszer része, amelynek kidolgozása Sveiby nevéhez fűződik. [7] Méri a láthatatlan tőke mindhárom elemének: az ügyfél-tőkének, a tudástőkének és a szervezeti tőkének a hatékonyságát, megújulását, stabilitását. Ezek a mérések különösen fontosak olyan cégek esetében, ahol a materializálódó tőke hányada csökkenő, a tipikus tudásvállalatok esetében: szoftver cégek, high-tech vállalatok stb. esetén. Magyarországon elsősorban a BSC módszertanát használják erre a célra.

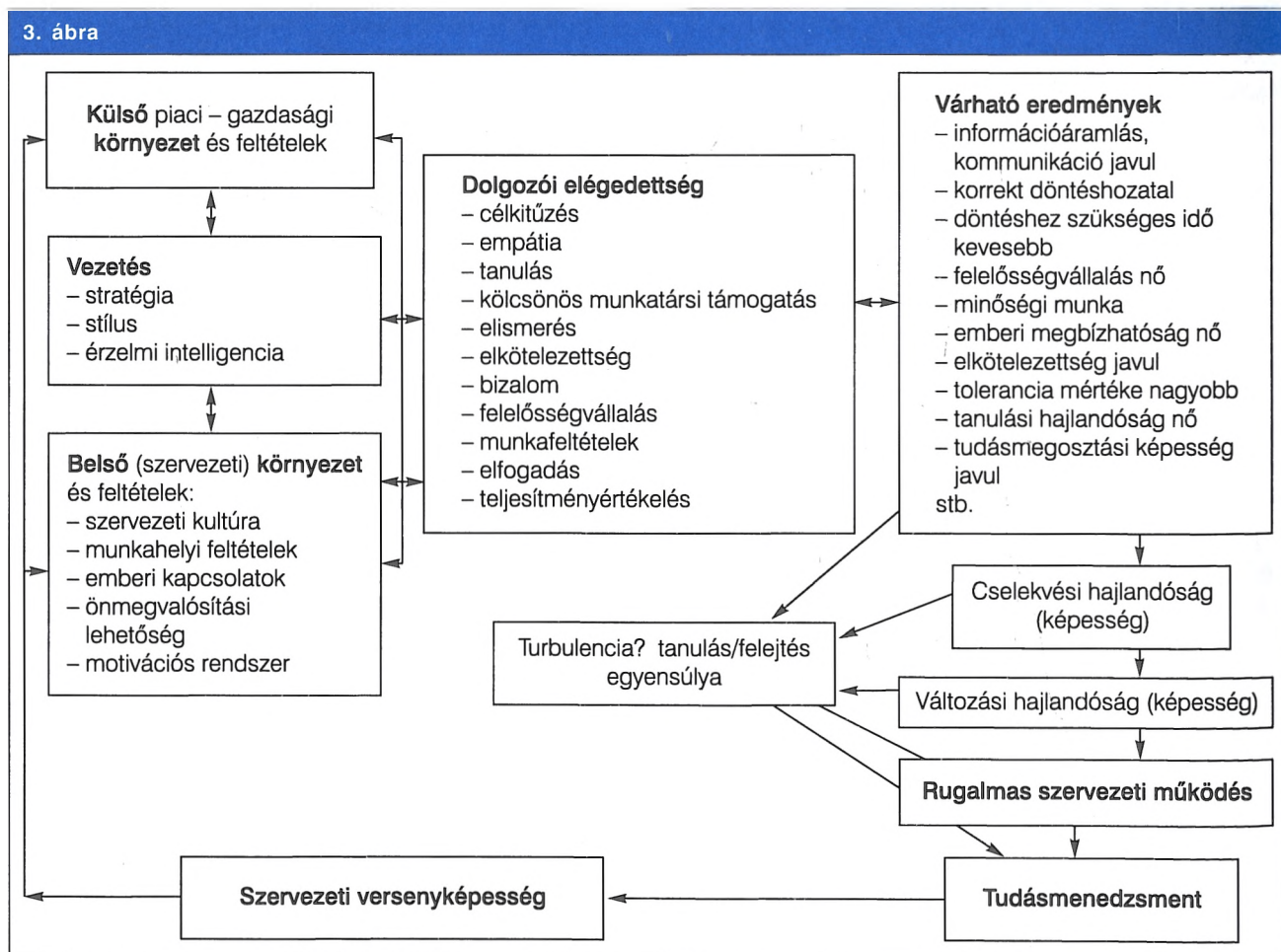
Annak érdekében, hogy összefüggéseiben könnyen áttekinthető legyen mindaz, amit, a versenyképesség megítélése kapcsán, a dolgozói elégedettség alapjaira építve, a tanulás tudásmenedzsment elemeinek alkalmazásáig felvezettem, a 3. ábrával foglalom össze.

FELHASZNÁLT IRODALOM:

- [1] BODA GY.: A láthatatlan tőkét is lehet és kell mérni Menedzsment Fórum 2003. július www.mfor.hu

- [2] D.GOLEMAN: Érzelmi intelligencia a munkahelyen SHL Kiadó Budapest 2002.
 [3] IQ CONSULTING: Versenyképesség az Európai Unióban – A vezetők által közvetlenül befolyásolható szervezeti dimenziók 2003. szeptember www.iqconsulting.hu
 [4] E. OAKLEY – D. KRUG: Korszerű változásmenedzselés Bagolyvár Kiadó Budapest 1997.
 [5] P.M. SENGE: Az 5. alapelv HVG kiadó Budapest 1994.
 [6] Simonyi Á.: versenyképesség jóléti rendszer és közjavak révén www.mtapti.hu
 [7] K.E. SVEIBY: Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás KJK Kiadó Budapest 2001.
 [8] SZERZŐI KOLLEKTÍVA: Tudásmenedzsment – vállalati képzés és továbbképzés Menedzsment Kiadó Budapest 2001.
 [9] A TANULÓSZERVEZETTŐL A COMMUNITY – koncepcióig Menedzsment Fórum 2004. március www.mfor.hu

*Bencsik Andrea egyetemi docens
Veszprémi Egyetem*



A dolgozó munkával való elégedettsége

„A munkával való elégedettség és a szervezeti elköteleződés a mai szervezetpszichológiai kutatások egyik kitüntetett területe. Az elégedettség-vizsgálat iránti érdeklődés az 1960-as években tetőzött, majd eltűnt a figyelem középpontjából, azonban pár éve újra előtérbe került. A külföldi szakirodalom már több évtizede foglalkozik a dolgozói elégedettség vizsgálatával, míg itt, Magyarországon csak mostanában figyeltek fel e terület fontosságára. Ennek oka a külföldi tőke, valamint a világszínvonalú ipari termelés megjelenésében keresendő, amelyekkel előtérbe került a termelékenység és a hatékonyság emberi oldala.”

A dolgozói elégedettség vizsgálatának jelentőségére az alábbi idézettel tudok leginkább rávilágítani:

És ha nem tudsz szeretettel munkálkodni...

„A munka a láthatóvá tett szeretet.
És ha nem tudsz szeretettel munkálkodni, hanem csak utálattal,
akkor jobb, ha otthagyd munkádat, és leülsz a templom kapuja elé,
és alamizsnát kérsz azoktól, akik örömmel munkálkodnak.
Mert ha közönnyel sütöd a kenyeret, keserű kenyeret sütsz,
amely az ember éhének csak felét mulasztja el.
És ha utálattal sajtolod a szőlőt, utálatod mérget párol a borba.
És énekelj bár úgy, mint az angyalok, ha nem szeretsz énekelni,
dalod süketté teszi az emberek fülét a nappal és az éjszaka hangjaira.”

Kahlil Gibran (1992): A Próféta
Édesvíz Kiadó

Úgy gondolom, hogy eredményesen működő szervezetek nem képzelhetők el a munkahely iránt elkötelezett, kiváló munkát végző és elégedett dolgozók nélkül. A szervezetek vezetőinek egyik legnehezebb és folyamatos odafigyelést igénylő feladata a dolgozók elégedettségének elérése és a kiváló munka biztosítása.

A XX. század elejéig a tudományos menedzsment megjelenése előtt elképzelhetetlennek tűnt az a gondolat, hogy a munka hatékonyságát, a dolgozók munkához való hozzáállását jelentősen befolyásolja az emberek munkájukkal, munkahelyükkel, vezetőikkel stb. szembeni elégedettsége. A tudományos menedzsment megjelenése után is hosszú időnek kellett eltelnie ahhoz, hogy komolyabban foglalkozzanak a témával.

Ugyan számos elégedettséggel és motivációval kapcsolatos elmélet született, mégis egyik sem tekinthető teljes érvényűnek, azonban ismeretük semmiképpen sem hanyagolható el a dolgozók megelégedettségének vizsgálatakor. Mára már kulcsfontosságúvá vált a munkatársak elégedettsége egy szervezeten belül, mind a munka hatékonyságát, mind a jól képzett munkaerőért folyó harcot figyelembe véve.

Hazánk EU csatlakozásával rendkívüli mértékben felértékelődik a munkaerő szerepe, ezen belül is az egyéni kvalitások fognak előtérbe kerülni. Mivel egyre drágább lesz a munkaerő, ahogy közeledünk az EU normákhoz, mindinkább elvárt lesz a munkavégzés hatékonysága. Másrészt a munkavégzők is egyre jobban el fogják azt várni, hogy hatékony mun-

„Hazánk EU csatlakozásával rendkívüli mértékben felértékelődik a munkaerő szerepe, ezen belül is az egyéni kvalitások fognak előtérbe kerülni. Mivel egyre drágább lesz a munkaerő, ahogy közeledünk az EU normákhoz, mindinkább elvárt lesz a munkavégzés hatékonysága.”

kájukért cserébe elégedettek lehessenek munkahelyeikkel.

A MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG FOGALMA

A munkával való elégedettség fogalmának, tartalmának meghatározása nem tekinthető egységesnek.

Locke általános értelemben úgy határozza meg, mint olyan „kellemes vagy pozitív érzelmi állapot, amely az egyén munkájának vagy munkatapasztalatainak értékeléséből származik”. Az elégedettség tehát egyfajta érzés, amellyel a dolgozók munkájukhoz viszonyulnak. (1)

Papp és Perczel megfogalmazása szerint a munkával való megelégedettség mindazon tényezők tudati reprezentálódása, amelyek a munkakör jellemzőiből adódnak, és amelyek tudati tükröződés útján a konkrét munkakörrel szembeni állásfoglalást befolyásolják. (2)

Vagyis a munkával való elégedettség olyan általános attitűd, amely három területről: a sajátos munkatényezőkről, az egyéni jellemvonásokról és a munkán kívüli csoportkapcsolatok területéről származó számos specifikus attitűd eredője.

Sajátos értelmezését adja a munkával való elégedettségnek Csíkszentmihályi, aki az áramlat-élményt a munkával is összefüggésbe hozta. Eszerint az, aki megtalálja az áramlatot a munkájában, va-

gyis a tökéletes élmények forrását, nemcsak hogy képességei bontakozhatnak ki ezáltal, de elégedett is csak így lehet. (3)

AZ ELÉGEDETTSÉG FORRÁSA

Amikor egy munkavállaló belép egy szervezetbe, magával viszi vágyait, szükségleteit, tapasztalatait, szándékait stb., amelyek a munkával kapcsolatos elvárásokat alkotják. Az elégedettség ilyen értelemben az egyén elvárásai és a munka által kínált jutalmak közti megfelelés mértékét fejezi ki. Azonban a munka-elégedettség az étellel való elégedettségnek is a része. Az adott egyén életkörülménye, az életével való általános elégedettsége befolyásolja a munkával kapcsolatos érzelmi viszonyát is. (2)

AZ ELÉGEDETTSÉGET MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐK

Az eddigi kutatások szűkebb értelemben csupán a munkával kapcsolatos attitűdöket veszik figyelembe; azokat, amelyek a munka társadalmi elismerésével, a fizetéssel, a munka fizikai feltételeivel, az előrehaladási lehetőségekkel, a képességek elismerésével, a munka megfelelő értékelésével, a munkatársak közötti kapcsolatokkal, a munkabiztonsággal vannak kapcsolatban.

Tágabb értelemben a munkával való megelégedettség megértéséhez sok egyéb tényezőt is figyelembe vesznek, mint például a dolgozó életkora,

„Amikor egy munkavállaló belép egy szervezetbe, magával viszi vágyait, szükségleteit, tapasztalatait, szándékait stb., amelyek a munkával kapcsolatos elvárásokat alkotják. Az elégedettség ilyen értelemben az egyén elvárásai és a munka által kínált jutalmak közti megfelelés mértékét fejezi ki.”

egészségi állapota, temperamentuma, vágyai, törekvései. De befolyásolják még olyan tényezők is az elégedettséget, mint a dolgozó családi élete, lakáskörülményei, szórakozási és sportlehetőségei, szokásai, társadalmi munkája és tisztsege. (2)

AZ ELÉGEDETTSÉG LEGGYAKRABBAN MÉRT VÁLTOZÓI

A leginkább mért változók a következők: célkitűzés, munkatervezés, demográfiai jellemzők, szervezeti jellemzők, jutalmazási rendszer, vezetés és egyéni különbségek. (4)

Célkitűzés

Ezzel a fogalommal kapcsolatban azt mérik, hogy a különböző célkitűzési eljárások, módszerek vagy a különböző célok hogyan hatnak az elégedettség alakulására. Számos kutatás alátámasztja (Kim és Hammer), hogy a célkitűzés maga elsődlegesen befolyásolja a teljesítményt és az elégedettséget. (5)

Munkatervezés

A munka észlelése és az elégedettség közötti kapcsolatot több kísérlet, tanulmány, kérdőíves felmérés igazolta (White és Mitchell, Hackman és Oldham). Kivétel nélkül azt bizonyították, hogy pozitív és szignifikáns kapcsolat áll fenn az elégedettség és a munka észlelése során. (5)

Demográfiai jellemzők

Számos vizsgálatot végeztek a demográfiai változók (mint például a kor, a nem, a karrier szintje) és az elégedettség viszonyának feltárására. A kutatások alapján úgy tűnik, hogy az egyéni demográfiai jellemzők és az elégedettség között meglehetősen bonyolult összefüggések lehetnek. Bizonyos tanulmányok pozitív kapcsolatot találtak az elégedettség és a képzettségi szint, a kor, a jövedelem és a foglalkozás

„Sok tanulmány foglalkozik azzal, hogy megpróbálja kimutatni az egyéni különbségek elégedettségre gyakorolt hatását. Ezek közül néhány jelentősebb eredmény: a nem- és fajbéli különbségek csak csekély szerepet játszanak az elégedettség alakulásában.”

között; más vizsgálatok során pedig épp az ellenkezőjét tapasztalták. (5)

Jutalmazási rendszer

A különböző fizetési rendszerek (fix, arány, darab-bér stb.) különbözőképpen hatnak az elégedett-

ség, a teljesítmény és e kettő közötti kapcsolat alakulására. Az eddigi kutatások sokoldalúan kimutatták, hogy a jutalmazási rendszer erőteljes pozitív kapcsolatban áll a munkával való megelégedettséggel. (5)

SZERVEZETI JELLEMZŐK

Számtalan kutatást folytattak e tényező elégedettséggel való viszonyának feltárására. Az eredmények azt mutatják, hogy a vertikális és a horizontá-

„Számos vizsgálatot végeztek a demográfiai változók (mint például a kor, a nem, a karrier szintje) és az elégedettség viszonyának feltárására. A kutatások alapján úgy tűnik, hogy az egyéni demográfiai jellemzők és az elégedettség között meglehetősen bonyolult összefüggések lehetnek.”

lis hatalmi struktúra befolyásolja az elégedettséget. A vizsgálatok alapján elmondható, hogy figyelemre méltó kapcsolat áll fenn a szervezet bizonyos sajátosságai és az alkalmazottak elégedettsége között. (5)

Vezetés

A vezetés jellege és az elégedettség közötti kapcsolat vizsgálata kitüntetett figyelmet kap a kutatásokban. Szinte valamennyi vizsgálat azt támasztja alá, hogy demokratikus, a beosztottak véleményére építő, őket a döntésekbe bevonó vezetés mellett nagyobb a dolgozók munkával való elégedettsége, mint az autokratikus, ellentmondást nem tűrő vezetés esetén.

Egyéni különbségek

Sok tanulmány foglalkozik azzal, hogy megpróbálja kimutatni az egyéni különbségek elégedettségre gyakorolt hatását. Ezek közül néhány jelentősebb eredmény: a nem- és fajbéli különbségek csak csekély szerepet játszanak az elégedettség alakulásában.

Bizonyos személyi tényezők pedig, úgy, mint az önbizalom, a teljesítménytörekvés sokkal nagyobb mértékben járulnak hozzá a megelégedettséghez. (5)

AZ ELÉGEDETTSÉG VAGY ELÉGEDETLENSÉG KÖVETKEZMÉNYEI

Miért is fontos tudni a dolgozó elégedettségéről, vagy éppen elégedetlenségéről? A legtöbb vezető ugyanis kapcsolatot tételez fel az elégedettség és bizonyos jelenségek (hiányzás, fluktuáció, teljesítmény) között. Tanulmányok sora igazolja ennek a feltételezett kapcsolatnak a létét. (6, 7, 8, 9, 10)

Teljesítmény

A korai vizsgálatok kiindulópontja volt, hogy az, aki elégedett munkájával, az hatékonyabban és többet képes termelni, míg aki elégedetlen, az csak kevésbé képes teljesíteni az elvárásokat.

A 60-as évek vizsgálati eredményei azt mutatták, hogy a kiindulási alap csak részben igazolódott be. E kutatások szerint az elégedetlenség befolyásolta a mulasztások és a hiányzások számát, a teljesítményre azonban nem volt hatással. Az elégedettség és a teljesítmény között csak gyenge kapcsolat mutatható ki. Erre az összefüggésre két változónak van hatása: a dolgozó szervezeti hierarchiában való elhelyezkedése és a saját munkájának befolyásolására való lehetőség.

Fluktuáció

Az elégedett dolgozó kevésbé hajlamos munkahelyének megváltoztatására, mint az elégedetlen. Ezt az összefüggést több tényező is befolyásolja: az egyéb munkalehetőségek jellege, a munkaerő-piaci helyzet, a nyugdíj- kilátások, valamint a dolgozó kompetenciája.

Hiányzások

Vizsgálatok igazolták a munkával való elégedettség és a hiányzások száma közötti negatív kapcsolatot.

„Ha a magasabb rendű szükségleteink nincsenek kielégítve, az nem vezet a munkával való elégedetlenséghez, inkább csak a munkával szembeni közömbös attitűd kialakulását segíti elő.”

Azonban az elégedettség nem garanciája önmagában a hiányzások alacsony százalékának. Az összefüggésre a következő tényezők is kihatással vannak:

a munka jelentősége a dolgozó számára; a felettesekkel, munkatársakkal való kapcsolat; és hogy mennyire van lehetősége a dolgozónak többféle képességének felhasználására.

AZ ELÉGEDETTSÉG MODELLJEI

Bár számos elméleti megközelítést találhatunk a szakirodalomban a motivációról, a munkával való

„Vizsgálatok igazolták a munkával való elégedettség és a hiányzások száma közötti negatív kapcsolatot. Azonban az elégedettség nem garanciája önmagában a hiányzások alacsony százalékának.”

elégedettségről, ezek közül most csak a legfontosabbak kerülnek bemutatásra:

- A szükséglet-kielégítési elmélet
- Herzberg kétfaktoros elmélete
- Az ellentétes folyamatok elmélete
- Hackman és Oldham modellje
- Locke és Latham megközelítése

A SZÜKSÉGLET-KIELÉGÍTÉSI ELMÉLET – VROOM, PORTER-LOWLER

A munkával kapcsolatos elégedettség legegyszerűbb felfogása szerint az egyén akkor elégedett, ha azt kapja, amit akar; minél inkább akar valamit, annál elégedettebb lesz, ha végül megkapja azt, vagy elégedetlenebb, ha nem sikerül megszereznie.

Vroom kutatásai alapján az előző megfogalmazásra kétféle elmélet is épülhet: egy „kivonó” és egy „szorzó” modell. A modellek szerint a munkával való megelégedettség közvetlenül annak a függvénye, hogy a környezet mennyire felel meg az ember elvárásainak. (11)

HERZBERG KÉTFAKTOROS ELMÉLETE

Az elmélethez Maslow szükségletek hierarchiájának modellje szolgáltatja a kiinduló alapot. Herzberg úgy véli, hogy az alapvető szükségletek ki vannak elégítve, és ezért ezek kielégítése még nem vezet megelégedettséghez, legfeljebb a munkával szembeni közömbös attitűd kialakulására;

azonban ha ezen szükségleteink csorbát szenvednek, az mindenképpen elégedetlenséghez vezet. A munkával való elégedettség alapvetően a magasabb rendű szükségletek kielégítettségének meglététől függ; ha a magasabb rendű szükségleteink nincsenek kielégítve, az nem vezet a munkával való elégedetlenséghez, inkább csak a munkával szembeni közömbös attitűd kialakulását segíti elő.

E kétféle megfontolás alapján Herzberg kétféle tényezőcsoportot alakít: a higiéniai tényezőket és a motivátorokat.

Higiéniai tényezők: a munkakörnyezet fizikai és szervezeti jellemzői, munkafeltételek, juttatások, biztonság, társas környezet.

Motivátorok: az elért teljesítmény, elismerés, előmeneteli lehetőségek, felelősség, a munka tartalma és érdekessége, személyes fejlődési lehetőség.

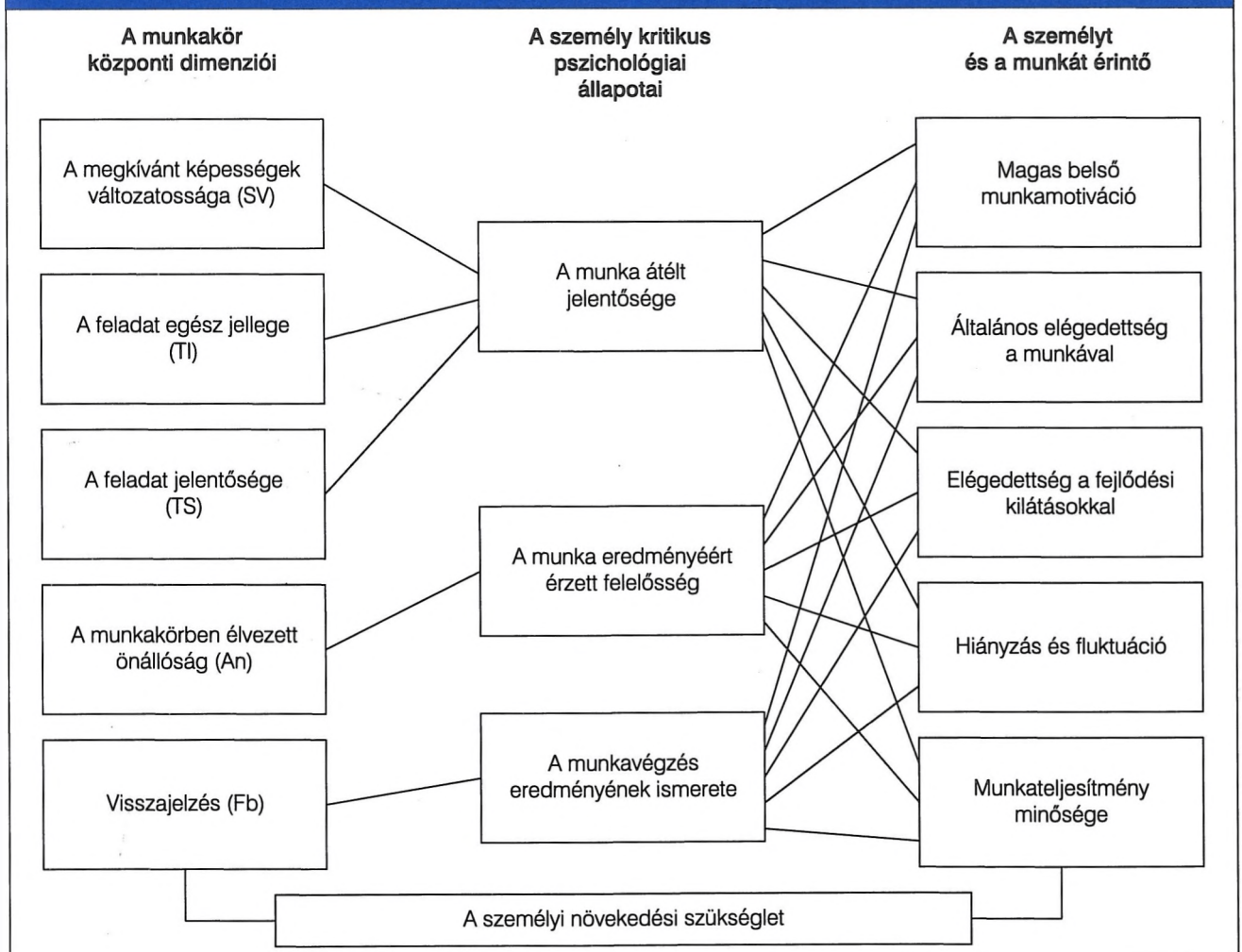
E szerint a felfogás szerint bár a higiéniai feltételek biztosítása elengedhetetlen, de ezekkel motiválni (külső megerősítés nélküli, belülről hajtott cselekvésre készíteni) nem lehet. Herzberg szerint motiválni a munkakör vertikális terhelésének növelésével lehet: a felelősség növelésével, csökkenő ellenőrzéssel, hatáskör növelésével, visszajelzéssel, a munkakör bővítésével. (12)

AZ ELLENTÉTES FOLYAMATOK ELMÉLETE

Ez az elmélet abban különbözik az előzőektől, hogy azt feltételezi, a dolgozó bizonyos juttatással való elégedettsége szisztematikusan változik az idő folyamán, még akkor is, ha a juttatás állandó marad. Erre jó példa, amikor egy új alkalmazott a szervezetbe lép, az első időszakban a munka sokkal érdekesebb

1. ábra

Hackman és Oldham munkasajátosságok modellje (Hollós J. – 1998)



számára, mint pár héttel később. Ez az elmélet továbbá azt is feltételezi, hogy az egyénen belül olyan folyamatok zajlanak, amelyek egy érzelmi egyensúlyi állapotot segítenek fenntartani. Mivel az elégedettség és az elégedetlenség is érzelmi jelenségnek tekinthető, úgy gondolják, hogy ez az érzelmi szabályozó mechanizmus a munkával való elégedettség alakulásában is szerepet játszik. (4)

HACKMAN ÉS OLDHAM MODELLJE

Hackman és Oldham munkakör gazdagítás modellje a munkakör meghatározóiból indul ki. A munka motivációs potenciálját a munkakör központi dimenzióiból vezetik le: (1. ábra)

- a) A megkívánt képességek változatossága,
- b) a feladat egész jellege,
- c) a feladat jelentősége,
- d) a munkakörben élvezett önállóság,
- e) a visszajelzés.

LOCKE ÉS LATHAM TELJESÍTMÉNYCIKLUSA

Ez a megközelítés a különböző motivációs elméletek integrációjára törekszik. Magas hatékonyságú teljesítményciklusnak, vagy célkitűzés elméletnek nevezik.

Ez az integrált elméleti modell nem csupán arra alkalmas, hogy tisztázza mind a munkamotiváció,

mind a munkával kapcsolatos elégedettség alapvető fogalmait, hanem képes a közöttük fennálló jelentős összefüggések rendszerezésére is.

A modell a következőképpen írja le a magas hatékonyságú teljesítményciklust: (2. ábra).

Az elmélet kiindulópontja a követelmények. (1) Eszerint a cél közvetlenül szabályozza a teljesítményt. A munkamotiváció akkor a legnagyobb, ha a feladat kihívó, és ezt önállóan megoldandó célként állítják a dolgozó elé.

A cél és a tényleges cselekvések közötti folyamatot a moderátorok befolyásolják. (2)

Moderátorok:

- Képességek
- Elkötelezettség (részei: célok elfogadása, csoport hatása, egyéni esélykilátás, jutalmazás)
- Visszajelzés
- Elvárások, önmegítélés
- Feladat összetettsége

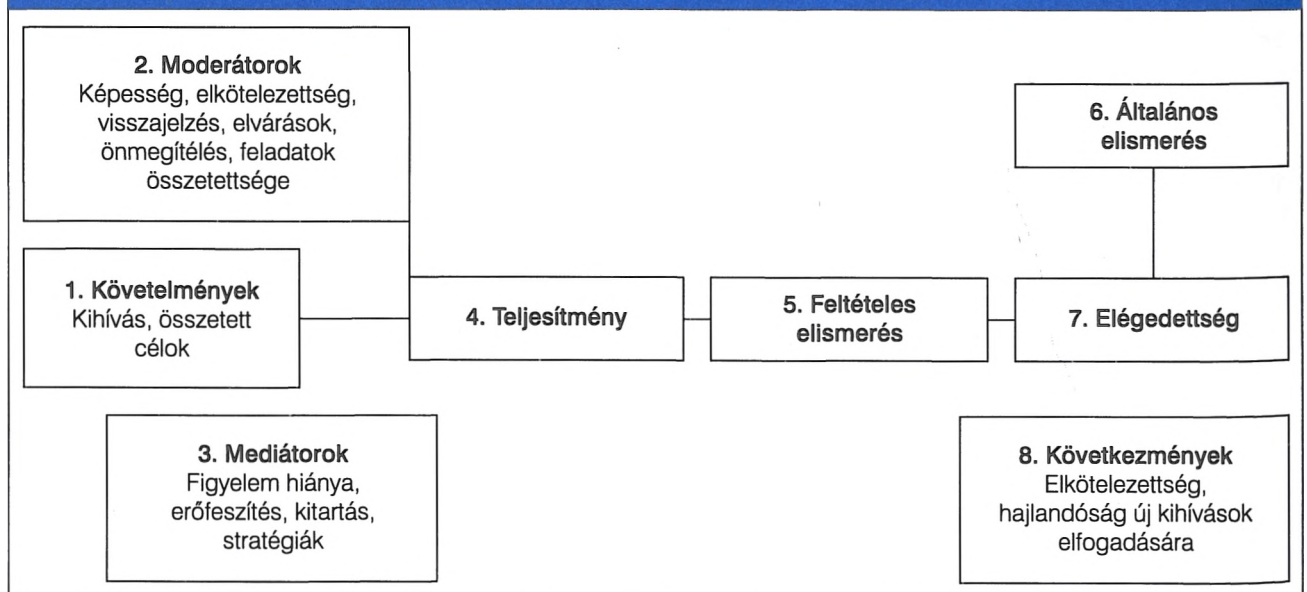
Szintén közvetítő tényezők a mediátorok (3) is, amelyek általános feladatvégzési stratégiák:

- A figyelem irányultsága
- Erőfeszítés
- Kitartás
- Stratégiák

Mindezek a tényezők befolyásolják a teljesítményt (4), amelynek eredménye az esetleges elismerés, jutalmazás. Ez csak akkor ösztönöz további teljesítményre, ha egy adott célkitűzés teljesítése már meg-

2. ábra

Magas hatékonyságú teljesítményciklus (Locke, Latham – 1990)



valósult. Formája lehet külső (fizetés, előmenetel, megbecsülés) vagy belső (sikerélmény, önbecsülés). További eredménye az általános elismerés (6), ilyenek: az alapfizetés, a munka megtartása, a munkatársak odatartozás tudata, különböző juttatások. Ezek önmagukban nem javítják a teljesítményt, de növelik az elkötelezettséget. Mindezek megvalósulása együttesen vezet a megelégedettséghez (7), amely a szerzőpáros szerint egyén és munka kapcsolatának eredménye.

Az elégedettség nem ok, hanem eredmény, amikor a jutalmazás összhangban áll a teljesítménnyel. Ennek következménye (8) az elkötelezettség és a hajlandóság az új teljesítményre.

A MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG MÉRÉSI LEHETŐSÉGEI

A fentiekben az elégedettség fogalmát, elméleti magyarázatát, modelljeit tekintettük át. Ebben a fejezetben azt mutatom be, hogy milyen módszerekkel lehet adatokat gyűjteni az elégedettségre vonatkozóan. Többféle eljárás létezik, amelyek közül választhatunk célunktól, meggyőződésünktől függően.

KÉRDŐÍVEK

A munkával való elégedettséget legtöbbször kérdőíves módszerrel, értékelő skálákkal vizsgálják. Az értékelő skálák két fajtája a globális, valamint az összeített értékelés. (13)

A globális értékelés a legegyszerűbb értékelő skála, amelynek során egyetlen átfogó kérdéssel vizsgáljuk a megelégedettséget, például: „Egészében véve mennyire van megelégedve a munkájával?”

Az összesített értékelés során a munka kulcsfontosságú elemeire fordítjuk a figyelmet, és az egyes kérdésekre adott válaszok összesítésével kapjuk meg az elégedettségre jellemző számot.

Bár az összesített értékelés jobbnak tűnik a globális értékelésnél, bizonyos kutatások épp ennek ellenkezőjét támasztják alá.

KRITIKUS ESEMÉNYEK MÓDSZERE

A kritikus események módszernek vitathatatlan előnye, hogy a válaszadó szabadabban fejezheti ki magát. A vizsgált személyt arra kérik, idézzon fel néhány különösen pozitív és negatív élményt, amely a munkája során jelentkezett; mondja el, mi az, amit nagyon

szeret, illetve amit nagyon nem szeret munkájában. Az elbeszélések tartalmi elemzésének feltárása adja meg az elégedettség/elégedetlenség tényezőit. A módszer hátránya, hogy nagyon idő- és munkaigényes.

INTERJÚ

Az interjú, mint vizsgálati módszer még az előbb említetteknél is tágabb lehetőséget teremt a megkérdezett dolgozók számára a véleményük kinyilatkoztatására. A kérdező rákérdezhet a nem eléggé világos és egyértelmű részletekre, de könnyen hibázhat is az értékeléskor, emellett ez a leginkább időigényes vizsgálati módszer.

KOMPLEX VIZSGÁLAT

Számos kutatás támasztja alá, hogy a munkával való elégedettség mértékét csak több módszer kombinálásával – komplex vizsgálattal – lehet megállapítani. Ennek során vizsgálhatók:

- A munkafolyamat jellemzői
- A fizikai munkakörnyezet
- A munkaszervezés
- A dolgozók képességei
- A lényegesnek ítélt személyiségtényezők
- A munkahellyel kapcsolatos elvárások

Az elégedettség mérése azért fontos, mert információkat szerezhetünk arról, hogy hol vannak a szervezetben a problémás pontok, ahol a hiányosságok javításával a teljesítmény és az elkötelezettség növelhető, illetve a fluktuáció, a hiányzások száma csökkenthető.

Az elégedettség mérésére nincsen legjobb módszer. Nem is az a döntő, hogy melyik eljárást választjuk, hanem az, hogy a módszer képes legyen megbízható és valid eredményeket szolgáltatni.

A MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉGRE HATÓ TÉNYEZŐK NÉZETEM SZERINT

Az előző fejezetekben azokat a modelleket és elégedettségre ható tényezőket ismertettem, amelyeket az eddigi kutatásokból, tanulmányokból ismerhetünk. Saját modellem kialakításánál ezekre az ismeretekre, valamint gyakorlati tapasztalataimra alapozok.

Nézetem szerint a dolgozó munkával való elégedettsége három területről származó számos specifikus attitűd eredője. A definiált három terület a következő:

1. Külső hatások, amelyek az adott szervezetből, az adott munkakörből származó befolyásoló tényezők.
2. Belső hatások, amelyek az egyéni jellemvonásokból erednek.
3. Összetett hatások alatt azon tényezők összességét értem, amelyek kívülről is és belülről is hatnak. Mely tényezők tartoznak az egyes kategóriákba?

Külső hatások:

- a vezető személyisége
- a vezetői hatalom
- a szervezeti kultúra
- a pszichoterror
- képzések
- fizikai munkakörnyezet
- teljesítmény-elvárás és értékelés
- alkalmasság-vizsgálat
- munkacsoport

Belső hatások

- szociális attitűd
- személyiség
- képességek
- teljesítmény

Összetett hatások:

- kommunikáció
- konfliktuskezelés
- stressz
- kiegészítés
- empátia
- érzelmi intelligencia
- a munkatevékenység motivációja
- értékek
- személyközi viszonyok

Megállapításaim szerint az említett tényezők között kölcsönhatások vannak; feltételezéseimet az alábbi modellben – 3. ábra – feltüntetett kapcsolatok alapján csoportosítottam.

A modell azon a megállapításon nyugszik, amely szerint az elégedettség és a foglalkozás szintje között erős pozitív kapcsolat áll fenn. Tényezőként ez nem jelenik meg a modellben, mivel gyakorlati vizsgálataim során csak a beosztottak szintjén kívánom tesztelni a modell alapján felállított hipotéziseimet.

A következő hipotéziseket fogalmaztam meg:

1. A humán szférában a dolgozó munkával való elégedettsége pozitívan befolyásolja a minőséget, azaz az ügyfél elégedettségét.
2. Az ügyfél elégedettsége hatással van a dolgozó megelégedettségére.

3. A magasabb érzelmi intelligenciával (EQ) rendelkező dolgozók elégedettebbek munkájukkal, mint az alacsonyabb EQ-val rendelkező társaik.
4. A szabály kultúrával rendelkező szervezet dolgozói elégedetlenebbek munkájukkal, mint a team kultúrájú szervezetek munkatársai.
5. Az egyéni teljesítménynyújtás és a szervezet oldaláról jelentkező teljesítmény-elvárás egyezésének hiánya elégedetlenséget okoz.
6. Az egyéni elégedettség nem függ attól, hogy valaki csoportban, vagy egyénileg végzi munkáját, ez elsősorban személyiség és képességek kérdése.
7. A dolgozó tanulási hajlandósága pozitívan hat munkájával való elégedettségére.

Annak érdekében, hogy a hipotézisek az olvasó számára közérthetőek legyenek, néhány fogalmat szeretnék megvilágítani.

Érzelmi intelligencia

A hatékony munkavégzéshez szükséges kompetenciák együttese. Az intelligencia a problémák megoldására, a kihívásoknak való megfelelésre és az értékes produktumok megteremtésére való képesség. Az érzelmi intelligencia mérhető és fejleszhető, valamint segítségével javíthatók a teljesítmények, fokozható a versenyképesség. Az érzelmi intelligencia lehetővé teszi számunkra, hogy igazi örömmel leljük a munkánkban.

Szervezeti kultúra

A kultúra fogalmának meghatározásában egyetérték C. Handy definíciójával, miszerint a kultúra általában a szervezet életvitelét és az íratlan szabályok, normák követését jelenti.

Minőség

„A minőség valamely egységnek az a tulajdonsága, hogy meghatározott és elvárt követelményeket képes kielégíteni.” (Hütte, 1993) Az egység szó alatt itt most nem a termék értendő, hanem a szolgáltatás, a tevékenység, a folyamat.

Teljesítményértékelés

A szervezetben végzett munka eredményének értékelése mind a szervezet, mind az egyén számára rendkívül fontos. A szervezet számára azért, mert a szervezeti célok eléréséhez szükséges az egyének teljesítménye. Az egyén számára pedig azért, mert az a szervezet, ahol dolgozik, az az önmegvalósítá-

sának egyik fontos színtere, valamint a szervezet biztosítja számára a megélhetést.

Csoportos munkavégzés

A csoportmunkát felfoghatjuk úgy, mint az egyének közös munkavégzése azért, hogy többet érhessenek el együtt, mint külön. A csoportmunka azonban még ennél is többet jelenthet: izgalmat, élvezetet.

Munkánk során számos emberrel érintkezünk, ezért fontos, hogy ez az interakció sikeres legyen egyrészt a munkafolyamat hatékonysága érdekében, másrészt azért, hogy munkatevékenységünket örömmel végezzük, és ez elégedettséggel töltsön el bennünket.

AZ EMPIRIKUS VIZSGÁLAT

Az előzőekben bemutatott elméleti kutatás alátámasztására empirikus vizsgálatot végzek, amelynek célja a hipotézisek elfogadása, vagy esetleg elvetése, és az egyes tényezők közötti összefüggések tesztelése. Gyakorlati vizsgálataimat egy több területi egységgel rendelkező nonprofit szervezetnél végzem.

A gazdálkodó szervezeteknél a teljesítmény, a minőség és az elégedettség régóta használatos fogalmak. Magyarország EU csatlakozásával a közszolgálatban is elkerülhetetlen az európai minőségkultúra meghonosítása. A piacgazdasági környezetben a közszolgálati szektor működési körülményei egyre nehezebbek, ezért a teljesítmény, a hatékonyság, az elégedettség és a minőség jellemzőinek fontossága megnőtt. Az állampolgárok a közszolgálat iránt egyre szigorúbb követelményeket támasztanak, amelyeknek az egyre szűkösebb költségvetési forrásokból, a hagyományos munkamódszerekkel, szervezeti kultúrával és alkalmazotti hozzáállással már nem lehet megfelelni. A politikai elvárások, a gazdasági körülmények és a társadalmi igények készítenek a közszolgálati szervezetek tevékenységük minőségének fejlesztésére.

A CAF (Common Assessment Framework) az EU közigazgatásért felelős miniszterei közötti együttműködés eredménye. A CAF elősegíti a közigazgatási szervezeteknél a teljesítmény- és a hatékonyságorientált minőségfejlesztést a korszerű minőségmenedzsment technikák alkalmazásával. A CAF egyszerű, könnyen használható és a közszektor önértékeléséhez megfelelő módszertani kereteket kínál.

A CAF modell struktúrája: A kilenc kritériumból álló struktúra határozza meg a szervezeti önértéke-

léshez szükséges fő szempontokat. A kritériumokon belül számos alkritérium található, amelyek alapján beazonosíthatóak az önértékelés során megvizsgálandó főbb működési területek. A CAF alkalmazása hozzásegíti a közigazgatási szervezeteket egy állandó fejlesztési folyamat elindításához. Összegezve, a CAF önértékelési modell lehetőséget nyújt a szervezetek számára, hogy többet tudjanak meg önmagukról.

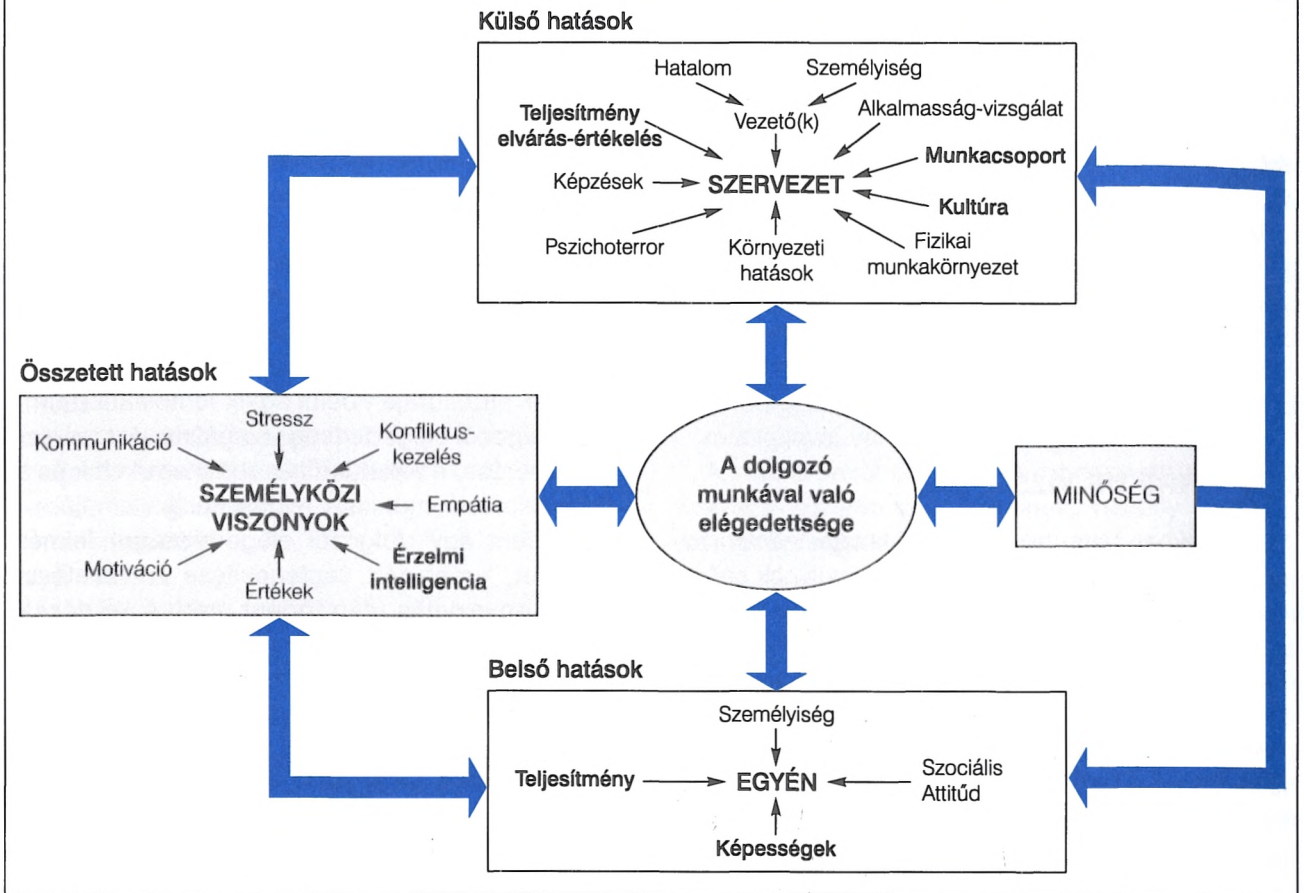
Ezt a modellkísérletet kezdte el most az általam vizsgált szervezet, ahová személyes kapcsolat révén kerültem be 2003. tavaszán, mint közreműködő szakértő a minőségfejlesztés területére.

A CAF struktúráján belül egyik fontos kritérium a saját dolgozói elégedettség vizsgálata. A szervezet megismerése, a vezetőktől kapott instrukciók és az eddigi elméleti munkám felhasználása alapján elkészítettem egy dolgozói elégedettséget felmérő kérdőívet, amelynek véglegesítése a vezetéssel történő egyeztetés után történt meg. A kérdőív kitöltetése a nem vezető beosztású dolgozókkal jelenleg folyamatban van. A továbbiakban a kérdőívön túl tervezem ezen dolgozókkal a kritikus események módszerének lefolytatását, hogy a kiértékelést követően érvényes, megbízható eredményeket kapjak.

Ha egy adott szervezet dolgozói megelégedettségének mérésére szánja el magát, vagy akár a törvényi szabályozók kényszerítik rá, az sohasem lehet öncélú, valamint ez mindig csak egy folyamat első lépése. A mérés eredményeinek feldolgozását és kiértékelését követően a vezetésnek döntést kell hoznia, hogy melyek azok a területek, ahol szükséges a beavatkozás. A beavatkozás során szervezetfejlesztési és vezetői intézkedéseket kell meghozni.

A dolgozói elégedettség növelése egy hosszú folyamat, mivel egyes tényezőkre a vezetés nincs befolyással. Fokozottan érvényesül ez olyan szervezetek esetében, ahol a dolgozók munkaidejük nagy részét ügyfelekkel töltik. A dolgozók elégedettségébe tehát nagymértékben beleszól az, hogy mennyi ügyféllel vannak kapcsolatban, és milyenek azok az ügyfelek.

Azoknál a szervezeteknél, ahol a munkavégzés során a dolgozó sokszor kerül kapcsolatba ügyfelekkel, azaz külső hatásokkal, ott célszerű mérni a külső partnerek elégedettségét is. Könnyen belátható, hogy a dolgozói és a külső elégedettség között szoros korreláció áll fenn, ezért mindkét megelégedettség növelésére figyelmet kell fordítani.



IDÉZETT IRODALOM:

- [1] LOCKE, E.A.: The Nature and Causes of Job Satisfaction
IN: Dunette, M.D. (Ed): Handbook of Industrial and Organizational Psychology
Rand McNally College Publ. Comp., 1976
- [2] KLEIN SÁNDOR: Vezetés- és szervezetpszichológia
345. old.
SHL Hungary Kft., 2001
- [3] CSÍKSZENTMIHÁLYI MIHÁLY: FLOW. Az áramlat. (A tökéletes élmény pszichológiája.)
Akadémiai Kiadó, 1997
www.testman.hu
- [4] GRIFFIN, R.W. – BATEMAN, T.S.: International Review of Industrial and Organisational Psychology, 1986, p. 157–188.
- [5] HERZBERG, F.R. – MAUSNER, R.O. – CAPWELL, P. – CAPWELL, D.F.: Job attitudes: Review of research and opinion
Psychological Service, Pittsburg, 1957
- [6] IAFFALDANO, M.T. – MUCHINSKY, P.M.: Job satisfaction and job performance: A metaanalysis
Psychological Bulletin, 1985
- [7] VARCA, P.E. – JAMES – VALUTIS, M.: The Relationship of Ability and Satisfaction to Job Performance
Applied Psychology: An International Review, 1993
- [8] LEE, T.W. – MOWDAY, R.T.: Voluntarily leaving an organisation: An empirical investigation of Streers and Mowday's model of turnover
Academy of Management Journal, 1987/12
- [9] SCOTT, E.D. – TAYLOR, G.S.: An examination of conflict findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A metaanalysis
Academy of Management Journal, 1985/9
- [10] VROOM, V.H.: Some personality determinants of the effect of participation
Journal of Abnormal and Social Psychology, 1959
- [11] HERZBERG, F.R. – MAUSNER, B. – SNYDERMAN, B.B.: The Motivation to Work
John Wiley and Sons,
London, New York, 1959

- [12] KLEIN SÁNDOR: Vezetés- és szervezetszichológia
349. old.
SHL Hungary Kft., 2001

FELHASZNÁLT IRODALOM:

- [1] ARGYLE, M.: Munkahelyi szociálpszichológia (Válogatás). Mezőgazdasági Kiadó, 1981
- [2] ARGYLE, M.: Do happy workers work harder?
IN: Veenhoven, R. (Ed): How harmful is happiness?
Erasmus University Press, Rotterdam, 1989
- [3] ARONSON, E.: A társas lény
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1978
- [4] ATKINSON, R.L. – ATKINSON, R.C. – SMITH, E.E. – BEM, D.J.: Pszichológia.
Osiris–Századvég, 1995
- [5] BAKACSI GYULA: Szervezeti magatartás és vezetés
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1997
- [6] DR. BENCSIK ANDREA: Csoportszerepek és csoportfejlődés a tudásmenedzsment szolgálatában
Vezetéstudomány, 2003/6
- [7] BRAYFIELD, A.H. – CROCKETT, W.H. : A dolgozó magatartása és teljesítménye
IN: Sutermeister, R.A. : Ember és termelékenység
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996
- [8] BUDA BÉLA: Empátia – a beleélés lélektana
Ego School Bt., 1993
- [9] BUDA BÉLA: A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei
Animula, 1994
- [10] BULLINGER, H.J. – KORGE, A.: Motiváció direkt motiválás nélkül: az alkalmazottak új szemléletű ösztönzése
Humánpolitikai Szemle, 1999/11.
- [11] BUTLER, T. – WALDROOP, J.: Munkakör-szobrászat – Legjobb munkatársaink megtartásának művészete
Harvard Business Manager, 2000/4
- [12] CARSTEN, J.M. – SPECTOR, P.E.: Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytical test of „Muchinsky Model”
Journal of Applied Psychology, 1987/8
- [13] CARVER, C.S. – SCHEIER, M.F.: Személyiségpszichológia
Osiris, 1998
- [14. CSEPELI GYÖRGY: Szociálpszichológia
] Osiris Kiadó, 1997
- [15] CSIKSZENTMIHÁLYI MIHÁLY: FLOW. Az áramlat. (A tökéletes élmény pszichológiája.)
Akadémiai Kiadó, 1997
- [16] FORGAS, J.P.: A társas érintkezés pszichológiája
Gondolat, 1989
- [17] FRISCH – GAUTHIER, J.: Munkamorál és a munkával való megelégedettség.
IN: Ádám György (szerk.): Munkaszociológia
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1968
- [18] GOLEMAN, D.: Érzelmi intelligencia a munkahelyen
SHL Hungary Kft., 2002
- [19] GOLEMAN, D.: A természetes vezető
Vince Kiadó, 2003
- [20] DR. GÓBER LAJOS: A munkatársak elégedettségének elemzése
BME OMIKK, Korszerű vezetés, 2003/3.
- [21] GYÖKÉR IRÉN: Humánerőforrás- menedzsment
Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001
- [22] HERZBERG, F.R.: Még egyszer: hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat?
IN: Engländer Tibor (szerk.): Üzempszichológia
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1974
- [23] KAHN, R.L.: Termelékenység és megelégedettség a munkával
IN: Sutermeister, R.A. (szerk.): Ember és termelékenység
Közgazdasági és jogi Könyvkiadó, 1966
- [24] KAUCSEK GYÖRGY – SIMON PÉTER: Pszichoterror (mobbing) a munkahelyen
Humánpolitikai Szemle, 1993/4
- [25] KLEIN SÁNDOR: Vezetés- és szervezetszichológia
SHL Hungary Kft., 2001
- [26] KLEIN SÁNDOR: Munkapszichológia I-II.
SHL Hungary Kft., 1998
- [27] MASLOW, A.H.: Motivation and Personality
Harper, New York, 1954
- [28] PATAKI JUDIT – S. MOLNÁR EDIT: Gondolkodási sémák az elégedettségről
Tömegkommunikációs Kutatóközpont, Budapest, 1987, Szociológiai Szemle, 1999/2
- [29] SPIEGEL, J. – TORRES, C.: Csatamunka
Rész-Vétel Alapítvány, 1998
- [30] SCARPELLO, V. – CAMPBELL, J.P.: Job satisfaction: Are all the parts there?
Personnel Psychology, 1983/Autumn
- [31] VROOM, V.H.: Work and Motivation
Wiley, New York, 1964
- [32] http://web.b-m.hu/bmkkh/kkhweb.nsf/minoseg_cim
- [33] www.testman.hu

Noé Nikolett Ph.D. hallgató
Veszprémi Egyetem

A dolgozói elégedettség, mint a szervezet versenyképességének meghatározója

A sikeresen működő vállalat egyik legfontosabb pillére: AZ EMBER.

Az eredményes működés nagymértékben köszönhető az alkalmazottaknak, azok munkához, vállalathoz való hozzáállásának.

A magyar vállalatok többségénél problémát okoz, hogy a dolgozók elégedettsége és a vállalat iránti elkötelezettsége alacsony szintű.

Ezt észlelve a cégek többsége kezdte rendszeresen vizsgálni dolgozói elégedettségét azért, hogy feltérképezze, mely tényezők milyen mértékben váltják ki az alkalmazottakból az elégedettség csökkenését.

Az említett felmérés két okból is nagyon fontos: egyrészt a cégek az okokat megismerve képesek csak ténylegesen kiküszöbölni a problémákat, azaz megfelelően motiválni és „kielégíteni” a dolgozókat, és önös érdekeiket követve javítani eredményességükön. Másrészt így lehetőségük nyílik különböző minőségi díjak (pl. Európai Minőségi Díj, Nemzeti Minőségi Díj) megpályázására, elnyerésére, ami jobb piaci pozíciót, goodwill-javulást eredményez, mivel rendelkezésükre áll az ehhez szükséges egyik feltétel, a megfelelő mértékű dolgozói elégedettség. Sajnos az első tényezőben rejlő stratégiai előnyteremtő lehetőségeket jelenleg még csak kevés magyar cég ismerte fel és használja ki.

Ezen oknál fogva kutatásom céljával az elégedettség-vizsgálat javítását tűztem ki, elért eredményeimmel pedig segíteni kívánom az elégedettség-vizsgálatban rejlő lehetőségek kiaknázását.

„Az elégedettség jelentése, hogy az alkalmazottak szeretnek a vállalatnál dolgozni, fizetésük, munkakörülményeik, illetve az egyéb munkavégzéshez kapcsolódó tényezők megfelelnek elvárásaiknak.”

A témában való elmélyülés első lépéseként bemutatom a dolgozói elégedettség szakirodalmi háttérét: mit jelent ez a fogalom valójában, mi motiválja a vállalatokat a felmérésére, milyen eszközök állnak rendelkezésre a javításához, vizsgálatához. Ezt követően egy gyakorlati példán keresztül mutatom be az elégedettség vizsgálatát és javítási lehetőségeit.

MIT JELENT A DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG?

A dolgozói elégedettség vizsgálatának, mérésének megkezdése előtt az első és legfontosabb feladat a fogalom tisztázása: mit is jelent az elé-

gedettség valójában. A [4] szerint az elégedettség jelentése az, hogy az alkalmazottak szeretnek a vállalatnál dolgozni, fizetésük, munkakörülményeik, illetve az egyéb munkavégzéshez kapcsolódó tényezők megfelelnek elvárásaiknak. Egy angol nyelvű forrás [5] szerint a megelégedettség nem más, mint a szervezet vagy a munka pozitív értékelése, ami egy személyiség érvényesítésének és a vele szembeni

„A vállalatok minőségi működésének és termelésének bizonyítására szolgáló minőségügyi rendszerek, tanúsítványok, díjak megszerzésének egyik alapkövetelménye a megfelelő szintű dolgozói elégedettség.”

elvárásoknak a találkozásából ered (egyéni sajátosságok, értékek, szakértelem). A [2] forrás szerint a munkával való elégedettség a munkával kapcsolatos beállítottságot jelentő kifejezés, azaz a munkával kapcsolatos érzéseket, gondolatokat, cselekvési tendenciákat tartalmazza.

Mindhárom forrás szerint, tehát, elégedett állapot akkor következik be, mikor a dolgozók elképzelései, elvárásai a munka, a körülmények, a bér, a vezetés stb. területén találkoznak a vállalat által nyújtottakkal. Ez mindkét fél számára kedvező állapot: a dolgozó jól érzi magát, hisz számára megfelelő körülmények és feltételek mellett végzi munkáját, ebből adódóan jobban is végzi azt, ami a vállalat számára jelent pozitívumot. Ebből arra következtettek, hogy a vállalat úgy tud magasabb teljesítményt elérni, ha elégedetté teszi dolgozóit. A dolgozói elégedettség és a szervezeti teljesítmény közti ilyen típusú összefüggést számos kutatás is megerősíti.

MIÉRT FONTOS A VÁLLALATOK SZÁMÁRA DOLGOZÓIK ELÉGEDETTSÉGE?

A dolgozói elégedettség szervezeti teljesítményre gyakorolt hatásának fontosságát a szakemberek is felfedezték, hisz a vállalatok minőségi működésének és termelésének bizonyítására szolgáló minőségügyi rendszerek, tanúsítványok, díjak megszerzésének nem

véletlenül az egyik alapkövetelménye a megfelelő szintű dolgozói elégedettség.

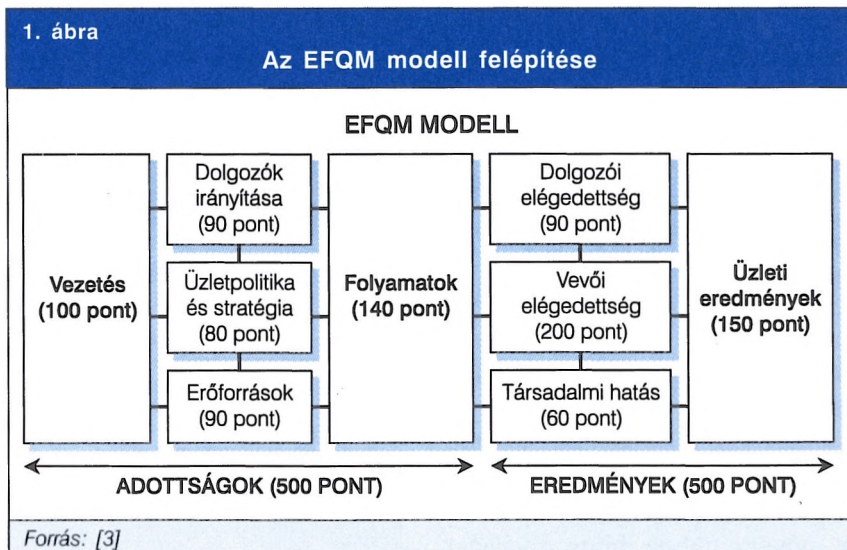
Az említett minőségügyi rendszerek, tanúsítványok (pl. ISO, TQM stb.) arra szolgálnak, hogy bizonyítsák a környezet (többi vállalat, szervezet, állami szféra stb.) számára, hogy az adott szervezetnél megfelelő hatékonysággal működnek a vállalati tevékenységet biztosító területek. Egy mércének való megfelelést, garanciát, bizonyos fokú biztonságot jelent a környezet számára a minőségügyi szabványok, tanúsítványok megléte egy adott vállalatnál, ezért üzletkötés szempontjából a preferenciasorban a minőségileg tanúsított szervezet előrébb helyezkedik el.

Hasonló okokból szintén versenyelőnyt jelent a minőségi díjak elnyerése, hisz azokat csak a legjobb teljesítményt nyújtó szervezetek kapják meg. Ha egy cég manapság versenyben akar maradni a piacon, akkor elengedhetetlen számára a minőségi tanúsítás, ezzel együtt pedig az elégedett alkalmazott.

A Minőségi Díjak

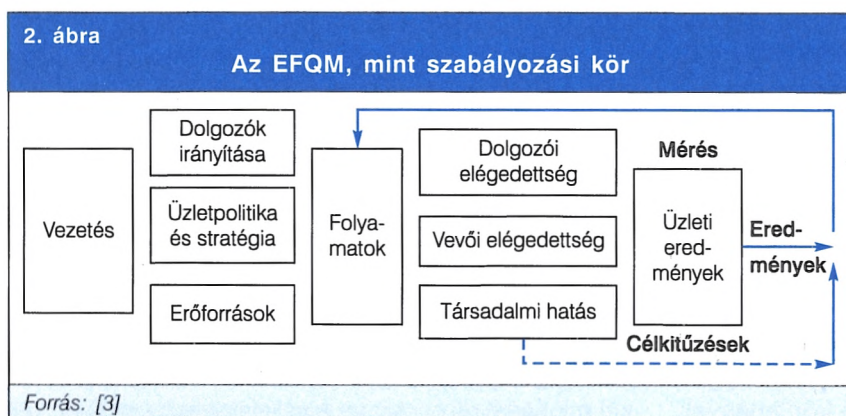
Ma Magyarországon a két legismertebb, és a vállalatok részéről leggyakrabban pályázott díj az Európai Minőségi Díj és a Magyar Nemzeti Minőségi Díj. Mindkét minőségi díj esetében a vállalatoknak értékelni kell saját teljesítményüket, eredményeiket és működésüket azokon a területeken, amelyeket az EFQM modell meghatároz. De mit is jelent ez a modell igazából?

A modell alap gondolata szerint a vevői és dolgozói elégedettséget, a pozitív társadalmi hatást a ve-



zetés megalapozott üzletpolitikával és stratégiával a dolgozók, az erőforrások és a folyamatok menedzselésén keresztül éri el, ami kiváló üzleti eredményekhez vezet. [7] Méri a szervezet minden fontos pontját, és ezáltal elősegíti annak folyamatos, rendszeres és tervszerű továbbfejlesztését. (1. ábra)

A modell alapján elkészített önértékelési pályázatot szakemberek egységes módszer alapján értékelik, pontozzák, majd a szervezetek továbbfejlődéséhez irányt mutató erősségeket és fejlesztendő területeket fogalmazzák meg. Az önértékelést rendszeresen – évente, két évente – javasolt elkészíteni, mivel így az EFQM, mint egy szabályozó kör működik, állandóan továbbfejlesztve a szervezetet és a benne munkálkodó egyéneket egyaránt. (2. ábra)



Az önértékelés modelljének és alkalmazásának módszerét célszerű a szervezet vezetésének megismernie, és mint szervezetfejlesztési, vezetési eszközt alkalmaznia, többek közt azért, hogy a dolgozók rendszeresen és szisztematikusan fejlesszék saját tevékenységüket, azonosuljanak a szervezet céljaival, és innovatív módon részt vegyenek a célok megvalósításában. Így a szervezet képessé válik a „minőség teljes körű, az egész szervezetet átható kiépítésére”.

HOGYAN TEHETŐ EGY DOLGOZÓ ELÉGEDETTÉ? – A MOTIVÁCIÓ

Az eredményes vállalati működés tehát nagymértékben függ az alkalmazottak elkötelezettségétől, hozzáállásától, elégedettségétől. Ezeket a tényezőket kell fejleszteni, növelni ahhoz, hogy a vállalat

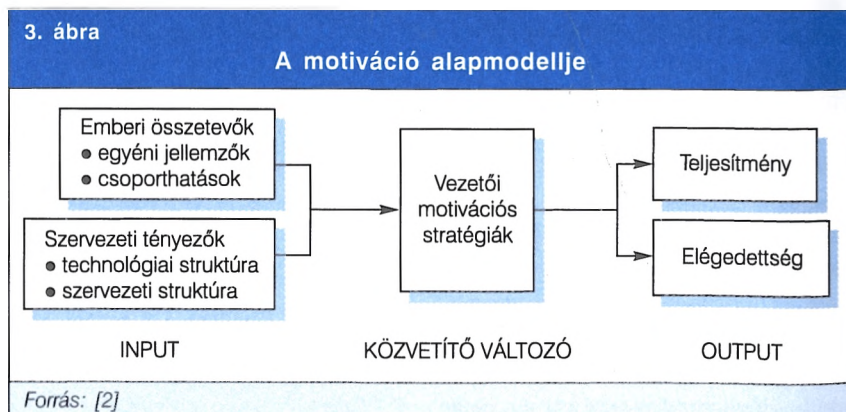
előrelépést tudjon produkálni. A folyamat alaplépése az alkalmazottak gondolkodásmódjának, véleményének megismerése (például a vállalat működéséről, helyzetéről, saját helyzetükről a cégen belül stb.), és azoknak a tényezőknél az azonosítása, amelyek hozzájárulnak, előidéznek a dolgozóknál az elégedettség érzését, illetve amelyek csökkentik azt, esetleg elégedetlenséghez vezetnek. Ezen tényezők ismeretében képes a szervezetnek saját motivációs „taktikáját” kidolgozni, amellyel dolgozóit saját céljai elérésének érdekében állítja. Előtte azonban fontos megismerni azzal, hogy mit is jelent a motiváció, és hogyan működik.

A [2] forrás szerint az emberek cselekvéseinek okai olyan belső késztetések, amelyeket valamilyen szükséglet megjelenése indít el. A motiváció egy olyan késztetés, amely a szükségletet csillapító viselkedésre irányul. Tágabb értelemben minden célirányos viselkedést, motivált viselkedésnek neveznek. Közvetlenül nem, csak viselkedésen keresztül figyelhetők meg.

A motiváló tényezőknek a teljesítményre és az elégedettségre gyakorolt hatását a motiváció alapmodellje mutatja be. (3. ábra)

A szervezeti teljesítmény a meglévő képességek és a motiváció együttes hatására jön létre [2]: teljesítmény = f (képeség × motiváció)

Az ábra input tényezői az ember egyéni képességeivel, szükségleteivel és a csoporthatásokkal írható le. Az egyéni jellemzőket nagymértékben alakítják a szervezet jellemzői: a technológia és a szervezeti struktúra korlátot jelent, behatárolja az egyéni teljesítményt. A szervezet „képességeit” az egyéni és



szervezeti tényezők kölcsönhatása szabja meg, amely a megfelelően megválasztott motivációs stratégia által létrehozza a szervezet szempontjából fontos eredményt: a *teljesítményt*, és az ember szempontjából fontos eredményt: az *elégedettséget*. [2]

Mindez azonban hogyan hasznosítható a szervezet életében? Mire lehet használni a motiváció hátterének ismeretét? Az erősebb képzetés nagyobb cselekvési készséggel párosul, így a motiváció segítségével

„A motiváció egy igen komplex jelenség, erősen egyénhez kötött. Személyenként eltérő, hogy kit mi motivál. Ebből következően nehéz – szinte lehetetlen – egy átfogó, mindenki számára megfelelő motivációs rendszert kialakítani.”

vel a cégek nagyobb beruházás nélkül fokozhatják teljesítményüket. Ehhez azonban teljesen tisztán kell látni, hogy mi motiválja az embereket. [6] Fontos továbbá odafigyelni arra, hogy a motiválás csak akkor hatékony, ha hosszú távon biztosítja az alkalmazottak lelkesedését, érdeklődését, és nem csupán múló fellángolást kelt. Felmerül azonban az a kérdés, hogy hogyan tudják ezt a cégek megvalósítani. A válasz: tudatos humán menedzsment tevékenységek és némi ráfordítás segítségével. Jobb kiválasztási eljárásokra, munkaerő-fejlesztésre, megfelelő ösztönző rendszer kidolgozására, a munkakörök és a munkavállalók tökéletesebb összhangjára van szükség.

A motiváció azonban egy igen komplex jelenség, erősen egyénhez kötött. Személyenként eltérő, hogy kit mi motivál. Ebből következően nehéz – szinte lehetetlen – egy átfogó, mindenki számára megfelelő motivációs rendszert kialakítani. A munka során segítséget, vezérfonalat a motivációs eleméletek nyújtanak.

A szakirodalom általánosságban nyolc elméletet különböztet meg, de ez a kör a kutatásoknak köszönhetően folyamatosan bővül. Közös bennük, hogy mind-egyik arra keresi a választ: mi határozza meg az emberek viselkedését. [2] Ezek közül két elméletet – Herzberg és Maslow motivációs

teóriáját – mutatom be részletesebben, mivel tapasztalataim alapján ez a két elgondolás az, ami a motiváció, ösztönzés, a dolgozói elégedettség gyakorlati megvalósítását a legjobban elősegíti.

Maslow szükséglet-hierarchiára alapozott motivációelmélete

Maslow, modelljének kidolgozásakor, két lényeges előfeltevéssre épített: az egyik, hogy a motivációk szükségletekre vezethetők vissza, és az emberek cselekedeteit alap-szükségeik kielégítése irányítja; a másik feltevés szerint pedig ezek a szükségletek hierarchikus rendben sorakoznak. [1] Ez azt jelenti, hogy az alsóbb szinten lévő szükségleteket legalább részben ki kell elégíteni, mielőtt a felette lévő szint szükségletei a cselekvés jelentős meghatározóivá válnak.

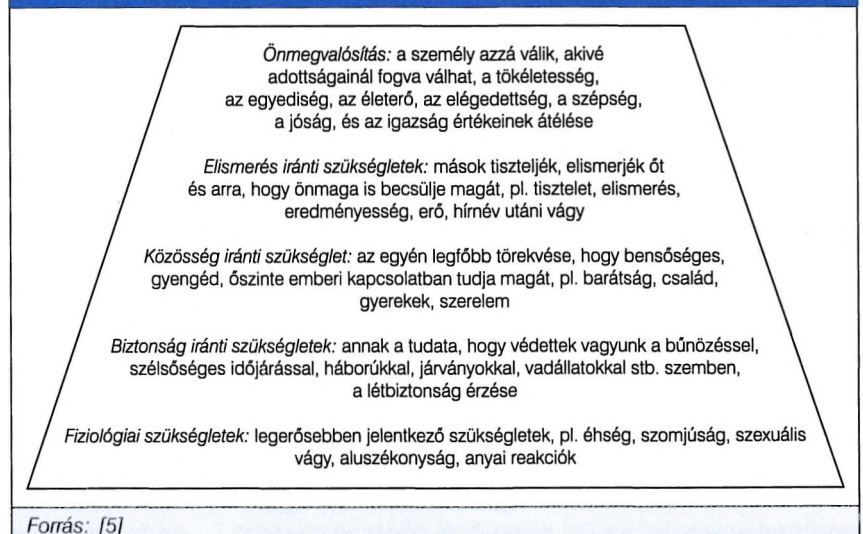
Az emberi szükségleteket öt, hierarchikusan egymásra épülő kategóriába csoportosította, így a következőt kapta. (4. ábra)

Herzberg kéttényezős modellje

Herzberg a 60-as évek amerikai jóléti társadalmát empirikus módon vizsgálta, kiindulópontjául a munkával való elégedettség tényezői (és nem a motivációkat mozgató szükségletek) szolgáltak. Kimutatta, hogy más tényezők hatnak a dolgozók munkával való elégedettségére, mint a motivációjukra. En-

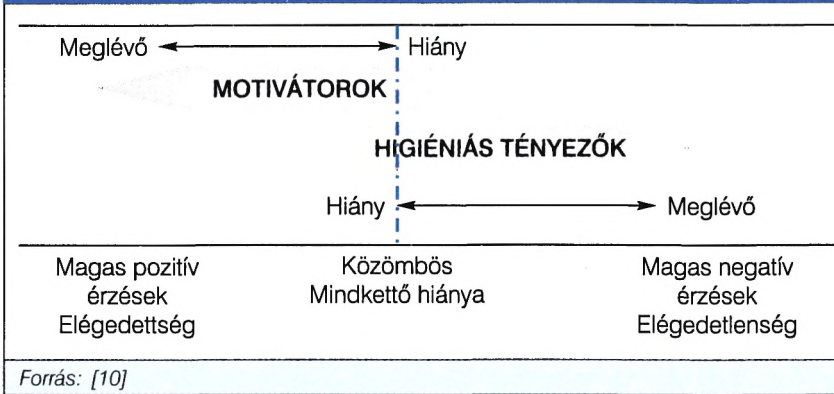
4. ábra

A Maslow-féle szükségleti piramis



5. ábra

Herzberg kéttényezős elmélete



nek megfelelően a munkahelyi elégedettség ellentéte nem a munkahelyi elégedetlenség, hanem az elégedettség hiánya, és fordítva. Két tényezőcsoportot különített el. (5. ábra)

A motivátorok közé azokat a tényezőket sorolta, amelyek kiváltják az elégedettség érzését, kielégítetlenségük esetén ez az érzés hiányzik, például az eredmény, az elismertség, az előmeneteli lehetőségek, a nagyobb felelősség, a személyes fejlődés és a munka tartalma, érdekessége. [1] Higiéniás tényezőknek pedig a fenntartó, karbantartó tényezőket nevezi, amelyek hiánya a munkával való elégedetlenséget okozza, megléte azonban csak megszünteti az elégedetlenséget, nem vezet elégedettséghez. Ilyen például a közvetlen munkafeltételek, a fizetés nagysága, a közvetlen munkafelügyelet, a munkavégzés biztonsága, a közvetlen vezetővel, munkatársakkal és beosztottakkal való kapcsolat minősége, a kommunikáció, a kivívott státusz vagy a magánélet.

HOGYAN ÉRDEMES VIZSGÁLNI AZ ELÉGEDETTSÉGET?

Az emberi erőforrással kapcsolatban felmerülő problémák vizsgálatára alapvetően két módszer áll rendelkezésre: a *kérdőíves megkérdezés* és az *interjú*.

A kérdőív írásbeli kikérdezési módszer, amely nélkülözi a kutató és a vizsgált személy közti személyes kapcsolatot. Alkalmas arra, hogy nagyszámú megkérdezettől nyerjünk adatokat, számolni kell azonban azal a ténnyel, hogy a sok megkérdezett nem egyforma mértékben informált a témával kapcsolatban. A

kérdőív összeállításánál nagyon fontos a megfelelő szakértelem, mert az e nélkül elkészített kérdőív nem hozza meg a kívánt eredményeket, csak feleslegesen kidobott pénz és idő. Meg kell találni azokat a kérdéstípusokat, amelyek előhívják a kívánt válaszokat, és a megfelelő értékelési skálát. A szakirodalom szerint a dolgozói elégedettséget mérő kérdőívet célszerű egy átfogó kérdéssel (globális kérdés) kezdeni, amely a szervezettel kapcsolatos általános elégedettséget, összbenyomást méri. Az egyes

részterületekre vonatkozó kérdéscsoportokat szintén ilyen átfogó kérdéssel érdemes kezdeni, amely az adott terület általános elégedettségére vonatkozik, majd jöhetnek az egyes területeket lebontó szegmentális kérdések. Ilyen formában kell végighaladni a dolgozókat érintő összes területen. A kérdőívet az elsőhöz hasonló általános kérdéssel ajánlott lezárni is, amely a szervezet iránti lojalitást méri (pl. Ajánlaná-e másoknak...?). A kérdőív terjedelmére vonatkozólag fontos, hogy ne tegyünk fel túl sok kérdést, mert az el-

„A személyes megkérdezés tágabb lehetőséget biztosít a véleménynyilvánításra, így a kérdezőnek lehetősége nyílik megtudni, hogy miért azt a választ adta a megkérdezett, mi az elégedettség, illetve elégedetlenség oka.”

riasztja a kitöltőt, ezért a kétoldalas, egy lapra ráférő változat az ajánlott.

A kérdőív mellett a másik használatos módszer az interjú. A személyes megkérdezés tágabb lehetőséget biztosít a véleménynyilvánításra, így a kérdezőnek lehetősége nyílik megtudni, hogy miért azt a választ adta a megkérdezett, mi az elégedettség, illetve elégedetlenség oka. Ezzel szemben a kérdőív csak a kérdező szerint fontosnak tartott területekről kéri ki a kitöltő véleményét, viszont kisebb a ráfordítási igénye (munkaidő, pénz). Az interjú során is előfordulhatnak hibák, adódhatnak félreértések, ha például a kérdező előítéletekkel bír. Véleményem szerint – amit a minőségi díjat nyert vállalatok vizsgálati gyakorlata is alátámaszt (lásd. [3], [8], [9]) – a módszerek hiányosságai kiküszöbölhetők a két módszer együttes, párhuzamos alkalmazásával.

A vizsgálat megtervezése, a vizsgálati módszer kiválasztása előtt azonban célszerű néhány olyan cég elégedettség-vizsgálati rendszerét áttanulmányozni, akik bizonyítottan magas fokon úzik azt, gondolok itt az említett minőségi díjak pályázásánál jó eredményt elért vállalatokra. Ilyen például a Burton-Apta Tűzállóanyaggyártó Kft. vagy a Herendi Porcelánmanufaktúra Kft.

GYAKORLATI PÉLDA A DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG VIZSGÁLATÁRA

A vizsgálat helyszíne: magyar tulajdonú ipari gyártó vállalat

A cég a 60–70-es években elektroncsőgyártással kezdte működését. Ezután tulajdonosváltásoknak

„A vállalat, a térség vállalataihoz hasonlóan nincs kedvező anyagi helyzetben. Ez lényegében a bérmunkában gyártató cégek keletre – az olcsóbb munkaerő és adómentesség irányába – vándorlásának köszönhető, hisz a megrendelő elvándorlásával a munka is megszűnik.”

köszönhetően a cég tevékenységi köre folyamatosan bővülni kezdett, új projektek indultak be, amelyek megteremtették a vállalat mai tevékenységeinek alapját. A multinacionális és külföldi tulajdonosú cégek „bejövetelekor” – sok más magyar vállalathoz hasonlóan – azonban itt is kezdetét vette a szerződéses gyártás (contract manufacturing). Az ilyen típusú vállalati profil előnye, hogy nincs szükség a készáru készlet finanszírozására, és alacsonyak a gyártmányfejlesztési költségek. Hátránya viszont, hogy nehezebben tervezhető a kapacitáskihasználás, a piaci igények szerint ingadozó a munkaerő-szükséglet. Ez utóbbi erős negatív kihatással van a dolgozók megelégedettségére, mivel így bizonytalannak érzik kereseti lehetőségüket.

A vállalat jelenlegi fő működési köre: szerszámtervezés és gyártásfejlesztés az elektronika, a világitástechnika és a járműelektronika területén, funkcióeszközök fejlesztése és gyártása, valamint műanyag alkatrészek gyártása, háztartási eszközök, robotgépek, mérlegek, vasalók összeszerelése.

A vállalat, a térség vállalataihoz hasonlóan nincs kedvező anyagi helyzetben. Ez lényegében a bér-

munkában gyártató cégek keletre – az olcsóbb munkaerő és adómentesség irányába – vándorlásának köszönhető, hisz a megrendelő elvándorlásával a munka is megszűnik. Így a vállalat lehetőségei pénzügyileg korlátozottak, ami erős hatással van a dolgozókat érintő kérdésekre (pl. bér, béren kívüli juttatások, munkakörülmények).

Az elégedettség-vizsgálat folyamata

A dolgozók elégedettségének vizsgálata 2001-ben a Nemzeti Minőségi Díj megpályázásának ötletével kezdődött el a vállalatnál. A felmérés eszközeként a kérdőíves megkérdezést választották, amelynek elkészítését és lebonyolítását a cég saját maga végezte a szakirodalom és az ezen a területen eredményes cégek segítségével. Egységes kérdőívet dolgozott ki

a vállalat vezetése a szellemi és a fizikai dolgozók, valamint a vezetők számára, ami a három réteg informáltságának és elégedettségi szintjének különbözősége miatt nem a legjobb megoldás, de a cég számára fontos volt az egyes rétegek ugyanarról a területről alkotott véleményének összehason-

líthatósága. A kérdésekre adott válasz lényegében egy 1–5-ig tartó skálán való értékelés, amely alapvetően meghatározta a további kérdőívek értékelési módszerét is: ugyanezt a módszert választva lehetővé vált a vizsgált időszakok eredményeinek összehasonlítása.

Az első elégedettség-vizsgálat eredményei azt mutatták, hogy a dolgozók a teljesítményértékeléssel (nem értik a rendszert) és a bérekkel a legelégedetlenebbek. A legmagasabb elégedettség pedig a képzés területén volt tapasztalható. A felmérést javító akciók tervezése és végrehajtása követte, de a válto-

„Az első elégedettség-vizsgálat eredményei azt mutatták, hogy a dolgozók a teljesítményértékeléssel (nem értik a rendszert) és a bérekkel a legelégedetlenebbek.”

zást a dolgozók nem igazán érezték. Mivel ez a kérdőív túl sok kérdést és túl bonyolultan tett fel, átdolgozták: kibővítették a vizsgált területek körét és leegyszerűsítették a kérdéseket.

A javított változatot 2002. június-júliusában oktatással egybekötve töltették ki a dolgozókkal, miköz-

ben tájékoztatták őket a vizsgálat céljáról (Nemzeti Minőségi Díj), okairól, az adott vélemények sorsáról, felhasználásáról. Ez a tájékoztatás nagyon fontos volt, mivel erősítette a dolgozóban a véleményével való foglalkozásba vetett hitet és a vizsgálat hitelességének érzését. Ezáltal a dolgozó pozitívabban állt a felméréshez, így használhatóbb eredmények születtek. A kérdések feltétele és a megkérdezett területek itt már inkább igazodnak a vállalatnál dolgozó, többségében fizikai munkások érdeklődéséhez, informáltságához. Feladatom a kérdőív kiértékelése és a szükséges beavatkozások megtervezése volt.

Eredmények

A vállalat számára egy részletes, a kérdőív minden kérdésének átlagértékét az összes vállalati egységre lebontva tartalmazó kiértékelést készítettem, mivel a vállalat így képes a problémákat egység-specifikusan beazonosítani és megoldani.

Kutatásomhoz és következtetéseim levonásához nem tartom fontosnak ilyen részletességgel vizsgálni az elégedettséget, így az egyes kérdéscsoportokban elért eredményeket a három fő rétegre (vezetők, szellemi és fizikai dolgozók) vonatkoztatva vizsgáltam. A feldolgozás során nem vettem figyelembe azokat a kérdőíveket, amelyek hiányosan voltak kitöltve, illetve azokat, amelyekben a kitöltő saját magával került ellentmondásba.

A kérdőív eredményei alapján Herzberg kéttényezős elméletét felhasználva elkülönítettem, hogy mely tényezők okoznak elégedetlenséget (higiéniás tényezők) és melyek motiválják a dolgozót (mindhárom rétegre összevontan). (6. ábra)

Az elégedettség-adatok alapján mindhárom réteg a szakszervezetek működésével a legkevésbé elégedett: csak nagyon kis mértékben képviselik a munkavállalók érdekeit. Mivel ez a vállalaton belül általános problémát jelent, az érdekképviseltek vezetőinek bevonásával oldható meg.

A nem megfelelő információáramlás, amely a munkahelyen belüli és kívüli információcseré rossz működéséből adódik, elsősorban a vezetők körében okoz elégedetlenséget. Mivel ennek háttérben több motívum is meghúzódhat (bizalomhiány, nem megfelelő információs csatornák, lassú információáramlás, karriervágy a vezetők körében), ezért szükség van e kérdés alapos körüljárására lehetőleg személyes elbeszélgetéseken.

A rossz tájékoztatás elsősorban a teljesítményértékelési rendszerrel és a béren kívüli juttatások rendszerével kapcsolatos: a kérdőív alapján az alkalmazottak nem ismerik és nem értik munkabéruk kiszámítását, és hogy milyen béren kívüli juttatások vannak a cégnél. Ezekben a területeken olyan tájékoztatásra van szükség, amely a nem magasan iskolázott emberek számára is érthető, nem bonyolult, hanem egyszerű, magyarázó jellegű.

Kifejezetten a szellemi dolgozók körében problematikus terület a munkahely biztonsága, illetve bizonytalansága. Ennél a kérdőívnel a munkahely biztonságának alacsony megítélése két tényezőtől adódik: egyrészt ténylegesen a munkahely bizonytalanságának érzéséből (ami a magas fluktuációból, az időszakos és részleges alkalmazásból és az állandó átcsoportosításokból ered; bár ez inkább a fizikai alkalmazottaknál jelentkezik), másrészt nem ide tartozóan a kérdőív hatásainak pesszimitista megítéléséből.

A szellemi dolgozók körében inkább a második ok a jellemző: nem hisznek abban, hogy a felmérést javító intézkedések követik. Ez alacsony elkötelezettségre, motivátlanságra, fásultságra utalhat. Szükség van a munkaerő „frissítésére”, ösztönzésére és a vezetők iránti bizalom növelésére.

A bérek megoszlásával kapcsolatos észrevételek:

A feltett kérdés: Az elmúlt 3 évben milyen mértékben emelkedett keresete?

6. ábra

Herzberg tényezőinek azonosítása a gyakorlatban

Motiváló tényezők	Higiéniás tényezők
Munkafeladat (jól kiválasztott)	Alacsony kereseti lehetőség
Vállalati és munkahelyi légkör	Érdekképviselői szervek nem hatékony működése
Előrelépés lehetősége	Nem megfelelő információáramlás, tájékoztatás
Szakmai fejlődés lehetősége	Változásmenedzsment hiányosságai
Béren kívüli juttatások	Munkahely bizonytalansága
Felelősség	

1. táblázat

A bérek növekedésének rétegenkénti eltérése

	0-5%	6-10%	11-15%	16-20%	20% felett
Vezetők	→				
Szellemi dolgozók	←				
Fizikai dolgozók	←				

A válaszok megoszlását az 1. táblázat mutatja be.

A nyílak egyértelműen jelzik, hogy a vezetőknél és az alkalmazottaknál egymásnak pont ellentétes mértékben alakult a fizetések emelkedése. Ezt az ellentétet a dolgozók jól érzékelik, és igazságtalannak érzik, ami a kérdőív véleményező részéből egyértelműen kiderül. Természetesen szükség van a differenciált bérezésre, de ha irreálisak a különbségek, akkor az elégedetlenséghez vezet. Kiváltképp akkor, ha ezek az elégedettségvizsgálat során, illetve az azt követő tájékoztatáskor felszínre, nyilvánosságra kerülnek. Ezért ezekkel az adatokkal óvatosan kell bánni.

A bérek alacsonyosságát alátámasztják azok a vizsgálatok, amelyeket a vállalat környezetében, illetve hasonló tevékenységet folytató, hasonló kvalitású cégek esetében végeztem a keresetek alakulásával kapcsolatban. Az adatgyűjtés (inkább informális, hozzávetőleges adatok) során azt tapasztaltam, hogy a megyében átlagosan hasonlóan alacsonyak a bérek, bár megyén belül nincs igazán más ipari bér munkát folytató és ilyen méretű vállalat. Más térségben működő, de hasonló kvalitású cégek esetében a bérek jóval magasabbak: 2-3-szorosai a vizsgált vállalaténak. És ez nemcsak a vezetőknél, hanem a fizikai dolgozóknál is tapasztalható.

A problémák megoldása

Herzberg kéttényezős elméletét alapul véve az elégedettség javítását két fő lépésben képzelem el: először az elégedetlenséget kell csökkenteni, megszüntetni, majd a motiváció segítségével növelni az elégedettséget. Ez lehetővé teszi a vállalat számára, hogy elérje célját: elégedett dolgozókat, és általuk a Nemzeti Minőségi Díjat. (7. ábra)

A vállalat jelenlegi helyzetében a problémák megoldási javaslatainak kidolgozásakor közvetlenül a rövid távú célok elérését, megva-

lósulását tartottam szem előtt. Fi-gyelembe vettem továbbá a következő tényezőket:

- a javaslatnak költségtakarékosnak kell lennie, mivel a vállalat pénzügyi helyzete nem engedi meg a drága megoldásokat,
- a dolgozóknak a vállalathoz való hozzáállása, annak válto-

ztatási készségéről alkotott véleménye nem túl pozitív, ezért olyan gyors, erőteljes, közvetlenül érzékelhető megoldásokra van szükség, amelyek lehetővé teszik, hogy rövid időn belül megváltozzon a dolgozók véleménye.

Az ösztönzés, bérezés javítása

A dolgozói elégedettség vizsgálat eredményeiből és a véleményező rovatban leírtakból kiderül, hogy a cégnél dolgozók többsége elégedetlen fizetésével. Maslow elméletét alkalmazva azt tapasztaltam, hogy a fizikai és szellemi dolgozók nagy többsége a piramis alsó két szintjén helyezkedik el. Ez azt jelenti, hogy őket fiziológiai szükségleteik kielégítése (a fizikai lét, családtartás, közvetlenül a pénzhez kötődő tényezők) és munkahelyük biztonsága, megtartása érdekli. Ez azt jelenti, hogy amíg nem történik nagyobb emelés és továbbra is megélhetési gondokkal küzdenek, addig a vállalathoz, a feladatokhoz való hozzáállásuk sem lesz pozitívabb, nem lesznek elégedettek.

A legfőbb elégedetlenséget csökkentő tényező tehát a pénz, a megoldást pedig az alapbéremelés vagy az ösztönző bér emelése jelentheti. A vállalat gazdasági helyzete, anyagi korlátai nem teszik lehetővé az alapbérek elégedetlenségét megszüntető, nagymértékű emelését, lehetőség csak kisebb, költségtakarékosabb beavatkozásokra van. Ezt én az ösztönző rendszer „továbbfejlesztésében” látom,

7. ábra

Célok meghatározása

Rövid táv	Közép és hosszú táv	Stratégiai cél: Elégedett dolgozó Nemzeti Minőségi Díj elnyerése
Az elégedetlenség megszüntetése az azonosított területeken	Minden területen az elégedettségi szint emelése, motiváló tényezők erőteljes működtetése	
A jelenlegi kérdőív „rendbetétele”	Fejlettebb elégedettségvizsgálat kidolgozása (szakirodalom)	

amely inkább tűzoltó jellegű beavatkozás: nem megoldja, csak enyhíti az elégedetlenséget. Előnye viszont, hogy kevesebb pénzráfordítással megoldható, és mivel teljesítményhez kötött, ösztönző hatása van. A javítási lehetőséget én abban látom, hogy az ösztönző bériáramlást még inkább teljesítményhez kössék, így nyugodtan emelhető az adandó pénzösszeg értéke is. Ez konkrétan azt jelenti, hogy a 110

„Két területen van a tájékoztatással probléma: a béren kívüli juttatások rendszere és a munkabér kiszámítási rendszere nem ismert, nem érthető a dolgozók számára.”

százalékos teljesítmény maximumot 120 százalékra emeljék, amely esetben az operátoroknak, betanított munkásoknak adható pénzösszegek a 2–3-szorosára emelhetők. Ezek a pénzösszegek akkor kerülnek csak kifizetésre, ha ez a magasabb teljesítmény tényleg teljesült, tehát veszteséget nem okoz a vállalat számára, viszont jobban ösztönöz.

Mivel ez a javaslat nem nyújt igazi megoldást az ösztönzésre, motiválásra, ezért hosszabb időtávban gondolkodva mindenképp javaslom az ösztönző rendszer felülvizsgálatát (tényleg minden dolgozó réteget ösztönöz-e), megfelelő átdolgozását, és pénz nélküli ösztönző eszközökkel való kiegészítését. Az ösztönző rendszer átdolgozásakor a jelenleginél nagyobb figyelmet kell fordítani arra, hogy a szellemi dolgozók és a vezetők számára egy „rétegre szabott” külön ösztönzési mechanizmus kerüljön kidolgozásra.

A tájékoztatás, információáramlás javítása

Két területen van a tájékoztatással probléma: a béren kívüli juttatások rendszere és a munkabér ki-

számítási rendszere nem ismert, nem érthető a dolgozók számára. A javaslatom mindkét esetben ugyanaz: meg kell találni azokat a – dolgozók által figyelt és használt – fórumokat, amelyeken keresztül „emészthető formában” el lehet juttatni a dolgozókhoz az információt. Véleményem szerint ezek a következők:

- *ismertető leírás a vállalat területén több helyen elhelyezett információs táblákon* (lehetőleg figyelemfelhívó, nagybetűs folyamatábra, hogy feltűnjön az embereknek, egyszerű, könnyen érthető

megfogalmazásban az alacsonyabb végzettségűekhez igazítva);

- *ismertető cikk a negyedévente megjelenő vállalati újságban* (szintén egyszerű, könnyen érthető fogalmazású legyen, magyarázó jellegű az alacsonyabb végzettségűek számára);
- *részletes leírás a bevezetési kiadványokban* (nyelvezete, stílusa azonos a már említettekkel);
 - *bemutató leírás a belső számítógépes hálózaton működő belső honlapon* (ahol lehetőséget kell adni a dolgozóknak arra, hogy kérdéseket is feltehesse nek a témával kapcsolatban);
- az ismertetők után *a munkahelyi megbeszélések alkalmával* javaslok rákérdezni arra, hogy *elolvasták-e a dolgozók az ismertetőket, van-e valamilyen kérdésük ezzel kapcsolatban* (ha nem is tudnak az ismertetőkről, felvilágosítani őket, hogy hol tudnak utána nézni).

Költségszempontból ezek a megoldások igen kedvezőek, nem kerülnek sokba, könnyen megvalósíthatóak. Az ismertetők elkészítése és terjesztése a PR-menedzser, a honlap kezelése az Informatikai csoport feladata.

A nem megfelelő információáramlás a vállalat vezetőinek körében is érezhető, bár itt a vezetők közti kommunikációs hézagok, információáramlási hiá-

„A nem megfelelő információáramlás a vállalat vezetőinek körében is érezhető, bár itt a vezetők közti kommunikációs hézagok, információáramlási hiányosságok okozzák a legnagyobb problémát. Ennek igazi oka a személyes ellentétekben, egymással vívott presztízsharcokban keresendő, amelyek feloldása mindenképp hosszabb időt vesz igénybe.”

nyosságok okozzák a legnagyobb problémát. Ennek igazi oka a személyes ellentétekben, egymással vívott presztízsharcokban keresendő, amelyek feloldása mindenképp hosszabb időt vesz igénybe. Első lépésként csapatépítő gyakorlatok, vezetői tréningek végzését javaslom munkahelyi, illetve munkahelyen kívüli környezetben.

További vizsgálatok szükségesek ...

A dolgozói elégedettség-vizsgálat alapvetően inkább diagnosztizáló, mint feltáró jellegű felmérés. Ez alatt

azt értem, hogy nem a problémák okait tárja fel, hanem a problémás területeket azonosítja. Ebből ki- folyólag a problémák okainak feltárására néhány – a kérdőív által azonosított – területen további vizsgáló- dásra van szükség:

- az érdekvédelmi szervek vezetőinek bevonásával fel kell tárnunk, hogy miért érzik úgy a munkavállalók, hogy a szakszervezetek nem képviselik megfelelő mértékben az érdekeiket;
- mi okozza, hogy a munkahelyen belül és kívül nem megfelelő az információcsere;
- miért pesszimisták a kérdőív utóéletét illetően a dolgozók, miért nem hisznek a javító intézkedé- sekben.

A további vizsgálódásra több módszer alkalmazható:

- kérdőíves megkérdezés, amely nagyobb létszámú felmérés esetén gazdaságos;
- kisebb, projektenkénti megbe- szélések, kötetlen elbeszélge- tés a témáról;
- előre megtervezett eljárás alapján mintavételezéses szóbeli megkérdezés, interjú.

A három lehetőség közül a középső a leginkább költségtakarékos és a legkevésbé hatékony. Az eredményes feltárás végett, bár költségesebb ennél, a másik két módszer alkalmazását javaslom (fizikai állomány: kérdőíves megkérdezés, szellemiek, veze- tők: interjú). A kérdőíves és a szóbeli megkérdezést egy 30 százalékos reprezentatív mintán javaslom végrehajtani, mivel az alkalmazottak teljes körű meg- kérdezése nagy költség- és időráfordítást jelentene (a vizsgálatot végző személyek munkaidője, ennek költsége, és a megkérdezett állomány munkaidő-ki- esésének költsége).

Fontos, hogy ez az elbeszélge- tés minden megkérdezett eseté- ben ugyanazon metódus alapján, ugyanazon kérdések feltételével történjen meg, és a kérdező hagy- jon elég időt a kérdésre adott vá- lasz bővebb kifejtésére.

Javasolt kérdések:

Szakszervezetekről: Ön szerint mi- ért nem képviselik a szakszer- vezeték megfelelően a munka- vállalók érdekeit?

Ez igaz akkor is, ha figyelembe vesszük a lehető- ségeiket?

Mi a véleménye, hogy lehetne mindezt megoldani?
Információ, kommunikáció: Mit ért Ön munkahelyen belüli és kívüli információcsere- n? Mondjon példát! Ön szerint ez főleg a vezetők közt fennálló problé- ma?

Mi a probléma oka, és hogy lehetne rajta javítani?
Munkahelyi biztonságról: Ön szerint büszkék a dol- gozók arra, hogy itt dolgoznak? Ön büszke erre?

Ha nem, Ön szerint mi ennek az oka, és mit lehet tenni ellene?

Félti, és ha igen miért az állását?

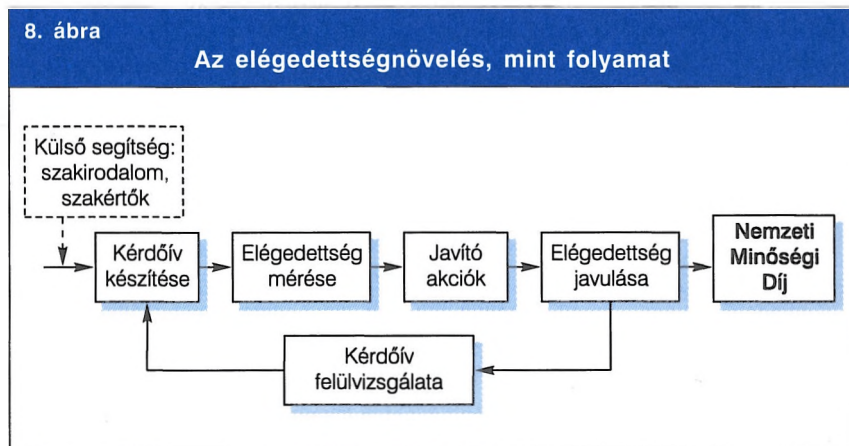
„Fontos, hogy az interjúk során az elbeszélgetés min- den megkérdezett esetében ugyanazon metódus alap- ján, ugyanazon kérdések feltételével történjen meg, és a kérdező hagyjon elég időt a kérdésre adott válasz bővebb kifejtésére.”

Az interjú közben a kérdezők jegyzeteket készíte- nek, ami a kérdőívek kiértékelésével együtt segítsé- get nyújt a problémás területen szükséges beavatko- zó akciók megtervezéséhez.

Az elégedettség javítása, mint folyamat

Elméleti és gyakorlati tapasztalataim alapján az elé- gedettség vizsgálatát, pontosabban javítását folya- matként képelem el, amit a következő ábrában fog- laltam össze. (8. ábra)

Véleményem szerint az elégedettség-vizsgálat hosszabb távon a tényleges elégedettség-felmérés- ből, és az ez alapján tervezett beavatkozások egy-



mást felváltva követő sorozatából épül fel. Így az elégedettség javítását egy időben spirálisan előrehaladó folyamként képzelem el, aminek egy elemét (a spirál egy ciklusát) mutatja az ábra.

MERRE TOVÁBB AZ ELÉGEDETTSÉG-VIZSGÁLAT JAVÍTÁSÁBAN?

Az előzőekben bemutatott vállalatnál eltöltött gyakorlati idő, a diplomadolgozat készítése, és más cégek gyakorlatában való kutakodás során tapasztaltak alapján azt a következtetést vontam le, hogy a cégek nincsenek tisztában a dolgozói elégedettség-mérésben, és egyáltalán a dolgozók véleményének kikérésében rejlő lehetőségekkel. Sajnálatos módon elég öncélúan, kifejezetten csak a Nemzeti Minőségi Díj pályázatának elnyeréséhez szükséges követelményként foglalkoznak az elégedettség vizsgálatával. Az eredmények feldolgozása után nem történik meg a beavatkozás, javítás. Sok vállalat nincs tisztában azal, hogy mire jó az elégedettségmérés, mire lehet felhasználni, kinek a feladata ennek a koordinálása, ki a felelős, hol van a helye a vállalatirányítás rendszerében, hogyan kell végigvinni, milyen a megfelelő felmérés. A vizsgálatok gördülékeny, rendszeres elvégzését nehezíti a befolyó adatok, eredmények szá-

„Sok vállalat nincs tisztában azzal, hogy mire jó az elégedettségmérés, mire lehet felhasználni, kinek a feladata ennek a koordinálása, ki a felelős, hol van a helye a vállalatirányítás rendszerében, hogyan kell végigvinni, milyen a megfelelő felmérés.”

mítógépes feldolgozásának nehézsége, lassúsága. A gyakorlati helyemül szolgált vállalatnál az adatok feldolgozása valamivel több, mint 1000 ember 55 kérdésre adott válaszána számítógépre vitelét jelentette, amelynek egyetlen eszköze a Microsoft Excel táblázatkezelő volt. Így az adminisztratív munka körülbelül két hétig tartott és két adminisztrátor munkaidejéből napi 4 órát foglalt le.

Hipotézis:

Az észlelt problémák alapján azt a hipotézist fogalmaztam meg, hogy a vállalati stratégia megvalósulásában jelentős szerepe van a dolgozói elégedettségnek.

Célok:

Alapvető cél: Az elégedettség-vizsgálat hatékonyságának javítása

Alcéllok: ➔ A mérés pontosítása

➔ A vizsgálat informatikai támogatottságának fejlesztése

➔ A vizsgálat módszerének fejlesztése

➔ A szervezetirányítási rendszer hatékonyságának fokozása

➔ Az elégedettség és a szervezet érettségének fejlesztése

Elvégzendő feladatok

Tervezem megvizsgálni, hogy a dolgozói elégedettség mérése milyen módon, módszerekkel, gyakorisággal történik különböző érettségi állapotban lévő vállalatoknál (különös figyelmet fordítva az NMD nyertes cégekre), illetve, hogy ezeknél a cégeknél milyen mértékű és jellegű az elégedettség. Megvizsgálom továbbá, hogy van-e, és ha igen, akkor milyen típusú az összefüggés a dolgozók elégedettségének mértéke és a szervezet érettségi foka közt. Ezek alapján tervezem az elégedettség-vizsgálat módszerének kidolgozását: kinek mi a feladata, a vállalatirányításban hol helyezkedjen el; milyen az ideális kérdőív vagy vizsgálat különböző vállalatok esetében;

milyen gyakorisággal kell vizsgálni, és milyen szervezeti fejlettség mellett; miért jó a vállalatoknak, ha tisztában vannak dolgozóik véleményével, illetve elégedetté teszik őket; végül hogyan segíthető ezáltal a stratégia teljesülése, a célok elérése. További kutatásokat kívánok végezni az

elégedetlenség csökkentésének, illetve az elégedettség növelésének lehetőségei, valamint a motivációban rejlő lehetőségek terén. Ezen területek mellett tervezem megvizsgálni a jelenleg használatban lévő HR információs rendszereket, modulokat, az általuk nyújtott, bennük rejlő lehetőségeket, fejlettségi szintjüket, javíthatóságukat.

A további vizsgálandó területek tehát:

- a dolgozók elégedettségének motivációs háttere, javításának lehetőségei,
- a dolgozói elégedettség-vizsgálat helye a vállalatirányításban,
- kapcsolata a stratégiai humán menedzsmenttel és a humán stratégiával,

- a dolgozói elégedettség-vizsgálat módszertana,
- a dolgozói elégedettség-vizsgálat informatikai támogatottsága.

Összegzés

A minőségi díjak kapcsán felmerülő dolgozói elégedettség-vizsgálat egyre általánosabbá váló feladat a ma Magyarországon működő vállalatok életében. Az ilyen típusú vizsgálatot folytató cég leggyakoribb első tapasztalata a dolgozók több területen észlelt elégedetlensége. A példaként felhozott ipari gyártó cégnél végzett kutatásom is alátámasztotta ezt a feltevésemet: a dolgozók több vállalati terület működésével elégedetlenek, ami nem igazán segíti elő a cég stratégiai céljának elérését, vagyis a Nemzeti Minőségi Díj elnyerését, illetve a minőségi termelést.

A kérdőíves vizsgálat és a vállalatnál működő több véleménynyilvánító eszköz segítségével a Pareto-elv alapján azonosítottam azokat az okokat, amelyek elsődlegesen a fő probléma (dolgozók elégedetlensége) kialakulásához vezettek.

Ezek a következők:

- alacsony bérek,
- szakszervezetek nem megfelelő érdekvédelme,
- nem megfelelő tájékoztatás, kommunikáció,
- munkahely bizonytalansága,
- rossz tapasztalatok a cég „viselkedését illetően”: kevés beavatkozást, javítást tapasztaltak a dolgozók.

A problémák megoldására alternatív javaslatokat dolgoztam ki, amelyeket, mint az elégedettség javításának lehetséges eszközeit mutattam be. Tapasztalataim alapján pedig elkészítettem az elégedettség-javítás folyamatának ábráját, és meghatároztam azokat az irányokat, területeket, amelyeken további kutatásokat kívánok végezni.

FELHASZNÁLT IRODALOM:

- [1] BAKACSI GYULA – BOKOR ATTILA: Szervezeti magatartás és vezetés
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
Budapest, 1998.
2.3.3. Beállítódás (attitűd) 46–49. oldal
3.1. A motiváció tartalomelméleti 84–121. oldal
7.1. Mi a szervezeti kultúra? 226–250. oldal

- [2] Gyökér Irén: Humánerőforrás-menedzsment
Műszaki Könyvkiadó Budapest, 1999.
4. fejezet: A motiváció alapjai, az egyéni viselkedés módosításának eszközei 53–71. oldal
- [3] Kalapács János: Minőségirányítás, minőségtechnikák
X Level Kft. 2001. ISBN 9630049708,
4.2.4. fejezet Minőségdíjak 417–428. oldal
4.2.5. fejezet Az EFQM modell, mint szabályozási kör? 428–461. oldal
- [4] MOLNÁR ZSUZSANNA: Elkötelezettség – egy pénzteremtő varázsszó
<http://www.hr.karrier.hu/cikkek/elegedettseg.php>

„A dolgozói elégedettség-vizsgálat egyre általánosabbá váló feladat a ma Magyarországon működő vállalatok életében. Az ilyen típusú vizsgálatot folytató cég leggyakoribb első tapasztalata a dolgozók több területen észlelt elégedetlensége.”

- [5] Motivation Diagnostic Framework using Sources of Motivation Framework
http://www.cba.uri.edu/Faculty/Scholl/Notes/Motivation_Diagnosis2.html
- [6] MOTIVATION: value your people for what they do
Works Management 1995. April p. 56–59
- [7] SUGÁR KAROLINA: EFQM modell a szervezet önértékelésére
www.om.hu/j42636.html
Oktatási Minisztérium – Közoktatás
- [8] SCHLEIFFER ERVIN: A munkatársak minőség iránti elkötelezettsége a siker kulcsa
Magyar Minőség Humánpolitika és minőségirányítás 2001. október 23–27. oldal
- [9] SZÓDI SÁNDOR: Az emberi erőforrások fejlesztése és a dolgozói elégedettség alakulása terén elért eredmények, Magyar Minőség 29–34. oldal
- [10] WERTHER, WILLIAM, IR./ KEITH DAVIS: Personnel Management and Human Resources
Second Edition, Halliday Lithograph Corporation 1981 by McGraw – Hill, Inc. Chapter 15. Employee motivation and satisfaction p. 397–417.

*Nagy Zsuzsanna Ph.D. hallgató
Veszprémi Egyetem*

A transznacionális emberierőforrás- menedzsment makro és mikro jellemzői

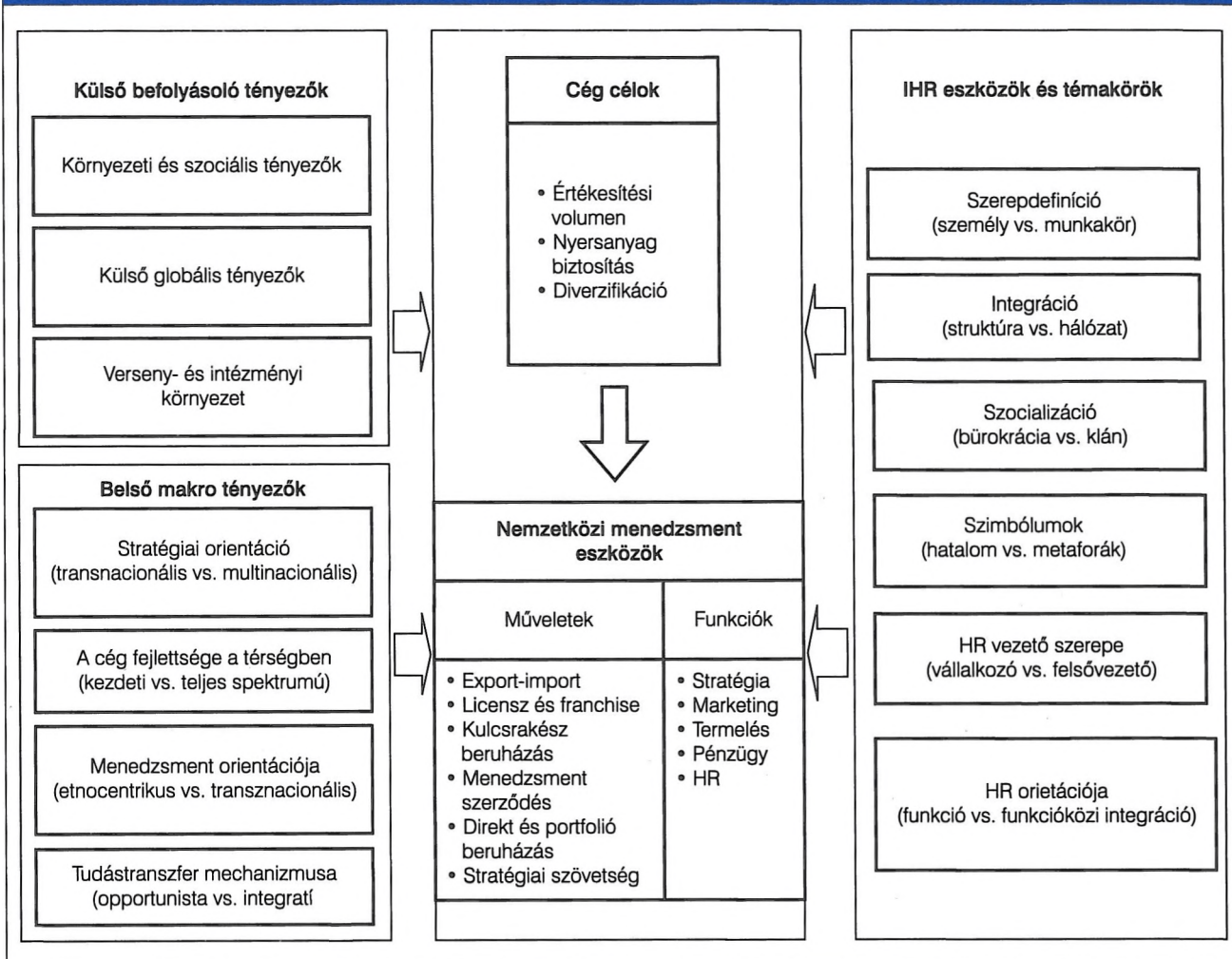
Az UNCTAD 2003-as jelentése szerint 65 ezer nemzetközi vállalat és annak 850 ezer helyi egysége működött az elmúlt évben a világon. Ezek a szervezetek 1990-hez képest, amikor 24 millió embert foglalkoztattak, ma több mint 54 millió dolgozót alkalmaznak. A WTO [Hill 2002, Wild et al. 2003] felmérései szerint a vámok és más kereskedelmi tarifák mértéke viszont a múlt század eleji 50 százalékos mértékről 3 százalékra csökkent, továbbá a nemzetközi kereskedelem nagysága közel meglétszereződött az elmúlt évek alatt. A világgazdaságban mutatkozó legutóbbi válságjelek és a korábban említett jelentés nyomán az is megállapítható, hogy a '90-es évekhez képest jelentősen csökkent az FDI (Foreign Direct Investment) mennyisége a világon.

A 2000-es 1492 milliárd dollárhoz képest 2002-ben már csupán 735 milliárd dollár volt az FDI értéke. A csökkenés legjelentősebb befolyásoló okai között említi a WTO jelentése a határokon átnyúló vállalat-felvásárlások jelentős visszaszorulását. Az elmúlt évekhez hasonlóan a legtöbb külföldi tőkebefektetés a világ legfejlettebb országaiba irányult. Az üzleti élet nemzetköziesedése azonban a különböző visszafogó erők (pl. háborúk, olajválság, globalizáció ellenesség stb.) ellenére töretlenül megy előre, amiben a nemzetközi vállalatok jelentős szerepet játszanak.

A nemzetköziesedés fogalma számos módon definiálható. Az egyik tipikus megfogalmazás szerint e folyamat révén növekszik a cég nemzetközi jelenléte, aminek során egy hazai cég kiterjeszti a tevékenységét külföldi piacokra, és más országokban új egységeket hoz létre, aminek következtében növekszik a hozzáadott értéket termelő képessége [Galbraith 2000: 35.old]. A cégek nemzetköziesedése általában hosszabb folyamat, a globálisnak született cégek (globaly born) azonban úgy is kiléphetnek a külföldi piacra, hogy nem volt jelentős hazai értékesítésük, és nem mentek végig az előbb említett folyamaton. Az ilyen típusú cégek a rendelkezésre álló erőforrásokat és az értékesítésüket úgy próbálják szervezni, hogy több országra kiterjedő tevékenységükkel azonnal versenyelőnyre tegyenek szert. Számukra az egész világ egyetlen piac. (1. ábra)

Az elmúlt évek alatt elfogadottá vált, hogy a vállalatok sikerességében, hazai és nemzetközi versenyképességük megőrzésében és fejlesztésében a hagyományos termelési tényezők mellett, egyre fontosabb szerepet játszik az emberi erőforrások menedzselése (HRM) is. [Dreher & Dougherty 2002; Karoliny et al. 2003, Poór & Roberson 2003]

Cikkünkben a továbbiakban arra keresünk választ, hogy a nemzetköziesedés legmagasabb szintjét elérő vállalatok – az ún. transznacionális cégek – emberierőforrás-menedzselése milyen sajátosságokkal bír.



TRANSZNACIONÁLIS STRATÉGIÁK

Bartlett & Ghoshal [2000] szerint a tartós globális versenyképesség a legtöbb cég számára három célkitűzés egyidejű megvalósításával érhető el:

1. globális szintű mérhetőkonyság – globális standardizálás;
2. a multinacionális cég rugalmas alkalmazkodása a helyi feltételekhez – lokális szintű differenciálás;
3. világszintű tapasztalatszerzés – az innováció világszerte történő elterjesztése.

E három célkitűzésnek és eszköznek a kombinálásával és egyidejű kiegyensúlyozásával, a „transznacionálisnak” nevezett stratégiával a szóban forgó cégek radikálisan szakítanak az addigi stratégiákkal, amelyek a fenti három célterület közül csak egy vagy két területen felmutatott erősségekre és lehetősé-

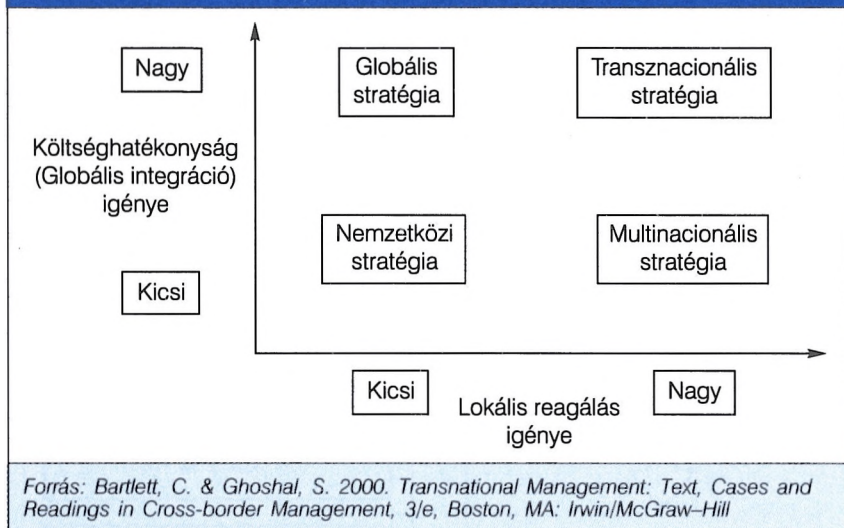
gekre alapultak (2. ábra). Ezek a vállalatok dolgozóik tevékenységét a hagyományos, bürokratikus szervezeti kontrollal szemben [Ouchi 1981], elsődlegesen a szociális „klán” eszközeivel felügyelik. A decentralizált szövetség, az összehangolt szövetség vagy a centralizált központstruktúra „adminisztratív örökségként” továbbra is jelen van, és részleges ellenőrzési megoldást biztosít. [Bartlett & Ghoshal 2000]

A szervezeti kultúra kiemelt szerepe

A transznacionális cégeknél az elsődleges ellenőrzési eszköz nem csupán a szervezeti struktúra „anatómiájából”, hanem „anatómiájának” (azaz struktúrájának), „fiziológiájának” (azaz a személyes kapcsolatok informális hálójának), illetve „pszichológiájának” (azaz közös szervezeti kultúrájának) kiegyensúlyozott viszonyából fakad. [Bartlett & Ghoshal 2000]

2. ábra

Transznacionális közelítés a nemzetközi stratégiák között



Ezek a dimenziók együttesen alkotják az „értelem-érték mátrixot”, vagyis azt a szociális kontrollrendszert, amely elsődleges ellenőrzési eszközként működik a transznacionális cégeken belül. [Engle & Stedham 1998] A nemzetközi emberierőforrás-menedzsment rendszerek (IHRMS) eszközként és szabályozóként is funkcionálhatnak a fokozatos átmenet idején a kulturális változás elősegítésére. Először az „egyéni attitűdök és mentalitások”, ezt követően az „emberek közti viszonyok és folyamatok”, majd végül, szinte véletlenszerűen, a „formális struktúrák és felelőségek” megváltoztatása terén.

Egyensúly és kettősség

Bartlett és Ghoshal [2000] utal azokra a potenciális stratégiai előnyökre, amelyeket a helyi adaptáció és a globális standardizálás kombinációja, valamint az innovációk terjesztése kínál, erre nem is kívánunk kitérni. Bizonyos fokig ez az egyensúly nemcsak előnyös a stratégiai üzleti igényekre adandó válaszok terén, hanem szükséges is a szervezeti ellenőrzés tisztán helyi, tisztán globális és tisztán innovatív stratégiáinak, struktúráinak és formáinak, a természetükből fakadó instabilitásuk miatt.

A legújabb kutatások megkérdőjelezik a globális standardizálás valós esélyeit vagy megvalósíthatóságát, illetve azt, hogy létezik-e egyetlen szabványos modell az innovációk elterjesztésére [Doremus et al

1998], vagy, hogy beszélhetünk-e változatlan helyi kultúráról. [Geary, 2002]. Doremus és tsai [1998] adatokkal támasztják alá, hogy az amerikai, német és japán központtal rendelkező multinacionális cégek olyan mértékben különböznek intézményi alapjaikban, hogy ezek a szervezetek – bármennyire globálisnak is látszanak kívülről – mindig meg fogják őrizni egyedi, hazai jellemzőiket.

Elkerülhetetlen, hogy az ennek alapjául szolgáló elméletek, valamint politikai és gazdasági intézményrendszerek, származási területük függvényében, módszereken eltérő képességeket hozzanak létre,.

Az innovációs minták ugyancsak rendszeresen különböznek a cégek anyaországai szerint, így az innováció az USA-ban, az Egyesült Királyságban és Franciaországban a „küldetésre” (célokra) fókuszál, ami összekapcsolja a kormányokat, üzleti vállalkozásokat és egyetemeket a forradalmian új kutatások terén. Más országokban, Németországban és Japánban például, az innováció az „iparágak közti kapcsolatokra” koncentrál, a kormányzat pedig kevésbé jelenik meg a megrendelő szerepkörében, és így az utóbbi országokban székhellyel rendelkező multinacionális cégek inkább hajlandóak, illetve képesek a „külföldön előállított technológiák megszerzésére és gyors adaptálására”. [Doremus et al 1998: 73. old.] Ezek a származási különbségek állítólag szisztematikus eltéréseket eredményeznek a struktúrában, a fej-

„A legújabb kutatások megkérdőjelezik a globális standardizálás valós esélyeit vagy megvalósíthatóságát, illetve azt, hogy létezik-e egyetlen szabványos modell az innovációk elterjesztésére, vagy, hogy beszélhetünk-e változatlan helyi kultúráról.”

lődési pályában és a nemzeti innovációs rendszerek eredményeiben.

Geary [2002] történelmi elemzése alapján úgy érvel, hogy a kulturális identitás sokkal összetettebb, plurálisabb és dinamikusabb dolog annál, mint ahogy azt számos modern, önjelölt nacionalista ve-

zető próbálja velünk elhitetni. A nemzetek feletti szakmai, osztálybeli, foglalkozási, vallási és gazdasági tényezők ötvözhetőek a regionális és globális bevándorlási modellekkel, és így egy többdimenziós identitásérzet jöhet létre, amely egyének millióit érinti.

Ugyanabban az értelemben, ahogy egy „A” személy része lehet az 1. sz. kultúrának és a 2. sz. kultúrának, ugyanúgy a „B” személy részese lehet a 3. sz. kultúrának és a 2. sz. kultúrának. A két identitás kölcsönösen nem zárja ki egymást, de adott esetben a körülmények határozhatják meg, hogy melyik az erősebb. [Geary 2002] A szerző itt foglalkozásokról és kulturális régiókról beszél az V. századi Római Birodalomban, de a dualis érvrendszer ma is ismerős számunkra a globális emberierőforrás-menedzsment területén. A kulturális változások komplexitása egyfajta status quo, nem csak egyszerűen az elmúlt 50 év terméke.

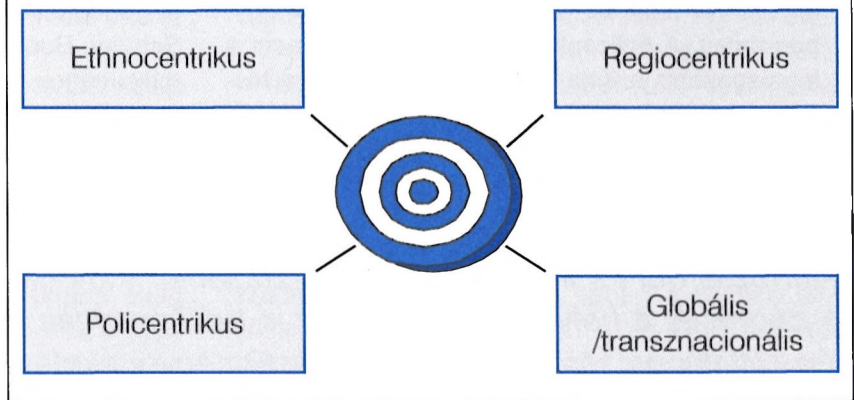
Sokkal inkább a mai kulturális komplexitást mutatja be Tewes [2002], ezúttal az európai egyesítés gondolatkörén belül, az 1983–1998 közti időszak német politikai döntési folyamatainak elemzésében. Úgy látja, hogy a regionális európai standardizálás (konvergencia és divergencia) erői nem egyszerűek és egy irányba mutatók, hanem inkább halmazati döntések reaktív együttese. A globális stan-

„A globális standardizálás vs. helyi adaptáció duális ellentétpárja helyett – a homogenitás és stabilitás tiszta modelljének hiányában –, a globális standardizálás, a helyi adaptáció és az innováció elterjesztésének kiegyensúlyozott hármassal alapelve lehet a legstabilabb módszer a korábban bemutatott bizonytalanságok kezelésére.”

dardizálás vs. helyi adaptáció duális ellentétpárja helyett – a homogenitás és stabilitás tiszta modelljének hiányában –, a globális standardizálás, a helyi adaptáció és az innováció elterjesztésének kiegyensúlyozott hármassal alapelve lehet a legstabilabb módszer a korábban bemutatott bizonytalanságok kezelésére. Ez a kiegyensúlyozott hármassal

3. ábra

Tipikus nemzetközi vállalati menedzsment mentalitások



alapelv nemcsak stratégiaileg releváns, hanem gyakorlatiasabb is.

Eltérő menedzsmentmentalitások

A multinacionális cégek helyi vállalataik irányításában többféle orientációt követhetnek. A nemzetközi szakirodalomban a nemzetközi vállalatok irányításában és humán menedzselésében követett felfogásokat [Dowling & Schuller 2004] az alábbi négy nagyobb kategóriába sorolhatjuk. (3. ábra)

- **Anyaországi (etnocentrikus) orientáció:** Ez a közelítés azt jelenti, hogy az anyaországbeli menedzsereknek nagyobb a szavahihetősége, mint bármelyik külföldinek, dolgozzon az a központban, vagy bármelyik leányvállalatnál. Természetesen ennyire élesen egyetlen cég sem fogalmaz. Egy etnocentrikus vezető szerint a bonyolult termékek gyártását kizárólag az anyaországban szabad elvégezni, míg az egyszerűbb összeszerelést rá lehet bízni a külföldi részlegekre. Szűkebb témánk szempontjából például kiemelhető, hogy ilyen vállalatoknál a kulcspozíciókat kizárólag anyaországi menedzserek töltik be. Jelentősek a különbségek a központ és a helyi bérek között az előbbiekre javára. Általában mind a központi, mind a helyi leányvállalatok menedzserei az anyaországgal azonosítják a cég eredetét, nemzetiségét.
- **Helyi-fogadóországi (policentrikus) orientáció:** Azon cégek sorolhatók ide, ahol a központ menedzserei belátják, hogy a fogadó országok üzleti

kultúráját a helyiek értik a legjobban. Arra törekednek, hogy a leányvállalatok lokális jellegét minél jobban kidomborítsák. A jó pénzügyi kontrolling rendszerre hárul az a szerep, hogy a céget egyben tartsa. A policentrikus orientáció még nem a legmagasabb szintje a multinacionális közelítésnek. A helyi cég kulcspozícióit az adott országból származó szakemberek töltik be. A központba

„A globális orientáció esetében nem a nemzetiségi hovatartozás dönt a kulcspozíciók elosztásánál. A globális cégeknél a helyi menedzsereket is bekapcsolják a cég általános ösztönzési és teljesítményértékelési rendszerébe.”

azonban nagyon ritkán kerül be menedzser a helyi leányvállalatoktól.

- **Regionális (regiocentrikus) orientáció:** A jelentős regionális kötődéssel bíró cégek sorolhatók ebbe a kategóriába. Hasonlóan a következő globális orientációhoz a vállalat egészének irányításába szélesebb menedzserréteget vonnak be. A regionális tevékenység irányításába a helyi menedzsereknek nagyobb a beleszólásuk, viszont csak elvétve kerül be közülük valaki a cég központjába.
- **Globális (transznacionális) orientáció:** A vállalat mind helyi és világviszonylatban egyaránt a legjobb szeretne lenni. Ez a magatartásmód feltételezi, hogy nem a nemzetiségi hovatartozás dönt a kulcspozíciók elosztásánál. A globális cégeknél a helyi menedzsereket is bekapcsolják a cég általános ösztönzési és teljesítményértékelési rendszerébe. Ez utóbbiként említett magatartási mód követését számos tényező akadályozza napjainkban. Így többek között megemlíthetjük: a nemzeti nacionalizmusok újraéledését, a globális struktúra működtetésének növekvő költségét, a sajátos kommunikációs nehézségeket és nem utolsósorban a szükséges menedzser emberanyag biztosításának a nehézségeit.

MAKROSZÍNTŰ HRM-HATÁSOK

Fontos kérdés, hogy a transznacionális stratégia jellemzőinek, összetevőinek és tulajdonságainak elemzése birtokában milyen hatásokkal számolhatunk az emberierőforrás-menedzsment (HRM) terén? Pontosabban: milyen tulajdonságokkal vagy jellemzőkkel

kell bírnia az emberierőforrás-menedzsmentnek egy transznacionális ideált maga elé tűző cégnél?

Milyen makroszintű tulajdonságok vetődhetnek fel – gondolunk itt olyan tulajdonságokra, amelyekre Schuler, Budwahr & Florkowski [2003] a multinacionális cégek nemzetközi emberierőforrás-menedzsmentjének (IHRM) egy általánosabb keretén belül úgy hivatkozik, mint „kérdéses pontok” és „funkciók”

–, amelyek ha rendelkezésre állnak, lehetővé teszik számunkra a HRM tevékenységeknek a helyi adaptáció és a globális standardizálás közti állandó egyensúlyban történő irányítását, pozicionálását és manőverezését. Tekinthesünk úgy az ilyen makroszintű tulajdonságokra, hogy meghatározzuk az

elvárt képességeket, és a HRM-et egy szélesebb kontextusba helyezzük.

Célszerű vizsgálni, hogy melyek azok a mikroszintű HRM-kérdések, amelyek kritikusak a transznacionális stratégia megvalósítása szempontjából. Ezek a folyamatos és rendszeres tevékenységek (pl. emberierőforrás-tervezés, döntéshozatalt támogató rendszerek, toborzás és kiválasztás, képzés és fejlesztés, bérezés és juttatások) biztosítják a transznacionális stratégia megvalósítása mögötti hajtóerőt. Ezekre a mikroszintű kérdésekre „politikák és gyakorlatok” néven hivatkozik Schuler, Budwahr & Florkowski [2003].

A makroszintű HRM-tulajdonságok által biztosított irány és a mikroszintű tulajdonságok által biztosított hajtóerő az, ami végül a HRM-t egy igazi stratégiai partnerré teszi a transznacionális küldetésben. A fenti makro-, illetve mikroszintű képlet teljesen összhangban van Brewster, Larsen & Mayrhofer [2000] sokkal általánosabb stratégiai HRM-képével, amelyben „a HRM közvetlenül részt vesz a formális stratégiai tervezési folyamatban” és „közvetett kontrollt gyakorol a folyamat felett” (ahol a közvetlen részvétel foglalja magában a makroszintű kérdéseket, míg a közvetett folyamatellenőrzés a mikroszintű ügyeket), de az összhang semmi esetre sem jelenti a két koncepció azonosságát.

A TRANSZNACIONÁLIS STRATÉGIÁK HRM ASPEKTUSAI

A nemzetközi környezetben működő vállalatoknál az emberierőforrás-menedzselésnek számos sajátossága van. Többek között az alábbiakat említhetjük:

- A nemzetközi emberierőforrás-menedzsment az alkalmazások nagyon eltérő szinterei, jogi és kulturális környezete miatt, komplexebb és sokkal több tényező figyelembevételét igényli az érintettektől. [Dowling & Welch 2004]
- Az emberierőforrás-menedzselés sok funkciója (tervezés, adminisztráció, munkakörtervezés) változatlan, viszont az egyes tevékenységeket ki kell egészíteni a nemzetközi tevékenység sajátos igényei szerint. Ide sorolható, hogy nemcsak az alkalmazottat, a leendő kiküldöttet kell ismerni, hanem a családját is. Van(nak)-e gyerek(ek)? Hány éves(ek)? Igényel(nek)-e speciális egészségügyi ellátást?
- A külföldi cégek az esetek többségében a helyieknél fejlettebb emberierőforrás-menedzselési munkát folytatnak. Az előbbiek különösen hatékony módszereket alkalmaztak a munkateljesítmények, a kommunikáció, az újonnan felvettek betanítása és a karriermenedzsment területein, míg a helyi cégek főleg a kollektív szerződéssel és a sztrájkokkal kapcsolatos személyzeti feladatokra koncentráltak – bizonyították Hiltrop [1991] belgiumi kutatásai.
- A különböző jogi, intézményi és gazdasági környezetben működő vállalatok emberierőforrás-menedzselési modellje nem lehet teljesen uni-

„A külföldi cégek az esetek többségében a helyieknél fejlettebb emberierőforrás-menedzselési munkát folytatnak. Az előbbiek különösen hatékony módszereket alkalmaztak a munkateljesítmények, a kommunikáció, az újonnan felvettek betanítása és a karriermenedzsment területein, míg a helyi cégek főleg a kollektív szerződéssel és a sztrájkokkal kapcsolatos személyzeti feladatokra koncentrálnak.”

formizálható. Ezért is fontos kiemelni, hogy az anyavállalat környezetében kialakult gyakorlatot hozzá kell igazítani a leányvállalatnak helyet adó ország gazdasági, jogi és politikai viszonyaihoz, kultúrájához.

- A globális standardizálás, a helyi adaptáció és az innováció elterjesztése önmagában is dinamikus és összetett. Ha az előttünk álló valódi feladatot nemzetközi személyzeti szakemberként szeretnénk értelmezni – különösen azok, akik az ameri-

kai stratégiai IHRM területén dolgoznak –, meg kell ismernünk az erre vonatkozó irodalom és a modellek összességét. [Brewster 2003] A globális cégek kutatásával foglalkozóknak meg kell érteniük a globális környezetben előforduló kérdéskörök, paradigmák és modellek valódi kiterjedését.

Újraderfiniált szerepek az IHRM-folyamatokban

Egy transznacionális cégnél a HRM veszi át a struktúra, mint elsődleges stratégiai kontrollmechanizmus szerepét. Nem a munkakör, hanem a személy az elsődleges elemzési egység. A „stratégia határozza meg a szervezetet, a szervezet a munkaköröket, az IHRM pedig gondoskodik a munkakör betöltéséről” *szemléletről* át kell térni a „stratégia határozza meg az IHRM kompetenciákat, és az IHRM képességek szorosan integrált IHRM folyamatokat eredményeznek” (pl. toborzás és kiválasztás, képzés és fejlesztés, HRIS, HR tervezés, valamint bérezés és juttatások) *szemléletre*. [Stedham & Engle 1999]

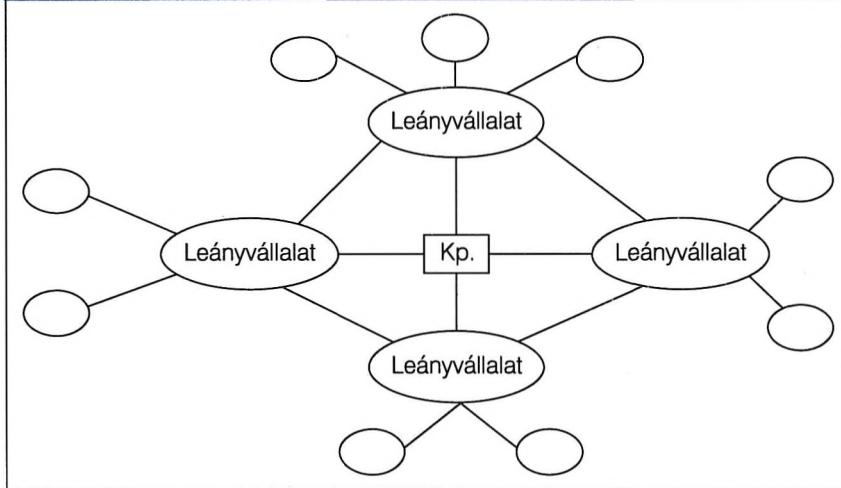
Boudreau, Ramstad & Dowling [2003] az egyén fontosságának kritikus voltát mutatja be, amikor a „globális tehetség” témakörét feszegeti, míg Nohria és Ghoshal [1997] az „elkülönült hálók” elemzése során ugyanerről a kérdéskörrel ír abból a megközelítésből, hogy az integrációhoz egyre nagyobb szükség van a

„személyek közti kapcsolati hálóra”. Schuler, Budwahr & Florkowski [2003] ezekről a kérdésekről az elegáns „integrált keret” megnevezés alatt beszél, amely egyaránt magában foglalja a makroszintű „kérdéses pontokat” és „funkciókat”, valamint a mikroszintű „politikákat és gyakorlatokat” egyaránt; Galbraith [2000] pedig a „hálók közti koordinációról” ír. Az integrált IHRM folyamatoknak szánt vezető szerepkör az IHR számára a szere-

pek jelentős újradefiniálását hozza.

Az IHRM, mint integráló folyamat

A transznacionális stratégiában is megtalálható a szervezet, de csak támogató szerepkört tölt be [Egelhoff 2002] a rugalmasabb hálózati kapcsolatok és az integrációs mechanizmusok mellett (4. ábra). A struktúra és az IHRM szerepköre közötti új, fordított viszony nagyon érdekes, és felvet egy igen fontos kérdést: „Hogyan tudja az IHRM közvetlenül biztosítani



az annyira szükséges integrációt?" Hogyan tudnak az IHRM-nek a toborzáshoz és kiválasztáshoz, a képzéshez és fejlesztéshez, a HR informatikai rendszerekhez, az emberi erőforrás tervezéshez, valamint a bérezéshez és juttatásokhoz kapcsolódó folyamatai jobban fókuszálni az integrációs elvárásokra, és kevésbé a vertikális és horizontális differenciálás kérdéseire.

Az érdekszövetségi folyamatok irányába történő szocializáció

Számos elméleti tudós és kutató – kezdve Bartlett és Ghoshal [2000] írásaitól Nohria és Ghoshal [1997], továbbá Galbraith [2000] és Egelhoff [2002] munkásságáig – beszél a kulturális kontroll/szocializáció szükségességéről (Ouchi [1981]: az „érdekszövetségi kontroll”) – az ügynökség-elmélet (agency theory) vagy a külső bürokratikus kontroll, mint elsődleges irányítási eszköz helyett – ebben a komplex és turbulens transznacionális világban. Hogyan képes az IHRM (valamennyi folyamatán keresztül, és nem csak a hagyományos kultúra eszközei, azaz a toborzás és kiválasztás, valamint a képzés és fejlesztés révén) biztosítani az olyannyira különböző funkcionális, kulturális és műszaki háttérrel rendelkező alkalmazottak átforgalmazását?

Eklektikus vs. standardizált kutatási programok

Ismét eljött az ideje, hogy toleranciára kérjük az olvasókat a módszertant illetően; pontosabban arra szó-

lítsunk fel mindenkit, hogy legyen nyitott a módszertan, a tervezés és az eszköztár használata terén a paletta szélesítésére (legyen ez akár a kvalitatív kutatás – és itt Osland [1995] kutatása ötlük fel –, vagy akár a nyugati „tudás” kizárólagosságának megszüntetése [Mattl 1999]). Ha be tudjuk azonosítani az egyes paradigmákon belül a jó kutatás jellemző attribútumait és tulajdonságait, majd minden egyes kutatási tevékenységet az adott paradigma szigorúval vizsgálunk meg, a tevékenységek javulhatnak, a tudásanyag pedig hatékonyabban bővíthető. Ismét felidézve Brewster [2003] gondol-

atait az univerzalista és az értelmi összefüggéseket kereső módszertanról, azt láthatjuk, hogy ezek teljesen egybevágnak a jelzett elképzeléssel.

Metaforák és szimbólumok

Végül arra keressük a választ, hogyan hidalják át az IHRM rendszerek a kultúrák és funkciók, valamint a termékek közötti különbségeket, és hogyan teremtenek globálisan integráló kommunikációs és koordinációs rendszert. Milyen koncepciót, stratégiát és gyakorlati tapasztalatot tud az IHRM felmutatni ennek a különösen fontos integratív „összekötő erőnek” a fokozására? [Evans 1992]

A nagyon különböző egységek közötti kommunikációhoz erős kollektív fogalmakra, közös és hatékony

„A nagyon különböző egységek közötti kommunikációhoz erős kollektív fogalmakra, közös és hatékony intézményi szimbólumokra, valamint közvetítő csatornákra van szükség.”

intézményi szimbólumokra, valamint közvetítő csatornákra van szükség. Engle és Mendenhall [2001] egy, a transznacionális döntéshozatalt támogató rendszerek tulajdonságairól (DSS) szóló publikációjában a kommunikációs csatornákra koncentrált: azok hozzáférhetőségére, időszerűségére, továbbá az IHRM döntések kulturális, funkcionális és termékdimenzióinak kiegyensúlyozott látásmódjára és az egyes kultúrákkal szembeni elfogultságot mini-

malizáló kultúrasemleges mivoltára, valamint azoknak a célokhoz igazítható rugalmasságára.

Így nekünk, az IHRM kutatóinak és gyakorlati szakembereinek új „keretek” – azaz „a szervezési módok és világszemléletek” kialakítására és elterjesztésére kell koncentrálnunk, ezek a keretek pedig „főleg a gyakorlati szakemberek és a kutatók együttműködéséből születnek”. [Lawler 1985: 10. old.] Mitroff [1985] azzal érvel, hogy a metaforák a nyelv „alapkövei” és a vezetéselméleti tudományokban az összhang kialakításának elsődleges eszközeként tartják őket számon. A metaforák a szervezeti „valóság” modelljeinek hajtóerői, amelyek egyszerre egyesítenek és osztanak meg bennünket abban a folyamatban, amelyet Mitroff [1985: 22. old.] a „tudomány esztétikai dimenziójaként” ír le.

Gelfand és McCusker [2002] ki is terjeszti a metaforák jelentőségét az interkulturális összhangra történő alkalmazásban. Ezekről a metaforákról azt állítja, hogy „fogalmi köröket” aktiválnak, amelyek a társadalmi szokásokban és gyakorlatokban való részvétel során szelektíven fejlődnek ki, aktiválódnak és állandósulnak”. Amennyiben a transznacionális cégek alkalmazottaival szemben az az elvárás, hogy kognitív perspektívájuk terjedjen túl a helyi kultúrával, funkcionalitással vagy iparággal kapcsolatos lokálpatriotizmuson, ez „appercepciót” kíván, – azaz „azt a tudatos észlelési folyamatot, melynek során valamilyen újdonságot egy már ismert dolog alapján érzékelünk”, egy olyan folyamatot, amelyben „a jelenlegi és a múltbéli tapasztalatok között keresünk összefüggéseket”. [Gelfand & McCusker 2002: 298. old.]

A transznacionális cégek vezetőinek le kell küzdeniük a „mentális egyformaságot”, amely óhatatlanul kialakul a helyi szervezetekben, és új, transznacionális metaforákat és koncepciókat kell kialakítaniuk. „Bár a közös fogalmi körök kialakítása magától értetődő, e fogalmak létrejötte, állandósulása, kifejezése és meggyökeresedése különböző *szimbolikus formákban* történik meg, mint például a nyelv, a jog, a mindennapi rutinok és formaságok, a tárgyak stb.”. [Gelfand & McCusker 2002: 299. old.] A szimbolikus formáknak a makroszintű transznacionális összefüggéseken, valamint a mikroszintű transznacionális HRM szerepeken és folyamatokon keresztül történő manipulálása valószínűleg kulcsfontosságú a transznacionális stratégiák sikeres megvalósításában.

A transznacionális döntéshozatalt támogató rendszer, mint „egyensúlyban lévő bűgócsga” [Engle & Mendenhall 2001], valamint a transznacionális szerepeket betöltő személyek, mint „halraj”, amelyek összehangolt módon mozognak „a karrier egyre szélesedő hullámain” [Engle & Mendenhall 2003], jó példái az univerzális, kultúrasemleges metaforáknak, amelyek megkísérik áthidalni a tanulmányi háttérben és a kulturális szocializációban fennálló eltéréseket, valamint a nyelvi különbözőséget a globális vállalati kultúra keretein belül dolgozók között. A – webalapú információs rendszerekhez kapcsolódó – IHRM koncepciók sorozata képes arra, hogy az értelmi mátrix felépítéséhez és fenntartásához szükséges kulturális „összekötő erő” egy jelentős forrását biztosítsa.

„A transznacionális cégek vezetőinek le kell küzdeniük a „mentális egyformaságot”, amely óhatatlanul kialakul a helyi szervezetekben, és új, transznacionális metaforákat és koncepciókat kell kialakítaniuk.”

Az így kialakuló metaforák „pszichológiai funkciót” tölthetnek be azzal, hogy kognitív összefüggésekbe helyezik a problémák és feladatok definiálását, megfogalmazzák és leírják az együttműködési normákat és vezérik az érzelmeket. Ilyen módon megadják az alapvető teljesítménynormákat és stratégiai értelemben eldöntik a feladatok sikerességét vagy bukását. [Gelfand & McCusker 2002: 300. old.]

Az ilyen transznacionális metaforáknak „szociális funkciója” is lehet:

- A különböző csoportok „öntudatlanul is ugyanazon metafora értelmében működhetnek. Ez valószínűbb olyan esetekben, amikor egy kulturális csoport egyetlen metaforára hagyatkozik, amelyet a csoport tagjai közös tapasztalatok révén alakítottak ki”.
- De működhetnek ugyanazon „szimbólumok bemutatásával is. A szimbólumoknak tevékenységeken át történő kommunikációja segíthet meghatározni a tárgyaló felek pozícióját ugyanabban a szubjektív realitásban, lehetővé téve az összehangolt, szervezett szociális tevékenységet – a 'ko-orientáció' folyamatában.” [Gelfand & McCusker 2002: 302–303. old.]

A kialakult szervezeti kultúra (vezetés) és a frissen újradefiniált transznacionális HRM összefüggések, szerepek és folyamatok kombinációja révén a vállala-

lat döntéshozói új, stratégiaileg releváns, interaktív kontextust tudnak létrehozni és működtetni. Pontosan ez az interaktív kontextus, és nem a személy alkotja meg az adott feladattal kapcsolatos szituációban a meghatározó kulturális szimbólumokat. A kulturális attitűdöket a kontextus és a metafora váltja ki és stimulálja, és így ezek a kontextussal együtt vál-

„A kialakult szervezeti kultúra (vezetés) és a frissen újradefiniált transznacionális HRM összefüggések, szerepek és folyamatok kombinációja révén a vállalat döntéshozói új, stratégiaileg releváns, interaktív kontextust tudnak létrehozni és működtetni. Pontosan ez az interaktív kontextus, és nem a személy alkotja meg az adott feladattal kapcsolatos szituációban a meghatározó kulturális szimbólumokat.”

toznak, nem pedig a személyhez kapcsolódóan. [Gelfand & McCusker 2002: 312. old.]

A fenti hat makroszintű elem bemutatása után most a transznacionális stratégiához köthető három adminisztratív szerepkörrel szólnunk és felvázoljuk, hogyan támogatják a mikroszintű HR-folyamatok ezeket a szerepköröket, illetve milyen más módon segítik elő a transznacionális tevékenységeket.

TRANSZNACIONÁLIS HRM-SZEREPEK

Az egyéni attitűdök és a személyek közti kapcsolatok kritikus természetét figyelembe véve Ghoshal és Bartlett [1997] három új szerepkört vázol fel a transznacionális menedzserek számára: operatív szintű vállalkozó, középvezető fejlesztő és felsőszintű vezető.

Operatív vállalkozó

A helyi gyökerekkel rendelkező „agresszív vállalkozók” felelősek az új lehetőségek megteremtéséért és kiaknázásáért, a termelékenység folyamatos növeléséért az első vonalbeli szervezeti egységeknél azzal, hogy „kevesebb ráfordítással többet érnek el”, és egyúttal „tevékenységük az innováció révén a folyamatos növekedés irányába mutat”. [Ghoshal & Bartlett 1997: 214. old.] Ezek a személyek helyi-nemzeti vagy regionális (termék

szerinti, funkcionális vagy földrajzi régió) szinten tevékenykednek, és elsődleges felelősségi körük a transznacionális cégek számára azoknak a helyi tulajdonságoknak a kiaknázása, amelyek differenciáló erővel bírnak, míg másodlagos felelősségi körük az innováció elterjesztésével kapcsolatos tevékenység. [Bartlett & Ghoshal 2000]

Középvezető fejlesztő

Támogató koordinátorként ezek a regionális vagy globális szinten tevékenykedő trénerek „támogatási és koordinálási feladatokat” végeznek, valamint „a nagyobb vállalatnál meglévő erőforrásokat és tapasztalatokat adják át a kisebb szervezeti egységeknek”. [Ghoshal & Bartlett 1997: 214–215. old.] Ezek az „ötletbajnok” menedzserek személyes és politikai támogatást biztosítanak az új ötleteknek, „előnyös helyzetet teremtenek” a vállalkozói innovációknak a különböző vállalkozói egységekben azáltal, hogy „összekapcsolják a szétszórott erőforrásokat és közvetítik az egységek közt a legjobb gyakorlatot”, egyúttal koordinálják az „elkerülhetetlenül felmerülő feszültségeket, amelyek a rövid távú teljesítményre irányuló nyomás és az ambíciózus hosszú távú célkitűzésekre irányuló kihívás között feszülnek”. [Ghoshal & Bartlett 1997: 216. old.] Erőfeszítésük és idejük legnagyobb részét tréneri és mentori feladatokra fordítják, amelyek során feltárják, fejlesztik és támogatják az elsővonalbeli vállalkozói tehetségeket. Ez a csoport regionális vagy glo-

„A felsőszintű vezetők felelősek az iránymutatásért, a két másik csoportnak és a szervezet többi részének az irányvonal melletti elkötelezettségéért, továbbá azért, hogy a cég számára célkitűzéseket és lendületet adjanak, hogy a múltbéli teljesítmények tökéletesítésén túl lépve a vállalat képes legyen önmaga folyamatos megújítására.”

bális szinten működik, és elsődleges felelősségi köre a világszintű tapasztalatcsere biztosítása, valamint az innováció elterjesztése, míg másodlagos felelősségi köre a globális standardizálás és a helyi differenciálás közti ellentétek tompítása, illetve ezek kiegyensúlyozása. [Bartlett & Ghoshal 2000]

Felsőszintű vezető

E kulturális guruk felelősek az iránymutatásért, a két másik csoportnak és a szervezet többi részének az irányvonal melletti elkötelezettségéért, továbbá azért, hogy a cég számára „célkitűzéseket és lendületet adjanak, hogy a múltbéli teljesítmények tökéletesítésén túllépve a vállalat képes legyen önmaga folyamatos megújítására”. [Ghoshal & Bartlett 1997: 216. old.]

Ezek a karizmatikus vezetők a tekintélyrombolás és a bizalomépítés között egyensúlyoznak azáltal, hogy „megkérdőjelezzik a hagyományos bölcsességeket és a lefektetett célkitűzéseket, illetve azok helyébe magasabb elvárás szinteket állítanak”. Egyúttal „olyan vállalati értékeket honosítanak meg, amelyek az együttműködést és a bizalmat segítik elő”; továbbá, ami a legfontosabb, „megteremtik a céltudatosságot és az ambíciót, ami akár stratégiai célkitűzések kialakításához is vezethet, de ennél sokkal általánosabb megfogalmazással bír”. [Ghoshal & Bartlett 1997: 216. old.]

Ezek a személyek globális szinten tevékenykednek, és elsődleges felelősségük az, hogy megteremtse az érzékeny egyensúlyt a helyi differenciálás, a globális standardizálás és az integráció kiterjesztése között, míg másodlagos felelősségük a globális standardizálás. [Bartlett & Ghoshal 2000]

De vajon hogyan tudják az „IHR politikák és folyamatok” támogatni ezt a három szerepkört? A tervezés, a globális kompetenciák, a döntéshozatali támogató rendszerek, a toborzás és kiválasztás, a képzés és fejlesztés, valamint a teljes körű javadalmazás mikroszintű folyamatai hogyan tudják megteremteni az egyensúlyt az aktivitásokban úgy, hogy eleget tegyenek mind a globális standardizálás, mind a helyi adaptáció követelményeinek, és egyúttal fejlesszék az emberek egyedi kapcsolati hálóját, amely integrálja és terjeszti az innovációkat az egységek között egy szerteágazó szervezeten belül is.

AZ ELTÉRŐ SZEREPEKÖRÖK HATÁSAI

Amint azt a fentiekben bemutattuk, a tervezés, a döntéshozatali támogató rendszerek, a toborzás és kiválasztás, a képzés és fejlesztés, valamint a bérezés és

juttatások mikroszintű transznacionális HR folyamatai valószínűleg elválnak a jelenlegi IHR szemléletmódoktól és modellektől. A lehetséges új, transznacionális folyamatokat egy példán keresztül szeretnénk szemléltetni, a transznacionális szerepkörökre történő toborzási és kiválasztási tevékenység területtől.

Melyek a toborzási és kiválasztási vonatkozásai a három transznacionális szerepkörnek? Milyen sze-

„A sikeres középvezetői fejlesztők esetében a 'tudás és tapasztalat' terén kívánatos a 'széleskörű szervezeti tapasztalat', amely alatt 'az alkalmazottak, mint egyének ismerete és a rájuk történő hatás gyakorlásának képessége', 'a különböző csoportok között az egyének közti dinamika fontosságának felismerése', illetve 'a rövid távú prioritásokat és a hosszú távú célkitűzéseket összekapcsoló célok és eszközök viszonyának ismerete' értendő.”

mélyiségjegyek a kívánatosak? A Ghoshal és Bartlett [1997: 221, 223–224. old.] által összeállított, a sikeres operatív szintű vállalkozók esetében szükséges „attitűdök és jellemvonások” listáján olyan tulajdonságok szerepelnek, mint például a „kreatív” és „intuitív”, „meggyőző”, „rokonszenves”, „versenyszellemű” és „kítartó”. A szükséges „tudás és tapasztalat” magában foglalja a „részletes gyakorlati ismereteket az üzletvitel műszaki, versenypiaci és ügyfélismereti vonatkozásaiban, illetve a belső és külső erőforrások”, valamint az „üzleti tevékenységek részletes ismeretét”. A szükséges „szakértelem és képességek” alá tartozik az, hogy „az illető képes felismerni a potenciális lehetőségeket, és tudja vállalni az elkötelezettségeket, valamint képes a szervezetet lendületben tartani a kihívást jelentő célkitűzések elérése érdekében”.

A sikeres középvezetői fejlesztőtől elvárt „attitűdök és jellemvonások” közé a következők tartoznak: „támogató, türelmes, egységet kovácsoló és rugalmas, valamint fogékony és sokat követelő”. Emellett a „tudás és tapasztalat” terén kívánatos a „széleskörű szervezeti tapasztalat”, amely alatt „az alkalmazottak, mint egyének ismerete és a rájuk történő hatás gyakorlásának képessége”, „a különböző csoportok között az egyének közti dinamika fontosságának felismerése”, illetve „a rövid távú prioritásokat és a

hosszú távú célkitűzéseket összekapcsoló célok és eszközök viszonyának ismerete" értendő. A megfelelő „szakértelem és képesség” kategóriájába tartozik az „emberek és a kapcsolatok” fejlesztésére történő koncentráció, valamint a „delegálás, fejlesztés és felhatalmazás képessége”, „a kapcsolatok fejlesztése és a csapatépítés”, továbbá „a konfliktusok elsimítása, ám egyidejűleg az egészséges nézetkülönbségek fenntartása”. [Ghoshal és Bartlett 1997: 221., 224–225. old.] Ez az egyensúlyra törekvő kettősség, a rövid távú problémák és a hosszú távú érdekek, a nézetkülönbségek és a konfliktusok elsimítása között, központi szerepet tölt be Evans, Pucik & Barsoux [2002] munkájában is, ami a nemzetközi HR menedzsereknek a „megosztott fókusz” elnevezésű mátrix szerepeiről szól.

Végezetül, a felsőszintű vezetők jellemzésében elmondható, hogy ők „intézményi gondolkodásmóddal rendelkező látók”, akiknek „attitűdjei és jellemvonásai” közé tartoznak a következők: „komoly kihívásokat és feladatokat állítanak”, „nyitottak és igazságosak”, továbbá „ösztönös megérzésekkel rendelkeznek” és „inspirálóak”. „Korábbi tudás és tapasztalat” terén előnyös, ha az illető képes „a vállalatot annak összefüggéseiben átlátni”, és elvárta, hogy a pozíció birtokosai „alapos ismeretekkel rendelkezzenek a vállalatról, annak üzletviteléről és működéséről”, vala-

„A potenciális alkalmazott szakmai kapcsolati hálójára négy dimenzió mentén mérhető vagy értékelhető: az első a szakmai kapcsolatok száma, a második a kapcsolatok minősége, a harmadik a kapcsolatok intenzitása, végül a negyedik a kapcsolatok teljes köre.”

mint „ismerjék a vállalatot, mint szervezeti egységek, folyamatok és kultúrák rendszerét”, és „széleskörű tudással rendelkezzenek különböző vállalatokról, iparágakról és társadalmakról”. A pozícióban szükséges „szakértelem” és „képességek” terén az illetőnek meg kell tudnia teremteni az egyensúlyt az „összehangolás és a megkérdőjelezés” között azáltal, hogy „képes egy izgalmas és kihívásokkal teli munkakörnyezetet létrehozni”, „képes az intézmény és annak vezetősége iránt bizalmat és hitet teremteni”, végül „képes ötvözni a konceptuális élelétet és a motiváló kihívásokat”. [Ghoshal & Bartlett 1997: 222., 225–226. old.]

Ezekre a képességekre építve milyen specifikus munkatapasztalat szükséges a különböző szerepkör-

rökhöz? Az egyre nagyobb irodalommal rendelkező képesség- és hozzáértés-tesztelés [Black et al 1999, Mendenhall & Oddou 2000] globális kérdésköréhez kapcsolódóan, hogyan folytathatjuk le a toborzást és kiválasztást a jelölt „szociális tőkájére” alapozva (Kostova & Roth 2003, Raider & Burt 1996)? Hogyan tudjuk hitelesen megítélni a jelölt idevonatkozó szakmai kapcsolatait; azokat a kapcsolatokat, amelyek egyrészt szerepspecifikusak, másrészt stratégiai fontossággal bírnak a jelölt személyes kapcsolati hálóján keresztül rendelkezésre álló kulturális, funkcionális és termékismeret szempontjából? Hogyan alkottunk képet, és hogyan mérjük ezeket a jelenleg olyanira kritikusan fontos tulajdonságokat?

Kiindulásként a potenciális alkalmazott szakmai kapcsolati hálójára négy dimenzió mentén mérhető vagy értékelhető. Az első a szakmai kapcsolatok száma (amely analóg lehet például a bankszámlák számával). A második a szakmai kapcsolatok minősége (mi a relevanciája ezeknek a számláknak): a kapcsolat kulturális, funkcionális, termék- és/vagy ügyfélismerete mennyire vág egybe azokkal a stratégiai kérdésekkel, amelyekkel a potenciális alkalmazott valószínűleg találkozni fog a cég stratégiájában betöltött szerepköre révén. A harmadik a kapcsolatok intenzitása (analóg a számlákon lévő egyenleggel), azaz milyen energia-befektetésre hajlandó az adott kap-

csolat, erőforrásai mekkora részét hajlandó rááldozni a potenciális új alkalmazott kérésére, illetve problémái megoldására. Végül megvizsgáljuk a kapcsolatok körét (analóg a potenciális alkalmazottak társadalmi portfóliójának mérlegével vagy sokszínűségével). Itt értékeljük a szakmai kapcsolatok

valamennyi aspektusát, azaz, hogy a képességek összességükben hogyan viszonyulnak a potenciális alkalmazott előtt álló stratégiai kérdésekhez.

KÖVETKEZTETÉSEK

A fent bemutatott képességek és előírások nem csak a születőben lévő transznacionális cégek számára hasznosak, hanem ugyanolyan fontosak lehetnek akkor is, ha egyes vállalatok HRM gyakorlati alkalmazásával próbálják fejleszteni az elkülönült földrajzi, funkcionális, termék- és fogyasztói egységek közötti integrációt és koordinációt. Állításunk szerint az ilyen „transz” (közötti) és „ergo” (tehát) makroszintű ösz-

szefüggések, valamint mikroszintű gyakorlatok felbecsülhetetlen értéket jelentenek azoknak a cégeknek is, amelyek aktívan nem törekednek egy transznacionális stratégia követésére.

A „transznacionális emberi erőforrás iskola” alatt nem egy hierarchikus parancsuralmi központot, döntéshozatali akadémiát vagy egy konkrét fizikai helyet értünk, hanem egy közös, kollektív elképzelést (víziót), amellyé a HR fejlődhet. Iskolának tartjuk a szó esztétikai értelmében, azaz kollektív értékeket és a különbözőségek áthidalása iránti elkötelezettséget jelent, ami ezzel egyidejűleg értékeli és bátorítja is a különbözőségek palettájának színesítését. Mindent számba véve ez a transznacionális cégek azon értékeinek egy elméleti változata, amely a felfedezés öröme és az igazi kalandvágy révén összehoz bennünket.

FELHASZNÁLT IRODALOM:

BARTLETT, C. & GHOSHAL, S. 2000. *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-border Management 3/e*. Boston: Irwin/McGraw-Hill

BLACK, J.S., GREGERSEN, H., MENDENHALL, M. & STROH, L. 1999. *Globalizing People Through International Assignments*, Reading, MA: Addison Wesley-Longmans

BOUDREAU, J., RAMSTAD, P. & DOWLING, P. 2003. Global Talentship: Toward a Decision Science Connecting Talent to Global Strategic Success, In: Mobley, W. and Dorfman, P. (eds.), *Advances in Global Leadership*, vol. 3, JAI Press/Elsevier Science

BREWSTER, C., LARSEN, H. & MAYRHOFER, W. 2000. Human Resource Management: A Strategic Approach? In: Brewster, C., Larsen, H. (eds.), *Human Resource Management in Northern Europe: Trends, Dilemmas and Strategy*, Oxford: Blackwell, pp.39-65

BREWSTER, C. 2003. Arguments in International and Comparative HRM, In: *Seventh Conference on International Human Resource Management*, Limerick, June

DOREMUS, P., KELLER, W., PAULY, L. & REICH, S. 1998. *The Myth of the Global Corporation*. Princeton, N.J.: Princeton University Press

DOWLING, P.J. & WELCH, D.E. 2004. *International Human Resource Management*, London: Thomson

DREHER, G.F. & DOUGHERTY, T.W. 2002. *Human resource strategy: A behavioral perspective for the general manager*, New York: McGraw-Hill

EGELHOFF, W. 2002. The Importance of the Strategy-structure Relationship in MNCs, In: Gannon, M. & Newman, K. (eds.), *The Blackwell Handbook of Cross-cultural Management*, Oxford: Blackwell, pp.99-125

ENGLE, A. & MENDENHALL, M. 2001. Spinning the Global Competency Cube: Toward a Transnational Human Resource Decision Support System, In: *Proceedings of the Global Human Resource Management Conference*, Barcelona, June 2001, CD-ROM, Track Two, Ref # 233

„A 'transznacionális emberi erőforrás iskola' nem egy hierarchikus parancsuralmi központ, döntéshozatali akadémia vagy egy konkrét fizikai hely, hanem egy közös, kollektív elképzelés (vízió), amellyé a HR fejlődhet.”

ENGLE, A. & MENDENHALL, M. 2003. Transnational Roles and Total Rewards: Global Integration in Executive Compensation, 7th Conference on International Human Resource Management, Limerick, June

ENGLE, A. & STEDHAM, Y. 1998. Multinational and Transnational Strategies: Implications for Human Resource Practices, In: *Proceedings of the Sixth Conference on International Human Resource Management*, Paderborn, CD-ROM Track III-1

EVANS, P. 1992. Management Development as Glue Technology, *Human Resource Planning*, 25 1, pp.85-106

EVANS, P., PUCIK, V. & BARSOUX, J. 2002. *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*, Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin

GALBRAITH, J. 2000. *Designing the Global Corporation*, San Francisco, CA: Jossey-Bass

GEARY, P. 2002. *The Myth of Nations*. Princeton, NJ: Princeton University Press

GELFAND, M. & MCCUSKER, C. 2002. Metaphor and the Cultural Construction of Negotiation: A Paradigm for Research and Practice, In: Gannon, M. and Newman, K. (eds.), *The Blackwell Handbook of Cross-cultural Management*, Oxford: Blackwell, pp. 292-314

GHOSHAL, S. & BARTLETT, C. 1997. *The Individualized Corporation*, New York: Harper-Collins

HILL, C.W.L. 2002. *Global Business*, Boston: McGraw-Hill.

HILTROP, M. J. 1991. Human Resources Practices of Multinational Organisations in Belgium, *European Management Journal*, 9 4, pp.404-11

KAROLINY M-né, FARKAS F., LÁSZLÓ Gy. & POÓR J. eds. *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. 4. átdolgozott kiadás*, Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó-Kerszöv, 2003

- KOSTOVA, T. & ROTH, K. 2003. Social Capital in Multinational Corporations and a Micro-macro Model of its Formation, *Academy of Management Review*, 28 pp.297–317
- LAWLER, E.E. III. 1985. Challenging Traditional Research Assumptions, In: Lawler, E.E. III., Mohrman, A., Jr., Mohrman, S., Ledford, G. & Cummings, T. (eds.), *Doing Research that is Useful for Theory and Practice*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp.1–17
- MATTL, C. 1999. Qualitative Research Strategies in International HRM, In: Brewster, C. & Harris, H. (eds.), *International HRM: Contemporary Issues in Europe*, London: Routledge, pp.279–93
- MENDENHALL, M. & ODDOU, G. 2000. *Readings and Cases in International Human Resource Management 3/e*, Cincinnati, OH: South-Western
- MITROFF, I. 1985. Why Our Old Pictures of the World Do Not Work Any More, In: Lawler, Mohrman, Mohrman, Ledford, & Cummings (eds.), *Doing Research that is Useful for Theory and Practice*, San Francisco, CA: Jossey-Bass pp.18–44
- NOHRIA, N. & GHOSHAL, S. 1997. *The Differentiated Network*, San Francisco, CA: Jossey-Bass
- OSLAND, J. 1995. *The Adventure of Living Abroad: Hero Tales from the Global Frontier*, San Francisco, CA: Jossey-Bass
- OUCHI, W. 1981. *Theory Z*. New York: Addison-Wesley
- POÓR J. & Roberson, M. 2003. Globális fejlődés. Az emberi erőforrás menedzsment (EEM) eredményessége a magyar vállalatoknál az új évezred elején, *Vezetéstudomány*, 34 1, 13–19. old.
- RAIDER, H. & BURT, R. 1996. Boundaryless Careers and Social Capital, In: Arthur, M. & Rousseau, D. eds., *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press, pp.187–200
- SCHULER, R., BUDHWAR, P. & Florkowski, G. 2003. International Human Resource Management: A Research Agenda, In: Punnett, B. and Shenkar, O. (eds.) *Handbook for International Management Research 2/e*. Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press
- STEDHAM, Y. & ENGLE, A. 1999. Multinational and Transnational Strategies: Implications for Human Resource Management, IN: *Eighth Biennial Research Symposium of the Human Resource Planning Society*, Ithaca, NY., June
- TEWES, H. 2002. *Germany, Civilian Power and the New Europe*, Houndmills: Palgrave
- UNCTAD 2002. *World Investment Report, 2002: Transnational Corporations and Export Competitiveness*, Geneva: United Nations
- WILD, J.J., WILD, K.L. & HAN, J.Cy. 2003. *International Business*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Allen D. Engle, Sr. egyetemi tanár
Eastern Kentucky University
Mark E. Mendenhall egyetemi tanár
University of Tennessee
Poór József egyetemi tanár
Pécsi Tudományegyetem
a Mercer Kft. ügyvezető igazgatója

Marketing & MENEDZSMENT

HIRDESSEN LAPUNKBAN!

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez és közgazdászokhoz jutnak el.

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL

1055 Budapest V., Szent István krt. 17. • Postacím: 1373 Budapest, Pf.: 617

Telefon/fax: 488-7496

E-mail: info@m-and-m.hu

Disztribúciós stratégiák az újjáépítéskor kereskedelemben

Az újjáépítéskor-kereskedelemben felépítését hosszú évtizedeken át az egyszerű, gyártó → importőr → márkakereskedő → ügyfél értékesítési lánc uralta és jellemezte. Az automobilizmus terjedésével és a fogyasztói igények diverzifikálásával a láncba új elem tagozódott be, az absztrakttermék-szolgáltató, amely már nem a fizikai terméket, hanem a mobilitást (operatív lízing és bérautó-szolgáltatás), mint terméket árusította, amelynek eltérő kifejeződései a különféle márkák típusaihoz tartozó járművek.

A verseny fokozódásával megjelenő disztribúciós stratégiák egy négyelemű mátrixból vezethetők le aszerint, hogy a gyártómű részt vesz-e vagy sem a közvetlen értékesítésben (heterogén ill. homogén márkakereskedői struktúra), vagy aszerint, hogy a márkakereskedői hálózat egyszintű vagy többszintű (a gyártómű annyi partnerrel szerződik, ahány értékesítési pontja van, vagy megadja márkakereskedőinek a lehetőséget fióktelepek nyitására).

A mátrixból négyféle disztribúciós stratégia vezethető le: 1.) a homogén és egyszintű hálózatok az eladásközpontú, 2.) a heterogén és egyszintű hálózatok a profitközpontú, 3.) a homogén és többszintű hálózatok a vevőközpontú, és végül 4.) a heterogén és többszintű hálózatok a piaci részesedés központú disztribúciós stratégiák kifejeződései.

Mindegyikre szép példákat ad a magyar gépjármű-kereskedelemben. Ezt a disztribúciós rendszert érte nagy kihívás a „Block exemption” jogszabály (EC/1400/2002 of 31 July 2002 on the application of Article 81 (3) [...] in the motor vehicle sector), vagy csoportmentességi jogszabály alkalmazásával, amely alapjaiban változtathatja meg az évtizedek alatt kialakult, és változatlanul működő rendszert. Amennyiben kudarcot vall a kísérlet, úgy magasabb, még inkább koncentrált szinten tér

„A gépjármű-kereskedelemben felépítése meglepően egyszerű, az értékesítési csatornák száma kevés, és a struktúra könnyen átlátható. Ezen képlet egyszerűsége és stabilitása akkor igazán lenyűgöző, ha belátjuk: a személygépkocsi tömegcikké válása óta a fenti struktúra változatlan módon és formában él tovább.”

majd vissza az autókereskedelemben a vázolt modellhez, ha viszont sikeres lesz, akkor merőben új disztribúciós stratégiákat kell a gyártóknak kidolgozniuk az új feltételeknek megfelelő disztribúciós rendszerekben történő sikeres eladási tevékenységhez.

A kulcsszavak a következők: „Block exemption”, csoportmentességi jogszabály, disztribúciós stratégiák, gépjármű-kereskedelemben, értékesítési hálózat-tervezés.

BEVEZETÉS

Magyarország – annak ellenére, hogy két gépjármű-összeszerelő üzem (*Audi* és *Suzuki*), valamint két részegység- és alkatrészgyártó (*Opel* és *Ford*) vállalat mellett számos OEM¹ autóiipari beszállító (pl. *Gibbs*, *Knorr-Bremse*, *Lear*, *Visteon*, *ZF* stb.) működik – az autógyártók számára tipikus exportpiac (a piac nagyságából adódóan) és az is fog maradni. Ebből következően a gyártóművek ezen a helyi, európai mércével „alsó-középkategóriájú” piacon a máshol már jól bevált disztribúciós stratégiákat követik. Ezen stratégiák leírására, illetve összehasonlító vizsgálatára még nem tettek kísérletet, bár számos, az autópiacot (SIMON, 1998) és kapcsolt piacait (BUJTOR, 1998) elemző cikk látott már napvilágot. Jelen elemzéssel kísérletet teszünk ennek elvégzésére, illetve az egyes gyártóművek lokális (=magyarországi) disztribúciós stratégiáinak bemutatására. Erre alapozva felvillantjuk, hogy a csoportmentességi jogszabály miként hathat ezen disztribúciós stratégiákra, és hogyan alakíthatja át a gépjármű-kereskedelem évtizedek alatt kialakult és megszilárdult felépítményét.

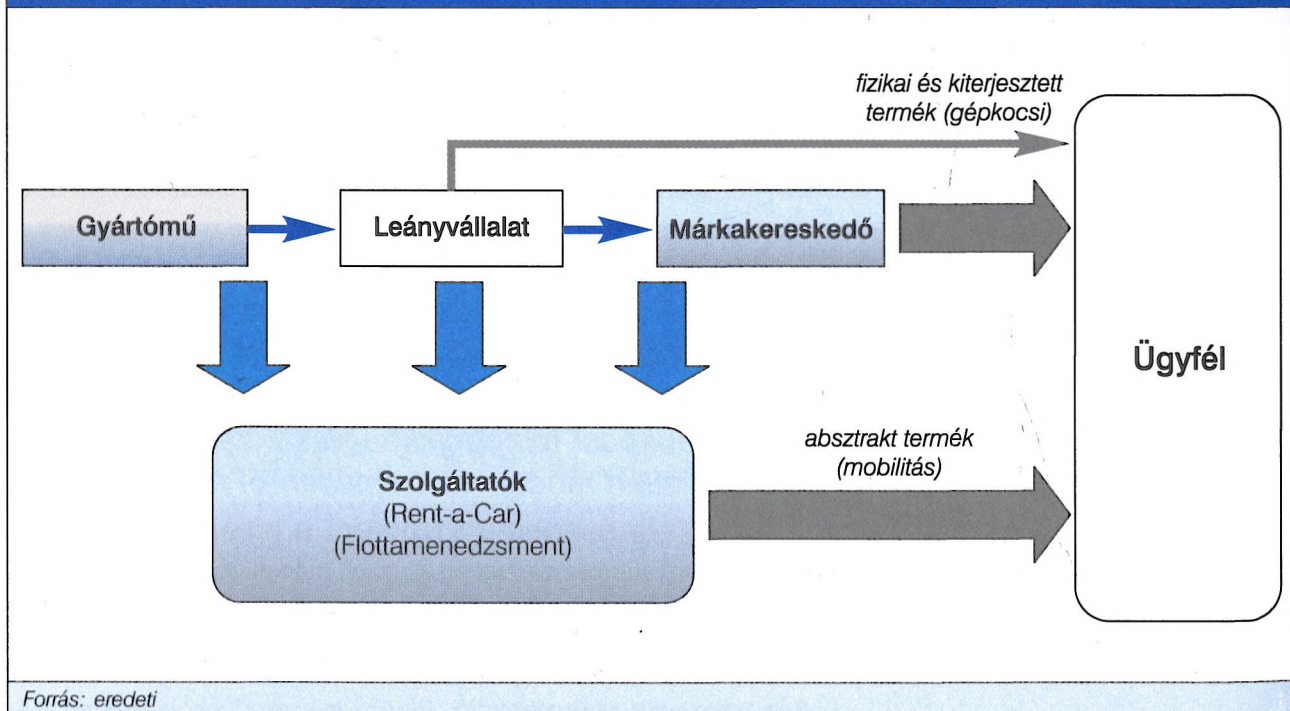
ÉRTÉKESÍTÉSI CSATORNÁK

A gépjármű-kereskedelem felépítése meglepően egyszerű, az értékesítési csatornák száma kevés, és a struktúra könnyen átlátható. Ezen képlet egyszerűsége és stabilitása akkor igazán lenyűgöző, ha belátjuk: a személygépkocsi tömegcikké válása (az USA-ban az 1930-as, Nyugat-Európában az 1950-as évek) óta a fenti struktúra változatlan módon és formában él tovább. A motorizáció terjedésével és a vásárlási igények bonyolulttá válásával az értékesítési rendszerbe beléptek az absztraktermék-szolgáltatók, azaz előbb a berautó-cégek (1940-es évek közepe), majd az operatív lízinget nyújtó gépjárműpark-kezelők (1960-as évek eleje). Magyarországon a berautó-szolgáltatásnak hosszú múltja van, de valódi absztrakt terméket, azaz mobilitási szolgáltatást nyújtó operatív lízing cégek mindössze 10 éve (*LeasePlan Hungária*) jelentek meg. Az újjáépítési módok szerkezeti modelljét az 1. ábra mutatja be.

Az értékesítési felépítmény megújítására tett kísérletek (pl. *MCC-Smart* program, amely innovatív értékesítési környezetben megjelenő, eredeti koncepció-

1. ábra

Az újjáépítési módok szerkezeti modellje



Forrás: eredeti

1 OEM: Original Equipment Manufacturer, azaz eredeti tartozék/alkatrész beszállító

jú városi törpeautóként indult útjára) sikertelenek voltak, illetve az értékesítési felépítmény rugalmatlansága miatt eleve kudarcra voltak ítélve. Ezek az úttörő kezdeményezések fennmaradásuk érdekében konzolidálódtak és betagozódtak a meglévő struktúrába, vagy eltűntek.

A rendszer rugalmatlansága magából a terméknek, a gépjárműnek a fizikai tulajdonságaiból adódik. A műszaki fogyasztási cikk kereskedelemben ugyanis számos értékesítési csatorna létezik, például a közvetlen értékesítés, ügynökhálózat, csomagküldő-kereskedelem, közvetítő- és internetes kereskedelem. Az újjép-kocsi eladásokban az internet európai, és különösen magyarországi szerepét és jövőbeli jelentőségét igen nehéz megjósolni. Még az ilyen területen jóval fejlettebb USA-ban is csak az összes új személygépkocsi alig 3 százalékát (NAIRN, 1999) vásárolják/rendelik meg ezen az értékesítési csatornán keresztül. Járműipari vonatkozásban a legmeglepőbb fordulat az Internet-kereskedelemben várhatóan nem az eladások dinamikus növekedése, hanem a beszerzések központosításából eredő hatékonyság- és rendelési nagyság növekedés (MORTON, 1999) lesz. Az ebből adódó költségcsökkentés az iparági várakozások szerint akár a 20 százalékot is elérheti (COURETAS, 1999). Ám a gépkocsit az ügyfél (vegye igénybe akár a fizikai, akár az absztrakt terméket), minden esetben (még internetes vásárlás esetén is) a fenti séma központi eleménél, tehát a márkakereskedésben találkozik a termékkel, azaz a gépkocsival. Ebből következik, hogy a márkakereskedői hálózat léte és fejlesztése bármely gyártómű számára stratégiai fontosságú a piaci jelenlét és az üzleti sikerek megalapozása szempontjából.

A gépjármű-disztribúció fejlődésére a legnagyobb hatást jelenleg nem a természetes piaci, hanem a mesterséges, szabályozási tényezők gyakorolják. Az EU „híres-hírhedt” Block exemption jogszabálya, azaz a csoportmentességi jogszabály kimondja, hogy 2003. október 1-jétől a gépjármű-kereskedők több márka típusait is árulhatják, sőt, a gépkocsi eladása,

javítása és alkatrészellátása elválhat egymástól, ezen felül a márkakereskedők a gyártók által a szerződésekben felállított területi kötöttségek alól is mentesülnek. Szabadon nyithatnak értékesítési pontokat az unió területén – ha tudnak... Itt nem kívánunk a sokat támadott jogszabályra kitérni, de megjegyezzük, hogy annak sikeres alkalmazása jelentősen befolyásolhatja a gyártók disztribúciós stratégiáját.

A gépjármű-kereskedelem hőskorában a disztribúciós stratégia meglehetősen egyszerű volt: a vásárlók a „gyár” udvaráról vihették el a termékeket

„A gépjármű-disztribúció fejlődésére a legnagyobb hatást jelenleg nem a természetes piaci, hanem a mesterséges, szabályozási tényezők gyakorolják. Az EU 'híres-hírhedt' Block exemption jogszabálya, azaz a csoportmentességi jogszabály kimondja, hogy 2003. október 1-jétől a gépjármű-kereskedők több márka típusait is árulhatják.”

(1900-1920-as évek). A mobilizmus növekedésével jelentek meg a lerakatok és a tengerentúli kirendeltségek (1930-as évek). A II. világháborút követően a gépjármű-kereskedelem fejlődése szétvált. Az USA – mivel honi területe semmilyen háborús kárt nem szenvedett – töretlenül fejlődött tovább, míg Európa és Japán 10–15, illetve 15–20 éves késéssel indult ismét fejlődésnek. Megjelentek a márkakereskedések¹, azaz az autógyártól jogilag és szervezetileg független, önálló vállalkozások, amelyek szerződéses kapcsolatban állnak a gyártóval. Ez az igen egyszerű struktúra évtizedeken keresztül sikeres volt az 1940-es évektől egészen az 1980-as évekig. Milyen tényezők változtatták meg ezt a struktúrát?

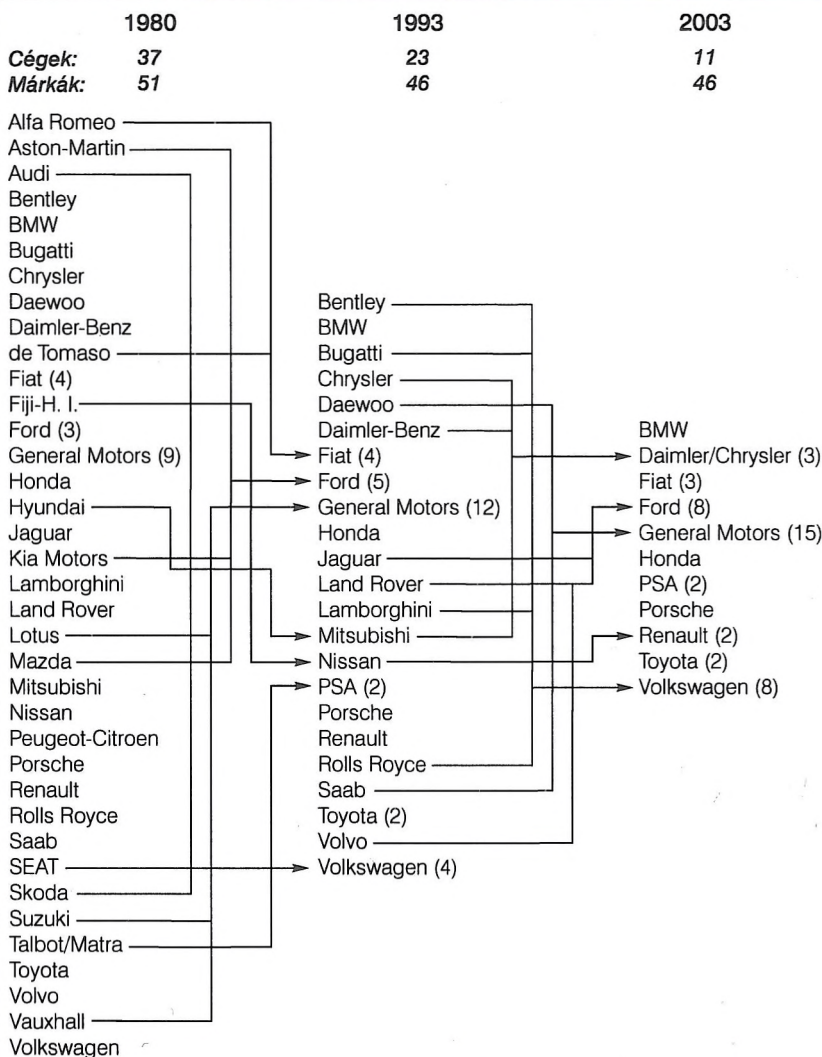
A változás a szinte megállíthatatlannak tűnő felvásárlási és összeolvadási láz volt, aminek a motorja az autóiipar öldöklő versenye. Ez eredményezte, hogy mintegy 40 év alatt több mint 60 önálló autógyárból mindössze 13 óriáskonzern maradt talpon (COOKE, 1999). Ezt a megállíthatatlan változást ilusztrálja a 2. ábra.

Nyilvánvaló, hogy az autóiipari koncentrációt nem a disztribúciós rendszer struktúrájának változása vál-

1 Megjegyzem, hogy nemcsak a márkakereskedések, hanem a gyorsétterem-lánc ötlete is egy mára jószerivel teljesen elfelejtett autóiipari zsenitől, William C. Durant-tól származik. Mindenkitől elfeledve, 1932-ben, élete alkonyán New York-i magányában vetette fel, hogy össze lehetne kapcsolni az autózást az étkeztetéssel. S hogy ki volt ő? 30 évvel korábban Durant alapította a General Motors céget...

2. ábra

Autóipari összeolvadások és felvásárlások



Forrás: Cooke, 1999 – részben módosítva

Megjegyzések: 1.) 1980-ban a Fordhoz tartozó márkák: Ford, Lincoln, Mercury. 2.) 1980-ban a Fiat-hoz tartozó márkák: Autobianchi, Fiat, Innocenti, Lancia. 3.) 1980-ban a GM-hoz tartozó márkák: Buick, Cadillac, Chevrolet, GMC, Hummer, Oldsmobile, Opel, Pontiac, Saturn. 4.) A Daimler/Chrysler 37%-os irányító részesedéssel rendelkezik a Mitsubishi Motors-ban. 5.) A vizsgált időszak egyetlen új márkája a Lexus. A márkát 1983-ban hozta létre a Toyota. Az első gépkocsit 1989-ben mutatták be az USA-ban

totta, vagy váltja ki, ám a gyártók számára az összeolvadások a disztribúciós rendszerek átalakításának nagyon erős mozgatórugói. Ugyanis a gyártómű számára a disztribúciós és logisztikai költségek

függetlenül, mint a disztribúciós-mix önálló elemei léteznek. Ezen önálló elemek kombinálásából és variációból áll össze a disztribúciós stratégia. Az önálló kategóriák vagy csoportok meghatározását két füg-

csökkentésére a legegyszerűbb módszer a kettős vagy többes márkakereskedések létrehozása. Ilyen esetekben a több márkával rendelkező gyártómű a termékek disztribúcióját nem párhuzamos értékesítési hálózatok kialakításával, hanem egyetlen hálózat működtetésével végzi¹. Ebben az esetben a bemutatótermék lehetnek ugyan önállóak, de a kiszolgáló létesítmények általában ugyanarról a helyről valamennyi márkát kiszolgálják – a méretgazdaságosság jegyében. A gyártóművek számára az autóipari összeolvadások (COOKE 1999, THE ECONOMIST 2000, WERNLE 2003a) az ilyen jellegű, azaz kettős vagy többes márkakereskedői hálózatok kialakításának nagyon erős mozgatórugói.

DISZTRIBÚCIÓS STRATÉGIÁK AZ AUTÓIPARBAN

Adott célpiacot tekintve az összeolvadások vagy felvásárlások eredményeként létrejövő konszernnek újragondolják és újrajrögzítik disztribúciós stratégiájukat – minden esetben az ésszerűsítés, a költségmegtakarítás és a méretgazdaságosság jegyében.

Fentiekől függetlenül azonban bármely piac vonatkozásában felállíthatunk olyan csoportokat vagy kategóriákat, amelyek adott gyártómű disztribúciós politikájától

1 Ezen általános elv alól is akad kivétel. Ilyen a PSA (Peugeot-Citroen) cég, amely a Talbot integrálása során elkövetett stratégiai hibát nem ismételte meg a Citroen márka felvásárlásakor. A két márka termékeinek értékesítése ma is független, és párhuzamos értékesítési rendszerekben történik minden piacon. Ennek elsődleges oka, hogy mindkét márka valamennyi típusa nagyon sokáig korlátlanul helyettesíthető volt egymással. Ezt felismerve a cég, látott neki egymással korlátlanul nem helyettesíthető típusok fejlesztésére és gyártására, mint a Citroen C2 és a Citroen Xsara Picasso, vagy a Peugeot 406 és 607.

getlen rendezőelv vizsgálata alapján állíthatjuk fel. E két rendezőelv:

- a gyártómű (vagy annak leányvállalata) részt vállal-e adott piacon a közvetlen kiskereskedelmi értékesítésben? Az erre a kérdésre adott választ nevezhetjük a disztribúciós rendszer horizontális differenciálásának is.
- Egyszintű, vagy többszintű értékesítési felépítményt hoz létre a gyártómű (vagy annak leányvállalata) adott célpiacon? Az erre a kérdésre adott választ nevezhetjük a disztribúciós rendszer vertikális differenciálásának is.

A két rendezőelv alapján felállítható csoportokat az alábbiak szerint mutatjuk be:

1. csoport (Horizontális differenciálódás):

Márkakereskedői hálózatok típusai a gyártómű szerepvállalása alapján homogén, illetve heterogén hálózatokat különböztetünk meg aszerint, hogy a gyártómű (vagy leányvállalata) szerepet vállal-e a közvetlen kiskereskedelmi értékesítésben, vagy tevékenységét csak a klasszikus nagykereskedelmi funkciókra korlátozza.

1/a) alcsoport: Homogén márkakereskedői hálózatok

A homogén struktúrában a gyártómű (vagy annak leányvállalata) sohasem vesz részt a közvetlen kiskereskedelmi értékesítésben. A gyártómű csak klasszikus nagykereskedelmi és márképítési (image), valamint eladásösztönző tevékenységeket folytat. Ezen típus modellezi legjobban a márkakereskedők közötti szabadversenyos piacot a gépjármű-kereskedelemben. A homogén márkakereskedői hálózat tehát olyan hálózat, amely viszonylag sok (=kis átlagos éves eladású), független márkakereskedőből áll, és ezek mindegyike közvetlen szerződéses kapcsolatban áll az importőrrel/gyártóművel.

1/b) alcsoport: Heterogén márkakereskedői hálózatok

Ebben az esetben a gyártómű (vagy annak leányvállalata) kettős tevékenységet lát el, a klasszikus nagykereskedelmi, márképítési és eladásösztönző tevékenységek mellett aktívan részt vesz a kiskereskedelmi értékesítésben is, megszerezve a nagykeres-

kedelmi értékesítés mellett a kiskereskedelmi értékesítés profitját is. Heterogén márkakereskedői hálózatnak nevezzük tehát az olyan hálózatot, amelyben a független, önálló márkakereskedői hálózat mellett a gyártómű (vagy annak leányvállalata) létrehozza saját, közvetlen értékesítési hálózatát, vagy értékesí-

„Homogén, illetve heterogén hálózatokat különböztetünk meg aszerint, hogy a gyártómű (vagy leányvállalata) szerepet vállal-e a közvetlen kiskereskedelmi értékesítésben, vagy tevékenységét csak a klasszikus nagykereskedelmi funkciókra korlátozza.”

tési pontjait. Ennek elsődleges célja, hogy a gyártómű (vagy annak leányvállalata) aktívan részt vegyen a kiskereskedelmi értékesítésben, meghatározó jelenlétet szerezzen bizonyos részpiacokon, és csökkentse a hálózati tagok fluktuációját.

2. csoport (Vertikális differenciálódás):

Márkakereskedői hálózatok típusai az egymásra épülő szintek alapján aszerint, hogy a márkakereskedői hálózat vertikális tagolása milyen, különböztetünk meg egyszintű (=lapos) vagy többszintű (sokszorososan tagolt) márkakereskedői hálózatokat. A gyártómű (vagy annak leányvállalata) kiskereskedelmi szerepvállalásának mértéke szerint a belső piac lehet oligopol vagy monopol jellegű.

2/a) alcsoport: Egyszintű márkakereskedői hálózatok

Egyszintű márkakereskedői hálózatnak nevezzük az olyan hálózatot, amikor minden független márkakereskedő egyetlen telephellyel (=márkakereskedéssel) rendelkezik és egyetlen szerződött partnernek sincs két vagy több tagból álló saját alhálózata.

2/b) alcsoport: Többszintű márkakereskedői hálózatok

Többszintű márkakereskedői hálózatnak nevezzük az olyan hálózatot, amely esetében a független, szerződött márkakereskedők száma kevesebb, mint telephelyeik száma, más szóval a márkakereskedők lehetőséget kapnak a gyártóműtől (vagy leányvállalatótól) saját, belső alhálózat kialakítására. Ezen alhálózatok kialakítását minden esetben a gyártómű (vagy leányvállalata) szigorúan felügyeli. Az eltérő disztribúciós elvek alapján az ilyen hálózatok lehet-

nek területileg egységesek (azaz területileg egybefüggők) vagy diszkontinuusak (ebben az esetben az egyes fióktelepek vagy alkereskedések földrajzilag elkülönülnek egymástól). Nagyobb piacokon előfordulnak háromszintű hálózatok is. Magyarországon a többszintű hálózatok kategóriában kizárólag kétszintű hálózatok találhatók.

„Az adott célpiacra történő behatolás (=piacra lépés) előtt minden gyártómű definiálja stratégiai céljait, amelyek közül beruházási szempontból a legfontosabb annak eldöntése, hogy homogén vagy heterogén márkakereskedői struktúrát kíván létrehozni és működtetni.”

Az adott célpiacra történő behatolás (=piacra lépés) előtt minden gyártómű definiálja stratégiai céljait, amelyek közül beruházási szempontból a legfontosabb annak eldöntése, hogy homogén vagy heterogén márkakereskedői struktúrát kíván létrehozni és működtetni. A stratégia kiválasztását körültekintő piacfelmérés és piacelemzés előzi meg. Ennek során az alábbi tényezőket különös gonddal mérlegelik:

- az adott piac hosszú távú fejlődési kilátásai (fejlődő vagy érett piac, motorizációs index, általános gazdasági és politikai helyzet stb.)
- az adott termék márkaimidzse, amely rövid- és középtávon alapvetően befolyásolja/meghatározza a termék eladhatóságát és a célpiac által elfogadott árszintet
- a gyártómű által elérhető piaci részesedés
- az adott célpiacon saját termelőkapacitás megléte vagy annak létesítése a jövőben
- az adott térség/célpiac gazdaságföldrajzi jellemzői

A fenti paraméterek, és hosszú távú változásaik részletes elemzése alapján választja ki a gyártómű az adott célpiacon követendő disztribúciós stratégiát.

A felsorolt tényezők mellett azonban létezik még két olyan alapfeltétel, amely korlátot szab a stratégiák közötti választás lehetőségének. Amennyiben ezen feltételek valamelyikét az adott célpiac nem teljesíti, úgy gazdasági okok miatt nem beszélhetünk disztribúciós stratégiák közötti választásról. A piacméret és az eladási volumen ugyanis korlátot szab a

stratégiaalkotásnak. Kis piacokon ezért csak a közvetett jelenlét az egyedüli megoldás.

Ez a közvetett jelenlét is kétféle lehet. Közvetett lehet a gyártóműnek a kiskereskedelmi értékesítésben történő részvétele alapján, de közvetett lehet aszerint is, hogy adott célpiacon a gyártómű közvetve sem vesz részt a kiskereskedelmi értékesítésben. Ebben az esetben a célpiac olyan mértékű kockázati tényezőket rejt, ami miatt a gyártómű nem alapít leányvállalatot sem, hanem a márkabirtokosi jogokat időben és tartalomban korlátozottan idegen vállalkozásra, ún. generálimportorra ruházza át. A rendszerváltást követő magyarországi gépjármű-kereskedelemre nagyrészt ez a stratégia volt jellemző 1990–1995 között.

Az adott célpiacnak tehát bizonyos méretűnek kell lennie, vagy középtávú fejlődési potenciálja alapján el kell érnie ezt a méretet. Ezek szerint a disztribúciós stratégiák közötti választás két tényezőn, a piacpotenciálon, valamint az elérhető piaci részesedés nagyságán, illetve a kettő kombinációján múlik.

Piacpotenciál

A piacpotenciálnak meg kell haladnia a 100 ezer eladott gépkocsi/év nagyságot. Amennyiben az adott piac közép vagy hosszú távú fejlődési lehetőségei nem rejtenek ezt megközelítő nagyságú piacpotenci-

„Az adott célpiacnak tehát bizonyos méretűnek kell lennie, vagy középtávú fejlődési potenciálja alapján el kell érnie a megfelelő méretet. Ezek szerint a disztribúciós stratégiák közötti választás két tényezőn, a piacpotenciálon, valamint az elérhető piaci részesedés nagyságán, illetve a kettő kombinációján múlik.”

ált, úgy eleve lehetetlen a disztribúciós stratégiák között választani. Egyetlen járható út a közvetett jelenlét.

Piaci részesedés

A másik meghatározó faktor a gyártómű által elérhető piaci részesedés nagysága. Ha az adott célpiac piacpotenciálja a belépési korlátot (100 ezer db/év) meghaladja, akkor az elérhető piaci részesedés az a küszöb, ami megszabja a disztribúciós stratégiák közötti választás lehetőségét. A reálisan elvárható piaci ré-

szesedésnek el kell érnie az 5 százalékot. Amennyiben a tervezett piaci részesedés ezen határérték fölött van, úgy az eladási volumen megteremti a disztribúciós stratégiák közötti választás lehetőségét.

Amennyiben a gyártómű számára adott piac esetében a stratégiai előrejelzések sem prognosztizálják a fenti két határérték együttes átlépését, úgy a piac leértékelődik, és kizárólag kockázatos, kiegészítő piacként és nem elsődleges (=stratégiai) piacként szerepel a gyártómű számára. A kilépést ezen feltételrendszerből valamely gyártómű számára az jelenti, ha márkái számát növeli, azaz összeolvadások és/vagy felvásárlások révén növeli a piaci részesedését. Ennél sokkal kockázatosabb út, ha a gyártómű közvetlenül gyártókapacitással jelenik meg a célpiacon és ezzel egyéb, nem a direkt piaci versenyhelyzetből adódó előnyöket szerez meg, ezzel növelve belföldi eladásait.

A részletezett két paraméter Magyarország esetében legalább 5 ezer darab gépkocsi eladását feltételezi adott gyártómű számára. És valóban, ha gyártónként vizsgáljuk a disztribúciós stratégiákat, akkor megállapíthatjuk: ezen eladási darabszám alatt nem beszélhetünk igazából a disztribúciós stratégiák közötti választás lehetőségéről. Csak és kizárólag homogén egyszintű, vagy nagyon ritkán homogén többszintű hálózatokkal találkozunk. Az ilyen hálózatokat általában részleges gyártóműi jogosítványokkal

felruházott importőri cégek, vagy közvetlen gyári képviselők irányítják.

DISZTRIBÚCIÓS MÁTRIX A GÉPJÁRMŰ-KERESKEDELEMBEN

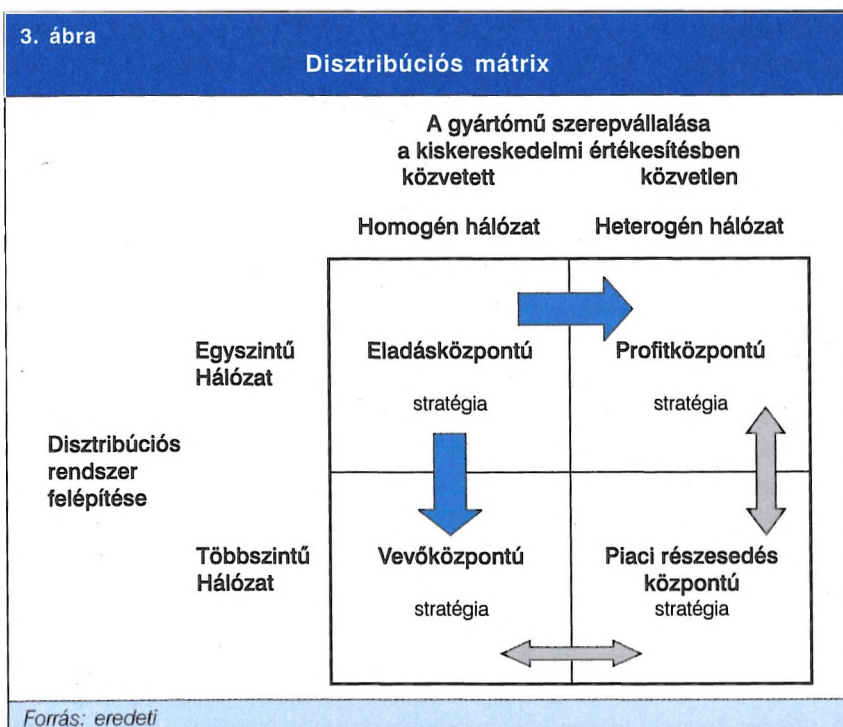
A fenti két dimenzió mentén végzett elemzés alapján meghatározott csoportokat egy 2x2 elemű mátrixban foglalhatjuk össze. Ezen mátrix a lehetséges variációkat és az azokból levezethető disztribúciós stratégiákat mutatja be. A mátrix a 3. ábrán látható, míg az egyes stratégiák részletes elemzését az alábbiak szerint foglaljuk össze.

Eladásközpontú disztribúciós stratégia

Az egyszintű és homogén márkakereskedői hálózatot kialakító gyártóművek stratégiája az eladásközpontú szervezet létrehozása. A gyártómű jellemzően olyan kis méretű és csekély tőkeerejű, alacsony befektetett eszközállománnyal rendelkező partnereket keres terve megvalósításához, akiknek fő tevékenysége a kis szakmai és anyagi felkészültséget igénylő, gyártómű vezényelte eladás. A sok, alacsony átlageladású (50–150 db/év), elsősorban eladásfókuszú márkakereskedő sikere egy-egy új modellen vagy a gyártómű központi akcióinak sikerén múlik. Egyértelmű az importőr irányító és vezető szerepe. Legszebb magyarországi példái a néhai

önálló Daewoo és a Suzuki magyarországi disztribúciós rendszere.

Az ezt a stratégiát követő cégek piaci szereplésére a forgalmazott modellek sikerétől függő, ezért gyakran hullámozó és kiszámíthatatlan értékesítési politika a jellemző. Új típus vagy eladási promóció esetén gyors eladásnövelésre képes, de a megfelelő tőke és szakmai tartalék nélküli márkakereskedések miatt a hálózat instabil, azt gyakori cserék jellemzik – viszont egy ilyen fajta disztribúciós stratégiában a hálózatbővítés nagyon gyors – sőt valamennyi típusal összevetve a leggyorsabb! A rendszerváltás utáni évek gépjármű-disztribúciójára szinte kizárólagosan volt jellemző az ilyen hálózatok kialakítása.



Profitközpontú disztribúciós stratégia

Az egyszintű és heterogén márkakereskedői hálózatot kialakító gyártóművek stratégiája a profitmaximalizálás. A stratégiailag fontos részpiacokon (regionális központok, főváros, ipari övezetek) a gyártómű közvetlenül, saját értékesítési végponttal jelenik meg. A regionális központokban az átlagértékesítés is kiugró lehet (250–1000 db/év), amely a gyártómű számára biztosítja a kiskereskedelmi (=márkakereskedői) értékesítés és a nagykereskedelmi (=leányvállalati) érté-

„A többszintű és heterogén márkakereskedői hálózatot kialakító gyártóművek stratégiája a piaci részesedés maximalizálása, azaz a megszerzett pozíciók megtartása és erősítése. Általában azon full liner (=teljes termékkínáló, azaz valamennyi termékszegmensben típusú kínáló) gyártóművek alkalmazzák, amelyek termékmixe lehetőséget ad az egyenletes értékesítés megszervezésére és fenntartására.”

kesítés egy kézben tartását, illetve a kiskereskedelmi értékesítés jelentős ellenőrzését. A szerződött partnerek szerepe a kisebb gazdasági súlyú és lokális részpiacok ellátása, amelyek piacpotenciálja kicsi (50–250 db/év), és az importőr számára hosszú távon sem éri meg a közvetlen részpiaci jelenlét. Legszébb és legtisztább hazai megjelenése a Porsche Hungária példáján mutatható be. Ez a fajta disztribúciós stratégia a márkakereskedők és a gyártómű (vagy leányvállalata) közötti folyamatos bizalmatlanságot és a márkakereskedők számára üzleti bizonytalanságot teremthet, ugyanakkor a márka vagy márkák számára kiszámíthatóbb jelenlétet teremt.

Piaci részesedés központú disztribúciós stratégia

A többszintű és heterogén márkakereskedői hálózatot kialakító gyártóművek stratégiája a piaci részesedés maximalizálása, azaz a megszerzett pozíciók megtartása és erősítése. Általában azon full liner (=teljes termékkínáló, azaz valamennyi termékszegmensben típusú kínáló) gyártóművek alkalmaz-

zák, amelyek termékmixe lehetőséget ad az egyenletes értékesítés megszervezésére és fenntartására¹. Másik feltétel az erős tőkeellátottság, és a kölcsönös függés, amely miatt a közös hosszú távú érdektől vezéreltetve, mindkét fél egyes típusok vagy változataik esetében felvállalja a profit nélküli, vagy egyenesen veszteséges értékesítést a piaci részesedés fenntartása és növelése érdekében. Ezen stratégia alkalmazásához tőkeerős, széles szolgáltatási kínálatral rendelkező, tapasztalt márkakereskedők szükségesek. Jellemző eladási darabszám: 500–2500 db/év. Legszébb magyarországi megjelenése az Opel és Renault hálózata. A gyilkos járműipari versenyben a piaci részesedés az egyetlen mérőszáma a sikernek és a túlélésnek, ahogy azt az egyik autógyár vezetője megfogalmazta.²

Ügyfélközpontú disztribúciós stratégia

A többszintű és homogén márkakereskedői hálózatot kialakító gyártóművek stratégiája az ügy-

fél-maximalizálás, azaz olyan hosszú távú ügyfél-márkakereskedő kapcsolat kialakítása, amelynek révén ügyfelek lojalitása a versenytársakéhoz képest náluk a legerősebb. A nagyon erős kereskedő-ügyfél kapcsolat mellett a kiterjesztett termék és eladás utáni szolgáltatások értékesítése biztosítja a megfelelő nettó profit elérését. A gyártómű számára ez a stratégia a hosszú távú bizalmi kapcsolatra épül, hiszen a szerződött partnerei számát csökkentve a gyártómű és a márkakereskedő kapcsolata is szorosabbá válik és egymásrautaltságuk nő. Ezzel a gyártómű csökkenti a véletlenszerű márkakereskedő-cserék kockázatát, hiszen egy többszintű, nagy hálózat számára márkaváltás esetén lecsökken a szóba jöhető új partnerek száma. Jellemző eladás 150–1500 db/év/értékesítési pont. Legszébb magyarországi példája a Ford és Peugeot hálózata. Ezen stratégia alkalmazásának a legfőbb veszélye a gyártómű szempontjából az, hogy az ügyfél lojalitása gyakran erősebb a kereskedőhöz, mint a márkához, ezért márkaváltás esetén az ügyfélbázis jelentős része elveszhet.

1 A teljes termékkínáló márkák eladási (következésképpen gazdasági) teljesítménye kevéssé függ adott típus sikerétől, vagy a típusnak a termék-életgömbben elfoglalt helyétől.

2 La Quota di mercato é un imperativo categorico – Roberto Testore, CEO Fiat Auto (a piaci részesedés egy kategorikus imperatívusz)

STRATÉGIÁVÁLTÁSOK ÉS OKAIK

Ahogy azt korábban említettük, egy új piacra történő belépéskor minden gyártómű szinte kizárólag az eladásközpontú disztribúciós stratégiát alkalmazza. A piac fejlődése és a kockázati tényezők csökkenése aztán megnyitja az utat a fejlettebb stratégiák alkalmazásának. Ez a stratégiaváltás is megfigyelhető a magyar gépjárműpiacon. A *Fiat* és a *Peugeot* az eladásközpontú stratégiáját váltotta fel a vevőközpontú stratégiával, míg az *Opel* és a *Renault* kezdeti eladásközpontú stratégiáját váltotta fel piaci részesedés központú stratégiával.

A magyar piacra nem jellemző (ennek elsődleges oka, hogy fiatal, mindössze 12 éve működő piacról van szó), de Nyugat-Európa nagyobb és fejlettebb piacain megfigyelhető a piaci részesedés központú, valamint a profit- és vevőközpontú stratégiák váltott, vagy váltakozó alkalmazása is. A stratégiák váltogatásának történeti elemzése azonban meghaladja ezen elemzés kereteit.

ÖSSZEFOGLALÁS

A gépjárműipar értékesítési felépítménye rendkívül rugalmatlan struktúra. Megváltoztatására számos kísérlet történt, de sem az iparági törekvések (ld. *MCC-Smart*), sem az új kereskedelmi technikák (ld.: internet-kereskedelem) megjelenése nem tudta megváltoztatni vagy átalakítani azt. A struktúra lebontására vagy átalakítására most harmadik irányból, a szabályozás irányából érkezik nyomás (ld.: csoportmentességi jogszabály). A törvényi beavatkozás a disztribúciós rendszerbe számos bizonytalanságot rejt. A gyártók és a forgalmazók meglévő hihetetlen ellenállása nélkül sem feltétlenül sikeres politika ez. Érdekes, hogy autóiipari kutatások szerint (WERNLE, 2003b) az átlagos európai márkakereskedők fele egyáltalán nem kíván élni a csoportmentességi jogszabály adta lehetőségekkel. Kudarca esetén a disztribúciós rendszerben konszolidáció indulhat meg, ami az átlagos európai újautó kereskedők (eladás: 300 db/év, profitráta: 1,5%, alkalmazotti létszám: 8–10 fő: WERNLE, 2003b) számának csökkenését hozhatja, erősítve a nagy multifranchise újautó-kereskedőláncok terjedését. Ez végső soron az autóiipari fúziók új hullámát indíthatja meg, ami egy magasabb szinten újrende-

ződve ismét a disztribúciós stratégiák újragondolására készítheti a megmaradó féltucatnyi globális gyártóművet. Feltételezhető azonban, hogy magasabb szinten sem fog különbözni a lehetséges disztribúciós stratégiák alapkészlete, és azok a jelenleg definiált négy alaptípusba tartoznak majd.

FELHASZNÁLT IRODALOM:

BUJTOR L. (1998): Rent a Car szolgáltatások – múlt és jövő – *Marketing és Menedzsment* 1998/5. pp. 73–77.

„A többszintű és homogén márkakereskedői hálózatot kialakító gyártóművek stratégiája az ügyfél-maximalizálás, azaz olyan hosszú távú ügyfél-márkakereskedő kapcsolat kialakítása, amelynek révén ügyfeleik lojalitása a versenytársakéhoz képest náluk a legerősebb.”

CATTERALL, M. (1999): Nissan Sunderland plant retains position at top of European productivity league – *Automotive News Europe* Vol.4.No.18. p. 20.

COOKE, P.N.C. (1999): Amalgamations & Alliances... The Pace hots up – *euroPrice Strategy Review* 1999/2 pp.14–23.

COURETAS, J. (1999): Ford and GM Internet deals are 'wake-up call' to auto industry – *Automotive News Europe*, Vol.4. No.23. p.1.

MORTON, I. (1999): Ford to combine logistics with Volvo, Jaguar, Mazda – *Automotive News Europe* Vol.4.No.18. p.15.

NAIRN, G. (1999): Internet forces faster pace of evolution in business – *Financial Times* Sept.1.1999. p.IX.

SIMON G. (1998): Gépkocsi piac '97 – *Marketing és Menedzsment* 1998/1 pp.4–6.

THE ECONOMIST (2000): Ford misses out again – making cars in Asia – *The Economist*, 2000 Sept. 23rd–29th pp.92–95.

WERNLE, B. (2003a): Growing pressure from Ford starts to irritate Volvo – *Automotive News Europe* Vol.8. No.4. p.1.

WERNLE, B. (2003b): How tomorrow's dealers may look – *Automotive News Europe* Vol.8. No.10. p.8.

*Bujtor László címzetes főiskolai adjunktus
Budapesti Gazdasági Főiskola
Külkereskedelmi Főiskolai Kar
Reklám Tanszék*

A szervezetközi marketing egyes kérdései a gyógyszerpiacon

A kórházi vevők vizsgálata

A cikk a gyógyszermarketing kérdésköréből az eladó-vevő – ezen belül a kórházakkal kialakított – kapcsolatot emeli ki és helyezi a vizsgálat középpontjába. E témára a hazai gyógyszermarketing kutatások eddig még nem fordítottak kellő figyelmet. Elfogadva azon állítást, amely szerint a vevőkapcsolatokat alapvetően meghatározza a vevő beszerzési magatartása (Ford, 2003), a kórházi vevőkapcsolatokat a kórházi gyógyszerbeszerzésen keresztül vizsgálja. A tanulmány – a szerző PhD disszertációjának részeként – röviden beszámol egy empirikus kutatásról is, amely a magyar kórházak gyógyszerbeszerzéséről készült 2002 őszén.

NAPJAINK KIHÍVÁSAI A GYÓGYSZERMARKETINGBEN

Az új évezredre a gyógyszergyártóknak számos iparági változással (növekvő K+F költségek, rövidülő termékéletciklus, romló jövedelmezőség stb.), illetve külső környezeti változással (növekvő állami szabályozás az egészségügyi kiadások csökkentése érdekében, az információs társadalom hatásai, a biotechnológia előretörése stb.) kellett szembenéniük. Egyre kevesebb az áttörő gyógyszeripari innováció, és a piaci növekedést mindinkább a generikus gyógyszerek térnyerése eredményezi. E változások ellensúlyozására megoldás lehet a marketingtudás minél hathatósabb kihasználása.

Szakemberek szerint a gyógyszermarketinget a következő tényezők állítják leginkább kihívás elé: a globalizáció, a változó egészségügyi rendszerek, az információs technológia, az életciklus-menedzsment, és a magas fokú marketingtudás alapos ismerete (SCRIP jelentés, 2000). Ez utóbbihoz járulnak hozzá azok a kutatások, amelyek az orvosok, a betegek, az állam és más piaci szereplők magatartásának megismerését, ezáltal a hatékonyabb pozicionálást segítik elő. A külföldi szakirodalomban a gyógyszerfelírási szokásokon alapuló szegmentálást tartják ma már követendő példának a gyógyszermarketingben (Vanderveer, 2001). Egyes nézetek szerint a gyógyszermarketing multidimenzionális tevékenységgé válik, a gyógyszergyártóknak egyesíteniük kell a key account (kulcs-vevő) menedzsment, a szolgáltatásmarketing, a gazdasági marketing és a politikai marketing eszközeit. Ez azt jelenti, hogy az eladások során és a szabályozás területén azonosítaniuk szükséges a véleményvezetőket; a terméken kívül egyéb szolgáltatásokat kell nyújtaniuk az orvosok, a betegek, a különböző szervezetek és a társadalom számára; és nem utolsósorban hatékony lobbizást kell folytatniuk a politikai döntéshozók felé (társadalombiztosítási támogatás elérése végett), az új termék sikeres bevezetése érdekében (Harms et al., 2002).

Nemzetközi adatok szerint jelenleg a gyógyszeripar tevékenységének több mint 90 százaléka az orvosok, gyógyszerészek, kórházak és a nagykereskedők felé irányul, és csak kisebb mértékű figyelmet szentelnek a különböző betegcsoportoknak, társadalmi szervezeteknek. A gyógyszergyártók marketingkiadásait tekintve pedig, azok 60 százaléka az orvosokat célozza meg (Harms et al., 2000). A hazai megfigyelések azt mutatják, hogy a magyarországi piacon is értékesítő – köztük hazai és külföldi – gyártók marketingköltségei az árbevételeik 5–18 százalékára tehetőek (Kollányi, 2004). Bár mindenhol a világon a gyógyszermarketing fő célcsoportja az orvos, az egyéb piaci partnerek közül a kórház, a klinika és a kórházi gyógyszerész szintén rendkívül fontos partnernek számít (Dichtl et al., 1989). Elfogadva napjaink trendjét, amely szerint a gyógyszermarketingen belül a kapcsolatmenedzsment (kapcsolati marketing) szerepe felértékelődik (Csépe, 2004), a kórházi vevők marketing szempontú vizsgálata, azon túl, hogy újszerű, aktuális is.

A KÓRHÁZAK, MINT GYÓGYSZERPIACI VEVŐK

A gyógyszerpiacon belül a patikai piachoz hasonlóan beszélhetünk kórházi piacról. A piacvolumen tekintve a patikai értékesítésekhez képest jóval kisebb piacról van szó, hazánkban gyakorlatilag már tíz éve

„A kórházak, mint vevőcsoport a gyógyszerpiacnak azt a szeletét alkotják, ahol a piacosodás viszonylag kevésbé jellemző, de az aktuális hazai kormányzati intézkedések a kórház-privatizációra vonatkozó törekvéssel egyre inkább a piacgazdaság felé viszik ezt a területet Magyarországon is.”

nagykereskedelmi áron nézve körülbelül 15 százalékban részesedik a kórházi piac a teljes gyógyszerforgalomból.

A kórházi piac a gyógyszerpiac azon szegmense, ahol a vevők a kórházak, és a beszerzést a kórházi költségvetésből hajtják végre, részben a kórház saját, önálló, részben államilag szabályozott folyamatai szerint. Az önállósághoz tartozik a termék és a be-

szállító kiválasztása, a szabályozás főként a beszerzés módjára, folyamatára, a beszerzésben résztvevőkre vonatkozik. A gyógyszerpiac közgazdaságtani értelemben nem tekinthető klasszikus piacnak, ezen belül a kórházi területen még kevésbé lehet a piaci mechanizmusokat azonosítani. A kórházak, mint ve-

„Nemzetközi adatok szerint jelenleg a gyógyszeripar tevékenységének több mint 90 százaléka az orvosok, gyógyszerészek, kórházak és a nagykereskedők felé irányul, és csak kisebb mértékű figyelmet szentelnek a különböző betegcsoportoknak, társadalmi szervezeteknek.”

vőcsoport a gyógyszerpiacnak azt a szeletét alkotják, ahol a piacosodás viszonylag kevésbé jellemző, de az aktuális hazai kormányzati intézkedések a kórház-privatizációra vonatkozó törekvéssel egyre inkább a piacgazdaság felé viszik ezt a területet Magyarországon is. Ma is jellemző már a kórházak egyes osztályainak, főleg a diagnosztika, a labor-tevékenységek magánkézbe adása, kiszervezése (outsourcing). A kórházi piac alapvető jellemzői tehát: az eladók a gyártók és a nagykereskedők; a vevők a kórházak (és rajtuk keresztül az állam); a vevők elsősorban nem profitszerzés céljából vásárolnak; erős állami szabályozás alatt állnak; az állami tulajdon szerepe meghatározó.

Disszertációmban a kórházak gyógyszerbeszerzési magatartását a marketingirodalom szervezeti, illetve business marketing standard megközelítéseinek felhasználásával tárgyalom. A jelen cikkben eltekintek a szervezetközi marketing irodalmának részletes bemutatásától, csupán az intézményi vevőkre jellemző sajátosságokat emelem ki. Az ipari vevőkhöz képest a szabályozott piacon működő intézmények beszerzési magatartása a következőket tekintve eltérő [Szalkai, 2002]:

- a beszerzésben résztvevők száma nagyobb
- a beszerzésben az ár jelentős szerepet játszik
- az észlelt kockázat magasabb
- az áralku nagyobb szereppel bír
- közbeszerzési törvény alapján történő beszerzés jellemző

- gyakoriak a formális beszerzői bizottságok
A fenti jellemzők igazoltnak látszanak a kórházak esetében is.

A gyógyszergyártó-kórház vevőkapcsolatot alapvetően meghatározzák a következők:

- a kórházat bevonják a gyógyszerkutatás klinikai fázisába
- a kórház az első állomása a gyógyszer, mint termék életciklusának
- a patikai értékesítést gyakran a kórházi alkalmazás indukálja (vényköteles gyógyszerek esetében)
- a szakrendelést is vezető orvosok gyógyszerelési szokásait befolyásolja a kórházban alkalmazott gyógyszerek választéka
- a kórházi véleményvezetők miatt erős márkapozíció építhető ki
- a kórházban végzett posztmarketing vizsgálatok értékesítés növelő hatásúak

A kórházak tehát a gyógyszergyártók számára stratégiai fontossággal bírnak, elsősorban nem bevételi szempontból, hanem a fent említett tényezők miatt számítanak kulcsvevőnek. A kórházakkal kialakított kapcsolathoz hozzátartozik az információáramlás is, ami kórházak esetében különösen fontos, hiszen a vezető főorvosok „lead user” szerepének

okán a kórházak a gyógyszeripari fejlesztések kiinduló állomásai. A minél hatékonyabb kórházi piaci jelenlétéhez szükséges információkat és azok forrásait az 1. táblázat mutatja be.

Az 1. táblázatból kitűnik, hogy a kórházi informális kapcsolat a legjelentősebb információforrás szinte valamennyi fontos információt tekintve, ami szintén a kapcsolatmenedzsment szerepének jelentőségét támasztja alá.

Mivel Magyarországon a kórházak gyógyszerfelhasználásuk kisebb hányadát (20%) elégítik ki közvetlenül a gyártóktól, nagyobb részét (80%) nagykereskedőkön keresztül biztosítják (Szabó, 2001), ezért a szervezetek közötti kapcsolatok vizsgálata nem lehet teljes a nagykereskedők szerepének tárgyalása nélkül. A nagykereskedők kórházakkal való kapcsolatát meghatározzák a következő tényezők (Szabó, 2001):

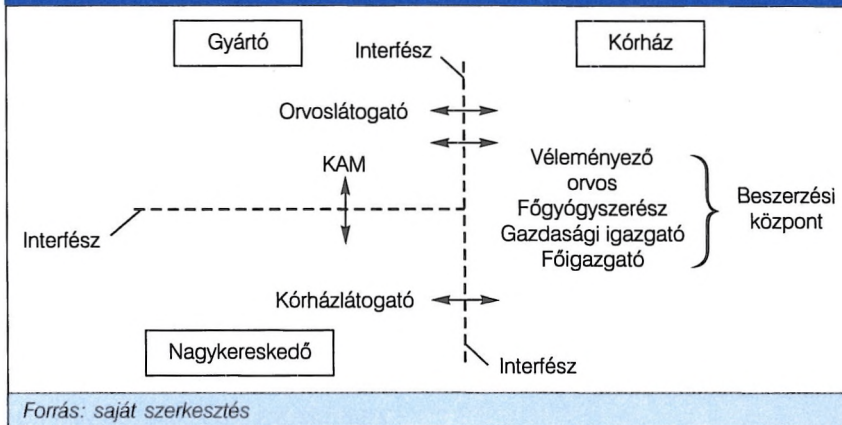
- a kórházi gyógyszerválaszték nagyobb a patikai választéknál
- a kórházakban felhasznált gyógyszerek drágábbak, általában több az import gyógyszer
- a kórházi ellátás anyagmozgatási és szállítási költségei általában alacsonyabbak
- a kórházi forgalom kevésbé kiszámítható

1. táblázat A gyógyszergyártó számára fontos információ a kórházi piacról és az információ forrásai	
Információ	Információ forrásai
kórházi gyógyszerforgalom	belső adatszolgáltatás kórházi tender nemzetközi (pl. IMS Health) és hazai (pl. MIS Consulting Rt., Cegedim Kft.) gyógyszer-információs rendszerek
a kórház profilja	kórházi informális kapcsolat
a kórház pénzügyi helyzete általában, és egyes betegcsoportok finanszírozási lehetősége	kórházi informális kapcsolat kórházi tender sajtó
a kórház gyógyszer-szükséglete, gyógyszerbeszerzési gyakorlata, döntési mechanizmusa	kórházi informális kapcsolat kórházi tenderkiírás
kórházi tenderkiírás	Közbeszerzési Értesítő kórházi informális kapcsolat nagykereskedők
versenyársak	Gyógyszer-információs rendszerek (IMS, MIS) kórházi informális kapcsolat kiállítások szakirodalom nagykereskedők
gyógyszerek elfogadottsága (márkaelfogadás, -preferálás)	kórházi informális kapcsolat gyógyszergyárak által megbízott piackutató cégek kutatási eredményei
tudományos információ (új gyógyszerekről, gyógyszerfejlesztésekről)	szakirodalom kiállítások

Forrás: kvalitatív kutatás alapján saját összeállítás

1. ábra

Eladó-vevő kapcsolatok a kórházi piacon



- a kórházak fizetőképessége sokszor rosszabb a gyógyszerárakénál.

Az eladó-vevő kapcsolatokat az 1. ábrán látható módon foglalom össze.

EMPIRIKUS KUTATÁS A MAGYARORSZÁGI KÓRHÁZAK GYÓGYSZERBESZERZÉSÉRŐL

marketing alapvető feladatai közé tartozik a vevői igények, elvárások ismerete, és az ehhez igazodó stratégia kialakítása. Szervezeti vevők esetében ez a beszerzési központ szereplőinek azonosítását, kiemelten a befolyásolók és a döntéshozók elvárásainak ismeretét jelenti.

A kórházak gyógyszerbeszerzésének és gyógyszerelési szokásainak megismeréséhez kvantitatív felmérés készült a magyarországi kórházak körében. A kutatás fő kérdései: Melyek a kórházi gyógyszerbeszerzést befolyásoló legfontosabb tényezők? Mi jellemzi a gyógyszerbeszállítóval való kapcsolatot? Melyek az új gyógyszerrel való információszerezés fő forrásai? Melyek az új gyógyszer kipróbálásának és rendszeres alkalmazásának (rendelésének) motívációi?

A kutatás megkérdezéses, önkitöltős módszerrel zajlott. A teljes körű mintavétel során 154 kórház főgyógyászra részére került kiküldésre a kérdőív. A gyógyszerre-

lési szokások feltárása céljából főorvosok megkérdezésére is sor került. A kutatásban 65 kórház főgyógyász és 43 kórház legáltalább osztályvezető főorvos rangú orvosa (főorvos, orvos igazgató vagy főigazgató orvos) vett részt. A válaszadási arány a főgyógyászok esetében 42,8%, az orvosok esetében 28,3%.

A válaszok elemzése a következő főbb eredményeket hozta:

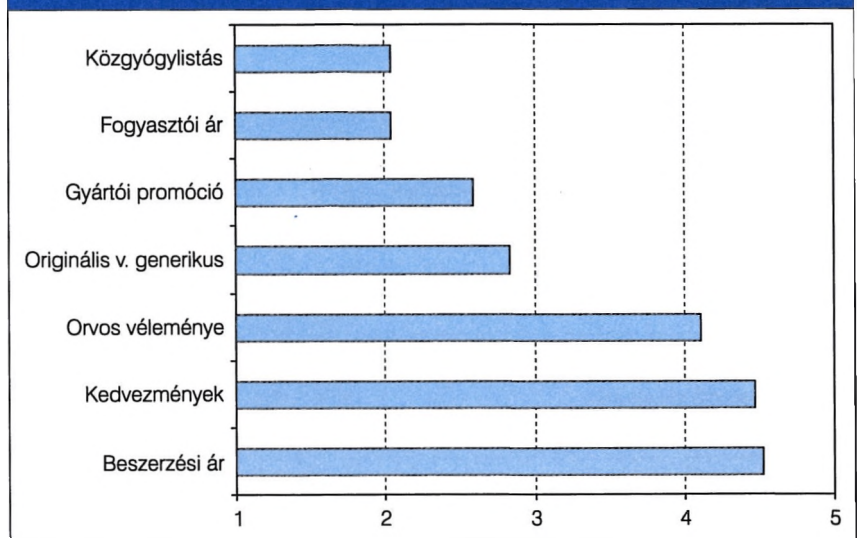
- A főgyógyászok által adott válaszok alapján a kórházi gyógyszerbeszerzést leginkább a gyógyszer beszerzési ára, a

beszállító által adott kedvezmények, és az orvos véleménye határozza meg (öt fokozatú skálán mérve) (a 2. ábra a válaszok átlagait tartalmazza). A gyártó promóciójának befolyásoló hatásában értékelt legkevésbé egyet a főgyógyászok, ugyanannyian ítélték saját kórházukban inkább fontosnak, mint inkább nem, vagy legkevésbé fontosnak a gyógyszerbeszerzéseknél.

- A válaszadó kórházak legfőbb gyógyszerbeszállítói sorrendben: Hungaropharma Rt., Humantrade Gyógyszer-nagykereskedelmi Kft., Euromedic Pharma Gyógyszer-nagykereskedelmi Rt., Medimpex Gyógyszer-nagykereskedelmi Rt., valamint a gyógyszergyártók. A kapcsolat

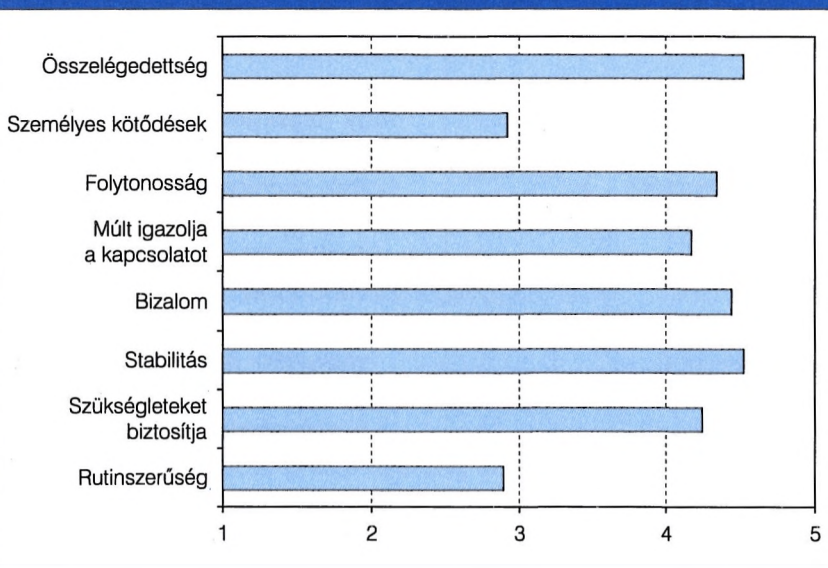
2. ábra

A gyógyszerbeszerzést befolyásoló tényezők a főgyógyászati válaszok átlaga alapján



3. ábra

A legfőbb gyógyszerbeszállítóval való kapcsolat értékelése a főgyógyszerész által



stabilitása és a szállítóba vetett bizalom – amely a legtöbbször előforduló, kapcsolatot meghatározó elem a szervezetközi, azon belül is a kapcsolati marketing irodalmakban – a válaszadók több mint a felénél egyaránt teljes mértékben jellemző tényező (3. ábra). A múltbeli tapasztalatok kapcsolatfenntartó szerepe és a kapcsolat folyamatossága szintén a válaszadók több mint a felénél teljes mértékben jellemzőnek bizonyult. A személyes kötelezésekről a válaszadók igen eltérő véleményeket közöltek. Közel ugyanannyian értékelték egyáltalán nem jellemzőnek, mint inkább jellemzőnek, a leg-

2. tábla

Új innovatív gyógyszer információforrásai

Főgyógyszerészi válaszok (említések száma)		Orvosi válaszok (említések száma)	
Gyártó képviselője (orvoslátogató)	61	Gyártó képviselője (orvoslátogató)	32
Szakirodalom	45	Szakirodalom	33
Konferencia	34	Konferencia	22
Postán küldött levél (DM)	31	Postán küldött levél (DM)	13
Nagykereskedő képviselője	8	Főgyógyszerész	8
Orvos	3	Orvos kollégák	6
Internet	2	Gyógyszer adatbázis	1
Továbbképzés	1		
Elektronikus adatbázis	1		

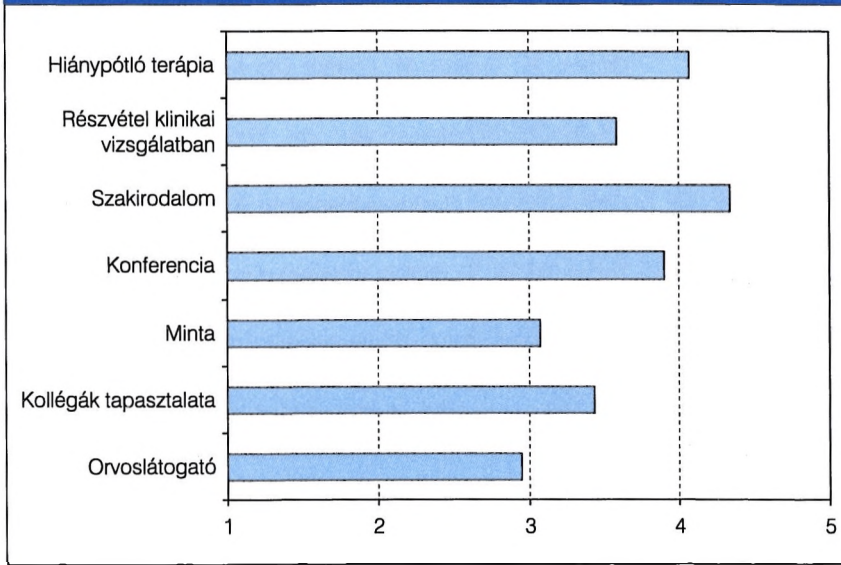
3. tábla

Új generikus gyógyszer információforrásai

Főgyógyszerészi válaszok (említések száma)		Orvosi válaszok (említések száma)	
Gyártó képviselője (orvoslátogató)	61	Gyártó képviselője (orvoslátogató)	37
Szakirodalom	33	Szakirodalom	10
Konferencia	23	Konferencia	9
Postán küldött levél (DM)	40	Postán küldött levél (DM)	18
Nagykereskedő képviselője	7	Főgyógyszerész	15
Orvos	1	Orvos kollégák	3
Internet	1	Gyógyszer adatbázis	1
Elektronikus adatbázis	1		

4. ábra

Motivációk új gyógyszer kipróbálására



többen pedig közepesen jellemzőnek ítélték. Az összelégedettség tekintetében a válaszadók több mint 90 százaléka inkább vagy teljesen elégedett a legfőbb beszállítóval. A rutinszerűség fogalmának pontos jelentését, érthetőségét, alkalmazását a beszállítóval való kapcsolatra, valószínűsíthetően nehezítette a közbeszerzés által predeterminált szállítóval való ambivalens kapcsolat (a válaszadó kórházak fele alkalmazza, míg fele nem alkalmazza a közbeszerzést a gyógyszerbeszerzése során). A leginkább rutinszerű kapcsolatot azok a főgyógyszerészek jelezték, akik a gyártókat jelölték meg legfőbb beszállítóként. Ez érthető, ugyanis a gyártók a közbeszerzésben általában nem vesznek részt, mivel nem tudnak széles termékválasztékot kínálni a kórház igényeire, csupán saját gyógyszereiket értékesítik közvetlenül a kórházak felé, így a velük való kapcsolat „tisztább”, könnyebben átlátható és jellemezhető, ha tesszük: rutinszerű. A válaszokból az is kiderült, hogy a rutinszerű jelzöt a válaszadók pozitív értelemben használták, és akik magasra értékelték a szemé-

lyes kötődés szerepét a kapcsolatban, azok szerint a kapcsolat rutinszerű.

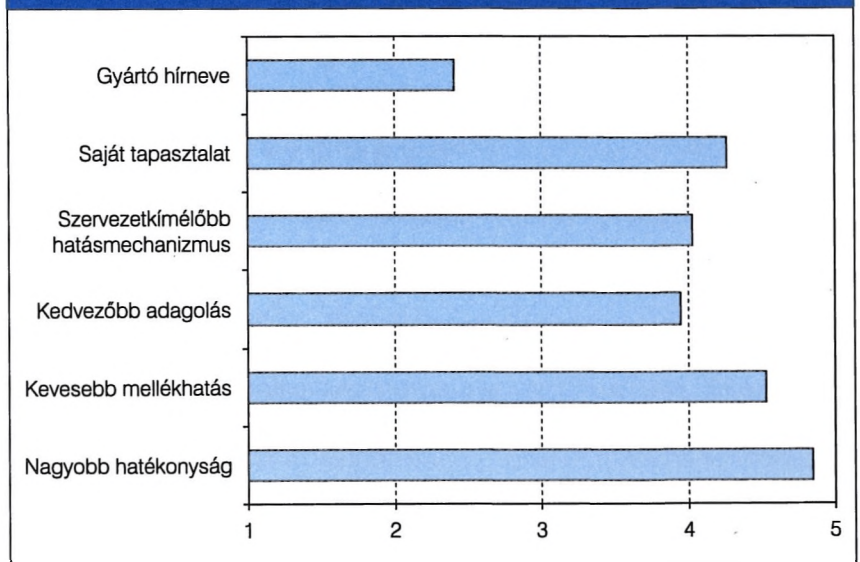
- Minden esetben – új originális vagy új generikus gyógyszerről legyen is szó – mind a főgyógyszerészek, mind az orvosok az orvoslátogatót jelölték meg legfontosabb információforrásként (2. és 3. tábla). Új generikus gyógyszer esetében a kutatás különbséget mutatott ki az információforrások fontossági sorrendjében, második helyen a DM levél végzett, és az orvosok körében a főgyógyszerész szerepe is felértékelődött, a harmadik legfontosabb információforrásnak tekintették.

- A válaszadó orvosok nagy többsége a szakirodalmi hivatkozást tartotta leginkább olyan motiváló erőnek, aminek a hatására új gyógyszer kipróbálására hajlandó. A válaszadók többsége „leginkább fontosnak” találta, ha az új szer hiánypótló egy terápiában. Átlagban a legkisebb értéket (2,95) az orvoslátogató általi promóció kapta az új szer kipróbálásának motivációjaként (4. ábra).

- Az elsődleges szempont, ami miatt a válaszadó orvosok a felmérés szerint az új gyógyszer feltét-

5. ábra

Motivációk új gyógyszer rendszeres alkalmazásához



len alkalmazása mellett döntenek, az az eddigi gyógyszerekhez képesti nagyobb hatékonyság. A gyártó hírnevét tartották a legkevésbé fontosnak az új gyógyszer rendszeres alkalmazásához (5. ábra).

JÖVŐBENI KUTATÁSI LEHETŐSÉGEK A KUTATÁS TAPASZTALATAI ALAPJÁN

A kórházi vevők gyógyszerbeszerzésének vizsgálata több szempontból is speciális marketingkutatási területet képvisel: a gyógyszerpiac egyik szegmensként a gyógyszermarketing eszközrendszerét felhasználva speciális megközelítést igényel (pl. a gyógyszer speciális áru); másrészt, mint szervezeti vevő a szervezetközi marketing elméleteinek alkalmazási lehetőségét vizsgáló kutatásokat rejt magában.

A kutatás igazolta, hogy a kórházak fontos partnerek a gyógyszergyártók számára. A kapcsolati marketing közvetlen eredménye a beszerzésben megnyilvánul, ezért jóval nagyobb figyelmet szükséges rájuk fordítani. A döntéshozók pontos felmérése, a beszerzési központ egyes szereplőinek elvárásai, a személyre szabott marketing – olyan kérdések, amelyek további alapvető információkat nyújthatnak a hatékonyabb marketinghez. A szereplők közötti kapcsolatok elsősorban kvalitatív kutatással további feltárásra várnak.

A gyógyszerpiaci trendek, kiemelten az állami kiadások csökkentése érdekében tett növekvő számú intézkedések, az igény a magánszféra kórházi piacra történő bevonására szintén előrevetítik a hasonló jellegű, kórházi piacon vizsgálódó kutatások szükségességét.

FELHASZNÁLT IRODALOM:

- CSÉPE A. (2004): Marketingkommunikáció a gyógyszeriparban, *Marketing & Menedzsment* 2004/3. 36–44.
- DICHTL, E., THIESS, M. (1989): Die Kommunikationspolitik pharmazeutischer Unternehmen – Bestandsaufnahme und Gestaltungsempfehlungen. In: Dichtl, Raffée, Thiess: *Innovatives Pharma-Marketing*. Wiesbaden. Gabler
- FORD, D. (2003): *Business Marketing*. KJK Kerszöv, Budapest
- HARMS, F., ROHMANN, S., HEINRICH, M., DRUENER, M., TROMMSDORF, V. (2002): Innovative marketing. *Pharmaceutical Policy and Law*. 5. 135–148.
- KOLLÁNYI ZS. (2004): Pirula-párbaj – Gyógyszerpiaci mizéria. *Figyelő*. április 15.
- www.figyelo.hu/cikk.php?id=64&cid=78480
- SCRIP'S GUIDE to Successful Pharmaceutical Marketing, (2000)
- www.pjbpubs.com/cms.asp?pageid=287&reportid=164
- SZABÓ F. (2001): A gyógyszer-nagykereskedelem kialakulása, helyzete és lehetséges irányai II. rész. *Gyógyszerészet*. augusztus 431–440.
- SZALKAI ZS. (2002): Investigation on Organizational Markets through the Organizational Buying Behavior focusing on Institutional Buyers. 2nd International Conference for Young Researchers, Gödöllő, október 17–18. Vol I. 321–329.
- SZALKAI ZS. (2004): A gyógyszeripari versenyképesség vizsgálata, különös tekintettel a kórházi piac szerepére. *PhD disszertáció*, BME Gazdaság- és Üzletpolitikai Tanszék
- VANDERVEER, R. (2001): The new micromarketing: Looking at the practice as an account to be managed, rather than the doctor as a target to be hit. *International Journal of Medical Marketing*. Vol 2,3 200–205.

*Szalkai Zsuzsanna egyetemi tanársegéd
Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem*

Marketing
& MENEDZSMENT

HIRDESSEN LAPUNKBAN!

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez és közgazdászokhoz jutnak el.

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL

1055 Budapest V., Szent István krt. 17. • Postacím: 1373 Budapest, Pf.: 617

Telefon/fax: 488-7496

E-mail: info@m-and-m.hu

Az Amerikai Egyesült Államok innovációs rendszerének jogi és intézményi vonásai

Az innovációs rendszereknek nincs egységes értelmezése, ezért nincs egy mindenki által elfogadott közös meghatározása sem. *Freeman* a japán nemzeti innovációs rendszerről írt munkájában széles intézményi kört vizsgál: meghatározása értelmében a nemzeti innovációs rendszer „a köz- és a magánszektor azon intézményeinek hálózata, amelyek aktívak az újdonságok kezdeményezésében és importálásában, a módosító jellegű termék- és technológia-innovációkban és az újdonságok elterjesztésében” (Freeman: 1988). Az OECD Titkárságának meghatározása szerint „a nemzeti innovációs rendszert egy ország mindazon piaci és nem piaci intézményei alkotják, amelyek az innovációs technológia-diffúzió irányát és sebességét befolyásolják” (Buzás: 2002).

BEVEZETÉS

A jelen dolgozat tárgya egy nagy innovációs kör, az Amerikai Egyesült Államok innovációs rendszerének jogi és intézményi vonatkozásai fejlődésének és jelenlegi állapotának bemutatása.

Nelson az Egyesült Államokról szóló tanulmányában leszűkítette az általa az innovációs rendszerhez tartozónak ítélt intézmények körét azon kormányzati intézményekre, amelyek bekapcsolódnak az innováció folyamatába, az egyetemekre, a kutatóintézetekre és a magánvállalatok kutatási-fejlesztési tevékenységet végző szerveire. Tekintettel az egyes innovációs rendszerekhez tartozó intézmények igen nagy számára és a köztük lévő természetes, ám igen sokrétű kapcsolatok-

„Ami az innovációs rendszerek territorialitását illeti, Niosi és Bellon szerint háromféle: regionális, nemzeti és nemzetközi innovációs rendszer létezik egyidejűleg, és ezek versengenek egymással.”

ra, terjedelmi okokból a jelen munkában (nem vonva kétségbe az innovációs rendszer tág értelmű megfogalmazásának helytálló mivoltát) mi is az innovációs rendszer szűkebb értelemben vett fogalmára szorítkozunk.

Ami az innovációs rendszerek territorialitását illeti, *Niosi és Bellon* szerint háromféle: regionális, nemzeti és nemzetközi innovációs rendszer létezik egyidejűleg, és ezek versengenek egymással. *Inzelt* a nemzeti innovációs rendszeren kívül a „regionális” kifejezést használja, de az előzőktől más értelemben: számára a „regionális innovációs rendszer” tipikus példája az Európai Unió tagállamok fölött ívelő innovációs rendszere. *Caracostas* és *Suete* viszont az Európai Közösség innovációs rendszeréről írt munkájukban az említett innovációs rendszert „posztacionálisnak” nevezik. Mi – meghagyva a „regionális” kifejezés közismert, a nemzetinél

kiseb területre vonatkozó jelentését – a továbbiakban „nemzeti” és „posztacionális” innovációs rendszerekről beszélünk.

Az „intézmény” kifejezés meghatározható például „emberileg megalkotott korlátokként, amelyek az emberi interakciókat alakítják” vagy informálisan „egy társadalom játékszabályaiként” (North), vagy amint azt Edquist és Johnson fogalmazzák meg: „közös szokások, rutinok, kialakult gyakorlatok, szabályok vagy jogok sorozataiként, amelyek szabályozzák az egyének és csoportok közötti viszonyokat és interakciókat” (Edquist: 1997).

A jogi vonások ismertetése praktikus okokból magában foglalja mindazokat a normatív tartalmú írott dokumentumokat, amelyek hatására az innováció tárgykörében jogviszonyok jöhetnek, illetve jöhetnek létre, tekintet nélkül arra, hogy az adott dokumentum szorosan vett jogforrási értelemben véve jog vagy nem. A jogi vonások elemzésekor megpróbáltuk következetesen figyelembe venni a jogforrási hierarchia által diktált azon logikai szabályszerűséget is, amely szerint a speciális szabályokat megelőzik azon alap-törvényi (vagy elsődleges jogforrási) normák, amelyekből a jogi tárgyra (a jelen munka esetében az innovációs rendszerre) vonatkozó részletszabályok végső soron legitimitásukat nyerik.

Az innovációs rendszerek egy történelmi felismerésből és egy abból származó társadalmi igényből erednek: az innováció a sikeres és versenyképes nemzet létrehozásának alapvető eszköze. E felismerést az innovációs rendszerekkel kapcsolatos ta-

„Az Amerikai Egyesült Államok története elválaszthatatlan a folyamatos technológiai megújulásra és újabb műszaki megoldások megtalálására való törekvéstől.”

paszlatok alakították, finomították. Ezért az innovációs rendszerek jogi és intézményi vonásainak a fejlődése történelmi közelítésben igen jól bemutatónak tűnik. Munkánkat ezért történelmi közelítésben építjük fel.

TÖRTÉNETI ELŐZMÉNYEK, AZ AMERIKAI INNOVÁCIÓS RENDSZER JELLEGZETESSÉGEI

Az Amerikai Egyesült Államok története elválaszthatatlan a folyamatos technológiai megújulásra és újabb műszaki megoldások megtalálására való tö-

rekvéstől. A függetlenné vált gyarmatok 1789-es alkotmánya már konkrét rendelkezést tartalmaz az innovatív törekvések támogatására, amikor az 1. cím 8. cikkében kimondja, hogy „A Kongresszusnak jogában áll, hogy (...) a tudomány és a műszaki ismeretek előrehaladásának támogatása érdekében a szerzőknek meghatározott időre kizárólagos jogot biztosítson műveik, illetve találmányaik tekintetében”.

Egyes iparágakban az amerikai technológia már a XX. század első felében meghaladta az európai, ezen belül is a vezetőnek számító brit műszaki megoldásokat. De az amerikai találmányok és innovatív megoldások igazi nagy korszaka a XX. század második felében következett be.

Az amerikai gazdaság a második világháborúból – akárcsak az elsőből – megerősödve került ki, technológiai kapacitását jelentősen növelte a háború során megszerzett tapasztalat. Európa ezzel szemben romokban hevert, és az első világháború utáni helyzettől eltérően a japán gazdaság is megsemmisült. Az Amerikai Egyesült Államok dominanciája vitathatatlan lett. Mind a kutatásra és fejlesztésre szánt kormányzati támogatás, mind pedig a magánszféra ilyen irányú beruházása megnőtt. Az 1960-as évekre a tudományos és technológiai fejlesztési ráfordítások nagyjából fele-fele arányban származtak kormányzati forrásokból, illetve a vállalatoktól. Az Egyesült Államokban azonban soha nem jött létre olyan intézmény, mint a később ismertető japán MITI, azaz az amerikai kormány a katonai szempontokból fontos területek kivételével hosszú ideig nem próbálta

meg a technológiai fejlesztéseket átfogó módon koordinálni és előre megtervezni, ahol pedig mégis megpróbálta, ott inkább negatív tapasztalatokra tett szert.

Az 1960-as évek közepére az egész világon mindenki által elismertté vált az a tény, hogy az Egyesült Államoké a vezető szerep mind a tömegtermelésen alapuló, mind pedig az új csúcstechnológiai iparágakban. Röviddel ezután azonban az amerikai dominancia a korábbiakhoz képest visszaesett. A vezető ipari hatalmak között a második világháborút követően fennálló gazdasági és technológiai különbség ugyanis csökkent, bizonyos területeken pedig eltűnt. Az 1980-as évek elejére a nyugat-német, francia vagy japán egy főre jutó nemzeti össztermék megközelítette az amerikai mutatókat.

Az Amerikai Egyesült Államok nemzeti innovációs rendszerének általános vonása, hogy a kor-

mányzati kutatási és fejlesztési támogatásnak alapvetően három módja alakult ki. Az első az egyetemeknek és a kutatóintézeteknek nyújtott, az alapkutatást elősegíteni kívánó támogatás. Az e körbe sorolható támogatások egyik forrása a National Science Foundation (NSF – Nemzeti Tudományos Alapítvány) által biztosított támogatás, ezt meghaladja azonban az egyes központi kormányzati szervek által, a működési körükbe eső tudományterületeken folyó alapkutatások támogatására rendelkezésre bocsátott összegek. Így – többek között – a National Institute of Health (NIH – Nemzeti Egészségbiztosítás), a Department of Defence (DOD – Védelmi Minisztérium), valamint a Department of Energy (DOE – Energiaügyi Minisztérium) rendelkeznek jelentős, ilyen célokra fordítandó költségvetési előirányzatokkal.

A fenti céltámogatások azonban eltörpülnek a támogatások második formája, azaz azon kutatásra és fejlesztésre költött összegek mellett, amelyeket a kormányzat az általa beszerezni kívánt termékekre és rendszerekre fordít, és ezek alatt mindenekelőtt a katonai célú beszerzéseket kell érteni. A katonai célú vagy éppen a National Aeronautics and Space Agency (NASA – Nemzeti Légügyi és Űrkutatási Hivatal) által támogatott kutatások eredményei másrészt jelentős mértékben felhasználásra kerültek a civil szférában is. Ez utóbbi folyamat egyébként legtisztábban a második világháborút követő két évtizedben volt nyomon követhető, ezt követően a tendencia gyengült.

A támogatások harmadik, azon formájának van a legkisebb súlya az Egyesült Államokban, amely kifejezetten valamely iparág vagy gazdasági terület versenyképességének elősegítését szolgálja. Az állami szerepvállalásra (így az állami eszközökkel megvalósított kutatásra és fejlesztésre) egyes gazdasági területeken, különösen ott, ahol kiélezett a versenyhelyzet, a versenytársak ellenségesen tekintenek, olyan tevékenységnek ítélve azt, amely potenciálisan segítheti a másik versenytársat. Ez alól két kivétel érdemel figyelmet. Az egyik a nukleáris energia-kutatás. Ezt a programot szigorúan felügyelik Washingtonból, és igyekeznek az erőforrásokat minél inkább koncentrálni. A másik kivétel a mezőgazdasági termelékenység növelésére irányuló kutatás és fejlesztés, amelyben az egyéni farmerek nem versenytársai egymásnak olyan értelemben, hogy amennyiben az egyik

farm termelékenysége nő, akkor ez nem okoz hátrányt a többiek számára.

A fentiekkel összefüggésben azonban figyelembe kell venni azt a tényt is, hogy az 1960-as éveket követő évtizedekben alapvetően megváltozott a kutatásra és fejlesztésre fordított kiadások források szerinti megoszlása. A szövetségi kormányzat által biz-

„Az Amerikai Egyesült Államok már 1789-ben alapjogi jelentőségű jogforrásba emelte a műszaki fejlesztés előmozdításának igényét.”

tosított támogatás, amely korábban az első számú forrás volt, 1999-ben csupán 27 százalékát adta a kutatásra és fejlesztésre fordított összkiadásnak. Ezzel ellentétben a magánszféra részesedése ezen a területen az 1960-as 33 százalékról 1999-re 69 százalékra nőtt.

A három legnagyobb innovációs kör (azaz az Amerikai Egyesült Államok, az Európai Közösség és Japán) közül az Amerikai Egyesült Államok volt az, amely messze a legkorábban, már 1789-ben alapjogi jelentőségű jogforrásba emelte a műszaki fejlesztés előmozdításának igényét. Bár az Amerikai Egyesült Államok Alkotmányának a jelen fejezet elején idézett 1. címének 8. cikke kétségtelenül más értelemmel jött létre, mint a modern innovációs, illetve kutatás- és technológiapolitikák alapjául szolgáló alkotmányos rendelkezések, az aligha vitatható, hogy a magántulajdon sérthetlensége felvilágosodás-kori alapelveként a szellemi tulajdonjogokra (módosítva) történő kiterjesztése, így a kreatív erőfeszítések jutalmazása kezdettől fogva jó hatással volt az innovációra. A kizárólagos jogok időbeli korlátozásának alkotmányos rendelkezésében pedig kifejeződik a fejlett technológiáknak a köz számára való hozzáférhetővé tételéhez fűződő társadalmi érdek.

A STEVENSON–WYDLER ACT, VALAMINT A TUDOMÁNYOS ÉS TECHNOLÓGIAI INNOVÁCIÓT ELŐSEGÍTŐ LEGFONTOSABB SZERVEK, ILLETVE INTÉZMÉNYEK

Az 1980-ban elfogadott és az 1986-os Federal Technology Transfer Act-tel (Szövetségi Technológia-átadási Törvény) átfogóan módosított Stevenson–Wylder Technology and Innovation Act (a továbbiakban az egyszerűség kedvéért: Stevenson–Wylder Act), a technológiafejlesztés és az innováció leg-

általánosabb és legfontosabb jogszabálya az Amerikai Egyesült Államokban. E törvény rendelkezik az amerikai nemzeti innovációs rendszer legfontosabb intézményeiről, ezért a következőkben a jogszabály ismertetésével egyben az intézményi háttér sok jelentős elemét is bemutatjuk.

A törvény célja az Amerikai Egyesült Államok gazdasági, környezeti és társadalmi jólétének növelése azáltal, hogy (i) közigazgatási szerveket hoznak létre a technológia fejlődésének tanulmányozására és ösztönzésére, (ii) kooperatív kutatási központok létrehozásával támogatják a technológiai fejlesztést, (iii) ösztönözik a szövetségi támogatással elért technológiai fejlesztéseknek, ideértve a találmányoknak, a számítógépes programoknak és az egyéb gyakorlati technológiáknak az állam, az önkormányzatok és a magánszféra általi hatékonyabb hasznosítását, (iv) a magánszemélyek és a vállalkozások technológiai fejlesztés terén elért kimagasló eredményeinek elis-

„A technológiák viszonylag magas fejlesztési kockázatának megosztásával az ATP olyan K+F programokat támogat, amelyek az innovátorok számára biztosított közvetlen megtérülésen kívül a nemzet egésze számára is kifizetődők.”

merésével is támogatják a technológiai haladást, végül (v) ösztönzik a tudományos életben, az iparban és a szövetségi laboratóriumokban tevékenykedő szervezetek közötti szakembercserét.

A Stevenson–Wylder Act értelmében a Department of Commerce (DOC – Kereskedelmi Minisztérium) keretein belül létrehozták a Technology Administration-t (TA – Technológiai Igazgatóság), amely feladata a törvény céljainak megvalósítása és előírásainak végrehajtása. A TA a következő szerveket foglalja magában:

(i) National Institute of Standards and Technology (NIST – Nemzeti Szabványügyi és Technológiai Intézet),

(ii) National Technical Information Service (NTIS – Nemzeti Műszaki Információs Szolgálat) és

(iii) Office of Technology Policy (OTP – Technológiai Politikai Hivatal).

Az Egyesült Államok elnöke a szenátus meghallgatásával és beleegyezésével nevezi ki az Under Secretary of Commerce and Technology-t (kereskedelmi és technológiai ügyekért felelős helyettes ál-

lamtitkár, a továbbiakban az egyszerűség kedvéért: helyettes államtitkár), valamint az Assistant Secretary of Commerce for Technology Policy-t (amelyet az előző tisztségtől való megkülönböztethetőség érdekében technológiai politikai „helyettesítő” államtitkárként jelölünk, utóbbi tisztviselő egyébként a Stevenson–Wylder Act értelmében az előbb említett helyettes államtitkár politikai elemzője).

A NIST-et 1901-ben alapították National Bureau of Standards (NBS – Nemzeti Szabványügyi Iroda) néven. Jelenlegi feladata, hogy a mérés-technika, a szabványok és a technológia fejlesztésének támogatásával hozzájáruljon a termelékenység és a kereskedelmi forgalom növekedéséhez, valamint az életminőség javulásához. A NIST a feladatait jelenleg négy kooperációs program keretében valósítja meg: (i) a NIST laboratóriumokban végzett kutatások célja a nemzet technológiai infrastruktúrájának fejlesztése és az amerikai gazdaság által előállított termékek, il-

letve nyújtott szolgáltatások javítása, (ii) a Baldrige National Quality Program (Baldrige Nemzeti Minőségi Program) az amerikai termelő és szolgáltató vállalkozások, oktatási intézmények és egészségügyi szolgáltatók által elért kimagasló eredményeket kívánja támogatni, illetve a Malcolm Baldrige National

Quality Award (MBNQA – Malcolm Baldrige Nemzeti Minőségi Díj) ezen egyedi eredmények elismerésére szolgál, (iii) a Manufacturing Extension Program (MEP – Termelésbővítési Program) helyi irodák országos hálózata, amely műszaki és üzleti tanácsadást nyújt kisebb gyártók részére és (iv) az Advanced Technology Program (ATP – Fejlett Technológia Program) a magánszektorral közös finanszírozású projektek által igyekszik elősegíteni az innovatív technológiák fejlesztését.

A fentiek közül kiemelkedő jelentőségű az ATP. Az ATP a kutatóhelyek és a piaci viszonyok közötti szemléleti különbséget hivatott áthidalni. A magánszektorral kötött partnerségi szerződések útján az ATP által megvalósított korai fázisú befektetések felgyorsítják azon innovatív technológiák fejlődését, amelyek jelentős kereskedelmi megtérülést és széleskörű társadalomgazdasági hasznot ígérnek. A NIST részeként működő ATP – mechanizmus biztosításával az ipar számára ahhoz, hogy kiterjedtebben férjen hozzá új technológiákhoz – előnyösen igyekszik megváltoztatni az ipar és a kutatás-fejlesztés

kapcsolatát. A jelenlegi gazdasági szükségszerűségek a magánszféra által megvalósított fejlesztést olyan rövidebb távú beruházások irányában tolják el, amelyek gyors megtérülést ígérnek a vállalatnak. A technológiák viszonylag magas fejlesztési kockázatának megosztásával az ATP olyan K+F programokat támogat, amelyek az innovátorok számára biztosított közvetlen megtérülésen kívül a nemzet egésze

„Az NTIS 1950-ben történt megalakítása óta az Amerikai Egyesült Államok legnagyobb, a jelenleg hozzáférhető tudományos, technikai, mérnöki és egyéb üzleti vonatkozású ismereteket magában foglaló, információs adatbázisa.”

számára is kifizetődők. Az ATP partnerségre lép mindenféle méretű vállalattal, egyetemekkel és non-profit intézményekkel, olyan műszaki fejlesztések vállalására bátorítva azokat, amelyeket egyedül nem vállalnának. Ezidáig az ATP-támogatások több mint felét kisvállalkozások vagy kisvállalkozások által vezetett közös vállalatok kapták. A nagyvállalatok – különösen közös vállalatok formájában – olyan alapvető jelentőségű, de nagy kockázatú technológiák kifejlesztésén dolgozhatnak az ATP-vel együttműködésben, amelyek kifejlesztése egy vállalat számára nehéz lenne, de például a technológiából származó előnyökben az ipar egésze részesül.

Az NTIS 1950-ben történt megalakítása óta az Amerikai Egyesült Államok legnagyobb, a jelenleg hozzáférhető tudományos, technikai, mérnöki és egyéb üzleti vonatkozású ismereteket magában foglaló, információs adatbázisa. Feladat körébe tartozik a belföldi és külföldi tudományos, technikai és mérnöki ismeretek összegyűjtése, fordítása, feldolgozása, ezek alapján bibliográfiai adatbázisok létrehozása, az információk közzététele, valamint új módszerek és eszközök kidolgozása az ismeretek terjesztéséhez. Az NTIS több mint 350 tárgykörben több mint 2 millió publikációhoz biztosít hozzáférést az egyetemek és a gazdasági szféra számára. Az NTIS működési költségeit az általa kiadott termékek, és nyújtott szolgáltatások díjából fedezi.

Az OTP az egyetlen szövetségi kormányzati szerv, amelynek kimondott célja olyan nemzeti politikáknak és kezdeményezéseknek a támogatása, amelyek

technológiák felhasználásával kívánják az Egyesült Államok gazdaságát erősíteni. Együttműködve ezen célok elérése érdekében a magánszférával, az OTP célkitűzései kiterjednek a foglalkoztatás növelésére és az életminőség javítására is.

Érdekes, de a japán gazdaság akkori versenyképességét figyelembe véve korántsem meglepő, hogy a kereskedelmi államtitkárnak a Stevenson Wylder Act-ben rögzített feladatai közé tartozik a japán technológiai eredmények figyelemmel kísérése. Ennek keretében a kereskedelmi államtitkárnak a kereskedelmi helyettes államtitkárral létre kell hoznia és az NTIS-sel és a DOC más szerveivel együttműködve megfelelő módon működtetnie kell egy

olyan programot, amelynek elsődleges feladata a japán műszaki tevékenységek és fejlesztések folyamatos figyelemmel kísérése. A Japanese Technical Literature Act (a japán műszaki irodalomról szóló 1986. évi törvény) alapján a kereskedelmi államtitkár évente jelentést köteles készíteni a Kongresszus részére.

Az OPTI keretein belül a Stevenson–Wylder Act által létrehozott intézmény a Clearinghouse for State and Local Initiatives on Productivity, Technology and Innovation (Termelékenységre, Technológiára és Innovációra Irányuló Állami és Helyi Kezdeményezések Központja, a továbbiakban: Clearinghouse), amely azon állami és a helyi kezdeményezések központi információs bázisa, amelyek a termelékenység, a technológiafejlesztés és az innováció ösztönzésével kívánják az amerikai gazdaság versenyképességét növelni. A Clearinghouse – többek között – (i)

„A kereskedelmi államtitkárnak a Stevenson Wylder Act-ben rögzített feladatai közé tartozik a japán technológiai eredmények figyelemmel kísérése.”

kapcsolatokat létesít a szövetségi államokkal és helyi önkormányzatokkal, valamint a szövetségi államok és önkormányzatok regionális és szövetségi államközi olyan szervezeteivel, amelyek ilyen irányú kezdeményezéseket támogatnak, (ii) információkat gyűjt az ilyen kezdeményezések természetéről, terjedelméről és eredményeiről, különösen olyanokat, amelyek hasznosak lehetnek a Kongresszus, a szövetségi hivatalok, az egyes szövetségi államok és helyi önkormányzatok, valamint a regionális és szövetségi

államközi szervezetek, az üzleti élet, vagy egyébként az Amerikai Egyesült Államok társadalma számára, (iii) az összegyűjtött információt jelentések, kézikönyvek, konferenciák és szemináriumok formájában köz javára bocsátja, (iv) a kezdeményezésekre vonatkozóan technikai segítséget és tanácsot nyújt a kormányzati szervek számára, ideértve a szövetségi intézmények által az ilyen célú kezdeményezések támogatására fordítható források feltérképezését, (v) tanulmányozza azokat a lehetőségeket, hogy a szövetségi szervek (ideértve a szövetségi laboratóriumokat) milyen módon használhatnák fel a meglévő politikájukat, illetve programjaikat az egyes szövetségi államok és helyi önkormányzatok, valamint a regionális és az államok közötti szervezetek a gazdasági

„A szövetségi támogatással létrehozott technológiai eredményeket át kell ruházni az államokra vagy a helyi önkormányzatokra, illetve a magánszférára.”

versenyképességének növelésére irányuló törekvései elősegítésének érdekében, (vi) időközönként ajánlásokat készít a kereskedelmi államtitkár, valamint ilyen irányú megkeresés esetén más szövetségi hivatalok számára arra vonatkozóan, hogy milyen módosítások szükségesek a szövetségi politikában és programokban, amelyek javítanák az állami és a helyi technológiai és gazdasági programok szövetségi támogatásának hatékonyságát, (vii) az állami és helyi programok értékelésére megfelelő módszereket dolgoz ki, továbbá erre irányuló felkérés esetén tanácsot ad abban a tekintetben, hogy a termelékenység, a technológia és az innováció ösztönzésére irányuló mely programok a leghatékonyabbak az amerikai gazdaság versenyképességének elősegítése szempontjából és (viii) tanulmányt tesz közzé a kereskedelmi államtitkár által irányított iparfejlesztési programokról.

A Stevenson–Wylder Act értelmében a kereskedelmi államtitkár közreműködik Cooperative Research Centers (kooperatív kutatási központok) létrehozásában, amelyek egyetemeknek vagy más non-profit intézményeknek, illetve ezek csoportjainak alárendelten működnek. E kooperáción alapuló kutatóközpontok célja a technológiai innováció előmozdítása (i) egyetemi és az iparban tevékenykedő szakemberek részvételével a kooperatív technológiai innovációs tevékenységekben, (ii) a technológiai előrehaladás és az innovációs tevékenység szem-

pontjából fontos generikus kutatási bázis támogatásával azokon a területeken, ahol a cégek befektetési kedve kisebb, viszont az említett szakterületek gazdasági és stratégiai fontossága meghatározó (ilyen például a gyártástechnológia), (iii) oktatási és képzési programok nyújtásával a technológiai innovációs folyamatban résztvevők számára, (iv) a tudományos, mérnöki és technikai információnak az egyetemek és a gazdaság közötti terjesztési mechanizmusának javításával és (v) a szövetségi laboratóriumokban rendelkezésre álló szakmai tapasztalat és kapacitás hasznosításával. E kooperatív kutatási központok tevékenységi köre kiterjed – egyebek mellett – (i) a technológiai és ipari innovatív kutatás támogatására, ideértve az ipar és az egyetemek közötti kooperatív kutatást, (ii) segítségnyújtásra magánszemélyek és a kisvállalkozások részére az ipari innovációt elősegítő technológiai megoldások ösztönzése, értékelése és támogatása

révén, (iii) technikai segítségnyújtásra és tanácsadásra az ipar, különösen a kisvállalkozások számára, (iv) képzésre, oktatásra és oktatási segédanyagok előállítására a találmányok megalkotása, a vállalkozásfejlesztés és az ipari innováció területein. Természetesen az egyes kutatóközpontoknak nem kell az itt felsorolt valamennyi tevékenység folytatását vállalnia.

A kooperatív kutatási központok létrehozásában az 1950-ben életre hívott National Science Foundation (NSF – Nemzeti Tudományos Alapítvány) is közreműködik. A kooperatív kutatási központoknak együttműködésben kell dolgozniuk az egyetemekkel vagy egyéb non-profit intézményekkel. A Stevenson–Wylder Act felhatalmazása alapján az NSF egyszeri támogatást nyújt egyetemek és non-profit intézmények részére a törvényben meghatározott programjaik végrehajtásához. A kereskedelmi államtitkárnak és az NSF-nek folyamatosan együtt kell működnie más intézményekkel, illetve ki kell kérnie azok véleményét, ha érintettek a Stevenson–Wylder Act alapján létrehozott programokban.

A Stevenson–Wylder Act a szövetségi kormányzatot teszi felelőssé a kutatás és fejlesztés részére nyújtott szövetségi támogatással létrehozott eredmények teljes körű hasznosításának elősegítéséért. Ennek érdekében – amennyiben ez a megoldás mutatkozik legmegfelelőbbnek – a szövetségi támogatással létrehozott technológiai eredményeket át kell ruházni

az államokra vagy a helyi önkormányzatokra, illetve a magánszférára.

Ezzel összhangban, valamennyi szövetségi támogatásban részesülő kutatási és fejlesztési laboratóriumban a fennálló szervezeten belül létre kell hozni egy Office of Research and Technology Applications-t (ORTA – Kutatási és Technológia Felhasználási Iroda), amelyeknek a legfontosabb célja az adott helyen elért kutatási eredmények megfelelő alkalmazásának elősegítése. Valamennyi ORTA munkatársi létszáma és a finanszírozásának mértéke az adott szövetségi laboratórium és a laboratóriumot működtető, illetve irányító szövetségi hatóság megállapodásának eredményeként kerül meghatározásra. Amennyiben azonban a szövetségi laboratórium személyi állományának létszáma a tudományos munkatársakkal és a műszaki személyzettel együtt meghaladja a 200 főt, akkor a laboratórium köteles legalább egy főállású munkahelyet biztosítani az intézményben működő ORTA számára. Bármely szövetségi hatóság pedig, amely szövetségi laboratóriumot működtet, vagy ilyen laboratórium tartozik az irányítása alá, köteles a laboratórium rendelkezésére bocsátani a technológia-átadás megfelelő megvalósításához szükséges pénzügyi erőforrásokat, ideértve az ORTA részére biztosítandó támogatást is.

A szövetségi hivatalok¹ vezetői a költségvetésnek az elnök által a Kongresszus elé terjesztésével egyidejűleg jelentést nyújtanak be a Kongresszusnak, amely jelentés tartalmazza az adott hivatal előző évre vonatkozó technológia-átadási programját, valamint a következő évre vonatkozóan a technológia-átadáshoz kapcsoló feladatok ellátására irányuló terveket. A jelentés – többek között – tartalmazza az egyes laboratóriumban megalkotott, innovatív megoldásokhoz kapcsolódó szellemi tulajdonjogok biztosítására vonatkozó adatokat, a fejlesztések ipari alkalmazására vonatkozó igényeket, valamint arra vonatkozó terveket, hogy ezen innovatív megoldásokat az Amerikai Egyesült Államok gazdasági versenyképességének előmozdítása érdekében fogják hasznosítani.

Valamennyi ORTA (i) értékeli a laboratóriumokhoz kapcsolódóan folyó kutatási és fejlesztési projektek eredményeinek gyakorlati alkalmazásait, valamint azokat az eredményeket, amelyek potenciálisan alkalmasak ipari hasznosításra, (ii) információt ad, illetve terjeszt olyan szövetségi tulajdonban lévő, vagy szövetségi támogatással előállított termékekről, eljárásokról és szolgáltatásokról, amelyek potenciálisan hasznosíthatók a szövetségi tagállamok vagy a helyi önkormányzatok, illetve a magánszféra által, (iii) együttműködik az NTIS-el, a Federal Laboratory Consortium for Technology Transfer-rel (FLCTT – Szövetségi Laboratóriumi Kutatási Technológia-átadási Konzorcium, lásd később) és más olyan szervezetekkel, amelyek kapcsolatot teremtenek az adott laboratórium kutatási és fejlesztési erőforrásai és a szövetségi kormányzat, mint egész, továbbá a szövetségi tagállamok, a helyi önkormányzatok, valamint a magánszféra, mint potenciális felhasználók között, (iv) technikai segítséget nyújt a szövetségi tagállamok és a helyi önkormányzatok tisztviselői részére, (v) lehetőség szerint részt vesz olyan regionális, tagállami vagy helyi programokban, amelyek célja a technológia-átadás elősegítése és ösztönzése.

„Azok a szövetségi hivatalok, amelyek a szövetségi laboratóriumok szervezeti keretein kívül hoztak létre olyan intézményeket, amelyek elsődleges célja a szövetségi tulajdonban lévő, vagy szövetségi támogatással létrehozott technológia átadása a tagállamok, a helyi önkormányzatok, vagy a magánszféra részére, e feladatokat az említett intézmények keretein belül is teljesíthetik.”

se annak a régióknak vagy tagállamoknak a javára, ahol az adott szövetségi laboratórium található.

Azok a szövetségi hivatalok, amelyek a szövetségi laboratóriumok szervezeti keretein kívül hoztak létre olyan intézményeket, amelyek elsődleges célja a szövetségi tulajdonban lévő, vagy szövetségi támogatással létrehozott technológia átadása a tagállamok, a helyi önkormányzatok, vagy a magánszféra részére, e feladatokat az említett intézmények keretein

1 Amikor a törvény szövetségi hivatalról beszél, akkor ezen érteni kell valamennyi minisztériumot, kormányzati köztestületet és önálló szervezet, továbbá a hadsereget, a haditengerészetet és a légierőt, valamint a Szövetségi Kormányzat jogszabály-alkotó hatalmi ágának valamennyi hivatalát.

belül is teljesíthetik. Ugyanakkor nem célja sem az ORTA-knak, sem pedig az azonos funkciót betöltő egyéb szervezeteknek, hogy alapvetően versenyezzenek a magánszférában elérhető hasonló szolgáltatásokkal.

A Stevenson–Wylder Act értelmében állították fel a korábban már említett FLCTT-t is, amely egyrészt segíti a szövetségi kutatóintézetek munkáját, másrészt kommunikációs és együttműködési lehetőséget biz-

„Az FLCTT elnöke minden évben jelentést terjeszt elő az Amerikai Egyesült Államok Elnökének, a Kongresszus mindkét háza költségvetési bizottságainak és minden olyan hivatalnak, amelyektől az adott pénzügyi évben támogatást kapott.”

tosít az ORTA-k között. Az FLCTT (i) az érintett szövetségi laboratórium hozzájárulásával a technológia-átadásról szóló olyan tanfolyamokat rendez és olyan oktatási anyagokat fejleszt ki, amelyek célja a szövetségi laboratóriumok alkalmazottjaival a laboratóriumokban kifejlesztett technológia és innovatív megoldások üzleti jelentőségének felismertetése, (ii) megkeresésre tanácsokat ad és segítséget nyújt a szövetségi hivatalok és laboratóriumok részére technológia-átadási programjaik megvalósításában (ideértve szemináriumok megszervezését a kisvállalkozások részére), (iii) az érintett szövetségi hivatal engedélyével szükség szerint hasznosítja az NSF, a DOC, a NASA és más szövetségi hivatalok szakmai tapasztalatát és szolgáltatásait, (iv) elősegíti a kommunikációt az ORTA-k és a regionális, szövetségi tagállami és a helyi technológia-átadási szervezetek között és (v) megkeresésre segítséget nyújt főiskolák, egyetemek, vállalatok, non-profit szervezetek, szövetségi tagállami és helyi önkormányzati szervek vagy regionális szervezetek részére olyan programok létrehozásában, amelyeknek célja a kutatás és fejlesztés ösztönzése, valamint a technológia-átadás támogatása.

Az FLCTT-nek valamennyi szövetségi támogatásban részesülő kutatási és fejlesztési laboratórium kötelezően tagja, illetőleg bármely más laboratórium csatlakozhat hozzá. Az FLCTT-ben a szövetségi laboratóriumokat egy-egy tapasztalt munkatárs, az

egy vagy több tagsági joggal rendelkező laboratóriumot működtető szövetségi hivatalokat pedig egy-egy megbízott képviseli. Ezen munkatársak, illetve megbízottak választják meg az FLCTT elnökét. A NIST igazgatója – igény szerint – térítés ellenében adminisztratív szolgáltatásokat, így például irodahelyiségeket, ügyintézőket stb. nyújt az FLCTT számára. A szövetségi laboratóriumok vagy hivatalok a technológiák felhasználásához kapcsolódó jogokat nem ru-

házhajthatják át közvetlenül az FLCTT-re, hanem kizárólag csupán azokra, akik a technológiát fel kívánják használni, valamint az ő képviselőikre. A szövetségi laboratóriumok a technológia-átadáshoz kapcsolódó tevékenységükben kötelesek az adott szövetségi hivatal gyakorlatát és politikáját

követni.

Az FLCTT elnöke minden évben jelentést terjeszt elő az Amerikai Egyesült Államok Elnökének, a Kongresszus mindkét háza költségvetési bizottságainak és minden olyan hivatalnak, amelyektől az adott pénzügyi évben támogatást kapott. A jelentés beszámoló tartalmaz a végzett tevékenységről és az év közben teljesített kiadásokról, mellékelni kell továbbá egy általánosan elfogadott könyvviteli szabályoknak megfelelően készült független könyvvizsgálói jelentést is.

Valamennyi szövetségi hivatal az adott pénzügyi év kezdetén köteles bármilyen szövetségi pénzügyi forrásból származó, a szövetségi laboratóriumok ál-

„Valamennyi szövetségi hivatal az adott pénzügyi év kezdetén köteles bármilyen szövetségi pénzügyi forrásból származó, a szövetségi laboratóriumok által felhasználandó költségvetésének 0,008 százalékát a NIST részére átutalni.”

tal felhasználandó költségvetésének 0,008 százalékát a NIST részére átutalni. Az így átutalt összegeket a NIST az FLCTT rendelkezésére bocsátja fenti tevékenységének fedezésére. A szövetségi hivatalok vezetői, illetőleg a szövetségi laboratóriumok igazgatói – amennyiben ezt szükségesnek ítélik – ezen kívül kiegészítő támogatást is nyújthatnak az FLCTT működéséhez.

Azok a szövetségi hivatalok, amelyek egy vagy több szövetségi laboratóriumot működtetnek vagy

irányítanak, éves költségvetési beszámolójuk részeként jelentésben tájékoztatják a Kongresszust azokról a tevékenységekről, amelyet a Stevenson–Wylder Act előírásai alapján végzett a hivatal, illetve végeztek annak szövetségi laboratóriumai.

A kereskedelmi államtitkár a helyettes államtitkár útján és más szövetségi hatóságokkal együttműködve az érdekelt szövetségi hivatalok részére elérhetővé teszi a Kereskedelmi Minisztériumban a találmányok és kidolgozott eljárások gazdasági felhasználhatósága tekintetében rendelkezésre álló szakmai tapasztalatokat és hasznosítási lehetőségeket, továbbá megkeresésre tanácsot ad és segítséget nyújt az egyes szövetségi hivatalok számára kooperatív kutatási és fejlesztési programjaikra vonatkozóan. Bármely laboratórium igazgatója vagy bármely szövetségi hivatal vezetője jogosult arra, hogy a laboratórium, a hivatal vagy valamely részlegének szükségleteit meghaladóan rendelkezésre álló kutatási eszközöket gyakorlati vagy tudományos képzés és kutatási tevékenység folytatása céljából oktatási intézménynek vagy más non-profit szervezetnek átadja. Az átadás díjmentesen történik.

A Stevenson–Wylder Act külön rendelkezik a kooperatív kutatási és fejlesztési megállapodásokról.

Valamennyi szövetségi hivatal engedélyezheti az irányítása alá tartozó bármely kormányzati működtetésű szövetségi laboratóriumnak, hogy a hivatal által jóváhagyott kereteken belül a hivatal nevében más szövetségi hivatalokkal, szövetségi állami vagy helyi önkormányzati szervekkel, gazdasági társaságokkal (ideértve az iparfejlesztési szervezeteket), köz- és magánalapítványokkal, non-profit szervezetekkel (ideértve az egyetemeket), vagy más személyekkel (és ezek körében a szövetségi hivatalra átruházott találmány licenzjogosultjával) kooperatív kutatási és fejlesztési megállapodásokat kössön, vagy licenzszerződést írjon alá olyan találmányok és más szellemi alkotások vonatkozásában, amelyeket a laboratórium keretén belül hoztak létre.

Ami a szellemi alkotások hasznosításának engedélyezéséből származó bevételt illeti, minden jogdíjnak és egyéb olyan bevételnek, amelyre a szövetségi hivatal a kormányzati működtetésű szövetségi laboratóriumok részvételével létrejött kooperatív kutatási és fejlesztési megállapodások keretében létrehozott találmányok licenzéből vagy átruházásából

szert tesz, annál a hivatalnál kell maradnia, amelynek laboratóriuma az adott találmányt létrehozta.

A fentiekben láthattuk, hogy a Stevenson–Wylder Act átfogó kerettörvény, amely meghatározza az Amerikai Egyesült Államok nemzeti innovációs rendszerének statikus elemeit, legyenek azok akár intézmények, akár általános érvényű jogszabályok. Az Egyesült Államok innovációs rendszerének programjellegű normáit a DOC Strategic Plan FY2000 to 2005 (a továbbiakban: stratégiai terv) címmel átfogó stratégiai fejlesztési terv formájában adta ki.

A stratégiai terv a következő stratégiai célokat határozza meg:

- (i) a gazdaság hatékony működését elősegítő információs jogi keretrendszer biztosítása,
- (ii) az amerikai versenyképesség fokozására vezető innovációs infrastruktúra biztosítása, és
- (iii) a fenntartható növekedés biztosítása a globális környezet védelmével.

„Az Amerikai Egyesült Államok nemzeti innovációs rendszere szempontjából kiemelt jelentőségű a második stratégiai cél, azaz az amerikai versenyképesség fokozását elősegítő innovációs infrastruktúra biztosítása.”

A stratégiai terv az egyes stratégiai célokon belül célkitűzéseket, ezek keretében pedig ún. végrehajtandó célokat ismertet. Az Amerikai Egyesült Államok nemzeti innovációs rendszere szempontjából kiemelt jelentőségű a második stratégiai cél, azaz az amerikai versenyképesség fokozását elősegítő innovációs infrastruktúra biztosítása. A DOC célja olyan infrastruktúra biztosítása, amely képessé teszi az amerikai vállalkozásokat a világpiacon technológiai előnyeik megtartására. A második stratégiai célon belül a stratégiai terv három célkitűzést azonosít:

- (i) azon infrastrukturális eszközök biztosítása, amelyek növelik a kutatási és innovációs folyamatok termelékenységét, javítják azok minőségét és növelik azok hatékonyságát,
- (ii) a szellemi tulajdon védelme és
- (iii) az infrastruktúra biztosítása a digitális eszközökkel működtetett gazdaság és kormányzás számára.

A stratégiai terv a kormányzat innovációpolitikai programjának tekinthető, és küldetése a jogszabályi

és intézményi helyek gyakorlati tartalommal való megtöltése. Bár a jelen munka a jogi-intézményi szokások ismertetésére szorítkozik, úgy véljük, a stratégiai terv, mint az innovációs rendszer szereplői által a jog alkalmazása és az intézmények működtetése során felhasznált anyag feltétlenül említést érdemel.

A NEMZETI INNOVÁCIÓS RENDSZER NÉHÁNY, A STEVENSON-WYDLER ACT-BEN NEM EMLÍTETT SZERVE

A Kongresszus 1976-ban hozta létre az Office of Science and Technology Policy-t (OSTP – Tudomány- és Technológiapolitikai Hivatal); az OSTP széles hatáskörrel rendelkezik az Executive Office of the President-en (EOP – Elnöki Végrehajtó Hivatal) belül.

„A Stevenson–Wylder Act célját a technológiai fejlesztést támogató intézmények létrehozása, a technológiai fejlesztések gazdasági hasznosításának ösztönzése, a magánszemélyek és vállalkozások innovatív teljesítményének elismerése és a kutatói mobilitás ösztönzése útján valósítja meg.”

Fő feladata a tanácsadás az elnök és mások számára a tudománynak és a technológiának a hazai és nemzetközi helyzetre gyakorolt hatásáról. Az OSTP-t létrehozó törvény felhatalmazást ad a hivatal számára, hogy olyan intézményközi kezdeményezéseket szervezzen, amelyek a tudomány- és technológiapolitika, valamint ezek anyagi háttérének fejlesztését, illetve gyakorlati megvalósítását célozzák. Az OSTP együttműködik a magánszférával annak érdekében, hogy biztosítsák az olyan szövetségi tudományos és technológiai beruházásokat, amelyek hozzájárulnak a gazdasági fejlődéshez, a környezet védelméhez és a nemzet biztonságához. Az OSTP további célja, hogy erősítse az együttműködést a Szövetségi Kormányzat, a szövetségi tagállamok és a helyi önkormányzatok, továbbá más országok és a tudomány képviselői között. Az OSTP értékeli a tudomány és technológia területén tett szövetségi erőfeszítések hatékonyságát és minőségét.

Az EOP szervezeti keretein belül működnek még olyan szervek, amelyek feladata szintén abban áll, hogy hozzájáruljanak ahhoz, hogy a legfelsőbb döntéshozatali szinteken megfelelő módon tudják kezel-

ni a tudomány- és technológiapolitikai kérdéseket. Ilyen a President's Council of Advisors on Science and Technology (PCAST – Elnöki Tudományos és Technológiai Tanácsadó Testület), amely 1990-es megalapítása óta látja el tanácsokkal az Elnököt ezen a téren. Tagjait – akik az iparból, az oktatásból, kutatóintézetektől és más nem-kormányzati szervezetektől származnak – az Elnök nevezi ki. A PCAST elnöki tisztét az OSTP igazgatója tölti be. A tagok száma jelenleg 23, de ez folyamatosan bővül. A tagok között található – többek között – számos egyetem rektora, kutatóintézetek vezetői, továbbá a Lockheed Martin Corporation korábbi vezérigazgatója, a Microsoft Corporation alelnöke, az Intel Corporation tiszteletbeli elnöke és az Amerikai Vöröskereszt korábbi vezetője.

Szintén az EOP-ban található a National Science and Technology Council (NSTC – Nemzeti Tudományos és Technológiai Tanács), amelyet 1993-ban hoztak létre. Ez a kabinet-szintű szervezet az Amerikai Egyesült Államok Elnökének elsődleges eszköze arra, hogy koordinálja a szövetségi kutatási és fejlesztési tevékenységet. Az NSTC élén az elnök áll, tagjai az alelnök, az elnök tudományos és technológiai szakértői, a kabinettitkárok, a jelentős tudományos és technológiai feladatokkal megbízott hivatalok vezetői, valamint egyéb Fehér Házi tisztviselők. Az NSTC legfontosabb célja, hogy tisztán megfogalmazza azon nemzeti célokat, amelyekre a szövetségi tudományos és technológiai beruházásoknak irányulniuk kell.

ÖSSZEFOGLALÁS

Az Amerikai Egyesült Államokban valamennyi innovációs kör közül a legkorábban, már 1789-ben alkotmányos elismerést nyert a kreatív és innovatív törekvések támogatása. Ez értelmezhető úgy is, hogy az amerikai innovációra vonatkozó tételes jog „mögött” egyfajta alapjogi háttér húzódik meg. Ennek az alapjogi háttérnek és a mai innovációs jognak a kapcsolatát azonban nem szabad túlértékelni; a korai szabályozás megemlézése inkább csak történeti adalék az innovatív gondolkodás támogatásának az amerikai nemzeti prioritások között betöltött helyéről. Az innovációs rendszer jogi és intézményi kerettörvényét az Amerikai Egyesült Államokban a Steven-

son–Wydler Act képezi. A törvény célját a technológiai fejlesztést támogató intézmények létrehozása, a technológiai fejlesztések gazdasági hasznosításának ösztönzése, a magánszemélyek és vállalkozások innovatív teljesítményének elismerése és a kutatói mobilitás ösztönzése útján valósítja meg. Az innovációs rendszer központi koordináló intézménye a DOC. A DOC Technológiai Igazgatósága – egyebek mellett – az NIST, az NTIS és az OTP felügyeletét is ellátja. A Stevenson–Wydler Act értelmében megvalósított, kiemelkedő jelentőségű technológia-támogatási program az ATP. A törvény rendelkezik arról is, hogy a szövetségi támogatásban részesülő kutatóhelyeken szervezeten belül létre kell hozni egy ún. kutatási és technológia-felhasználási irodát (ORTA), amelynek legfontosabb célja az adott helyen elért kutatási eredmények megfelelő alkalmazásának elősegítése. Végül, ami a törvény általános szabályait konkretizáló programjellegű normákat illeti, ezeket a DOC ún. stratégiai terv formájában adta ki a 2000–2005 közötti időszakra.

FELHASZNÁLT IRODALOM A BEVEZETÉSHEZ:

- CHRISTOPHER FREEMAN: Japan: a New National System of Innovation? in Dosi G. és munkatársai: Technical Change and Economic Theory (1988)
- INZELT ANNAMÁRIA (szerk.): Bevezetés az innovációmenedzsmentbe. Műszaki Könyvkiadó – Magyar Minőség Társaság (1998)
- RICHARD R. NELSON: Institutions Supporting Technical Change in the United States (1) in Dosi G. és munkatársai: Technical Change and Economic Theory (1988)
- CHARLES EDQUIST: Systems of Innovation of Technology, Institutions and Organizations (1997)
- BUZÁS NORBERT – LENGYEL IMRE (szerk.): Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek. JATEPress, Szeged (2002)

FELHASZNÁLT IRODALOM AZ AMERIKAI EGYESÜLT ÁLLAMOK INNOVÁCIÓS RENDSZERÉNEK BEMUTATÁSÁHOZ:

- DR. BOBROVSZKY JENŐ: Törvény az innovációról, In: SzKV, 94. évfolyam 2/1989
- RICHARD R. NELSON: Institutions Supporting Technical Change in the United States (1) in Dosi G. és munkatársai: Technical Change and Economic Theory (1988)

- RICHARD R. NELSON: US Technological Leadership: Where Did It Come From and Where Did It Go to? In: Vol.19. No. 2/1990
www.nationalacademies.org
www.nist.gov
www.nsf.gov
www.ntis.gov
www.ostp.gov
www.ta.doc.gov
www.whitehouse.gov/omb/budget/fy2003
www.wps.princeton.edu/ota

FELHASZNÁLT JOGFORRÁSOK AZ AMERIKAI EGYESÜLT ÁLLAMOK INNOVÁCIÓS RENDSZERÉNEK BEMUTATÁSÁHOZ

- American Technology Preeminence Act of 1991, Public Law 102–245, February 14, 1992
- Department of Commerce Strategic Plan FY2000–FY2005
<http://www.commerce.gov>
- Constitution of the United States of America
- Federal Technology Transfer Act of 1986, Public Law 99–502, October 20, 1986
- Japanese Technical Literature Act of 1986, Public Law 99–382, August 14, 1986
- National Competitiveness Technology Transfer Act of 1989, Public Law 101–189, November 29, 1989
- National Institute of Standards and Technology Authorization Act for Fiscal Year 1989, Public Law 100–519, October 24, 1988
- Stevenson–Wydler Technology Innovation Act of 1980, Public Law 96–480, October 24, 1980
- United States Code Office of the Law Revision Counsel, U.S. House of Representatives: <http://uscode.house.gov>
- National Science and Technology Policy, Organization and Priorities Act of 1976, Public Law 94–282, 1976
- The Budget of the United States Government for Fiscal Year 2002
- The Budget of the United States Government for Fiscal Year 2003

*Molnár István PhD hallgató
Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi
Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar,
a Danubia Szabadalmi és Védjegy Iroda Kft.
szabadalmi ügyvivője*

KORNISS PÉTER

Fényes Magyarország

Helikon Kiadó, 2004

Valójában Korniss Péter neve, és fényképei e válogatásának a témát jelző címe minden további ajánlás és magyarázat nélkül is bőségesen elegendő ahhoz, hogy akarjuk látni ezt a kötetet. Kornissról tudjuk, amit kiad a kezéből, azt kiemelkedő minőség és nem csekélyebb szakmai tisztesség jellemzi, s a fényképeivel mindig nagy élmény a találkozás. A mai világban pedig, amely igazán nem kényeztet el bennünket túlságosan sok szép és jó látványával, legalább is ahhoz képest, amennyi csúfság képét-hírét zúdítja ránk naponta, igazi öröm egy válogatás, amely csupa valóságos szépséget mutat. Magyarország szépségeinek ezer arcát. Csodálatos, megkapó képek sorakoznak itt, és mindegyikük megérdemelné, hogy dicsérve említsük – ami persze nem férne e szűkre szabott keretek közé. Látnunk magányos fűzet a Tisza-parton és úrnapi körmenetet Palócföldön, szürke marhát pásztorkutyákkal a Hortobágyon és középkori templomi falfestményt Kőszegről, káprázatos légifelvételt a szegedi Fogadalmi-templomról és görögkeleti szerb búcsút szőlőszenteléssel, őrségi tájat feszület-

tel az alkony sötétülő fényei előtt és mesébe illő madártávlati képet Szeged neobarokk városházáról, szív alakú XIX. századi sírköveket Balatonudvaron és csodálatos részleteket a jáki templom szobraiból és faragványaiból, a kecskeméti Cifrapalota szecessziós remekét és a gótika, a barokk és a török világ találkozását Egerben – nehéz abbahagyni.... És talán nem járunk túl messze a valóságtól mondván, hogy ma jól is jön minden, ami segít szeretni ezt a világot, hogy jobban érezhessük magunkat benne.

Amint a helyenként picit talán suta Beköszöntő elmondja, Korniss e fotóalbuma azzal a szándékkal készült, hogy az ő érzékeny és avatott láttatásában szépek, fényesnek lássuk Magyarországot. Nos, ez maradéktalanul sikerült, méghozzá anélkül, hogy akárcsak egyetlen képét is meszterkéltnek, édeskésnek vagy éppen csinálnak éreznénk. Nem is lehet megállni, hogy ne jegyezzük meg: emberek, így kell bemutatni egy országot, tájait, embereit, épített örökségét, mikrovilágait, ha azt akarjuk, hogy szeressék, megszeressék, és őszintétlenül se kaphassanak rajta.

Korniss e csodálatos kötete leltár is: jelképes leltár arról a gazdaságról, amelyért minden ma itt élő tisztességes ember a felelős őrzés kötelezettségével tartozik az utódoknak. Ez ugyan már elkoptott közhelyként hat, de amit itt látnunk, az közvetlen jelentést, valódi értelmet ad e gondolatnak.

A képek kilenc fejezetre oszlanak: Tiszahát, Felföld, Rónaság, Dél dombjai, Balaton, Őrvidék, Dunakanyar, Bakonyvidék, Budapest. Mindegyik fejezetet Száraz Miklós György egy-egy kitűnő apró esszéje foglalja keretbe. Előttük a kötet hangulatát az ő nagyívű áttekintése alapozza meg: Ezer év Európában. Ittlétünk a kezdetektől napjainkig. Krónikáról az ennek jutó hat oldalon természetesen nem lehet szó, csupán csúcshelyekről és nagy árnyékokról. Különösen megkapó a fényes Magyarország hajdani nagyságának felvillantása, amely az Árpád-házi királyok korától ívelt, s azután foszlott szerte örökre, hogy nyögte Mátyás bús hadát Bécsnek büszke vára.

Osman Péter

Nagy Képes Történelmi Világatlasz

Athenaeum 2000 Kiadó, 2003

Ha létezik könyv, amelyet érdemes nagyobb gyermekeink kezébe adni, ez feltétlenül az. De kitűnő olvasmányként szolgálhat azoknak is, akiket laikusként érdekel a történelem, akik kevés időt szentelhetnek tanulmányozásának, de szeretnének áttekintést kapni róla, vagy felfrissíteni átfo-gó ismereteiket.

Ez az elegáns, nagyalakú atlasz a miniatürizálás gyöngyszeme. Az önmagában is művészet, ahogyan a világtörténelem egy-egy nagy jelentőségű szeletét, korszakait, meghatározó folyamatait, birodalmak, majd országok fejlődéstörténetének fontos szakaszait, az emberiség nagy részére kiható geopolitikai történéseket dióhéjban összegezi a könyv. Teszi mindezt két-két oldalnyi szöveggel, néhány képpel és térképpel.

Magától értetődik, hogy az ilyesfajta bemutatás semmiképpen sem tud részletes tablókat festeni a tárgyról. Alkalmatlan arra, hogy nagy mennyiségű információval szolgáljon akár a szereplőket, a történéseket, akár a történelmi folyamatok mozgatóerőit, belső és külső kapcsolatai-

kat, vagy lefolyásuk szövevényes útjait illetően. Mindezekből sokkal inkább kiemeli a legjellemzőbb vonásokat, segít nagy vonalakban áttekinteni azokat, és megérteni a lényegüket. Ez természetesen erős kompromisszum, amely akkor jó, ha nyerünk vele. Vesztünk a részletek hiányával? Igen, rengeteget. Hiszen a történelemben is a részletekben búvik meg a miérték és hogyanok magyarázatának igen nagy hányada, és a nagy összefüggések mögött is a részletekben láthatjuk meg igazán az erők bonyolult – és ettől izgalmas – játékát. Mit kapunk cserében?

Ha ezek után többet is meg akarunk tudni, az atlaszban vázolatokhoz hozzáolvasni mindig lehet. Aki például a két oldalra zsugorított kivonatnál többre is kíváncsi a francia forradalomról, annak sok egyéb közt legfrissebbként ott az Európa Kiadó nemrég megjelent kitűnő, 1700 oldalas könyve, a Polgártársak. A második világháborúról szóló könyvek közül az atlasz mellett Churchill irodalmi Nobel-díjas munkáját (magyarul 1400 oldal), vagy a kitűnő brit

hadtörténész, John Keegan igazán szakszerű, ezeroldalas elemzését is fellapozhatjuk.

Az Athenaeum 2000 könyveinél a magas szellemi érték mellett teljesen természetes az elegáns kiállítás, a kitűnő nyomdatechnikai minőség is. Hiányérzetünk csupán egyetlen tekintetben van e szép könyv kapcsán: gazdag illusztrációs anyagának jelentős része láthatóan művészi alkotások, festmények, szobrok, grafikák reprodukciója, ám az alkotóik neve olykor nem szerepel. Kár, mert az utalásokból is sokat tanulhatunk.

Érdemes kitérnünk az „atlasz” elnevezés gazdasági kötődésére is. Az Encyclopædia Britannica szerint ez Gerardus Mercator németalföldi földrajztudós, matematikus és térképészhez vezethető vissza, aki a mitológiai Atlasz képét tette térkép-kötetei címlapjára, és bevezette magát az elnevezést is. Ő készítette navigációs használatra az első világtérképet, és ehhez merőben új vetítési technikát dolgozott ki.

Osman Péter

Mindentudás Egyeteme

Kossuth Kiadó, 2003

Az eredeti felfogás szerint az egyetem a szellemi képességek legmagasabb szintű oktatásának, fejlesztésének fellegvára volt, ahol a tudás teljességét igyekeztek átadni a hallgatóknak. Manapság azonban egyre inkább a specializáció az úr: a fejlett szaktudást igénylő tevékenységeknél mind több ismeret kell ahhoz, hogy képesek legyünk azokat magas színvonalon végezni, és lépést is tudjunk tartani a szakma fejlődésével, hogy megőrizzessük munkánk termékének versenyképes-

dentudás Egyeteme előadásorozatát, és méginkább, hogy az előadások házhoz is jönnek hozzánk, nagymértékben segítve ezzel, hogy minél több ismeretet meríthessünk belőlük. A Kossuth Kiadó pedig, amelytől már megszokhattuk, hogy magas színvonalú könyvekkel segít eligazodni napjaink fontos ismereteiben, immár a második kötetben adja közre a sorozat előadásait. Bízunk abban, hogy mindez még hosszsan folytatódik! A témák sokféleségével már e két kötet is jól való-

gazdag választékból. Nem mondjuk persze, hogy a két kötet minden darabja egyenlő mértékben tökéletes, legalább is a könnyű érthetőséget illetően. Az előadók eleve soha, sehol nem egyformán színesek, gördülékeny, könnyen követhető stílusúak, és maguk a témák sem egyaránt könnyen adják magukat. Nehezíti a kötet alkotóinak dolgát az is, hogy az élő előadásokat többnyire nem lehet írásban jól visszaadni, újra meg és át kell formálni ezeket a rögzítés számára. Eleve teljesen eltérő lehetőségeket kínál a modern multimédiás megjelenítés is, mint a nyomtatott könyv, amely szükségképpen csak korlátozott képanyagot bír el. Emellett másként lehet ébren tartani a hallgatóság figyelmét, mint az olvasóét, s jól befogadhatóvá tenni számukra az előadottakat. Itt is találunk olyan előadást, amely írásban talán kissé nehézkesnek, s nem annyira sokatmondónak érződik, miközben a nagynevű professzor a téma kitűnő szakembere, akiről azt mondják, hogy az egyetemi előadásai kitűnőek, csillogóak, és igencsak vonzzák a hallgatóságot. Van, ahol az utalások helyett

„A témák sokféleségével már e két kötet is jól valósítja meg az eredeti egyetemi alapelveket, az átadott tudás, de legalább is a tájékozottság sokoldalúságát.”

ségét a piacon, nem utolsó sorban pedig a magunkét a munkaerőpiacon. Így mind kevesebb időnk és főként energiánk jut a tekintésre. Arra, hogy ismerjük a szűkebb szakterületünkön kívül eső világot, kövessük annak fejlődését, eredményeit. Ezért különösen nagyszerű, hogy hazai cégek – a Matáv és az Axelero Internet – a Magyar Tudományos Akadémiával közösen létrehozták a Min-

sítja meg az eredeti egyetemi alapelveket, az átadott tudás, de legalább is a tájékozottság sokoldalúságát.

Anyag- és élettudományok, fizika és vallástudomány, esztétika és a gyógyszerkutatás legmodernebb útjai, kozmológia és művészettörténet, nyelvészet és környezetvédelem, hidrológia és nemzetközi integráció – mindez csupán példálózó felsorolás a

szívesebben fogadnánk több kifejtést. Akad olyan is, ahol olykor úgy érezzük, a jó tanuló felel, ám egyáltalán nem zárható ki, hogy élőben ez sokkal jobban hatott. Nehéz feladat az is, hogy a nyomtatott változat jóval szűkebb terében a szöveg és az ábrák kellőképpen támogassák egymást, hiszen óras multimédiás előadásoknak kell elférniük mindössze 15–20 oldalon. Némelyik ábrához kevesebb magyarázatot kapunk, mint ami elegendő volna ahhoz, hogy teljesen megértsük a mondanivalóját. Mindezeket azonban nem elkedvetlenítésül bocsátjuk előre, csupán azért, mert hozzá tartozik a kép teljességéhez. E kisebb nehézségekkel együtt is a kötetek rendkívüli szellemi élvezetet, sokoldalú és szerteágazó tájékozódási lehetőséget kínálnak a különböző tudományágak jelenlegi állásának, eredményeinek világában.

Az előadók egy része a hazai tudományos élet közismert szereplője, akiről eleve tudjuk, hogy szakterületének kiváló ismerője. Másokat talán nem mindegyikünk ismer, ezért jól jön, hogy minden előadónál megtaláljuk a dióhéjban összefoglalt szakmai életrajzát, amelyből kiviláglik szakmai kompetenciája is.

Szinte felsorolhatatlan, hogy milyen sok ismeretet, szemléletünket gazdagító tényít és gondolatot kapunk az itt sorakozó előadásokban. Most, hogy nem csak a jövőnk, de szó szerint a mindennapjainkat is az Európai Unióhoz kötöttük, és életünk növekvő hányadát az Unió törvényei, szabályai, elvárásai vezérik, különösen aktuálisak a nemzetközi integrációban való részvétel elvi és gyakorlati kérdései. Három előadás is szól közvetlenül ezekről:

„Az európai integráció”; „Mennyiben szuverén egy EU-tagállam jogalkotása?” és „Agrárgazdaság EU-kitekintéssel”.

A nemzetközi integráció ugyanakkor nyilvánvalóan kiemelt jelentőséget ad a nemzeti identitás kérdésének – ehhez szolgál bizonyos értelemben háttérként a „Mi a nemzet?” című előadás. És szintúgy a nemzeti identitás témaköréhez kapcsoló-

„Most, hogy nem csak a jövőnk, de szó szerint a mindennapjainkat is az Európai Unióhoz kötöttük, és életünk növekvő hányadát az Unió törvényei, szabályai, elvárásai vezérik, különösen aktuálisak a nemzetközi integrációban való részvétel elvi és gyakorlati kérdései. Három előadás is szól közvetlenül ezekről: 'Az európai integráció'; 'Mennyiben szuverén egy EU-tagállam jogalkotása?' és 'Agrárgazdaság EU-kitekintéssel'.”

dik a maga nagyon is elgondolkodtató mondanivalójával a „Van-e történelem?”.

Vitathatatlanul mélyülő értékviselkedésünk egyik különösen fenyegetett területe a jó ízlés. Izgalmas arról olvasnunk itt, mi teszi a jó és a rossz ízlést, hogyan formálódott ez az évszázadok során, és lehet-e, szabad-e a jó ízlésről normákat alkotni.

Idézzünk – ismét csak ízelítőül – néhány példát:

A legtöbbünknek meglepő, hogy az információ fizikai mennyiség, ezért energiataralma is van. A Nobel-díjas R. Feynman számításai szerint 1 másodperc alatt 1 W teljesítménnyel, szobahőmérsékleten, 50 nanométeres távolságra 10^{18} bit továbbítható, ami körülbelül 9 nagyságrenddel több, mint amit a szilíciumos integrált áramkörtel technológia várhatóan 2010-ben teljesíteni fog.

Tudásunk szédületesen kitért határai: ma már az Ósrobbanás utáni 10^{43} másodpercig tudjuk vissza követni a Világegyetem fejlődését, és a rövid idők tartományában is egyre messzebbre jutunk a méréseinkkel.

Élet a Naprendszerünkben? A Jupiter Europa nevű holdján, a felszín töredezett jégkérgé alatt valószínűleg hatalmas víz-óceán rejtőzik, amelynek olvadtan tartásához

az árapály-fűtés (!!) biztosítja az energiát. Nem tudjuk, vannak-e annak mélyén hóforrások, és burjánzik-e bennük az élet, de ez sem lehetetlen.

Szocializációnk: a néphagyományról szóló előadás egyebek közt kiemeli, hogy a gyermekjátékok régebben a játszótársak közötti együttműködésre támaszkodtak és erre is tanítottak, nem igazán állítván szembe egymással nyerteseket és veszteseket, míg ma inkább a versengés, következőképpen a szembenállás szemléletét terjesztik. Kell-e mondanunk, milyen hatással lehet ez a felnőtt életünkben, egyebek közt az együttműködést igénylő tevékenységekben, ahol ma, részben külső-, részben belső kényszerből versenyeznek az elsőbbségért a résztvevők?

Igen hatékony, tehát bölcs az a keleti harcmodor, amely a táma-

dást nem visszaverni igyekszik, hanem olyan irányba fordítani, ami megfelel a mi érdekeinknek, hogy a támadót a saját lendülete vigye nekünk kedvező pozícióba. Ez ötlik fel a néphagyományról szóló előadásnak a hajdani ártéri gazdálkodásról szóló fejtegetései-

„Egy keserű, ám önismeretünkhöz nagyon is figyelemreméltó gondolat a civilizáció erejéről: 'a modern technika egyik csodáját, a lézer irányítású bombákat szokták a technológiai fölény birtokában lévő országok arra felhasználni, hogy antidemokratikussá nyilvánított országokat időnként demokratikussá bombázzanak.'

nél. Ma a fejlett világ sok országában az ember rendre megkísérli az általa szabott határok között tartani az áradó folyók vizét, és rendre megtanulja, hatalmas veszteségek árán, hogy „azért a víz az úr”. Őseink mintha bölcsőbbek lettek volna ebben. Tanú rá – amint olvashatjuk – a hajdani ártéri gazdálkodás, amelytől azután nem az ostobaság, hanem a gabonatermesztés erőteljes kiterjesztésének, valamint a hajózható vízi utak biztosításának birodalmi igénye térítette el erővel őket. Mostanában már nálunk is felötlük, vajon egy ésszerűen holisztikus gazdasági szemléletben nem hozna-e többet az ártéri gazdálkodás bizonyos mérvű visszaállítása.

A globális faluban, ahol ma élünk, minden mindennel összefügg: a Balaton életének egyik nagy problémáját a fonalgála sokkoló elterjedése okozza, amely elveszi az életteret a tó természetes élővilágától, s egyebek közt hatalmas halpusztulásokat okoz. A vízről szóló előadás azt is elmondja, hogy a kékalga a trópusi Afrika mély tavaiban fejlődött ki, majd világhódító útján Ausztrália

szélsőséges vízjárású folyói jelentették a másodlagos evolúciós központját, ahol megsokszorozta terjedési képességét. Onnan valószínűleg madarak hurcolták Indiába és a Kaszpi-tenger vidékére, majd eljutott Európába, s a mai változatait a költöző madarak

előbb-utóbb majd visszahurcolják afrikai őshonába. Hasonló pályákat és veszélyeket idéz fel a növények társadalmáról szóló előadás, amikor az új élettereket meghódító, s gyakran az őshonos növényeket kiszorító jövevényekről beszél. Tudjuk, mit művel velünk néhány rövid évtized alatt a távolból ideszármazott agresszív betolakodó, a parlagfű. Olvashatjuk itt azt is, hogy egy másik agresszornak, a japánkeserűfűnek két faja került Európába, egyikük Japánból, a másik Koreából, majd ezek itt új hibridet hoztak létre, amely támadó képességben messze felülmúlja az eredeti fajokat. Egy keserű, ám önismeretünkhöz nagyon is figyelemreméltó gondolat a civilizáció erejéről: 'a modern technika egyik csodáját, a lézer irányítású bombákat szokták a technológiai fölény birtokában lévő országok arra felhasználni, hogy antidemokratikussá nyilvánított országokat időnként demokratikussá bombázzanak.

A fenntartható fejlődésről, vagy akárcsak a fenntartható életről: jelenleg a fejlett Európában fejtenként és naponta körülbelül 250 li-

ter vizet használunk. Ez különösebb nehézség nélkül több mint a felével csökkenthető lenne, ám ennek óriási a beruházási igénye, a szükséges beruházásoknak pedig riasztóan hosszú a közvetlen megtérülési ideje. A fejlődő világban pedig ma közel egy milliárd ember nem jut biztonságos ivóvízhez, 2–3 milliárd él megfelelő szennyvízelvezetés nélkül, és a számuk 25 éven belül megkétszereződhet. A legfrissebb elemzések szerint a kapcsolódó összes fejlesztési igény 6 ezer milliárd dollárra tehető – elgondolkodhatunk rajta, hogy honnan vegyék a pénzt, és mi lesz, ha nem jutnak hozzá.

Olvashatunk persze olyan állításokat is, amelyeknél felhorgad bennünk az ellenkezés, ám végső soron nincs ebben semmi rossz, ez is természetes. „A vérközösség és a közös leszármazás a tudomány eszközeivel általában nem igazolható”. Nos, nemrég az Európa Kiadó adta közre Bryan Sykes kiváló könyvét (Éva hét leánya címmel) arról a kutatásról, hogy hogyan használható fel a mitokondriális DNS vizsgálata a vérségi kapcsolatok kimutatására. Igencsak sajátos az a definíció is, amely szerint „Minden tudományos kérdéssel és kétellyel szemben érzéketlen bizonyossággal mondhatjuk ki: magyar az, akinek a szeme könnybe lábad és a torka elszorul, ha magyar sportoló áll a dobogó legtetején”. És ahhoz sem csekély bátorság kell, hogy valaki ki merje jelenteni, ki volt az idők során a három legnagyobb politikai gondolkodónk.

Osman Péter

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

Marketing & MENEDZSMENT

AZOKNAK, AKIK TERVEZIK A
MARKETINGHÁBORÚKAT,

ÉS AZOKNAK, AKIK MÉG CSAK TANULJÁK.

A marketingszakma egyetlen akadémiai rangú folyóirata.
Éves előfizetési díj: 11.760 Ft (az ár tartalmazza a 15%-os Áfát)

Évente **6**-szor.

Rendelje meg a folyóiratot online a www.m-and-m.hu/megr.html internetcímen vagy postai úton a Magyar Posta Rt. Üzletviteli és Logisztikai Központ 1946 Budapest címen.

További információ: Borbás Erna, szerkesztőségi titkár • info@m-and-m.hu