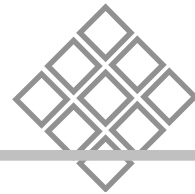


Laáb Ágnes

Út a vállalkozások felnőtté válásához

Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem

VEZETŐKÉPZŐ INTÉZET



Laáb Ágnes

**Út
a vállalkozások
felnőtté válásához**

- Önmegvalósítási esélyek krízishelyzetben -

Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem
Vezetőképző Intézet
1995

Lektorálta és szerkesztette:

Dr. Varsányi Judit

Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem

Minden jog fenntartva. A könyv egészének vagy részének újranyomása, másolása, bármilyen formában történő újraelőállításuk akár elektronikus, akár mechanikus úton, illetve egyéb módon, beleértve minden információátviteli és hozzáférési rendszert is, a kiadó írásbeli engedélye nélkül tilos!

© Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem

Vezetőképző Intézet



a Vezetőképző Intézet Publikációi

ISBN

észült a BKE Vezetőképző Intézet nyomdaüzemében

Felelős vezető: Fehérvári Béla

Munkaszám:

Budapest, 1996.

Tartalom

| | |
|--|------------|
| AJÁNLÁS | 5 |
| A KUTATÁS CÉLJAI ÉS KÖZELÍTÉSMÓDJA | 8 |
| Indítékok és célok | 8 |
| A kötet tartalma és műfaja | 12 |
| SEGÍT A HOLISZTIKA? | 15 |
| Egység és polaritás a holisztikában | 15 |
| Az egyéni megismerés céljai és útjai | 20 |
| Gondolati út a bölcsesség felé | 24 |
| Érzelmi út a szeretet felé | 29 |
| Akarati út az erő eléréséhez | 36 |
| Egészség - teljesség | 44 |
| DIAGNÓZIS | 49 |
| A tájékozódás forrásai | 56 |
| A vállalati teljesítménymérés hagyományos eszköztára | 57 |
| A cégteljesítmény értékelésének buktatói | 75 |
| Kvalitatív erőforrások számbavételi nehézségei | 77 |
| "A helyzet reménytelen, de nem súlyos" | 88 |
| Az értékvesztés típusjelenségei | 94 |
| Felszámolási és privatizációs vagyionvesztés | 96 |
| Szellemi értékeink veszendőben | 100 |
| Egyensúlyzavarok az értékrendben | 107 |
| Motivációs tévhitek - érdekeltségi útvesztők | 111 |
| TERÁPIA | 122 |
| A cégek egészsége holisztikus megközelítésben | 122 |
| A humán erőforrás számbavételi lehetőségei | 128 |
| A humán erőforrás szintentartása és fejlesztése | 144 |
| IRODALOM | 153 |
| TÁRGYMUTATÓ | 146 |

AJÁNLÁS

Eddigi szakmai pályafutásom során - ha lehetőségem adódott elmélyültebb kutatásra - mindig olyan témakör foglalkoztatott, ami túlmutat a mennyiségi mérhetőség határán. Nagy hatást gyakoroltak rám, és a szakirodalomban tájoló pontot adtak *Zsolnai László* munkái, akinek írásaiban először találkoztam azokkal a kérdéskörökkel, amelyek engem is foglalkoztatnak. Szerencsémnek tartom, hogy egyetemi tanulmányaim során *Szabados Anna és Varsányi Judit* felkeltette érdeklődésemet az értékelemzésben rejlő lehetőségekre, amelynek szemlélete alapvetően meghatározza azóta is gondolkodásomat. Ugyancsak meghatározó élményt jelentettek számomra *Magyari Beck István* alkotáslélektannal foglalkozó előadásai, melyek töltést adtak munkám pszichológiai aspektusainak mélyebb megvilágításához. Dr. Gerle Adél orvos-pszichológusnak az ezoterikus és holisztikus szakirodalomban való tájolásért szeretnék köszönetet mondani, valamint az e témakörben mozgó fejezetek megírásához adott biztatásáért, és a választott kutatási témát felvezető ezoterikus irodalomfeldolgozásom szakmai lektorálásért.

Az elmúlt tizenöt évben vezetőként, tanácsadóként és oktatóként a hazai vállalkozások változatos körével kerültem kapcsolatba. Lehetőségem volt bekapcsolódni néhány jelentősebb kutatási programba is: foglalkoztam többek között a belső érdekeltség lehetőségeivel, a számítástechnika hatékonyságának vizsgálatával, vagyoneértékelési, cégértékelési, reorganizációs feladatok elméleti megalapozásával és gyakorlati kivitelezésével. 1989-től *Bársony Jenő* szellemi irányítása mellett részt vehettem az első hazai vagyoneértékelési és reorganizációs feladatok gyakorlati kivitelezésében, megjárván azokat az útvesztőket, melyek e szakterületre kezdetben - annak elméleti és módszertani kidolgozatlansága folytán - oly jellemzőek voltak.

A számviteli, pénzügyi, tervezési, elemzési feladatoknak alig akad olyan problémás területe, amivel munkám során ne találkoztam volna. Az utóbbi években az adózási és számviteli ismeretek kerültek erősebb reflektorfénybe. Ez a folyamat használt a szakma presztízsének, ám a

szakemberek felfokozott érdeklődését többnyire nem a tudásvágy, a megismerés öröme hajtotta, hanem a kényszerű védekezés az állam egyre erősödő jövedelem-elvonási törekvéseivel szemben. Ennek hatására érlelődött meg bennem az az igény, hogy kutassam az alternatív utakat a vállalkozások gazdasági problémáinak megoldására.

Oktatómunkámat az optimizmus és a jobbító kétkedés mellett néhány volt tanárom és munkahelyi vezetőm pozitív elvárásai jellemezték. Gimnáziumi igazgatóm, *Palotás János*¹, vállalati felettesem, *Fehér Erzsébet*² és *intézeti munkatársaim közül Kállay Gyuláné, Stark Lászlóné és Vecsenyi János* játszott meghatározó szerepet szemléletem formálásában.

Az utóbbi évek tanácsadó munkája során nem csupán menedzserekkel kerültem kapcsolatba, hanem *kényszervállalkozókkal* és munkanélküliekkel is. A menedzserek esetében az önismeret és önbizalom erősítése a tanácsadó egyik fontos feladata, a talajt vesztett munkavállalók esetében viszont gyakran *lelki terápiát* is kell alkalmazni. Az ismeretátadás eredményességéhez feltétlenül szükséges az is, hogy az adott tantárgyat a hallgatók szeressék. Talán ezért kísérleteztem olyan fanatikusán az oktatási módszerek "szelídítésével" a kifejezetten "keménynek" tartott gazdálkodási tárgyak - közöttük is különösen a számvitel - oktatása során.

Sok tapasztalatot szereztem e téren pszichológiai és szociológiai szakképzettségüket élesben gyakorló kollégáimtól, különösen *Janzsó Szilviától és Tóthné Pál Ágnes*től, akik felkeltették érdeklődésemet a *hagyományostól eltérő, az átélésre alapozó képzési módszerek* iránt, melyek - értő és felelősségteljes tréner irányításával - az ismeretátadás lenyűgözően hatásos lehetőségeit kínálják, előnyben részesítve a *hagyományos módszertannal szemben azokat az átélésre alapozó, lágyabb képzési módszereket*, amelyek e nehezen "fogyasztható" tantárgyak esetében is eredményesen alkalmazhatók.

E törekvés kedvező fogadtatása, és a módszer hatásosságának jól látható eredményei alapján éreztem késztetést arra, hogy e hatásvizsgálatot nagyobb összefüggésrendszerbe ágyazva is elvégezzem. Ezért választottam témámul a

¹ Dr.Palotás János politológus, gimnáziumi igazgató

² Dr.Fehér Erzsébet, a PANNONPLAST Rt. vezérigazgatója

vállalati krízishelyzet elemző-értékelő vizsgálatát, illetve - módszertani fogyatékoságaink tudatában - ezért igyekeztem más szemléleti alapokra helyezve újragondolni közgazdasági eszköztárunk egyoldalúságát. Nagy segítségemre volt ebben a BKE Vezetőképző Intézet szellemi műhelyének alkotó szinergiája és közvetlen munkatársaim, különösen *Hámori Balázs, Antal Iván, Salamonné Huszty Anna, Bögel György, Bóday Pál és Findrik Mária* segítőkész együttműködése.

Köszönetemet fejezem ki mindazoknak, akik elvárásaikkal és bizalmukkal segítettek e munka létrejöttét, külön is kiemelve közvetlen családi és baráti körömet, akik önzetlenül és töretlen hittel támogattak.

A KUTATÁS CÉLJAI ÉS KÖZELÍTÉSMÓDJA

"Ne lázadjunk fogyatékoságaink ellen. Az önsajnálkozás semmire sem vezet. Rendelkezzünk azzal a kalandos merészséggel, hogy önmagunkat a lehetőségek halmazaként fogadjuk el, és hogy hozzáálljunk az élet legizgalmasabb játékához: a legtöbbet kihozni magunkból, mindabból, ami bennünk a legjobb."

Fosdick, H.E.³

Indítékok és célok

Természeti-gazdasági-társadalmi létfeltételeink napjainkra végletekig kiéleződő teljes válsága kettős kimenetelű lehet: magában hordozza a pusztítás, a kilátástalanság egyre növekvő veszélyét, de *rendkívüli esélyt is ad az újjászületésre, a jelen társadalmi-gazdasági rend minőségi meghaladására!*

*Figyelemre méltók Gerd Gerken jóslatai: "Az általános igazságok érvényüket veszítik. Összeomlott az igazságosságba és a kalkulálhatóságba vetett hit. Az "anything goes" jelszavának uralma alatt minden lehetséges lesz. Ami tegnap még működött, lehetséges, hogy holnap már nem fog. Éppen ez az a jelenség, amelyet a rendszerelméletben kaotikusnak vagy - valamivel kevésbé fenyegető hangsúllyal - **turbulensnek** nevezünk."*

*Gerken szerint ... "mind több vállalkozó és közgazdász ismeri el nyíltan és kertelés nélkül, hogy lejárt a hatékony cselekvés és magyarázó modellek ideje, és ilyen zavaros időkben gazdasági döntéseket optimális esetben is nehéz hozni, és ez nemcsak a gazdasági döntésekre igaz, hanem - fokozódó mértékben - a magánszférára is. Mit tegyen az ember, szabad-e házat venni vagy elköltözni, szabad-e állást változtatni vagy vissza kellene menni tanulni, lehet-e életstílust változtatni? Növekszik a bizonytalanság. Ez a forrása az **újfajta**,*

³ In: Oakwood, A.: Mikor mondjunk nemet és hogyan (avagy út az önbecsüléshez). Bagolyvár Kiadó, 1994, 65.o.

ugrásra kész állapot kialakulásának, amely képessé tesz az ugrásra egy másik dimenzióba."⁴

Az egyre fokozódó létbizonytalanság mindig kettős természetű: egyrészt kiszolgáltatottá és sebezhetővé teszi az egyéneket, a cégeket, az embercsoportokat, másrészt megnöveli kockázattűrő és kockázatvállaló képességüket. Számos biztató jelenség, mint pozitív esélyhordozó mutat abba az irányba, hogy az ezredforduló környékén az emberiség eddigi történelmi fejlődése során még soha nem tapasztalt mértékű minőségi ugrás várható:

- Tanúi vagyunk egy erősödő szellemi mozgalom térhódításának, az "új humanizmus" születésének, amely visszanyúl az ősi örökségek világába, felismerve, hogy a racionális ész és a lelki intuíció harmonikus együttműködése az egyetlen lehetséges utunk.
- A gyógyászatban - a hagyományos gyógyító munka mellett - újra reneszánszát éli az ősrégi szemlélet: a holisztika, amely a *holosz* görög szóból származik, jelentése "egész", és örök idők óta a test, lélek, szellem harmóniájának alapvető fontosságát hirdeti.

A holisztikával és más, az emberi egészséget érintő, de a hagyományos orvosi felfogástól eltérő szemléletű művek megítélése erősen változó a tudományos közvéleményben, különösen az orvosok körében. A holisztikus felfogás itt vázolt főbb, általános gondolatait más területekre irányuló néhány eredeti forrásmunkából merítettem.⁵ Az általam forrásként használt munkák az ezoterikus tanokat népszerűsítő könyvek igényesebbjei közé sorolhatók.⁶

⁴ Gerken, G.: A 2000. év trendjei. Az üzleti világ az információs társadalomban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993. 103.o.)

⁵ Gerken, G.: A 2000. év trendjei. Az üzleti világ az információs társadalomban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993.;

Dethlefsen T.- Dahlke R.: Út a teljességhez. Arkánium Kiadó, 1991;

Bistey Zsuzsa: Vízöntőkori újjászületés. Egészségforrás Kiadó, 1992, továbbá:

Gerle Adél dr., orvos-pszichológus személyes szakmai tanácsai és konzultációi

⁶ Ezoterikus tanok: az ember benső lényegének, élményanyagának, események belső megélésének és az emberi lélek fejlődésének kérdéseivel foglalkozó ismeretek

- Legfontosabbnak vélt erőforrásaink közül a tőke egyre inkább háttérbe szorul, és felértékelődnek az emberhez kapcsolódó *minőségi erőforrások, valamint a korlátos természeti erőforrások*. Várhatóan már a közeli jövőben kíméletlen küzdelem indul meg eme új típusú erőforrások birtoklásáért, és ebben a küzdelemben új esélyek és veszélyek merülnek fel a korábban gazdaságilag háttérbe szorult országok számára. Fontos ezért, hogy "új típusú" erőforrásainkat gazdasági gondolkodásunk és az aktuálpolitika színterén is jövőbeli szerepüknek és fontosságuknak megfelelő módon értékeljük.
- A jövőkutatók újabban "láttnoki technikák" elsajátítását javasolják a cégvezetőknek. E technikáknak éppen az a lényege, hogy ok és okozat felcserélhető, azaz a jövő többé nem jelenlegi cselekedeteink következménye, hanem a jövő válik mai cselekedeteink okává.⁷

A XX. század utolsó évtizedében lassan eljutunk annak felismeréséhez, hogy korábbi közgazdasági alapvetéseink halomba dőlnek: egyre több az olyan jelenség, amelyet nem lehet az eddigi, többnyire bevált szisztémákkal kezelni. Maslow így fogalmazta meg korunk központi problémáját: "A mai modern világ legnagyobb kudarca az a tény, hogy sem a politikai demokrácia, sem a szociális biztonság, sem pedig az anyagi jólét nem képes az emberi lélek alapvető problémáinak megoldására".⁸ A közgazdaságtudomány területén érvényesülő racionalitás és logika, *(azaz a jobb agyfélteke funkcióinak dominanciája)* láthatóan nem képes szolgálni a legfőbb célt, a *"jól létet"*, a teljességet sem egyén, sem cégek, sem nagyobb emberközösségek vonatkozásában.

A közgazdaságtudomány által alkalmazott gyógyítótechnikák - hasonlóan az orvostudományéihoz - *többnyire oknyomozóak, és a tünetek kezelésére irányulnak. A válságtényezők szaporodásával és az időkényyszer állandó szorításában az alkalmazott "cégpatológiai" eljárási módszerek szinte kivétel nélkül megragadnak a mennyiségi hatótényezők által lefedhető egyensúlyi vizsgálatoknál.* Pedig köztudott, hogy bizonytalan,

⁷ Gerken, G.: A 2000. év trendjei. Az üzleti világ az információs társadalomban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993. 251.o.

⁸ Bistey Zsuzsa: Vízöntőkori újjászületés. Egészségforrás Kiadó, 1992. 14.o.

kiszámíthatatlan *helyzetek, veszélyes szituációk analitikus eljárással nem oldhatók meg adekvát módon.* A pszichológiában régóta ismert, hogy ilyen helyzetben - a túlélési ösztön mozgósítása érdekében - az agyműködés automatikusan átáll a jobb agyfélteke működtetésére.

Mind több jel mutat arra, hogy a közgazdaságtudományban is olyan paradigmaváltásra van szükség, melynek részeként a közgazdászoknak el kell fogadniuk az érzelmek, az intuíciók, a misztikum, azaz a hagyományos közgazdasági módszerekkel nem kezelhető rejtélyes, megmagyarázhatatlan, megmérhetetlen, "jin" jellegű, jelenségek és események állandó jelenlétét és hatását. Az egyre szaporodó és egymás hatását is felerősítő válságtényezők leküzdéséhez, a dinamikus egyensúly megteremtéséhez korunk gazdaságának szüksége van a *közgazdasági teljesítésre*, azaz a jobb és bal agyfélteke funkcióinak összehangolt, tudatosan együttes használatára. Ideje tehát, hogy mi, közgazdászok is mind elméletben, mind gyakorlatban felhagyjunk a tüneti kezeléssel, és megteremtjük a magunk *közgazdasági holisztikáját*.

A *holisztikus cégterápia* fogalmát elsőként Varsányi Judit használta az általa készített "Vállalati diagnózis és terápia" című oktatási tematikában, amit a BKE Közgazdasági Továbbképző Intézet kurzusára állított össze 1991-ben.⁹ A fogalom és a tartalom újszerűsége miatt azonban ez a téma annak idején még alternatív tárgyként sem kerülhetett be a képzés tananyagába. Magam csak később, 1994-ben kezdtem tanulmányozni a holisztikus felfogás lényegét, és alkalmazhatóságát a vállalati gazdálkodásban.

E tanulmány a vállalkozások problémáinak átfogó, hatásosabb kezelése jegyében fogant *hitvallás* a pozitív gondolkodás, az optimizmus esélyformáló ereje mellett.

⁹ Varsányi Judit: Holisztikus cégterápia. In: V.J.: Vállalati diagnózis és terápia, 5.fejezet. Tematika, tananyagvázlat és fóliák a szakközgazdászok képzés számára, alternatív tárgy indításához. Kézirat, BKE, Budapest, 1991. január;

Varsányi Judit: Reorganizációs döntések elemzéstechnikai megalapozása. VEZETÉSTUDOMÁNY, 1994/6 szám).

- Itt az ideje a Magyarországon működő cégek szellemi és lelki *rehabilitációjának*. Mind a cégek, mind a társadalmi közösségek szintjén elengedhetetlen a *felnőtt emberek felelősségvállalására és egyéni önmegvalósításukra alapozó sikerterápia szinergikus erejének hasznosítása*. Bistey Zsuzsa szerint "...a lelki felsőbbrendűségnek társadalmi felelősséggé kell válnia, ha reménykedni akartunk a jövőben."¹⁰
- A válságterápia során gyakorlatban is hasznosítható két *kitörési területre* kell koncentrálni: azokra a remélt pozitív hatásokra, amelyek az *emberi erőforrás tőkeként történő kezelésétől, illetve az emberi erőforrásba történő befektetés reálisabb értékelésétől várhatók*.
- Mivel nem vitatható a humán erőforrás meghatározó szerepe, azért a *válságkezelés irányítói, a vezetők, és a humán erőforrás képzéséért felelős oktatók kitüntetett szerepe is nyilvánvaló*. Vezérgondolatnak tekinthető ezért, hogy a vezetésben és az oktatásban - a humán erőforrás hatékonyságát meghatározó két kiemelkedően fontos területen - meghatározó szerepe van a *teljességnek*.

A kötet tartalma és műfaja

Ez a könyv azoknak az érdeklődőknek szól, akik nyitottak az oktatás új közelítésmódjai iránt, és nem utasítják el a különféle "keménységi fokú" elemek tudatos elegyítését. A könyv felépítése ugyanis kissé szokatlan. A hármas tagolás első témakörében a holisztikus szemlélet fontosabb tartópilléreivel ismerkedik meg az olvasó. Mivel a holisztika az emberek vonatkozásában nyert értelmezést, ezért szemléletmódját az egyén szintjén mutatja be a könyv, mindvégig azzal a szándékkal, hogy ezeket a fogalmakat a későbbiekben cégek vagy nagyobb emberközösségek, pl. a nemzetek vonatkozásában is értelmezzük. Ha ugyanis a holisztika eredményesen alkalmazható az egyes ember önismeretének fejlesztéséhez és önmegvalósításához, akkor az bizvást segíthet nagyobb embercsoportok (gazdasági vállalkozások, társadalmi formációk) önismeretének, teljesség megélési lehetőségeinek kibontakoztatásában is.

¹⁰ Bistey Zsuzsa: Vízöntőkori újjászületés. Egészségforrás Kiadó, 1992. 23.o.

Második átfogó témakörünk a céaldiagnózis, melynek egyes fejezetei a vállalati gazdaságtan széles körben alkalmazott hagyományos diagnosztikai módszereire épülnek, bizonyításul annak, hogy a közgazdasági racionalitás, a logika útja, azaz a "jang" miért nem képes a legfőbb célt, a *"jól-léte"*, a teljességet szolgálni sem egyén, sem cég, sem nagyobb emberközösségek vonatkozásában.

A harmadik témakör a vállalati terápia néhány fontos aspektusát érinti. E fejezet röviden bemutatja az új típusú erőforrások számbavételével kapcsolatos problémákat. Kitér a természeti erőforrások és a humán erőforrás eltérő jellegére, a humán erőforrással kapcsolatos lehetőségek végiggondolására és arra, hogy a számvitel jelenlegi szabályainak keretei között a humán erőforrást miképpen lehetne jellegének megfelelően, azaz hozamteremtőként venni számításba.

- E fejezet javaslatot tesz a humán tőke erőforrás-jellegének megfelelő elszámolásra, hiszen a jelenleg alkalmazott számbavételi mód ellentmond mind a dologi erőforrásokkal kapcsolatos elszámolási gyakorlatnak, mind a józan észnek. Megfontolásaink rámutatnak arra, hogy pusztán a számbavétellel kapcsolatos szemléletmód és elszámolási gyakorlat megváltoztatása is nagyban kiszélesíthetné válságkezelési lehetőségeinket.
- Nyilvánvalóvá válik annak fontossága is, hogy a humán erőforrást vagyonelemként vegyük számításba. A befektetett erőforrások hozamteremtő képességének vizsgálatánál ugyanis az egyik legfontosabb erőforrás a humán tőke, ezért igen lényeges lenne, hogy tisztán lássuk a hozamhoz való tényleges hozzájárulását.
- E gondolatmenet követésével megoldható, hogy a humán tőke vállalattól való megválása avagy leépülése is mérhető veszteségként jelenjék meg a vállalati gazdálkodásban és elszámolásban. Ezzel elkerülhető ugyanis, hogy emberek elvesztését, cégtől való eltávozását a rövidtávú szempontok tükrében a cég pusztán költségmegtakarításként értékeljen, eltekintve e veszteség hosszútávú hatásaitól.

Könyvünk műfaja vegyes: a témakörök kifejtése több tudományterület ütközését teszi elkerülhetetlenné. A látszólag nehezen összebékíthető, egymástól távol álló témakörök között azonban felismerhető a hasonlóság.

Az új gondolatokra és megoldási lehetőségekre inspiráló szellemi kihívás idézte elő azt, hogy a mondanivaló egésze nehezen illeszthető a szakmailag elfogadott értekezési formák megszokott műfajába.

A tartalmi mondanivaló nagyrészt "jin" jellegű az első témakörben, "jang" jellegű a másodikban, majd azzal kísérletezik, hogy megvalósítsa "jin" és "jang" összhangját a harmadikban. Ha az olvasó disszonánsnak érzi az egyes témakörök közötti hangulati, stílus- és szemléletváltásokat és bántó a disszonancia, akkor talán sikerült a hagyományos közgazdasági gondolkodás egyoldalúságának kihangsúlyozása, ami nyilvánvalóvá teszi az *egészlátás* igényét.¹¹

Szándékunk, hogy rámutassunk a másként gondolkodásban rejlő lehetőségekre, és ennek tükrében láttassuk meg jelenlegi válságtényezőink anomáliáit. Természetesen mind a holisztikus szemlélet közgazdasági, vállalatgazdasági adaptációja, mind a rendszerként felfogott önmegvalósító cég működési mechanizmusa komplex átgondolást és teljes modellezést igényel, kitérve valamennyi "érzékszervére, testrészére, szellemi és lelki energiaforrására". E témakörök további kiterjedt kutatómunkák vonzó irányainak kínálkoznak.

¹¹ Dethlefsen, T. - Dahlke, R.: Út a teljességhez. Arkánium Kiadó, 1991. című munkája példaértékű a tartalom és forma egymást erősítő hatására. Az *egészség*, *kétség*, *egyoldalúság*, stb. szavak sajátos írásmódja jól kiemeli nyelvünk holisztikus jellegét, a szavak eredeti, mára már elfelejtett tartalmát.

SEGÍT A HOLISZTIKA?

"Az emberiséget három legfőbb sajátja, a lélek, az érzelem és az értelem irányítja, egyenrangúan, de kölcsönösen kontrollálva és tolerálva. Civilizációnk rációja azonban, megrészegülve a hatalmas tudományos-technikai eredményektől, megbontotta ezt az egyensúlyt, gondolván, hogy most már maga is elboldogul... Így vált talajtalanná az önmagát végtelenségig célorientáló Ész, s tette többé-kevésbé gyökértelenné elsődleges hordozóját, a modern intelligenciát."

Gróf Széchenyi István¹²

Gróf Széchenyi István hitvallása szerint az ész nem mondhat le a lélek és érzelem kontrolljáról, mert csak így lesz erkölcsi ereje az alapvető emberi értékek védelmére. Napjainkban - a gazdasági növekedés fetiszizálását szem előtt tartó környezeti-emberi értékeket pusztító gazdálkodás és az ezt kiszolgáló tudományos-technikai vívmányok eredményeként - a humánökológiai válság szinte már visszafordíthatatlan, ezért soha nem látott aktualitása van Széchenyi féltő, vigyázó gondolatainak.

Üzenete azért is cseng frissen, mert a széles látókörű hazafi gondolatában a *humán erőforrás* elemeit magától értetődően sorolja fel: számára az ember még *nem munkaerő*, hanem *test, szellem és lélek olyan harmonikus egysége, ahol az egyik összetevő képes befolyásolni a másikat, összhangban az élet mélyebb, holisztikus törvényszerűségeivel.*

Egység és polaritás a holisztikában

"Amint az öröm nevetésben és sírásban is megnyilvánulhat, a félelem vezethet bénultsághoz, de pánikszerű meneküléshez is, minden téma megnyilvánulhat látszólag ellentétes tünetekben. Minden extrémitás meglehetősen biztonsággal valamely problémára utal. Mind a félnékből, mind a felvágósból hiányzik a magabiztosság. Mind a gyáva, mind a

¹² Idézi Kun Szabó Ferenc, "Értelmi súly és erkölcsi felelősség" c. cikkében. VALÓSÁG, 1988/2.sz. 98.o.

rámenős szorong. Problémátlanúság csak az extremitások között, középen képzelhető el. Ha valamely téma bármilyen módon hangsúlyt kap, ez arra utal, hogy a téma problematikus, megoldatlan vonatkozásai vannak."

*Dethlefsen-Dahlke gondolataiból*¹³

Az **egység**, a **teljesség** a holisztikus felfogás szerint azt jelenti, hogy *elfogadjuk és megéljük a polaritás mindkét oldalát az élet valamennyi területén*. Egyensúly, harmónia akkor áll fenn, ha az emberi élet bármelyik ellentétpárjában (születés-halál, ébrenlét-alvás, egészség-betegség, szeretet-gyűlölet, öröm-bánat, stb.) a két pólus kölcsönösen kiegyensúlyozza egymást. A Dethlefsen-Dahlke szerzőpáros szerint "...a megismeréshez szükségünk van mind a két pólusra, de nem szabad megrekednünk ellentétességükben, hanem *a kettősség e feszültségét ösztönzésként, energiaként kell az egység felé vezető úton felhasználnunk.*"¹⁴

Az egyensúlyi állapot *elérése olyan aktív cselekvéssorozat eredménye, amelyen keresztül mélységében megélhetők a szélső értékek, tehát szó sincs a mozdulatlanúság, a passzív belenyugvás, a konfliktuskerülés egyensúlyáról*. Az öröm-bánat polaritásának egységhez vezető szerepe például úgy szól, hogy a megélt szenvedések is hozzátartoznak az élet teljességéhez, sőt azok mutatják meg az átélt örömök valódi értékét.

A gyermeknevelés kapcsán többnyire abba a hibába esünk, hogy minden negatív élménytől meg akarjuk óvni a csemétét. Így fordulhat elő, hogy a kedvenc papagáj elpusztulásakor azzal vigasztaljuk a gyereket, hogy: - Ne búsulj, majd veszek neked másikat... - nem gondolván arra, hogy az életben vannak pótolhatatlan értékek, amelyek elvesztését a gyerekek joga van megszenvedni: nem vásárolhatunk például a boltban egy másik nagymamát... A gyerekeknek is szüksége van a bánatra és ha kíméljük, ezzel megfosztjuk őt a gazdagodástól, elindítva az lelki-érzelmi elszegényedés útján.

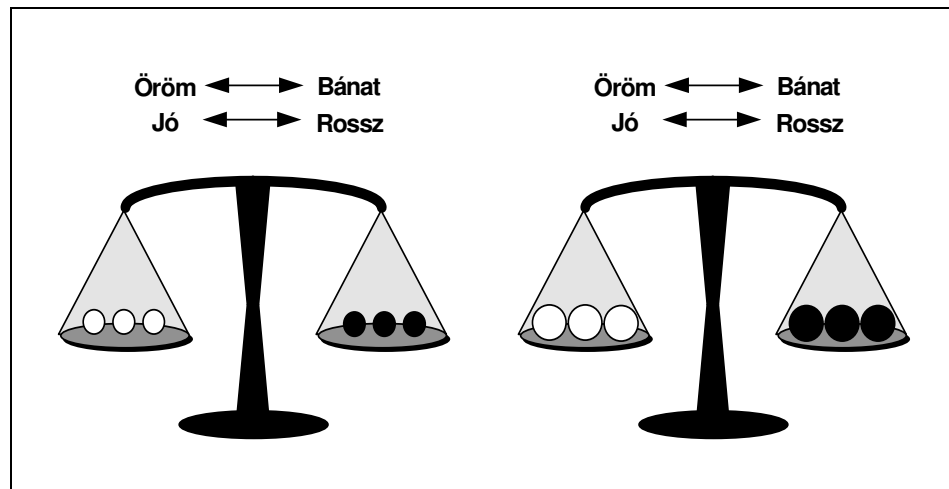
¹³ Dethlefsen, T.- Dahlke, R.: Út a teljességhez. Arkánium Kiadó, 1991. 104-105.o.

¹⁴ Dethlefsen, T. - Dahlke, R.: Út a teljességhez. Arkánium Kiadó, 1991. 29.o.

A poláris egyensúlyhoz vezető szerepének felismerése annyira fontos, hogy képi szimbólummal is érdemes bemutatni. Az 1. ábrán a kijelölt életút alatt összegyűjthető "élelmények" mérlege látható. Az egyensúlyi állapot harmóniát, teljességet jelent, míg ha az élet bármelyik polaritásából csak az egyiket éljük át, az egyensúlyi zavart, diszharmóniát eredményez. Az életminőség jóságát tehát a megélt élmények erőssége, mélysége adja a polaritás mindkét oldalán.

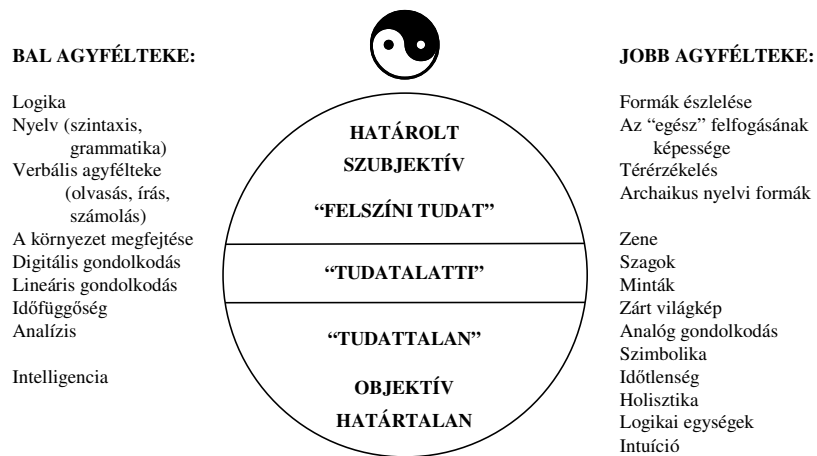
1. ábra

AZ AKTIVITÁSI SZINT ERŐSSÉGÉNEK HATÁSA AZ ÉLETMINŐSÉGRE

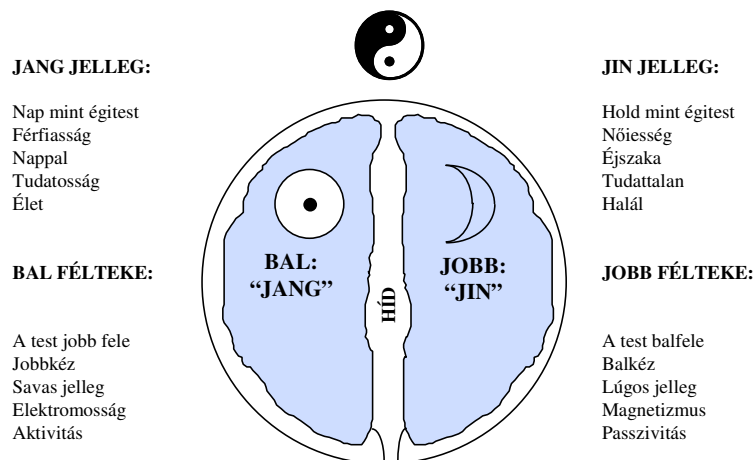


A holisztikus szemlélet épít a modern agykutatás egyik korszakos felfedezésére, azaz annak felismerésére, hogy az emberi agyban lévő két agyfélteke poláris specializációja igen pontosan fedti az ősi ezoterikus polaritástanokat. A bal és jobb agyfélteke funkcióit, valamint a tudat vertikális és horizontális topográfiáit a 2. ábra mutatja be. Míg a bal agyfélteke a racionalizáló, az analizáló, vagyis a "jang" szerepeket hordozza, addig a jobb agyfélteke a kreatív, az intuitív, vagyis a "jin" jelleg képviselője. A két agyféltekét (hemiszfériumot) a híd (corpus callosum) köti össze, amelynek segítségével optimális esetben létrejöhet a két agyfélteke "átjárhatósága": működésük szintézisbe hozása.

TUDATTÉRKÉPEK HAGYOMÁNYOS ÉS KELETI FELFOGÁSBAN



A tudat horizontális topográfiája



A tudat vertikális topográfiája

Forrás: Dethlefsen, T. - Dahlke, R.: Út a teljességhez. Arkánium Kiadó, 1991.

"Könnyen beláthatjuk, milyen tökéletlen is lenne az olyan ember, akinek csak egy agyféltekéje van: valójában ugyanilyen tökéletlen korunk megszokott, tudományos világképe is, ugyanis a bal félteke világképe. Ebből a szemszögből természetesen csak racionális, ésszerű, analitikus-konkrét, kauzalitástól és időtől függő megjelenési formák léteznek. Ez a racionális világkép azonban csak féligazság, hiszen tudatunk, illetve agyunk felének látásmódját tükrözi. Mindazok a tudattartalmak, amelyeket oly szívesen leértékelünk, irracionálisnak, ésszerűtlennek, rögeszmésnek, okkultnak vagy fantasztikusnak bélyegzünk, agyunk, tudatunk az előzőekkel ellentétes képességeiből adódnak."¹⁵

Egyes pszichológiai megfigyelések szerint a természet nyilvánvalóan többre tartja a jobboldali, ésszerűtlen agyféltekét, ami különösen *válságos időszakokban lehet hasznos. Életveszélyes helyzetekben* ugyanis az agy a bal félteke dominanciájáról automatikusan átkapcsol a jobb féltekére, mert a veszélyes szituációk analitikus eljárással adekvát módon nem oldhatók meg. A jobb agyfélteke dominanciája a helyzet teljességének felfogása által lehetőséget kínál a nyugodt és megfelelő cselekvésre. Az *életünk filmje* jelenség is ezen az átkapcsoláson alapul, mikoris halálközelben az ember villanásszerűen áttekinti egész elmúlt életét, az életében átélt szituációkat. E jelenség is a jobbfélteke sajátos szerepét igazolja.

A tudományos felfedezések terén idő közben az *ázsiai agy* témakörében is megszülettek az első vizsgálati eredmények.

"A japán agy különbözik az európaiktól. Tsunoda japán kutató vizsgálatai szerint a japán agynak sokkal nagyobb a gyakorlata abban, hogy gyorsan alkalmazkodjék a teljesen új tartalmakhoz és meglepő struktúrákhoz. A japán agyban nem annyira egyértelmű a logosz (bal félteke) és a pathosz (jobb félteke) szerinti felosztás. Az intuitív és racionális, az absztrakt és a konkrét, a deduktív és az alkotó dimenzióknak nincsen agyfiziológiai dominanciájuk, azok - egészen eltérően az európaiak agyától - ide-oda fluktuálnak a bal és a jobb agyfélteke között. A japánoknál "intuíció", "kreativitás" és "logika" teljesen nyilvánvaló egységet alkot." Ez különösen alkalmassá teszi a japánokat az alkotó logikára. Jobban képesek meglátni az egyest az

¹⁵ Dethlefsen, T. - Dahlke, R.: Út a teljességhez. Arkánium Kiadó, 1991. 37-38.o.

egészen. Ezt a különleges "brain fitness" - agyi frissességet - a tudósok "egészlátású dedukciónak" nevezik."¹⁶

Ezek a vizsgálatok egyrészt újabb adalékkal szolgálhatnak a *japán csoda* megfejtéséhez, másrészt az *emberi tudat mint humán erőforrás tőkétényező-szerepét* is új megvilágításba helyezik. Új kihívást jelent mindez a gazdasági versenyben, alátámasztva azt a korábbi sejtést, hogy az erőforrások birtoklásáért folytatott szakadatlan küzdelem egyre inkább eltolódik a humán erőforrás felé, melyet különlegessé és felbecsülhetetlen értékűvé tesz sajátos szerepe és jelentősége.¹⁷

E küzdelemből nyilván az erősebb, az edzettebb, az *egészségesebb* kerül ki győztesen, *mind az egyének, mind a cégek, mind a nemzetek szintjén*. Éppen ezért létkérdés, hogy figyelmünket a prevenció és a gyógyítás valós lehetőségeire irányítsuk!

Az egyéni megismerés céljai és útjai

"Aki nem tud semmit, nem szeret semmit. Aki tehetetlen: érthetetlen. Aki nem ért semmit, nem is ér semmit. Aki viszont ért, az szeret is, néz is, lát is... Minél több tudás rejlik egy-egy dologban, annál nagyobb a szeretet. Aki az képzeli, hogy minden gyümölcs ugyanakkor érik meg, mint a szamóca, az semmit nem tud a szőlőről."

Paracelsus szállóigéje

A holisztikus szemlélet fókuszában a *teljes ember, mint testi-lelki-szellemi egység áll*.¹⁸ Ennek a sajátos egység-állapotnak fontosabb összetevőit az 1.táblázat vázolja elénk.

¹⁶ Gerken, G.: A 2000. év trendjei. Az üzleti világ az információs társadalomban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993. 212-213.o.

¹⁷ Gerken, G.: A 2000. év trendjei. Az üzleti világ az információs társadalomban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993. 212-213.o.

¹⁸ A szellemi *egészség* a holisztikai szemlélet szerint a testi-lelki-szellemi harmóniát, teljességet jelent, nem pedig a szellemi értelemben teljesnek tekinthető embert vagy tevékenységet.

AZ EMBERI EGYSÉG-ÁLLAPOT ÖSSZETEVŐI

| A TEVÉKENYSÉG FORMÁJA | A TUDATALATTI ÉRZÉKELÉST TUDATBA DOBÓ ÉRZELMEK | AZ EGYENSÚLYI "CSERE" EREDMÉNY | EGÉSZSÉGI ÁLLAPOT |
|--|--|--------------------------------|----------------------|
| Anyag- és energiacsere | Fizikai fájdalom - élvezet | Önismeret | Fiziológiai egészség |
| Érzelmek cseréje | Bánat - öröm | Öntisztelet | Érzelmi egészség |
| Gondolatok cseréje | Elégedetlenség - elégedettség | Önbizalom | Lelki egészség |
| Aktivitásunk eredményességének cseréje | Alkalmasságérzés-alkalmatlanságérzés | Önbecsülés | Szellemi egészség |

Az adaptáció forrása: Oakwood, A.: Mikor mondjunk nemet és hogyan (avagy út az önbecsüléshez). Bagolyvár Kiadó, 1994.; A táblázat negyedik oszlopában saját gondolatokkal kiegészítve

Az emberi teljességnek ilyen harmonikus közelítésével önállóan egyetlen tudományterület sem foglalkozik. Az orvos a fiziológiai egészség (holisztikai értelmezés szerint a TEST) helyreállításán fáradozik. A tanár a tudat (holisztikai értelmezés szerint a SZELLEM) építésére vállalkozik. A pszichológus az ösztönök, viselkedési motívumok vizsgálatára (holisztikai értelmezés szerint a LÉLEKRE), és a sérült psziché gyógyítására koncentrálnak. Mindhárom szakterület szükségszerűen **egy**oldalú: a terapeutát mindhárom esetben *a funkcionalitás és a hatékonyság orientálja: a specializáció és az analízis - a részletek egyre kimerítőbb s egyre pontosabb ismeretével - szükségszerűen egyre inkább háttérbe szorítja, szem elől téveszti az embert, mint teljességet.*

További problémát jelent, hogy a holisztikus értelemben vett egészséges emberről valójában nincs *etalonunk*:

- A fiziológiailag egészséges emberről viszonylag pontos ismeretekkel rendelkezünk. A többezeréves orvostudomány számos vizsgálati eredmény tapasztalati adataira alapozva behatárolta az egészséges állapot jellemzőit, értékhatárait, így a vizsgálati eredmények alapján módjában áll a betegséget azonosítani, s megítélni annak súlyosságát, előrehaladottságát.
- Az oktatók, akik az ember tudati egészségéért, képességei kibontásáért felelősek, sokkal óvatosabbak, mint az orvosok, és erre minden okuk meg is van. Az emberi agy befogadóképességére, a gondolatáramlásra, az összefüggések meglátására nem lehet normatívákat felállítani. Az ilyen irányban történt vizsgálódásokat mindig nagy fenntartással kell kezelni, hiszen tapasztalati példák sora képes rációzni minden olyan kísérletre, ami a tudásra kíván valamiféle etalont rögzíteni.
- A pszichológusoknak még bonyolultabb dolguk van, hiszen teljesen esetleges, hogy a gyermek a felnőtté válásig találkozik-e egyáltalán pszichés értelemben egészséges felnőttel, aki számára mintául szolgálhat, avagy sérült tudatú emberek között kell felnevelkednie. A gyógyításra vállalkozó terapeuta gyakran maga is sérült, és szerencsésnek mondható, ha igyekezete nem okoz még nagyobb sérülést a gyógyítandó emberben.

Az emberi egészség egyik fontos feltétele a szándékainkkal összhangban álló, egészséges irányba mutató emberi cselekvés. Cselekvéseinket azonban a külső feltételeken túl egy sor belső tényező is befolyásolja, amint azt a 2.táblázat mutatja.

AZ EMBERI CSELEKVÉSEKET BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

| EMBERI MEGNYILVÁNULÁSOK | BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK |
|--------------------------------|--|
| GONDOLKODÁSMÓD | Elemzés, értékelés, döntés, célkitűzés |
| AKARAT | Az a képességünk vagy képességiányunk, hogy kényszeríteni tudjuk magunkat céljaink állhatatos követésére |
| SZOKÁSOK | Azok a spontán mechanizmusok, amelyek akaratunktól függetlenül működnek, és jelentős mértékben meghatározzák gondolkodásunkat és érzelmeinket, cselekedeteinket. ¹⁹ |
| VÉRMÉRSÉKLET | Magatartásunk érzelmi, indulati színezete |

Szöveges forrás: Oakwood, A.: Mikor mondjunk nemet és hogyan (avagy út az önbecsüléshez). Bagolyvár Kiadó, 1994. - saját rendszerezésben.

A holisztika szemlélete szerint az egyén számára az emberi élet céljának megfejtése képezi a legfőbb ismeretszerzési és cselekvési hajtóerőt. Emberi életünk célját a keleti filozófiák **bölcsesség-szeretet-erő** fogalomhármasa fedi leginkább, amihez az egyes ember saját **gondolati, érzelmi és akarati megnyilvánulásain keresztül** közelíthet. Ezek egyben a megismerés útjai

¹⁹ A szokásoknak éppen az a szerepe, hogy segítségükkel a szervezet időt és energiát takarítson meg

is. Közülük a *gondolati út ígéri a bölcsességet*; fontos eszköze a betegség, ami a testi fájdalomon keresztül segít megtanulni a polaritás törvényét. Az *érzelmi út* az érzelmek/indulatok áramlásán keresztül kap teret, és a *szeretni tudás képességén keresztül valósítható meg*, míg az *akarati út az önismeret, az önbecsülés, önmegvalósítás lépcsőfokain át* ad mind nagyobb erőt az egyénnek.

Gondolati út a bölcsesség felé

"Manapság, amikor a holizmusnak - vonakodva bár - teret enged a hagyományos orvostudomány, az orvos rendkívül szignifikáns kapcsolatokra kénytelen felfigyelni. Egyik példa erre a közelmúltban publikált megállapítás, hogy a rákban szenvedők lelki profiljában riasztóan sok az azonos vonás. Eszerint vagy a kifelé folyton mosolygó, minden indulatot magába nyeldeső, örökösen másoknak alárendelt személyiség belső robbanása a rák, vagy pedig az élet problémáiba tehetetlenül elmerülő, igazi belső reménytelenséggel, kétségbeeséssel küzdő emberé, aki végül is megteremti magában a halálos bajt, a számára egyetlen kiutat az útvesztőből."

Bistey Zsuzsa²⁰

Holisztikus megközelítésben az élő ember teste működését éppen annak a két nem anyagi természetű instanciának köszönheti, melyet tudatnak és létnek, azaz szellemnek és léleknek nevezünk. A testben a tudat információi manifesztálódnak, s válnak ezáltal láthatóvá. Ami egy élőlény testében történik, mindenkor egy megfelelő információ kifejezése, illetve egy megfelelő kép összesűrűsödése. A legkülönbözőbb testműködések harmonikus összjátéka során jön létre azután az a minta, amit *egészségnek* nevezünk.

Az embernek az *egészség* is és betegség is természetes állapota. Ahogy a halálhoz hozzátartozik az élet, úgy tartozik hozzá a betegség is az egészséghez. A betegség akkor támad, ha letértünk a harmónia útjáról, illetve ha megbontottunk egy addig kiegyensúlyozott rendet. Miután a tudat nem anyagi jellegű, hanem önálló minőség, így független kell hogy legyen a

²⁰ Bistey Zsuzsa: Vízöntőkori újjászületés. Egészségforrás Kiadó, 1992. 13-18.o. (kiemelések tőlem: L.Á.)

test bármely termékétől, sőt annak lététől is. A harmónia zavara tehát *a tudatban áll fenn az információk szintjén, a testben csupán megmutatkozik.*

Ha egy ember kizökken tudati világa egyensúlyából, az testi tünetekben lesz látható és átélhető számára. A test ilymódon csak a *megjelenítési vagy megvalósítási szint*, amely a tudatban lejátszódó folyamatokat és változásokat tükrözi. Félrevezető tehát azt állítani, hogy a test beteg: beteg csak az ember lehet - s betegsége testében jelentkezik tünetként. Fogalmi különbséget téve a betegség (tudati szint) és a tünet (testi szint) között, a betegséggel kapcsolatos szemléletmódunk a ma közkeletű módszerekről, azaz a testi történések analízisétől szükségszerűen eltolódik a pszichés terület vizsgálatára.

Dethlefsen és Dahlke szerint a beteg, "miközben testi tüneteiről beszél, legtöbbször egyúttal pszichés problémáit is elmondja: a testnek kell megélnie azt, amit az érintett pszichésen nem mer megélni, nem mer bevallani magának. Így például nem merjük bevallani magunknak, hogy legszívesebben kibújnánk a bőrünkéből, azaz robbantani szeretnénk életünk határait - így a tudattalan vágy a testben valósul meg, s tünetként az ekcémát használja fel arra, hogy a tulajdonképpeni vágyat tudatossá tegye..."

"A tünet mindig egyoldalúságot korrigál, a kirekesztett pólus megélésére kényszerít; a túlságosan tevékeny ember nyugalomra kényszerül, a túlságosan mozgékony mozgásában lesz korlátozva, a kommunikációtól függő személy elveszíti a kommunikáció lehetőségét."²¹

Az "Út a teljességhez" című könyv szerzői szerint igen sikeresen betegíti meg az embert *a jó és rossz polaritásának* megélése, és a bűn megítélése miatt érzet *bűntudat*. A bűntől nem menekülhetünk meg úgy, hogy állandóan jócselekedetekre törekszünk, hiszen ezt meg kell fizetnünk az ellentétes pólus (a rossz) elfojtásával. Az elfojtás vagy kirekesztés ugyanis - mint azt a pszichológusok állítják - csak az éber tudat szintjén lehetséges, miközben a mélytudatban az elfojtott rossz jelen van és nem tűri a kirekesztést. Ha nagyon sikeresen nyomjuk el, akkor betegség formában kiül a testre, és

²¹ Dethlefsen, T. - Dahlke R.: Út a teljességhez. Arkánium Kiadó, 1991. 99-104.o. (kiemelések tőlem: L.Á.)

láthatóvá válik. Minél hatásosabban fojtottuk el, annál makacsabb és riasztóbb betegséget "gyűjtünk be" magunknak. Fontos lenne ezt komolyan venni, és az emberi tudatot *bűnösnek*, azaz a jó és rossz egységének felfogni. *Így megszabadulhatnánk a büntudattól, valamint leszoknánk arról, hogy örökké másokban is büntudatot ébresszünk.*

Az idézett szerzők úgy vélik, ha bűnösségünket képesek vagyunk elfogadni anélkül, hogy a bűnösség érzete nyomasztó lenne számunkra, már jó úton vagyunk a gyógyulás felé anélkül, hogy tüneti kezelésre szorulnánk. A bűnösség bevallása megszabadít bennünket a bűnössé minősített félelmétől. A félelem ugyanis nem más, mint helyzetünk szűkössége, ez a szűkösség pedig éppen a leküzdéséhez szükséges nyitottságot, szemléletünk kitágítását akadályozza.²²

A keleti hitek, filozófiák, vallások könnyebben hozzásegítik az embert a gyógyuláshoz, mivel megőrizték a jó és rossz egyetemességének eszméjét, míg a nyugati világszemléletek és az azokra felépített intézmények többnyire megfelelnek a jó és rossz dialektikájáról. A büntudat-ébresztés személyiségkárosító hatása például szinte valamennyi nyugati világszemlélet esetében jól megfigyelhető, akár materialista, akár idealista alapelveken nyugszanak. A keresztény vallások és a marxizmus erkölcsstanára egyaránt jellemző, hogy felállítva az általuk preferált értékekből egyfajta etalont állítanak fel, *ezt az etalont minősítik egyértelműen jónak, és üldözik minden másságot, mint elfogadhatatlannak ítélt rosszat.* Ezzel megsértik a polaritás törvényét, mely szerint jó és rossz csak együtt, egymást kiegészítve létezik.

A holisztikus szemlélet az *eszmerendszerek egyoldalúságán* is képes keresztültörni. Henningsen szerint az ősi szellemi kultúrák és a materializmus világszemléleti különbségének egybevetéséből az a - gazdaság szempontjából döntő - felismerés adódik, hogy létezik egy úgynevezett *komplementer tudat*, ami képes összekapcsolni a szellemi világokat a materiális világokkal. Henningsen nyomán²³ tekintsük át e két eltérő világnézet fő vonásait:

²² Dethlefsen, T. - Dahlke, R.: Út a teljességhez. Akánium, 1991. (kiemelések tőlem: L.Á.)

²³ In: Gerken, G.: A 2000. év trendjei. Az üzleti világ az információs társadalomban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993. 232-233.o. (kiemelések tőlem: L.Á.)

VILÁGSZEMLÉLETEK

| SPIRITUÁLIS VILÁGSZEMLÉLETEK | MATERIALISTA VILÁGSZEMLÉLETEK |
|---|--|
| Kemény magjukat a szellemi kultúra alkotja | Kemény magjukat a természettudományok adják |
| Alapvető fogalmuk: a szellem | Alapvető fogalmuk: az anyag |
| Céljuk: a célösszefüggések felismerése | Céljuk: a hatásösszefüggések felismerése |
| Érdeklődésük minden történésben elsősorban az egyszeri felé fordul | Érdeklődésük minden történésben elsősorban a szabályszerűségek felé fordul |
| Tapasztalataikat a valósággal való szeretettel teli egyesülésből merítik | Felismeréseiket a valóság tárgyi felosztása alapján nyerik |
| Az ennek során alkalmazott módszer egészben látó és intuitív | Az ennek során alkalmazott módszer kritikus-analitikus |
| Az így nyert felismerések próbája a megvalósításukra tett komoly kísérlet | Az így nyert ismeretek próbája a cáfolatukra tett komoly kísérlet |

Forrás: Henningsen, in: Gerken, G.: A 2000. év trendjei. Az üzleti világ az információs társadalomban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993. 232-233.o.

Idézett művében a neves kreatív jövőkutató, Gerd Gerken maga is nagy figyelmet szentel a két szemlélet egybevetésének.

"Ha nyugodtan vizsgáljuk ezeket az egybevetéseket, elgondolkodunk rajta, vajon hogyan is kerülhetett egyáltalán a szellemi kultúra és a természettudomány valaha is ellentmondásba egymással. Nyilvánvalóan más a kiindulópontjuk, ezért a valóság eltérő

vonatkozásait ragadják meg. Azok a képek, amelyeket a világról alkotnak, kiegészítik egymást. Csak az fedezhet fel bennük ellentmondásokat, aki úgy hiszi, hogy világképével már a teljes valóságot sikerült megragadnia".²⁴

Az elmondottak ráirányítják a figyelmet az egységben való gondolkodás teljesítményt megsokszorozó hatására, ami az *ázsiai csodák* részbeni magyarázata. Az ázsiai kultúrák világszemlélete, amely megtartotta az ősi holisztikának megfelelő teljességben-gondolkodás képességét, és ezáltal a másként gondolkodás tolerálását, a XX. század végére jelentős és bizonyítható szellemi erőfölényre tett szert, amely erőfölény gazdasági versenyelőnyként is egyre inkább megmutatkozik. Az ázsiai világszemléletnek számunkra is megszívlelendő üzenete a megbékélés; azaz a másság befogadásának képessége. Ez a képesség vitatkozási kultúrájukban is folyamatosan tettenérhető: végtelen toleranciájuk segíti őket abban, hogy a nézetkülönbségek esetén a másik félben ne ellenfelet, hanem együttműködő társat lássanak, aki képes számukra megvilágítani a problémának a polaritásból fakadó másik oldalát. Vitatkozó partnerük véleményét ennek megfelelően nem legyőzni, hanem integrálni akarják. Ebben a toleranciában rejlik az ázsiai kultúrák rendkívüli fölénye az amerikai és az európai kultúrákkal szemben.

Nem véletlen, hogy ázsiai eredetű a vakokról és az elefántról szóló tanmese, amely arra tanít, hogy az elefánt elefánt és nem cső (ormány), nem lapát (fül), nem oszlop (láb), noha a vakok csak a részeit képesek érzékelni, hiszen az egészben-látás képessége nem adatott meg nekik.

Kérdés, hogy felismervén az egységben-látás követelményének szükségességét, képesek leszünk-e szemléletünket e követelményhez igazítani, és tudunk-e olymértékben változtatni viselkedési kultúránkon, hogy a tolerancia és az integrációs készség tudatos fejlesztésével jelenlegi versenyhátrányunkat versenyelőnyre változtassuk? E kérdéskör vezet át bennünket az integrációs készség megvalósítási színterére, azaz a lelki egészség problémakörére.

²⁴ In: Gerken, G.: A 2000. év trendjei. Az üzleti világ az információs társadalomban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993. 232-233.o. (kiemelések tőlem: L.Á.)

Érzelmi út a szeretet felé

"Aki szegény, az a legszegényebb,
Fázósságát odaadja a télnek,
Melegét meg odaadja a nyárnak,
Üres kedvét a puszta határnak."

József Attila²⁵

A psziché *egészségére* ható tényezőkről az egyén vonatkozásában viszonylag sok ismeretünk van. Maslow szükséglethierarchiája²⁶ rámutat arra, hogy az ember fiziológiai igényén túlmutató, fejlettebb szükségletei nem anyagi (testi), hanem tudati és lelki természetűek. A pszichológusok régóta hangsúlyozzák, hogy *az ember legfontosabb célja az önmegvalósítás, melynek feltétele az önbecsülés, ehhez pedig az önismereten és a lelki egészségen keresztül vezet az út.* Csak a fizikailag, szellemileg és lelkileg *egészséges* ember képes az önérvényesítésre és az önmegvalósításra.

Az önmegvalósítás útja Maslow szerint az érzelmi/indulati megnyilvánulásokon áthaladván a szeretet gyakorlásában nyer kiteljesedést²⁷. A szerző idézi ezzel kapcsolatban a pszichológia egyik legmegdöbbentőbb "ellenpólusú" felismerését, nevezetesen azt hogy a negatív érzelmi, indulati töltések (harag, sértődés, gyűlölet, féltékenység, stb.) általában akkor lobbannak fel bennünk, amikor a másik emberben vizionlátjuk azokat a tulajdonságainkat, szokásainkat, megnyilvánulásainkat, amelyeket legkevésbé tudunk magunkban elfogadni.

Felvetődik a kérdés: mi lehet indulatkitöréseink valódi oka? A pszichológusok szerint csak azt tudjuk elfogadni, tolerálni a másik emberben, amit saját magunkban már elfogadtunk. Önmagunk elfogadásának természetesen önismeretünk a feltétele. *Elfogadni önmagunkat* annyi, mint: elfogadni külsőnket, vérmérsékletünket, szellemi képességeink határait, valamint - esetleg megváltoztatható tényként - a szokásainkat. Az önismeret teszi lehetővé azt is, hogy lehetőségeink határán belül olyan reális célokat tűzzünk magunk elé, amelyeket kitartó erőfeszítés

²⁵ József Attila: Aki szegény, az a legszegényebb. Összes Költeményei. Szépirodalmi Könyvkiadó, Budapest, 1972. 125.o.

²⁶ Maslow, A.H.: Elmélet az emberi motivációról. Psychological Review, 50.k. P1943

²⁷ Maslow, A.H.: Elmélet az emberi motivációról. Psychological Review, 50.k. P1943

árán képesek vagyunk elérni. A magunk és mások elfogadáshoz le kell küzdenünk az elkülönültség érzését. Az elkülönültség leküzdésének legkifejlettebb megnyilvánulási formája a szeretet, mivel az elkülönültség tudata a szeretet újraegyesítő hatalma nélkül egyszersmind a szégyennek és a büntudatnak is forrása, tehát alapvetően ezek keresnek megnyilvánulási formát indulatainkban!

Az érzelmek és indulatok közgazdasági értelmezésével és hasznossági viszonyaival Hámori Balázs foglalkozott egészen új megvilágításban néhány újabb, figyelemre méltó publikációjában.²⁸

Miért a szeretet az elkülönültség leküzdésének legkifejlettebb megnyilvánulása? Erre a kérdésre Fromm tudományos munkássága alapján adhatjuk meg a legtalálóbb választ. Fromm szerint "az ember tudatos lény; benne ébred a lét öntudatra; tudomása van önmagáról, embertársairól, múltjáról és jövőjének lehetőségeiről. Ez a tudomása önmagáról mint elkülönült entitásról rövid élettartamának és annak a tudata, hogy akaratlanul született meg, és akarata ellenére fog meghalni, hogy előbb fog meghalni, mint azok, akiket szeret vagy azok fognak meghalni öelőtte, hogy tehetetlen a természet és a társadalom erőivel szemben - mindez elkülönült, elszigetelt létét kibírhatatlanná teszi. Az elkülönültség élménye szorongást kelt; voltaképpen minden szorongásnak ez a forrása."²⁹

Az embernek Fromm szerint az a legmélyebb szükséglete, hogy legyőzze elkülönültségét, hogy kiszabaduljon magánya börtönéből. Ha ez nem sikerül, akkor az elkülönültség legyőzésének abszolút kudarca elmebajként nyilvánul meg nála. Az elmebeteg úgy oldja fel a teljes elszigeteltség érzete miatti pánikját, hogy radikálisan szakít a külvilággal. Ezzel megszűnik elkülönültség-érzete, hiszen megszűnt a külvilág, amitől korábban elkülönült. Az elkülönültség sikeres legyőzésére, azaz az egyesülésre (az elmebaj mint végső megoldás helyett) más út is kínálkozik. Attól függően, hogy az egyén milyen

²⁸ Hámori Balázs: Indulatgazdaságtan (preferenciák kiterjesztése és a kölcsönösen összefüggő hasznosságok. Közgazdasági Szemle, 1994/6

Hámori Balázs: A hiúság vására - a státuszvadászat közgazdasági implikációi. VEZETÉSTUDOMÁNY 1994/12

²⁹ E fejezetben Erich Fromm könyvének legfőbb gondolatait foglaltam össze, kiegészítve azokat saját elképzeléseimmel. Fromm, E.: A szeretet művészete. Háttér Kiadó Budapest, 1994.

fokára jutott az individualizációnak, Erich Fromm szerint az egyesülés különböző formái kínálkoznak, mint például:

- egyesülés a természettel (pl. állatimádás, aszketikus lemondás)
- orgiasztikus állapotokban való feloldódás (pl. emberáldozat, tobzódás az élvezetekben),
- alkalmazkodás valamilyen csoporthoz, közösséghez, annak szokásaihoz, hiedelmeihez, illetve az alkalmazkodás ösztönzése, kikényszerítése (pl. katonai hódítás, parancsuralom, demokrácia),
- egyesülés a konformizmusban (pl. tömegtermékek fogyasztása, szabványmunka, szabványélvezetek),
- nem személyekkel történő egyesülés (pl. megszállott munka, művészi alkotás), s végül:
- interperszonális egybeolvadás (istenszeretet vagy emberszeretet).

Az egyesülésnek Fromm értelmezésében passzív és aktív formája létezik; passzív formája a szimbiotikus egyesülés (amelynek egészséges megnyilvánulása a csecsemő és anya viszonya, patológiás megnyilvánulása viszont a sadizmus és a mazochizmus). Patológiás esetekben az egyesülés során az egyik ember a másinak az *eszközévé* válik, tehát megszűnik saját integritása. Az *aktív egyesülés a szeretettel nyer kiteljesedést*, mivel a szeretet az egyetlen olyan *tevékeny erő, amelynek gyakorlása során az ember megőrzi integritását, egyéniségét*. Ezért van az, hogy a legvisszataszítóbb ember sem válik elviselhetetlenné, ha szeretettel közelítünk felé. Ezt megvalósítani azonban - hétköznapi tapasztalataink szerint - a legnehezebb feladat.

Tévedéseink a szeretet megítélésével kapcsolatban Fromm szerint abban a feltételezésben gyökereznek, hogy a szeretni tudás veleszületett képességünk, ami - mihelyt megtaláljuk szeretetünk tárgyát - teljes mélységében kiteljesedik. A valóságban a szeretni tudásért, mint minden más megszerezhető tudásért is, sok-sok erőfeszítést kell tenni. A szeretet *nem velünk született képességünk*, hanem ugyanolyan nehéz fáradtsággal, sok gyakorlattal megszerezhető tudás, mint a járás, a beszéd, az írás vagy az olvasás. A szeretetet ráadásul - Fromm szerint - *művészi fokon kell elsajátítani*, az pedig csakis fegyelmezett gyakorlással, magas szintű koncentrációval, sok-sok türelemmel és eltökéltséggel valósítható meg.

A szeretet aktív jellegét Erich Fromm értelmezésében két fontos tulajdonság jellemzi:

- az aktív szeretet az *adásra* irányul;
- az aktív szeretet mindig, minden formájában a szeretet tárgya iránti elkötelezett *törődésből, felelősségérzetből, tiszteletből és megismerési igényből* táplálkozik.

Mit jelentenek ezek a fogalmak? - erre próbál választ adni a 4.táblázat.

4.táblázat

A SZERETET FUNKCIÓJA ÉS TARTALMA

| A SZERETET FUNKCIÓJA | A SZERETET TARTALMA |
|----------------------|--|
| Törődés | A szeretet cselekvő törődés annak az életével és fejlődésével, akit vagy amit szeretünk. Szeretet és fáradozás elválaszthatatlanok: az ember azt szereti, amiért fárad, és azért fárad, amit szeret. |
| Felelősség | Teljesen önkéntes cselekvés, nem azonos azzal a kötelességgel, amit mások írnak elő az embernek. Felelősnek lenni annyit tesz, mint megfelelni egy másik emberi lény kimondott vagy kimondatlan igényeinek. |
| Tisztelet | Nem félelem és bámulat, hanem képesség arra, hogy valakit olyannak lássunk, amilyen, hogy tudatában legyünk egyediségének, megismételhetetlenségének |
| Ismeret: | Az a fajta ismeret, ami a szeretet jellegéhez tartozik, nem áll meg a felszínen, hanem a lényegig hatol |

Forrás: Fromm, E.: A szeretet művészete. Háttér Kiadó. Budapest, 1994.

Erich Fromm szerint a törődés, a felelősség, a tisztelet és az ismeret Fromm szerint kölcsönösen feltételezi egymást. Ezek az emberi megnyilvánulások olyan magatartáseggyüttest alkotnak, ami az érett ember sajátja. E funkciókra olyan ember képes, aki

- alkotó módon fejleszti erőit,
- nem akar többet kapni, mint amennyiért megdolgozott,
- felhagyott a mindentudás és mindenhatóság nárcisztikus ábrándjaival,

azaz alázatra tett szert a belső erő alapján, ami a valóban produktív tevékenység egyetlen forrása.³⁰

Ahhoz, hogy a felnőtté cseperedő ember birtokolja a cselekvő szeretet eme négy alapelemét, és eljusson az *érettség* állapotába, Fromm szerint arra van szüksége, hogy gyermekkorában egészséges arányban részesüljön az anyai és az apai szeretet léleknemesítő hatásából. Az anyának az a szerepe, hogy biztonságérzetet adjon, az apának pedig az, hogy tanítsa, rávegyesse a gyermeket arra, hogyan birkózzék meg azokkal a problémákkal, amelyekkel az adott társadalomban a gyermek szembesül. Erich Fromm a következőket írja a szülői szeretet két "pólusáról":

- Az *anyai szeretet* természeténél fogva *feltétlen*. Az anya azért szereti újszülött csecsemőjét, mert az ő gyermeke, és nem azért, mert eleget tesz valamilyen sajátos feltételnek, vagy megfelel valamilyen sajátos várákoszónak. Az anya az otthon, ahonnan származunk, ő a természet, a talaj, az óceán. Az anyai szeretetért nem kell semmit tenni, nem kell - és nem is lehet - megszerezni, kiérdemelni. A feltétlen szeretet minden emberi lény legmélyebb igénye.
- Az *apai szeretet feltételes*. A szeretetnek ezt a fajtáját ki kell (és ki is lehet) érdemelni, de el is lehet veszíteni. Nem irányíthatatlan, mint az anyai szeretet, *meg kell dolgozni érte*. Az apa tanítja a gyereket, ő az, aki megmutatja neki az utat a világba. Ő közvetíti számára a gondolkodás, az ember készítette dolgok, a törvény és rend, a fegyelem, az utazás, a kaland világát. A társadalmi-gazdasági fejlődéssel összefüggésben is magyarázható, miért feltételes az apai szeretet: amikor létrejött a magánvagyon, az apa választotta ki azt a

³⁰ Fromm, E.: A szeretet művészete. Háttér Kiadó Budapest, 1994.

fiát, aki érdemes arra, hogy ráhagyja vagyonát. Természetesen azt tekintette a legalkalmasabb örökösének, aki a vagyon kezelésének dolgában legjobban hasonlított rá, és akit - talán éppen ezért - a legjobban szeretett.

A felnőtté válás folyamatában ideális esetben a gyermek megkapja az anyai és az apai szeretet is a megfelelő korban és mértékben. Ha ez fennáll, akkor a kezdeti, anyaközpontú ragaszkodás később apaközpontúvá alakul át. A kettő végső szintéziseként Fromm szerint az érett embernek el kell jutnia odáig, hogy *ő maga legyen tulajdon apja és anyja*, azaz anyai és apai lelkiismerettel is rendelkezzen. Ez az alapja a lelki egyensúlynak és az érettség megvalósulásának. Ha egy ember csak az apai lelkiismeretére hagyatkozna, kíméletlenné és embertelenné válna, ha viszont csak az anyai lelkiismeretére, akkor könnyen elveszíthetné ítélőképességét, és gátolná önmagát és másokat a fejlődésben.

Ez a kívánatos szintézis a legtöbb embernél nem a leírt módon megy végbe. A fejlődés során az anyai vagy apai szeretet időleges vagy teljes nélkülözése vagy a szülők szerepzavara (pl. anyatípusú, feltétlen szeretetet sugárzó apa vagy teljesítményért jutalmazó/szankcionáló anya) személyiségtorzuláshoz vezethet, és kisebb-nagyobb neurotikus zavarokat okozhat. A neurotikus betegségek többnyire a szeretetigény kielégítlenségére vezethetők vissza.³¹

Aligha van még egy tevékenység vagy vállalkozás, ami annyi várakozással indul, és annyiszor kudarcot vall, mint a szeretet. *Ha az emberi élet legfontosabb szüksége az elkülönültség érzetének leküzdése, akkor a szeretni tudást a célhierarchia legmagasabb szintjére kellene állítani minden olyan területen, ahol az ember szükségletkielégítési igénye megjelenik.* Ma ez egyáltalán nincs így. Az emberi kapcsolataikban feltétel nélküli, aktív szeretetet gyakorló emberek a jelenlegi gazdasági-társadalmi rendszerekben szükségképpen kivételek.

Erich Fromm értelmezésében *az aktív szeretet az adást, míg a passzív szeretet az elfogadást jelenti.* Az alkotó személyiség számára például az "adás" a hatóerő legnagyobb mérvű kifejezése; hiszen amikor ad, ebben a tettben átéli erejét, értékeit, hatalmát. A felfokozott vitalitásnak és

³¹ Fromm, E.: A szeretet művészete. Háttér Kiadó Budapest, 1994.

hatóerőnek ez az élménye örömmel tölti el. Túláradónak, bőkezűnek és ezért örömtelnek élheti meg önmagát. Ha valaki élvezni akarja a művészetet, akkor művészetileg képzett embernek kell lennie, ha befolyást akar gyakorolni más emberekre, akkor olyan embernek kell lennie, aki más emberekre valóban indíttatólag és buzdítólag hat. Így érthető meg, hogy miért válhat a szeretet a legfontosabb hatóerővé az élet titkainak megismerésében.

Mit jelent a szeretet aktív, adakozó oldala az anyagi, és a nem anyagi cserekapcsolatokban?

- Az anyagi dolgok szférájában adni annyi, mint *gazdagnak lenni*. *Nem az a gazdag, akinek sok van, hanem aki sokat ad*. Az áruhalmozó, aki attól retteg, hogy hátha elveszít valamit, bármennyije van is, lélektanilag tönkrement nincstelennek tekinthető. Aki viszont önként tud adni, az gazdag. A szegénység egy bizonyos ponton túl lehetetlenné teszi, hogy valaki adni tudjon, és ez nemcsak a közvetlenül okozott szenvedés miatt annyira fájdalmas, hanem azért is, mert megfosztja a szegényt az ajándékozás örömétől és lehetőségétől, s emiatt³² valóban "aki szegény, az a legszegényebb..."
- Nem az anyagi dolgok világa az adás legfontosabb szférája, hanem egy sajátos emberi tartomány. Mit adhat e tartományban az egyik ember a másiknak? Nem mást, mint önmagát, önmaga legbecsesebbjét, valamit a saját életéből. Nem kell szükségképpen feláldoznia életét ahhoz, hogy önmagát adja. Elég, ha azt nyújtja, ami *eleven benne: örömét, érdeklődését, értelmét, tudását, jókedvét vagy éppen együttérző bánatát*.
- A szeretet sajátos cserekapcsolatnak is felfogható. A szerelemben adunk is, kapunk is. A tanár tanulhat a tanítványaitól, a színész formálja a közönsége. A pszichoanalitikust adott esetben gyógyíthatja is a páciense, ha rászorul, és ha nem tárgyként kezelik egymást, hanem kapcsolatuk termékeny és őszinte.

Az aktív szeretet azért válik hatóerővé, mert jelenlétében energia szabadul fel, mely energia képes emberek és rendszerek között pozitív folyamatokat

³² József Attila nyomán

gerjeszteni. Az ilyen energia létezését ma már egyre kevesebben vitatják. S bár elnevezése és mérhetősége kérdésében még igen megosztott a tudományos világ és a közvélemény álláspontja, nem kétséges, hogy a közgazdászok számára is fontos, megoldásra váró feladat, hogy a humán erőforrásokkal kapcsolatban egyebek között a szeretetet is súlyának és szerepének megfelelő módon illesszék be eszköztárukba!

Akarati út az erő eléréséhez

*"Soha ne kerülj ki a problémáidat - lásd meg bennük a lehetőséget.
Légy a jónak, az örömmek, a szépségnek a csatornája, sugározd
mindezt embertársaidnak."*

*Edgar Cayce*³³

Az *önbizalom* igénye az ember azon vágyából fakad, hogy ne rettegjen a döntéstől és nyugodtan merje vállalni annak felelősségét. Oakwood találóan ragadja meg e fogalom lényegét: "az *önbizalom* a megélt siker és a *motivációt kiváltó ambíció erősségének hányadosaként fogható fel*. A célbajutás átmeneti örömet jelent, és - rövid pihenő után - újabb célok kitűzésére sarkall."³⁴

Oakwood szerint az emberi teljességhez, az önmegvalósításhoz egyensúlyi állapotok sorozatának szakadatlan megbomlásán és helyreállításán keresztül vezet az út. Az emberi szükségletek *cserekapcsolatainak* eredményeként jöhet létre egyensúlyi vagy egyensúlyhiányos állapot különböző szinteken és formákban, és vezethet el a holisztikus felfogás szerinti *teljességhez*. Az *önismeret és önfogadás természetesen nem passzív beletörődést jelent, hanem - reális célokra át - az önfejlesztés szakadatlan láncolatát*. Fejleszteni önmagunkat annyit jelent, mint:

- állandóan bővíteni ismereteinket a világról és önmagunkról;
- magatartásunk alapjául szolgáló alapelveinket állandóan közelíteni az igazság és az igazságosság követelményeihez;
- gyomlálni rossz szokásainkat, és jó szokásokkal helyettesíteni őket.

³³ Cayce, E.: Bistey Zsuzsa hivatkozásában. In: Bistey Zsuzsa: Vízöntőkori újjászületés. Egészségforrás Kiadó, 1992.

³⁴ Oakwood, A.: Mikor mondjunk nemet és hogyan (avagy út az önbecsüléshez). Bagolyvár Kiadó, 1994.

Az e fejezetet kitöltő főbb gondolatok nagyrészt kiemelések Oakwood itt hivatkozott sikerkönyvéből, bár némely tekintetben Magyarországon megjelent további, mintegy negyven sikerkönyvet idéznek vissza. E könyvek sikerreceptjei között különféle filozófiai ajánlások, elgondolkodtató szemléletformáló tanácsok, természetes gyógy módok szerepelnek. Közülük egyik-másik nehezen állná meg a helyét a tudományos igényesség tükrében. A sokezer oldalnyi recept bizonyos üzenetei azonban több tiszta forrásból is táplálkoznak, és közös irányba mutatnak. Érdemes ezért közreadni itt az emberi közérzetet megcélzó számos sikerkönyv holisztikus üzeneteinek esszenciáját.

Napi tapasztalatunk, hogy a kitűzött célok elérése sikerérzettel, boldogsággal tölt el bennünket. A siker és boldogság fogalmát talán ezért használják gyakran egymás szinonimájaként, holott jelentéstartalmuk eltérő.

Joggal merül fel a kérdés: mi a különbség a sikerérzet és a boldogság között? Oakwood azt a választ adja e kérdésre, hogy a sikerérzet-kudarcérzet és a boldogság-boldogtalanság esetében *egyazon típusú jelzőmechanizmusról van szó*, csak a mérés maga, illetőleg az összehasonlítás alapjául szolgáló értékek nem esnek egyazon kategóriába, amint azt az 5.táblázat szemlélteti.

5.táblázat

AZ EMBERI KÖZÉRZET KÉT KOMPONENSE

| SIKERÉRZET-KUDARCÉRZET | BOLDOGSÁG-BOLDOGTALANSÁG |
|---|---|
| Azt tudatosítja bennünk, milyen mértékben felelünk meg a rajtunk kívüli világra vonatkozó, gyakran tőlünk függetlenül létező értékrendnek, követelményrendszernek | Azt tudatosítja, milyen mértékben felelünk meg az <i>énképünkben</i> magunk által kiépített értékrendünknek. Különösen igaz ez jellemünk értékeire és azokra a célokra, amelyeket személyiségünk fejlődésében magunk elé tűztünk. |

Forrás: Oakwood, A.: Mikor mondjunk nemet és hogyan (avagy út az önbecsüléshez). Bagolyvár Kiadó, 1994. 206.o.

Oakwood gondolatait tovább fejtegetve, négyféle alaphelyzet állhat elő az ember élete során, amint az a 6.táblázatból nyilvánvalóvá válik.

6.táblázat

AZ EMBERI KÖZÉRZET NÉGY ALAPHELYZETE

| | BOLDOG EMBER | BOLDOGTALAN EMBER |
|-----------------------------|---|---|
| SIKERES EMBER | Az az ember, aki olyan külső célokat követ eredményesen, amelyek <i>összhangban vannak az énképében foglalt értékekkel.</i> | Az az ember, aki olyan külső célok megvalósításában eredményes, amelyeket <i>énképében nem képes értéként integrálni.</i> |
| SIKERTELEN EMBER | Az az ember, aki eredményes abban, hogy <i>valós énjét az énképében foglalt céloknak megfelelően alakítsa, eredménytelen viszont saját külső céljai megvalósításában.</i> | A fenti kategóriákba nem tartozó összes többi ember... |

Saját rendszerezés Oakwood, A.: Mikor mondjunk nemet és hogyan (avagy út az önbecsüléshez)c. művének gondolatai nyomán. (Bagolyvár Kiadó, 1994.)

A táblázat három pozitív kategóriája megérdemel némi további fejtegetést.

A sikeres és egyben boldog ember nagyfokú belső harmóniában él, s egyben tökéletes összhangban környezetével. A hatalmas minőségi ugrások (pl. a reneszánsz vagy a reformkor) idején vélhetőleg ez az oka annak, hogy hirtelen annyi nagyszerű ember kerül előtérbe, hiszen olyan külső célokért lehet küzdeni, amelyek belső igényből táplálkoznak, s ez mérhetetlen energiát (fizikait, szellemi és lelkit)

képes felszabadítani. Ez az alapvetően pozitív érzésekből fakadó energiakisugárzás viszont olyan csoportszinergiát eredményez, ami képes áthatolni falakon, korlátokon, dogmákon, azaz ilyenkor következhet be, hogy a **tudat** az útjába álló - addig kikezdehetetlennek vélt - valamennyi társadalmi-gazdasági tartópillért elsodorja.

A **sikeres, de boldogtalan ember** - választottan vagy kényszerűen - békében él a külvilággal, de ennek belső összhanghiánya adja meg az árát. Ilyen lehet például az önmagát infarktusba hajszoló vállalati menedzser, avagy a maffia által beszervezett bérgyilkos vagy kábítószerkereskedő. Utóbbi esetben a jólét és elismerés külső megnyilvánulásai mellé állandó rettegés és az önbecsülés hiánya társul például akkor, ha az illető nem önszántából állt a szervezet szolgálatba

A **sikertelen, mégis boldog emberek** keveset törődnek a külvilág értékrendjével, elsősorban vagy kizárólag belső értékeik, lelkiismereti parancsaik követésének élnek. Ilyenek a mártírok, akik inkább az életüket áldozzák, de nem adják fel a számukra fontos elveket, értékeket.

A pszichológia egyik elfogadott alap-kategorizálása szerint azokat az embereket, akik elsődlegesen a környezetük elvárásainak akarnak megfelelni, *külső kontroll*os, míg azokat, akik elsődlegesen a saját belső követelményrendszerükre támaszkodnak *belső kontroll*os embereknek nevezzük. A külső kontrollos embereknek folyamatosan sikerélményekre van szükségük: saját önértékelésük viszonylag gyenge, ezért kívülről várnak megerősítésre, igazolásra. A belső kontrollos emberek ezzel szemben saját belső elvárásaikhoz igazítják a mércét, önismeretük és önértékelésük fejlettsége miatt nem szorulnak külső támasztékra, tehát nekik lelki egészségük érdekében arra van szükségük, hogy az általuk választott úton haladhassanak, és ezt a környezetük minél kevésbé akadályozza.

Más megközelítésben úgy is definiálhatjuk e két csoportot, hogy az előbbiek

a gyermeki önértékelés szakaszában vannak, míg az utóbbiak önértékelése

már elérte a felnőtt, érett szakaszt.³⁵

Ehhez a gondolatkörhöz kapcsolódva említést érdemel egy századeleji tudományos kísérlet a boldogság meghatározására. *Wilhelm Ostwald, a századforduló híres német tudósa, a fizikai kémia megalapítója* közöl egy írást, amelynek címe: "A boldogság elmélete". Írása szép példája annak, hogy a boldogság hogyan közelíthető meg szinte rideg tárgyilagossággal:

"Az emberek boldogságérzetét meghatározó tényezők közül első az energiatevékenység. Az **energia** itt nem erkölcsi, hanem fizikai értelemben értendő... A boldogságot befolyásoló másik pozitív tényező, hogy ami történik, az **akaratunktól** függ. Az akarat tartalmáról - vagyis a célról - természetesen itt nincs szó. Ez lehet értelmes és értelmetlen, elősegítheti és károsíthatja egészségünket, sőt adott esetben maga az életünk lehet az ár. Ami mérvadó: hogy ami történik, az egyezzen az akaratunkkal; ebben az esetben boldogok vagyunk."

A szerző a boldogság legalább közelítő kvantifikálása érdekében bevezeti az "akaratunkkal egyező tevékenység energiaigényének mennyiségi fogalmát...", majd a boldogságra, amit a német Glück szó után "G"-vel jelöl, az alábbi összefüggést írja fel:

$$G = (E + W) (E - W)$$

avagy:

$$G = E^2 - W^2$$

ahol az "E" kifejezés az akaratunkkal egyező tevékenységre fordított energiát, a "W" kifejezés pedig az akaratunkkal ellentétes tevékenységre fordított energiát jelenti.³⁶

³⁵ A két kategória tisztán ritka esetben fordul elő. A külső és belső kontrollos jelleg egy-egy emberben keveredik aszerint, milyen kérdésről, feladatról, környezeti körülményekről van szó. (A szerk.)

³⁶ Ostwald, W.: "Korunk kihívásai" c., pontosabban meg nem jelölt forrás 1911-ből. In: Oakwood, A.: Mikor mondjunk nemet és hogyan (avagy út az önbecsüléshez). Bagolyvár, 1994. 197.o.

Ostwald gondolatai a fenti képlet alapján világosak:

- Boldogságot akkor érzünk, ha több energiát fordíthatunk olyan tevékenységre, ami *akaratumkkal egyezik*, mint olyanra, ami akaratumkkal ellentétes (ugyanis G értéke ilyen esetben pozitív, mert E nagyobb, mint W)
- Boldogtalanságot akkor érzünk, ha több energiát kell fordítanunk olyan tevékenységre, ami *akaratumkkal ellentétes*, mint ami akaratumkkal egyező (G értéke negatív, mivel W nagyobb, mint E)
- Pozitív G érték esetén annál boldogabbnak érezzük magunkat, minél nagyobb energiát fektetünk az adott tevékenységbe.

Ostwald boldogságfogalma jól mutatja, hogy a belső kontrolllos embereknél nem a "mit" a fontos (azaz hogy amit el kell érnie, az számára előnyt vagy hátrányt jelent-e), hanem az, hogy saját akaratából, belső szándékából fakad-e az adott cselekvés, avagy külső elvárás készíti őt annak megvalósítására.

A holisztikus szemlélet a siker- avagy kudarcélmény, illetőleg a boldogság vagy boldogtalanság átélése tekintetében fontos üzenetet tolmácsol: mivel az élet valamennyi eseménye számunkra *a polarítások közötti választást* jelenti, az ember önmegvalósítási igénye egy állandó választásoktól terhelt döntési folyamat, ahol *maga a döntés, a választás, és ezáltal a folyamatos haladás lehetősége fontosabb, mint a döntés milyensége. Más szavakkal: a megtett út fontosabb, mint maga a célállapot.* A kudarchoz, boldogtalansághoz vezető élményeink a megszerzett tapasztalat birtokában legalább olyan eredményesen kamatoztathatók, mint a sikerek és az örömök - feltéve hogy a negatív élményt tapasztalatszerzési esélyként tudjuk magunkba integrálni.

Döntéseinkkel tehát akkor szolgáljuk *egészségünket*, ha a "mit?"-ről átváltunk a "hogyan?"-ra, s így az oksági viszonyok elemezgetése helyett *az akaratlagosság kérdésére helyezzük a hangsúlyt.* E felismerés szükséges ahhoz, hogy elkerüljük a teljesítményigényből fakadó görcsös feszültséget, és a teljesítmény méricskéléséből származó állandó csalódást, ami a leggyakoribb kiváltója a sikertelenségnek, boldogtalanságnak.

Oakwood szellemesen így ír erről: "Ha fát ültettél, türelemre van szükséged. Nem húzhatod ki naponta a földből, hogy megnézd, mennyit nőtt a gyökere."³⁷

Egészség - teljesség

"Minél nagyobb volt a munka előtti szomj és kívánság az azokból eredő fáradtság és lelkesedés, annál nagyobb tespedtség s elhidegülés követi az elbomlott munkát. És így sokszor éppen azon erő, mely valódi csudákat művelhetne, nem csak minden haszon nélkül enyészik el, sőt még a siker napját félszázadokra löki vissza."

Gróf Széchenyi István³⁸

Mi szükséges tehát az egyéneknek a **teljességhez**? Mindenek előtt testi-lelki-szellemi egészség, ehhez pedig elengedhetetlen az *önelfogadás*, *öntisztelet*, *önszeretet*, mert csak ha képesek vagyunk elfogadni, tisztelni és szeretni magunkat olyanoknak, amilyenek vagyunk, ha nem akarunk mások lenni, ha nem sajnáljuk, hogy annak születtünk, akik vagyunk, jutunk közelebb az önbecsüléshez. Az önbecsülés ugyanakkor előfeltétele annak, hogy másokat is elfogadjunk, tiszteljünk, szeressünk. Ezért mindennél fontosabb az elkülönültség érzetének feloldása, amely leginkább az aktív szeretet folyamatos gyakorlásával nyerhet kiteljesítést. Ez teszi lehetővé, hogy igazi érdeklődéssel szemléljük a világot és benne embertársainkat, ezáltal válhat a szeretet a problémamegismerés és megoldás valódi hajtóerejévé. Az önbecsülés fontos lelki szükséglet, amely elősegíti, hogy ne akarjunk teljesen mások lenni, *csupán egy másik, jobb önmagunk*.

A XX. század végére a fejlett és átmeneti piacgazdasági rendszerek mindegyike súlyos depressziós állapotba került. A lelki nyavalyák egy része testi elváltozások formájában *materializálódik*. Ezért jelentkeznek tömegmérétekből az egyértelműen lelki eredetű problémák. E problémák feldolgozatlanságára vezethetők vissza szív és érrendszeri betegségek, a rák, az AIDS. Ahhoz, hogy az ilyen tünetegyüttesek mögötti jelenséget értelmezni tudjunk, látnunk kell, hogy mi az, amit a tömegtermelésre

³⁷ Oakwood, A.: Mikor mondjunk nemet és hogyan (avagy út az önbecsüléshez). Bagolyvár, 1994. (kiemelések tőlem: L.Á.)

³⁸ Széchenyi István gróf: Magyar játékszinrül. Állami Könyvkiadó Reprint kiadása. Budapest, 1984. 50.o.

berendezkedett úgynevezett *jóléti társadalmak nem képesek integrálni*, mitől keletkeznek ezek a sokkoló megbetegedések? Nagy valószínűséggel arról van szó, hogy elanyagiasodott társadalmunkban az anyagi javak szakadatlan hajszolása során az elkülönültség elleni küzdelemnek nincs reális alternatívája.

Erich Fromm gondolatai jól érzékeltetik a szeretet krízisét modern világunkban:

"A szeretet óhatatlanul marginális jelenség napjaink teljesítményközpontú, áruhabzsoló társadalmában, amelyet igazgatási bürokrácia, és hivatásos politikusok irányítanak, az embereket a tömegszuggesztió mozgatja, szándékuk az öncélú többlet-termelés és többlet-fogyasztás. Minden tevékenység a gazdaságnak van alárendelve, az eszközök céllá lettek, az ember automata - jöltáplált, jólöltözött, de egy csöppet sem érdekli, hogy mi is az ő sajátos emberi minősége és hivatása."³⁹

Felmerül a kérdés: mitől lehet **egészséges** egy nagyobb emberközösség, például egy nemzet? Kézenfekvő, hogy a holisztikus értelemben **egészséges** emberek aránya javíthatja egy nemzet **egészségét**. Ha az egyén önbecsülését saját önelfogadása, önismerete, öntisztelete és önszeretete alapozza meg, akkor feltételezhető, hogy egy nemzet egészséges önbecsülését is ilyen elemek összessége, azaz a nemzeti önazonosulás, a nemzeti identitástudat tartalma és szintje kell hogy vezérelje.

A magyar nemzet pszichéje nem csak az elanyagiasodás miatt sérült, hanem amiatt is, hogy híján van az egyén számára oly fontos, önbecsülést alapozó önismeretnek, öntiszteletnek, önszeretetnek. Már-már félelmetes méreteket ölt nemzeti önbizalomhiányunk, ami nemzeti önsorsrontással párosul.

Egy nemzet civilizációs örökségébe beletartozik az a kultusz is, ahogy halottait gondozza. Ebben egészen döbbenetes a magyar gyakorlat. Talán nincs még egy nép, amely nagy királyai, hazafiai, mártírjai földi maradványait ilyen példátlanul és rendszeresen "hullagyalázná", kitéve az időtlent az átmenetinek. Egymásradobált, dobozba zárt Árpád-házi királyaink csontjai például olymértékben azonosíthatatlanná váltak, hogy a régészek véleménye szerint csak valami egészen forradalmi orvostudományi felfedezés segíthet, hogy valaha esély legyen az egy testből származó csontok összerendezésére.

³⁹ Fromm, E.: A szeretet művészete. Háttér Kiadó, Budapest, 1994.

Számos önpusztító szenvedély terén nemzetközi viszonylatban "dobogós helyen" állunk, az elkövetett öngyilkosságokban pedig világelső vagyunk.⁴⁰ Oknyomozó gondolatait e szomorú kérdéskörben Bistey Zsuzsa az igen messzi múltba vetíti vissza.

"Mi magyarok, zaklatott történelmünk során igazán megtanulhattuk, hogy az elnyomás nemcsak a testet bénítja meg, de elsötétíti a szellemet, elsorvasztja az érzékenységet, leszűkíti a személyiséget, amíg nem marad helye az önbecsülésnek sem egyéni, sem kollektív alapon."⁴¹

Ha történelmi múltunk tapasztalatait behatóbban elemeznénk, bizonyára kiderülne, hogy nemzetünket döntéseiben többnyire nem saját belső értékei, hanem a külső elismerés, illetve a kilátásba helyezett külső szankciók elkerülésének vágya sarkallja. Emiatt azután függésünket a környezettől adottságként fogadjuk, kiszolgáltatottságunkat és ebből (is) fakadó sorozatos kudarcainkat pedig nemzeti "balsorsunk" ki nem kerülhető csapásaként szenvedjük el.⁴² Jól jelképezi ezt az életérzést a fejezet mottójaként választott Széchenyi-idézet.

A civilizációs örökség vizsgálata talán közelebb vihet bennünket népünk **énképének** megismeréséhez. Egészséges nemzeti önismeret birtokában bátrabban meghatározhatnánk, melyek azok a saját belső értékeink, amelyek erőforrásnak minősülnek s ezért védeni, ápolni kell őket, s az is kiderülne, melyek azok a mélyen gyökerező örökségeink, amelyekkel számolni kell, amikor más nemzetek, kultúrák "haladó értékeiket" akarjuk integrálni gazdaságunkba.

Mindent meg kellene tennünk annak elkerülésére, megakadályozására, hogy nemzeti-kulturális örökségünk értékeivel ellentétes vagy attól idegen eszmék, módszerek gyökeret verjenek

⁴⁰ Az öngyilkosok száma évente több mint 4 ezer, amelynek mintegy 3/4-ét férfiak követik el, leggyakrabban a 35-55 év közöttiek.

⁴¹ Bistey Zsuzsa: Vízöntőkori újjászületés. Egészségforrás Kiadó, 1992. 21.o.

⁴² A nemzeti himnuszok többnyire indulószerűek, mozgósító, lelkesítő erejük van. A magyar himnusz ezzel szemben felzaklató dallamú és fájdalmas szövegű; a reménytelenséget, a predesztinációt sugallja: azt, hogy ezen a népen csak az isteni csodatétel segíthet.

nemzetiünk "testében", hozzájárulván ezzel egyfajta sajátos, nemzeti tudathasadáshoz.

Kérdés, segíthet-e egyéni és nemzeti, testi-lelki-szellemi "nyavalyáinkon" a holisztika? E kérdésre egyértelműen igenlő a válasz! Gróf Széchenyi István nemzetformáló életműve azért annyira "teljes", azért képviseli a holisztikai értelemben vett *egészséget*, mert Széchenyi felismerte azt a *nép lelkesedéséből fakadó erőt*, amely sorsfordító időkben közgazdasági értelemben *erőforrásként* hasznosítható. Fontosnak tartotta, hogy a népnek páratlanul szerencsétlen történelme okozta súlyos identitászavarai leküzdéséhez legyen *nemzeti öntudata*.⁴³ Széchenyi tudta, hogy a nemzetnek pozitív önazonosulásra van szüksége, ami - a lelkesedéssel párosítva - átsegítheti a felemelkedés emberpróbáló útvesztőin. Felismerte, hogy:

- *mivel a magyar nép elmaradott*, követendő gazdasági sikerpéldákra vágjuk; Széchenyi ennek érdekében páratlan gazdasági vállalkozások alapjait rakta le,
- *a magyar népnek - lévén műveletlen* - szellemi iránymutatásra és "kiművelt emberfőkre" van szüksége; Széchenyi megírta tehát irányadó műveit, és tető alá hozta a *tudás templomát*: az Akadémiát,
- és *mivel a magyar nép érzelmileg sérülékeny, gyermeteg*: személyes példaképre van szüksége, pozitív eszményképre, akire büszke lehet, és akihez hasonlítani akar. Széchenyi e felismerés jegyében - életművével, személyes példamutatásával - a "legnagyobb magyarrá" eszményesült.

⁴³ Nemzeti öntudaton gróf Széchenyi István - mottóként idézett gondolatának tanúsága szerint - a fiziológiai-szellemi-lelki teljességet értette.

DIAGNÓZIS

"Egyszer egy francia léghajós - legnagyobb rémületére - nemcsak azt állapította meg, hogy otthon hagyta az iránytűjét, de azt is, hogy léggömbje gyorsan veszít repülési magasságából. Tudta, hogy jó utat tett meg a La Manche csatornán át, de ez volt minden, amit tudott. Amikor a léggömb egy mező közepén földet ért, egy angol úr ment oda, hogy megnézzze, jól van-e a léghajós. - Hol vagyok? - kérdezte a francia. - Ön egy léggömbben van egy mezőn - mondta az angol. Mire a francia ezt válaszolta: - Ön könyvelő. - Igen, az vagyok - jött a válasz. - Honnan a csodából találta ki? - kérdezte az angol. A francia mosolygott, és ezt mondta: - Az információ pontos, de használhatatlan!"

Holland, R.⁴⁴

A cégek egészségi állapotának helyreállítására leggyakrabban alkalmazott tüneti kezeléshez a diagnosztikai eszközöket túlnyomórészt a mennyiségi információk alapján készített gazdasági elemzések szolgáltatják.

Sok amerikai vállalatnál túlzottan támaszkodnak elemzésekre, pénzügyi sakkhúzásokra - azokra a segédeszközökre tehát, amelyek a kockázatot lennének hivatottak mérsékelni, de egyúttal sajnos a cselekvést is megbénítják. A tervezésre való hivatkozás kellemes mentségül szolgál a napi operatív teendők elodázására. Szellemileg is vonzó, és nem is jár azzal a feszültséggel, amivel az üzemi mindennapok. A formális keretek között megszervezett tervezés során azután a cégek többnyire túlhangsúlyozzák a technikai-módszertani kérdéseket.

A Peters-Waterman szerzőpáros jól érzékelteti a tervezést megalapozó elemzések bűvöletét:

"Mindent elemzésnek kell alávetni. Megtanultuk, hogy a súlyos következményekkel járó téves döntéseket el lehet kerülni színvonalas piackutatással, a cash flow (azaz a likvid tőketöbblet)

⁴⁴ A történet egy menedzserképző előadás oktatójának elbeszéléséből származik, aki R.Holland-ra hivatkozva adta elő példázatát.

*diszkontálásával, és a jó pénzügyi tervezéssel. Ezen előrejelzések alapján egyértelmű számszerű célokat kell kitűzni. Vastag tervezési tanulmányokat kell gyártani, amelyek fő erőssége az adatbázis."*⁴⁵

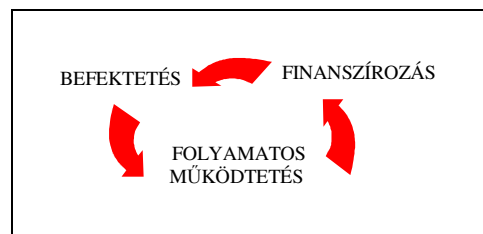
Mivel a gazdasági információk a cég hatótényezőiből, inputjaiból, transzformációiból és outputjaiból csak a *mennyiségeket* képesek megragadni, a közgazdasági diagnosztika *jórészt az anyagi folyamatokra terjed ki, kirekesztve a minőségi, s ennél fogva nem kvantifikálható tényezőket és reakciókat a vizsgálódásból.*

A cégek helyzetelemzésével, működőképességével foglalkozó elemzések a hagyományos közgazdasági felfogásnak megfelelően - a pénz "értékmérő" funkciójának túlhangsúlyozása mellett - a materiális összetevőkre koncentrálnak. A holisztikus felfogás szerint ez a közelítés csupán a fiziológiai diagnosztika és terápia színtere, tehát megfelel annak a gyakorlatnak, amit a hagyományos orvostudomány a testi tünetek diagnosztizálása és gyógyítása terén végez.

Az egészséges vállalkozás közgazdasági megközelítésben - Bordáné Rabóczki Mária modellje szerint a befektetés, finanszírozás és folyamatos működtetés alábbi ábrán szemléltetett, összehangolt körforgását feltételezi.

3.ábra

A VÁLLALKOZÁS TEVÉKENYSÉGEINEK KÖRFORGÁSA



⁴⁵ Peters, T.J. - Waterman, R.H.: A siker nyomában. Kossuth Könyvkiadó - Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986.

Az adaptáció forrása: Bordáné Rabóczki Mária: A gazdasági társaságok pénzügyi megítélése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1989.

Az ábrázolt tevékenységek között - hasonlóan a fogaskerék szerepéhez egy bonyolult szerkezetben - a PÉNZ biztosítja a zavartalan átalakulást. Pénzügyi szemléletben finanszírozni kell a következőket:

- a vállalkozás megindításához szükséges eszközöket,
- a folyamatos működés (beszerzés - termelés - értékesítés) költségeit,
- a cég működtetésével, fenntartásával járó egyéb kiadásokat, továbbá
- a pótlás, fejlesztés aktuális kiadásait.

Gazdálkodói szemléletben ez annyit jelent, hogy a felsorolt kiadásoknak rövidebb vagy hosszabb távon a vállalkozási tevékenység hozamából kell megtérülnie.

- Az árbevételnek - túl azon, hogy fedeznie kell a működéssel járó kiadásokat - *fedezetet* kell nyújtania egyrészt a továbbműködtetés újabb befektetéseihez (elhasználódott termelőeszközök pótlása, fejlesztés, bővítés, biztonsági tartalék), másrészt a vállalkozói osztalék, részesedés kifizetéséhez, hiszen a vállalkozó csak így érdekelt a cég fenntartásában.

A befektetés - folyamatos működés - finanszírozás hivatkozott forrás szerinti összhangját tekinthetjük tehát *a cégegészség rövidtávú garanciájának*. E tevékenység-hármas mindenkori állapotát a három fő számszaki kimutatás: a *mérleg, az eredménykimutatás, és a pénzáramlási vagy cash flow kimutatás* tükrözi.

A mérleg és az eredménykimutatás a cégek által összeállított éves beszámoló szerves részét képezi, míg a cash flow kimutatást általában az üzleti tervekhez, hitelkérelmekhez szokás csatolni, de mind nagyobb szerepet tölt be a cash flow kimutatás a cégek vezetői információs rendszerének részeként is.

A mérleg egy vállalkozás rendelkezésére álló, leltár szerint is egyeztetett eszközállományát (más néven aktívákat), és az eszközállomány finanszírozására szolgáló saját és idegen forrásokat (más néven passzívákat) tartalmazza a 7.táblázat szerinti szerkezetben:

A MÉRLEG FŐSORAI

| ESZKÖZÖK (AKTÍVÁK) | FORRÁSOK (PASSZÍVÁK) |
|--------------------------------|----------------------------------|
| A) Befektetett eszközök | D) Saját tőke |
| B) Forgóeszközök | E) Céltartalék |
| C) Aktív időbeli elhatárolás | F) Kötelezettségek |
| | G) Passzív időbeli elhatárolások |
| ESZKÖZÖK ÖSSZÉRTÉKE | FORRÁSOK ÖSSZÉRTÉKE |

(Ezt az egyező összeget hívjuk a mérleg főösszegének).

Az eredménykimutatás az időszak során a működtetés eredményességéről ad számot, azaz a vállalkozás mérleg szerinti eredményének (mint az árbevétel és költségek különbözetének) levezetését tartalmazza. Mutatja az eredmény keletkezésére ható főbb tényezőket, a mérleg szerinti eredmény összetevőit. Az eredmény lehet *nyereség* vagy *veszteség*. Hét eredménykategória van az eredménykimutatásban, amelyek közül az első, az *üzemi (üzleti) eredmény* mutatja annak a tevékenységnek a jövedelmezőségét, amelyre a vállalkozást létrehozták. Az üzemi (üzleti) eredmény kimutatásához két eltérő számviteli költséggyűjtési módszerrel juthatunk el, a további eredménykategóriák összeállításánál a kétféle módszer között nincs eltérés. Az összehasonlítást a 8.táblázat szemlélteti.

AZ EREDMÉNYKIMUTATÁS ÖSSZEÁLLÍTÁSÁNAK KÉTFÉLE MÓDSZERE

| | |
|--------------|--------------|
| "A" VÁLTOZAT | "B" VÁLTOZAT |
|--------------|--------------|

| ÖSSZKÖLTSÉG ELJÁRÁS | | FORGALMI KÖLTSÉG ELJÁRÁS | |
|---------------------|---|--------------------------|--|
| I. | Értékesítés nettó árbevétele | I. | Értékesítés nettó árbevétele: (01+02) |
| II. | Egyéb bevételek | II. | Egyéb bevételek |
| III. | Aktivált saját teljesítmények értéke | III. | Az értékesítés közvetlen költségei |
| IV. | Anyagjellegű ráfordítások | IV. | Az értékesítés közvetett költségei |
| V. | Személyi jellegű ráfordítások | V. | Egyéb ráfordítások |
| VI. | Értékcsökkenési leírás | | |
| VII. | Egyéb költségek | | |
| VIII. | Egyéb ráfordítások | | |
| A) | Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye (I+II+III-IV-V-VI-VII-VIII) | A) | Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye (I+II+III-IV-V) |
| IX. | Pénzügyi műveletek bevételei | VI. | Pénzügyi műveletek bevételei |
| X. | Pénzügyi műveletek ráfordításai | VII. | Pénzügyi műveletek ráfordításai |
| B) | Pénzügyi műveletek eredménye (IX-X) | B) | Pénzügyi műveletek eredménye (VI-VII) |
| C) | Szokásos vállalkozási eredmény (±A ±B) | C) | Szokásos vállalkozási eredmény (±A ±B) |
| XI. | Rendkívüli bevételek | VIII. | Rendkívüli bevételek |
| XII. | Rendkívüli ráfordítások | IX. | Rendkívüli ráfordítások |
| D) | Rendkívüli eredmény (XI-XII) | D) | Rendkívüli eredmény (VIII-IX) |
| E) | Adózás előtti eredmény (±C-D) | E) | Adózás előtti eredmény (±C-D) |
| XIII. | Adófizetési kötelezettség | X. | Adófizetési kötelezettség |
| F) | Adózott eredmény (±E ±XIII) + Eredménytartalék igénybevétel osztalékra - Fizetett (jóváhagyott osztalék, részesedés) | F) | Adózott eredmény (±E ±X) + Eredménytartalék igénybevétel osztalékra - Fizetett (jóváhagyott osztalék, részesedés) |
| G) | Mérleg szerinti eredmény | G) | Mérleg szerinti eredmény |

A gazdálkodás során különbséget kell tenni a vállalkozás nyereségessége és fizetőképessége között. Nyereséges egy vállalkozás, ha a hozamai nagyobbak, mint a ráfordításai, fizetőképesnek azaz likvidnek viszont csak akkor minősíthető, ha folyamatosan, határidőre eleget tud tenni fizetési kötelezettségeinek. Ha egy vállalkozás éves beszámolójában nyereséget

mutat ki, de vevői fizetéképtelenek vagy rendszeresen késedelmeseek, a vállalkozásnak előbb-utóbb likviditási gondjai támadnak, és olyan többletköltségei keletkeznek (pl. hitelkamat, késedelmi kamat, stb.), amelyek akár a cég nyereségét is veszélyeztethetik.

Mivel az eredményszemléletű elszámolás következtében a számviteli eredményben elszámolt árbevételek és az előállításuk érdekében felmerült költségek/ráfordítások pénzügyi teljesítése időben elszakadhat egymástól, fontos szerepet tölt be a pénzáramlási (*cash flow*) kimutatás összeállítása, amely egy adott időszak vonatkozásában vizsgálja a várhatóan rendelkezésre álló pénzügyi forrásokat, és azokat összehangolja a pénzfelhasználási igényekkel.

A pénzáramlás, azaz a cash flow forrásai belső és külső források lehetnek. Belső forrásnak minősül a cég működtetése során keletkező adózott nyereség, továbbá az amortizáció ágán keletkezett pénzeszközök. A külső forrásokat a tulajdonosi befizetések, és az idegen tőke igénybevétele képezi. Pénzforrás származhat továbbá meglévő termelőeszközök, készletek eladásából. A cash flow kimutatás a cég készpénz és számlapénz eszközállományának, forrásainak és felhasználásának időbeni követésére szolgál, és megadja, hogy a források és felhasználások egyenlegeként az időszak végén mennyi lesz a cég pénzmaradványa. Az összefüggéseket a 9.táblázat érzékelteti.

A CASH FLOW (CF) KIMUTATÁS TARTALMA

| PÉNZFORRÁSOK | PÉNZFELHASZNÁLÁSOK |
|--|--|
| <p>I. MŰKÖDÉSBŐL CIF⁴⁶</p> <p>Adózott eredményből (nyereségágon) Amortizációból Készleteladásból Folyó kötelezettségek keletkezéséből Követelések csökkentéséből</p> | <p>I. MŰKÖDÉSRE COF⁴⁷</p> <p>Adózott eredményből (veszteségként)</p> <p>Készletnövelésre Folyó kötelezettségek csökkentésére Követelések növekedésére</p> |
| <p>II. BEFEKTETÉSBŐL CIF</p> <p>Immateriális javak értékesítéséből Tárgyi eszközök értékesítéséből Tartalék felhasználásából</p> | <p>II. BEFEKTETÉSRE COF</p> <p>Immateriális javak beszerzésére Tárgyi eszközök beruházására Tartalékképzésre</p> |
| <p>III. FINANSZÍROZÁSBÓL CIF</p> <p>Alaptőke-emelés útján Befektetett pénzeszköz eladásából</p> <p>Hitelből, kölcsönből Értékpapírok eladásából</p> | <p>III. FINANSZÍROZÁSRA COF</p> <p>Alaptőke-csökkentés útján Befektetett pénzeszközre Osztalékfizetésre Hitel, kölcsön törlesztésére Értékpapírok vásárlására</p> |
| EGYENLEG = AZ IDŐSZAK PÉNZMARADVÁNYA | |

A vállalkozó vagyoni helyzetét az eszközök és források nagysága, összetétele, belső arányai határozzák meg. A mérleg *stock-jellegű*, azaz állapotszempléletű cégdokumentum, ami egy adott időpontra vetítve tükrözi a cég vagyoni, pénzügyi állapotát. Az eredménykimutatás viszont *flow-*, azaz folyamatszempléletű: az adott gazdálkodási időszak alatt végbement

⁴⁶ CIF = Cash Inflow, a készpénzbefolyás rövidítése

⁴⁷ COF = Cash Outflow, a készpénzkiáramlás rövidítése

gazdasági folyamatok hatásaként létrejött végleges bevételeket és ráfordításokat veszi számba. A két kimutatás együttesen mutatja egy vállalat éves működésének hatását az induló vagyoni-pénzügyi helyzettől (nyitómérleg) az időszak eredményességének, jövedelmezőségének számbavételén keresztül (eredménykimutatás) az e folyamatok hatásaként kialakult új vagyoni, és pénzügyi állapothoz (a zárómérleghez) vezető folyamatok hatásainak rögzítésével.

A tájékozódás forrásai

*"Amikor a rendszert meghatározó tényezők valamelyikének túlhangsúlyozása válságot okoz, a rendszer **egészének** átlátására és megértésére hivatott vezetők számára korrigáló beavatkozásra nyílik alkalom. De csak igen keveseknek adatott meg az a képesség, hogy a formalizált, rendszerezett egészet átlássa..."*

Peters-Waterman "sikerkönyvéből"⁴⁸

A vállalkozások éves beszámolóiból és különféle adatszolgáltatásaiból nyerhető adatok felhasználása többféle módon történhet meg:

- az átfogóbb gazdálkodási összefüggések ismeretében következtetéseket lehet tenni a vállalkozás tevékenységének főbb jellemzőiről és a főbb tendenciákról,
- a beszámolók adataiból különféle (értékelésre alkalmas) mutatószámokat lehet számítani és azokból mélyrehatóan értékelhető a tevékenység, illetve segítségükkel megalapozhatók, illetve elvethetők a tervezett döntések,
- különböző vállalkozások beszámolóinak ismeretében, az azokból képzett mutatók segítségével összehasonlító értékelést lehet készíteni, azaz mód nyílik a vállalkozások bizonyos szempontok szerinti rangsorolására.

⁴⁸ Peters, T.J. - Waterman, R.H.: A siker nyomában. Kossuth Könyvkiadó - Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986. 125.o.

A gazdálkodás terv-tény elemzése arra ad választ, hogy hol tart az adott cég az adott időszakban saját üzleti tervéhez képest. A vezetési számvitelben a terv és az előző időszaki teljesítmény (a bázis) összevetése képezi minden beszámoló alapját. Így határozhatók meg azok a vállalkozási elemek, amelyeket a továbbiakban eltéréselemzésnek is érdemes alávetni ahhoz, hogy az előidéző okokat feltárjuk.

A vállalati teljesítménymérés hagyományos eszköztára

A vállalati gazdálkodás mutatói a következő cégállapotok és cégteljesítmények jelzésére szolgálnak:⁴⁹

- Likviditás (Liquidity)
- Eszkögzgazdálkodás (Asset Management)
- Adósságkezelés (Debt Management)
- Jövedelmezőség (Profitability)

A gazdálkodás mutatóinak száma elvben végtelen, a gyakorlatban azonban - a kezelhetőség érdekében - erősen korlátozott. A cég állapotának, teljesítőképességének és teljesítményének megítélése nagyban múlik a releváns mutatók megválasztásán és azon, hogyan értelmezzük ezeket a mutatókat.

A következőkben tekintsünk át néhány fontosabb vállalati gazdálkodási mutatót, és azok értelmezését. E mutatók előnye, hogy azok a vállalati beszámolókból könnyedén származtathatók, de egyben ez a hátrányuk is, hiszen utólagos hozzáférhetőségük miatt gyorsan változó gazdasági körülmények esetén tévútra vezethetik a vállalat megítélését.

A belső egyensúly követelménye

Egy cég vagyoni, pénzügyi és jövedelmi pozícióit a beszámolójelentés alapján szokásos megítélni. A mérleg bal oldalán szerepelnek a cég materiális és immateriális jószágai, míg a jobb oldala azt mutatja, hogy

⁴⁹ Szántó Tamás: "Pénzügyi elemzés és döntéshozás". BKE tananyag. Kézirat, Budapest, 1993.

ezekhez saját erőből illetve külső forrásból milyen arányban biztosítható pénzügyi fedezet. Mivel a cég által működtetett vagyoni javaknak csak egy része az, ami valóban a cég tulajdonát képezi, fontos a mérleg belső egyensúlyi állapotának (azaz a cég fizetőképességének, eladósodottságának, gazdasági és pénzügyi stabilitásának) vizsgálata.

Egy cég fiziológiailag akkor egészséges, ha amellet hogy *fizetőképés (likvid), stabilnak is tekinthető, és nincs eladósodva*. Ez azt jelenti, hogy a mérleg alapvető egyensúlyi állapota (eszköz-forrás egyensúlya) mellett e három belső egyensúlyi állapotnak is fenn kell állnia. A belső egyensúlykövetelményeket fel lehet állítani mérlegszerű összefüggésként avagy értékhányad formájában, mely utóbbi arra utal, hogy egy pozitív célállapotot reprezentáló gazdálkodási mutató hányadrésze vagy hányszorosa egy viszonyítási alapul szolgáló másik mutatónak.

A likviditás mérése

A likviditás mérőszámai arra adnak választ, hogy egy cég mennyiben képes kifizetni rövid lejáratú kötelezettségeit. A cég akkor tekinthető *fizetőképésnek (likvidnek)*, ha működési bevételeiből képes folyamatosan fedezni működési kiadásait, azaz rövidtávú kötelezettségei⁵⁰ kifizetéséhez a rendelkezésére álló likvid vagy likviddé tehető forgóeszközök fedezetet nyújtanak.

Több fokozatban lehet a likviditást vizsgálni attól függően, hogy a forgóeszközök mely elemét, illetve csoportját állítjuk szembe a rövidlejáratú kötelezettségekkel. A legkeményebb megítélés annak alapján tehető, hogy a pénzeszközök mekkora tartozás azonnali kifizetését teszik lehetővé (Pénzhányad mutató), a legpuhább megítélés pedig annak alapján, hogy az összes forgóeszköz milyen arányt képvisel az összes rövidlejáratú kötelezettséggel szemben (Likviditási ráta vagy "Current Ratio", azaz CR mutató).

⁵⁰ A rövid lejáratú kötelezettségeket szokták folyó forrásoknak vagy folyó kötelezettségnek is nevezni.

- **Pénzhányad vagy készpénz (Cash) mutató:** arra ad választ, hogy a rövid lejáratú tartozások mekkora hányadát tudná a cég azonnal készpénzből kielégíteni.

$$\text{Pénzhányad} = \frac{\text{Pénzeszközök} + \text{Értékpapírok}}{\text{Rövidlejáratú kötelezettségek}}$$

- **Likviditási ráta vagy Current Ratio (CR) mutató:** azt mutatja, hogy a cég milyen könnyedén képes cég kifizetni rövid lejáratú tartozásait, figyelembe véve, hogy forgóeszközei készpénzzé konvertálva fedezetet biztosítanak a rövid lejáratú kötelezettségek teljesítésére. Ez a mutató a rövidlejáratú fizetőképesség általánosan elfogadott mérőszáma, melynek 2:1 aránya már kedvezőnek számít a gyakorlatban. Előfordulhat azonban, hogy a forgóeszközök között jelentős részarányt képviselnek eladhatatlan (immobil, inkurrens) készletek. Ez esetben a CR mutató megtévesztő lehet, mivel kedvezőbb helyzetet tükröz a valóságnál.

$$\text{Likviditási ráta} = \frac{\text{Forgóeszközök}}{\text{Rövidlejáratú kötelezettségek}}$$

- A likviditási mutatók közül kitüntetett szerepe van a fizetőképességi mutatónak más néven **likviditási gyorsrátának vagy Quick Ratio (QR) mutatónak**, amelynél a számlálóban a készletek nem szerepelnek, ezáltal jóval megbízhatóbb információt ad a fizetőképességről, mint a CR mutató.⁵¹

⁵¹ A QR arányt *savtesztnek* is nevezik. Ez a találó név onnan ered, hogy - akár csak a kémiai analízisnél, ahol a lakmuspapír elszíneződéséből a sav erősségére következtetnek - ez a mutató is azonnal jelzi, ha a cég fizetőképessége meginogni látszik.

- A fizetőképességi mutató a cég gazdálkodásának egyik kitüntetett mutatója, hiszen azt mutatja meg, hogy a cég képes-e rövid távú kötelezettségeinek eleget tenni meglévő pénzeszközeinek, és rövid időn belül pénzfórmát öltő rövid lejáratú követeléseinek felhasználásával. A QR mutató számítását kétféleképpen szokták megközelíteni:

$$QR = \frac{\text{Követelések + Értékpapírok + Pénzeszközök}}{\text{Rövidlejáratú kötelezettségek}}$$

$$QR = \frac{\text{Forgóeszközök - készletek}}{\text{Rövidlejáratú kötelezettségek}}$$

A QR mutató 1:1 arányig a gyakorlatban elfogadhatónak mondható. Ha e követelménynek a vállalkozás nem tud eleget tenni, az intő jel befektetőknek és hitelezőknek arra, hogy a céggel nem szabad érdemben foglalkozni.

- **Dinamikus likviditási mutató:** szerepe az előző mutatók statikus jellegéből adódó hiányosságok kiküszöbölése. Értéke akkor tekinthető megnyugtatónak, ha az a 40 %-ot meghaladja.⁵²

$$\text{Dinamikus likviditási mutató állománya} = \frac{\text{Működésből származó pénzeszközök}}{\text{Rövidlejáratú kötelezettségek átlagos}}$$

- **Likvid eszközök hányada mutató:** a nettó forgótőke és az összes eszközérték hányadosa, melynek számlálójában a nettó forgótőkét (más néven aktív tőkét) a forgóeszközök és folyó források különbözete adja meg.

$$\text{Likvid eszközök hányada} = \frac{\text{Nettó forgótőke}}{\text{Összes eszközérték}}$$

⁵² Működésből származó pénzeszközök: pénzeszközök + likvid értékpapírok + vevők

Az eszközgazdálkodás ésszerűsége

Ahhoz, hogy egy cég adott nagyságú üzleti forgalmat bonyolítsa le, üzletágtól függően meghatározott nagyságrendű eszközállománnyal kell rendelkeznie. Az eszközöket azonban finanszírozni kell, ezért nem mindegy, hogy azok milyen mértékben, és mennyi idő alatt hasznosulnak. A következő mutatószámok segítik az eszközgazdálkodás hatékonyságának megítélését. A mutatók annál kedvezőbbek, minél magasabb értéket vesznek fel.

- **Vevőkövetelések átlagos forgási sebessége** avagy átlagos begyűjtési periódus (Average Collection Period): azt mutatja meg, hogy átlagosan hány nap kell a vevői követelések begyűjtéséhez. Ha ez túl sok, akkor ebből finanszírozási gondok származhatnak, ha viszont túl alacsonyra szorítják le, akkor elpártolhatnak a vevők.

$$\text{Vevőkövetelések} \quad \text{Vevőállomány} * 365 \text{ nap} \\ \text{forgási} \quad = \frac{\quad}{\quad} \\ \text{sebessége} \quad \quad \quad \text{Éves árbevétel}$$

- **Forgóeszköz-forgás (Inventory Turnover)**: az árbevétel és az átlagos forgóeszközállomány hányadosa. E mutatóra akkor kapjuk a legpontosabb értéket, ha minél nagyobb részletezettségű időszak alapján számítjuk ki a készletek átlagos szintjét. Az évi nyitó és záró készlet szint átlagánál sokkal pontosabb adatot kapunk, ha a havi készlet szinteket átlagoljuk. A mutató azt fejezi ki, hogy az év során hányszor cserélődött ki a készletállomány. A mutató számlálójában szereplő árbevétel helyett gyakran használják az értékesítés költsége kategóriát, hiszen a készleteket nem az eladási, hanem a bekerülési értéken tartják nyilván, s ezáltal a mutató tartalma pontosabb.

$$\text{Forgóeszköz-forgás} = \frac{\text{Árbevétel}}{\text{Forgóeszközök átlagos állománya}}$$

- **Befektetett eszközök forgása** (Fixed Assets Turnover): a befektetett eszközök hasznosításának fokát fejezi ki. Minél magasabb értéket vesz fel ez a mutató, annál intenzívebb a cég befektetett eszközeinek hasznosulása.

$$\text{Befektetett eszközök forgása} = \frac{\text{Árbevétel}}{\text{Befektetett eszközök átlagos állománya}}$$

- **Eszközhatékonyság** (Total Assets Turnover): hasonló tartalmú az előző mutatóhoz - azzal a különbséggel, hogy ennek a hányadosnak a teljes eszközállomány szerepel a nevezőjében.

$$\text{Eszközhatékonyság} = \frac{\text{Árbevétel}}{\text{Összes eszközök átlagos állománya}}$$

Az adósságkezelés mutatói

A likviditás folyamatos fenntartása mellett az is fontos egyensúlyi követelmény, hogy a cég önfinanszírozási foka magas legyen, és ne legyen eladósodva, ezáltal is megőrizvén stabilitását.

Egy cég akkor *stabil*, ha a befektetett eszközeit és nehezen mobilizálható készleteit minél nagyobb arányban fedezi saját forrásaival, amint azt az alábbi, **stabilitási mutató** tükrözi:

$$\text{Stabilitási mutató} = \frac{\text{Saját tőke}}{\text{Befektetett eszközök} + \text{Készletek}}$$

Egy cég akkor nincs eladósodva, ha hosszúlejáratú kötelezettségei nem haladják meg saját tőkéje és céltartalékai együttes összegét. Az "**eladósodottság mértéke**" mutatót szokás **tőkeellátottsági mutató**nak is

nevezni. A hitelezők többnyire a saját tőke 35 %-áig hajlandók hosszúlejáratú hitelt nyújtani a cégeknek.

$$\text{Eladósodottság mértéke} = \frac{\text{Saját tőke} + \text{Céltartalék}}{\text{Hosszúlejáratú kötelezettségek}}$$

A bank szempontjából *fokozott kockázatúnak* számít az a cég, amelyik magas eladósodottsági rátával, és a fix költségek magas arányával jellemezhető. Az adósság vállalásával kapcsolatban ezért a következőkre kell ügyelni:

- Egy cég elvileg mindaddig felvehet hosszúlejáratú hiteleket beruházás és tárgyieszköz lízing céljára, ameddig az így megnövelt tőkének nagyobb a hozama, mint amennyibe az adósság kerül.
- Ha a cég finanszírozási forrásainak túl nagy hányadát teszik ki az adósságok, akkor a hitelezők bizalma és biztonságérzete megrendülhet.

Fentieket szem előtt tartva azt kell megvizsgálni, hogy a cég milyen mértékben adósodott el, valamint azt, hogy a nyereségből milyen mértékben tudja fizetni az adóssággal kapcsolatos fix kiadásait. Ezek a kiadások a kamatfizetésből, az esedékes hiteltörlesztésekből vagy kötvény-visszavásárlásokból (az egyszerűség kedvéért adósságvisszafizetésből), valamint a lízingdíjakból tevődnek össze.

Az eladósodottság elfogadható mértéke részben a saját tőkéhez viszonyítható, részben pedig ahhoz, hogy a cég a kamatköltséget a kamat és adózás előtti nyereségből (az angol számviteli gyakorlatban szereplő EBIT-ből) hányszorosan lenne képes kifizetni.⁵³

Az adósságkezelés racionalitásának megítélésére alkalmazott mutatók a következők:

⁵³ EBIT = Earnings Before Interests and Taxes, azaz kamatfizetés és adózás előtti nyereség, ami a magyar számviteli gyakorlatban az üzemi eredmény kategóriájának felel meg.

- **Adósság és összes eszközök aránya** (*Total Debt to Total Assets*): a saját eszközökkel arányos adósságvállalás mértéke. A mutató számlálójában szereplő összes adósság a szokásos rövid- és hosszúlejáratú kötelezettségeket foglalja magában, továbbá a fennálló lízingkötelezettségeket. A hitelezők szemszögéből előnyös, ha minél alacsonyabb ez az arány, mert ez számukra kisebb kockázatot képvisel. A cégvezetés szemszögéből azonban gyakran kedvezőbb, ha magas a forrásokon belül az adósság aránya, mivel az adósságfelvétel alternatívája a részvénykibocsátás, ami általában költségesebb.

$$\text{Adósság és összes eszköz aránya} = \frac{\text{Összes adósság + Lízingkötelezettségek}}{\text{Összes eszközállomány}}$$

- **Adósság és saját vagyon aránya** (*Total Debt to Equity*): az adósságnak és a cégvagyonnak, azaz a tulajdonosok vagyonának szembeállítására. Tekintettel arra, hogy a cég forrásai az összes adósságból és a saját vagyonból tevődnek össze, ebben az esetben az összes adósságot nem az összes eszközhöz, hanem a saját tőkéhez viszonyítjuk.

$$\text{Adósság és saját vagyon aránya} = \frac{\text{Hosszúlejáratú kötelezettségek + Lízingkötelezettségek}}{\text{Saját tőke}}$$

- **Kamatfedezettségi mutató** (*Times Interest Earned*): azt fejezi ki, hogy a cég felvett hiteleinek kamatterheit milyen mértékben képes saját jövedelméből fedezni. A számítás alapja az üzleti eredmény, ami értelemszerűen az adózás és kamatfizetés előtti jövedelmet jelenti.⁵⁴ A kamat ugyanis költségként elszámolható, ezért annak nagyságát nem célszerű az adózás utáni jövedelemhez viszonyítani.

⁵⁴ EBIT = Earnings Before Interests and Taxes, azaz kamatfizetés és adózás előtti nyereség, ami a magyar számviteli gyakorlatban az üzemi eredmény kategóriájának felel meg.

$$\text{Kamatfedezettségi mutató} = \frac{\text{Üzleti eredmény (EBIT)}}{\text{Kamatköltség}}$$

A kamatfedezetség elsősorban a hitelezők számára fontos mutató. A cég megítélése akkor kedvező, ha az adósságarány minél alacsonyabb, és a kamatfedezet minél magasabb.

- **Sajátvagyon megtérülési mutató:** az adózott eredmény és a sajátvagyon jellegű tőkejavak arányát reprezentálja.

$$\text{Sajátvagyon megtérülési mutató} = \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Részvénytőke + Tartalékok + Egyéb saját vagyon}}$$

- A hitelezők szemében fontos mutató még a **hitelek és működőtőke aránya:**

$$\text{Hitelek és működőtőke aránya} = \frac{\text{Közép- és hosszúlejáratú hitelek}}{\text{Működő tőke}}$$

A jövedelem- és hozamteremtő képesség elemzése

A jövedelmezőséget igen sokféle vállalati döntés befolyásolhatja. E mutató a többi között tükrözi az eszközgazdálkodás hatékonyságát, az adósságkezelés racionalitását, továbbá a vállalati működés egyéb területeinek eredményességét. A különféle jövedelmezőségi mutatószámok összesített képet mutatnak a cégről, s mint ilyenek a más vállalkozásokkal történő összehasonlítás céljára talán a legkifejezőbbnek tekinthetők.

- **Nyereséghányad (Profit Margin on Sales):** az egyik legfontosabb nyereségességi arány, ami azonban önmagában még nem garantálja a vállalati gazdálkodás racionalitását. Lehet ugyanis egy üzletágban az

árbevétel-arányos jövedelmezőség rendkívül kedvező, miközben a befektetett tőkéhez képest a forgalom is, az elérhető nyereség is átlagosan vagy kedvezőtlenül alakul. Így az e mutatóból nyert információkat más mutatókkal kiegészítve kell értékelni.

$$\text{Nyereséghányad} = \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Árbevétel}}$$

- **Sajáttőke hozama:** az adózott eredmény saját tőkére vetített alakulását mutatja.

$$\text{Sajáttőke hozama} = \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Sajáttőke átlagos állománya}}$$

E mutató használhatóságát gyengíti az a körülmény, hogy számlálójában az adózott eredmény szerepel, aminek alakulását a cég gazdálkodásától független adózási szabályok, illetve azok esetleges változásai is befolyásolják.

- **Alapjövedelmezőségi mutató (Basic Earning Power):** ez a mutató a sajáttőke hozamához képest már semlegesíti az adózás hatását. Alkalmos továbbá arra, hogy az eltérő tőkeszerkezetű cégek jövedelmezőségét is összehasonlíthatóvá tegye, hiszen az eltérő tőkestruktúra hatását is kiküszöböli. Ha ugyanis egy cég hosszúlejáratú hitelekkel finanszírozza működését, akkor összességében magasabb kamatokat fizet, mint egy olyan cég, amelynek forrásain belül a tulajdonosok saját vagyona jelentősebb. Ez a mutató a kamathatást azzal szűri ki, hogy a kamat és adózás előtti jövedelem kategóriáját alkalmazza.

$$\text{Alapjövedelmezőségi mutató} = \frac{\text{Üzleti eredmény (EBIT)}}{\text{Sajáttőke átlagos állománya}}$$

- **Részvényvagyron hozama** (*Return on Equity*): ez a mutató az általános részvények hozamát értékeli, amiért is főként a tulajdonosok figyelmére érdemes.

$$\text{Részvény-} \quad \text{Általános részvények tulajdonosi rendelkezésű hozama} \\ \text{vagyon} \quad = \frac{\quad}{\quad} \\ \text{hozama} \quad \quad \quad \text{Általános részvények összértéke}$$

A tervgazdálkodás évtizedeiben a vállalatokat nem a vagyon *hozamának* emelésében tették érdekeltté, hanem a cégméretnek, s így a vezetők hatalmának, befolyásának növelésében. Ezért alakulhatott ki az a helyzet, hogy a vállalatoknál a lekötött erőforrások sem nagyságrendjükben, sem összetételükben (használhatóságukban) nem igazodtak a vállalat jövedelemtermelő képességéhez.

A piacgazdálkodásra való áttérés elemi követelménye a *befektetések vagyonarányos megtérülésének* fokozása. A vagyon a gazdálkodás *feltételeként* játszik szerepet: cél, hogy a vállalkozások a *valóban* szükséges mértékű vagyont kössék le, s az így befektetett vagyon ne álljon kihasználatlanul, hanem a *felszabadítható tőke* más befektetésben nyerjen *elhelyezést*.

- A **tőkelekötés hatékonyságának** mérésére alkalmazzák az ún. Return on Investment (**R.O.I.**) *mutatót*, mely a cég működéséből eredő profitot a vállalkozás lekötött tőkéjéhez viszonyítja.

$$\text{Tőkelekötés hatékonysága (R.O.I.)} = \frac{\text{Üzemi eredmény}}{\text{Átlagos tőkelekötés}}$$

Ez a mutató alkalmas arra, hogy egy adott tőketömeg alternatív befektetési lehetőségeit összehasonlítsa - feltéve hogy a befektető legfontosabb szempontja saját lehetséges befektetéseinek tőkelekötési hatékonysága.

Az R.O.I. mutató hazai alkalmazására az Ipargazdasági Intézetben már 1988-ban javaslatot dolgoztunk ki, ám szélesebbkörű elterjedése csak a számviteli törvény által életbeléptetett - a nemzetközi gyakorlatban használatos tartalmú - fogalmak bázisán remélhető.⁵⁵

Az erőforrás-befektetés hatékonyságának kiemelt szerepe folytán e mutató tartalmával és számításmódjával érdemes kissé részletesebben is megismernedni.

A R.O.I. ráta szerepe annak a főtevékenységnek a hatékonyság-mérése, melynek céljából az adott vállalkozást létrehozták. Az eredmény alakulásában szerepet játszó egyéb tényezőket (pl. az adózást, a felesleges pénztőke megforgatásának módját és a pénzügyi tevékenység eredményességét alakító egyéb tényezőket) e mutató számlálója kiszűri, hiszen az tisztán csak az üzemi (üzleti) tevékenységből származó eredményt tartalmazza. A tőkelekötés számbavételénél a nevezőben csak azok az eszközök szerepelhetnek, amelyeket az *alaptevékenység folytatásához* kötöttünk le.⁵⁶

A nevezőben szereplő átlagos tőkelekötést a mérleg eszköz- és forrásoldalából kiindulva is kiszámíthatjuk. Cégszintű mutató esetében nincs különösebb jelentősége annak, hogy melyik módon jutunk el a nevezőhöz, az önelszámoló egységeknél viszont a forrásoldalról való számbavétel feltételei általában nincsenek meg. Az eszközoldal felőli közelítés is többnyire csak korlátozott módon lehetséges, és ez jellemzően megnyilvánul abban az ellentmondásban, ami a belső önelszámoló részlegek erőforrásgazdálkodásában a tényleges önállóság és az eredményelvárási követelmények között megmutatkozik.

⁵⁵ Baánné Jakab Anna - Laáb Ágnes: Nyereségközpontok kialakításának lehetőségei és feltételei az ipari gazdasági szervezeteknél. Ipargazdasági Intézet - Vállalatgazdasági ajánlások Kiadvány Budapest, 1988.

A R.O.I. mutatónak későbbi, igen közérthető értelmezését adja Boda György, ezért az itt bemutatott levezetést az ő oktatási anyagából vettem át. In: Boda György: Controlling. Oktatási kézirat. Budapest, 1993.

⁵⁶ Így például nem számolhatunk a befektetett pénzügyi eszközök, értékpapírok állományával, ami csupán a pénzügyi eredmény képződéséhez járul hozzá. A rövidlejáratú kötelezettségek és céltartalékok ugyancsak nem tekinthetők tőkelekötésnek.

A TŐKELEKÖTÉS SZÁMBAVÉTELÉNEK MÓDJAI

| ESZKÖZOLDALBÓL KIINDULVA | FORRÁSOLDALBÓL KIINDULVA |
|---|--|
| + immateriális javak nettó értéke + tárgyi eszközök nettó értéke + készletek + követelések + pénzeszközök + aktív időbeli elhatárolások - céltartalékok - rövidlejáratú kötelezettségek - passzív időbeli elhatárolások | + saját tőke + hosszú lejáratú kötelezettségek - befektetett pénzügyi eszközök - értékpapírok |

Figyelemmel kell lenni arra, hogy a R.O.I. mutató nevezőjében *átlagos* tőkelekötés szerepel. Erre azért van szükség, mert a számlálóban szereplő eredménykategória egy adott időszakra vonatkozó, azaz *flow típusú* adat, míg a nevező időpontra eső állapotot tükröz, azaz *stock-típusú* adatként kezelendő. E két kategória tehát tartalmilag nem vethető össze. Ezért van szükség arra, hogy a mérlegből nyert adatokat több időpontra is kiszámítsuk, majd ezek átlagával számoljunk.

A R.O.I. mutató arra is alkalmas, hogy azt *több részmutató szorzataként fejezzük ki*. A számításba bevont részmutatók így további fontos információkat szolgáltathatnak a cég működéséről, a 11.táblázatnak megfelelően:

A R.O.I. KOMPONENSEI

| A MUTATÓ NEVE | A MUTATÓ TARTALMA |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| R.O.I. | üzleti eredmény/átlagos tőkelekötés |
| ESZKÖZFORGÁS HATÉKONYSÁGA | árbevétel/átlagos tőkelekötés |
| JÖVEDELMEZŐSÉG | üzleti eredmény/árbevétel |

A táblázatban bemutatott mutató-összefüggéseknek megfelelően *a R.O.I. mutató láncszorzatként* a következő módon képezhető:

$$\text{R.O.I.} = \frac{\text{Árbevétel}}{\text{Átlagos tőkelekötés}} * \frac{\text{Üzleti eredmény}}{\text{Árbevétel}}$$

Az R.O.I. mutató - különösen részmutatóira bontva - ebben a vonatkozásában elég sokoldalú információt ad. Értéke és részmutatói egyszerűen számíthatók a vállalati beszámoló jelentés adataiból, illetve - ahol ehhez a feltételek adottak - a divizionális egységek szintjén is jó eligazítást adhatnak az eredményesség megítéléséhez.⁵⁷

Nézzünk erre egy számszerű példát:

⁵⁷ Bögel György: Több üzletágban tevékenykedő vállalatok szervezete és irányítása. Kandidátusi értekezés. Budapest, 1992.

Az ESÉLY Rt. beszámolójelentésében az alábbi adatok találhatóak:

| | |
|---|-----------|
| Árbevétel: | 900,0 mFt |
| Üzemi (üzleti) eredmény: | 32,0 mFt |
| Átlagos tőkelekötés a mérlegben szereplő nyitó és záróértékek átlagából számítva: | 440,5 mFt |

12.táblázat

A R.O.I. SZÁMÍTÁSA KÉTIRÁNYÚ KÖZELÍTÉSBEN

Értékek: mFt-ban

| ESZKÖZ OLDALRÓL KIINDULVA ÉS A MÉRLEGADATOKBÓL ÁTLAGÉRTÉKEKKEL SZÁMOLVA | FORRÁS OLDALRÓL KIINDULVA ÉS A MÉRLEGADATOKBÓL ÁTLAGÉRTÉKEKKEL SZÁMOLVA |
|---|---|
| + immateriális javak nettó értéke +27,50 | + saját tőke +401,50 |
| + tárgyi eszközök nettó értéke +267,50 | + hosszú lejáratú kötelezettségek +45,00 |
| + készletek +312,50 | |
| + követelések +81,50 | |
| + pénzeszközök +50,25 | - befektetett pénzügyi eszközök -6,00 |
| + aktív időbeli elhatárolások +4,75 | - értékpapírok 0,00 |
| - céltartalékok -10,50 | |
| - rövidlejáratú kötelezettségek -282,50 | |
| - passzív időbeli elhatárolások -10,50 | |
| Összesen 440,50 | Összesen 440,50 |

A R.O.I. ÉS RÉSZMUTATÓINAK ÉRTÉKE

| A MUTATÓ NEVE | A MUTATÓ TARTALMA | A MUTATÓ SZÁMÍTOTT ÉRTÉKE |
|----------------------------------|--|----------------------------------|
| ESZKÖZFORGÁS HATÉKONYSÁGA | árbevétel/átlagos tőkelekötés | 2,04 |
| JÖVEDELMEZŐSÉ G | üzleti eredmény/árbevétel | 0,0355 |
| R.O.I. | eszközforgás * jövedelmezőség ill. üzleti eredmény/átlagos tőkelekötés | 2,04 * 0,0355 = 0,0726 |

A kapott mutatók alapján az ESÉLY Rt. helyzete az alábbiakban foglalható össze:

- A cégnél a tőkelekötés hatékonysága elég szerénynek mondható, hiszen a 7,26 %-os hatékonyság jóval alacsonyabb, mint a kockázatmentes állampapírok kamathozadéka.⁵⁸
- A 7,26 %-os hatékonysági mutató a teljes befektetett tőkemennyiségnek (440,5 mFt-nak) évenként több mint kétszeri megforgatása mellett valósul meg.
- Sajnálatos módon a tevékenység jövedelemtermelő képessége viszont igen alacsony, mindössze 3,55 százalék.

A bemutatott szám adatok is alátámasztják azt a tényt, hogy a R.O.I. mutató útján viszonylag kevés számításal lényeges információkat lehet nyerni.

⁵⁸ A cégnek mentségére szóljon az a körülmény, hogy a hazai gyakorlatban néhány éve természetesnek tekinthető, 20 %-ot jóval meghaladó mértékű kamatláb nem a normális piacgazdasági működési feltételrendszer sajátossága. Az amerikai 7 %-os kamatrátát figyelembe véve az ESÉLY Rt. mutatója akár kedvezőnek is tekinthető.

A pénzügyi mutatók gyakorlati hasznossága

Az áttekintett mutatók (és az ezek finomítására, összefüggésrendszerére felépített mintegy félszáz egyéb pénzügyi mutató) szerepe a cégegyensúly és céghatékonyág vizsgálata tekintetében hasonlatos a modern orvostudomány által használatos, korszerűnek mondható diagnosztikai eszközökhöz. A holisztikus szemlélettel sem ellenkezik a betegség korszerű eszközökkel történő, korai diagnosztálása, tehát a pénzügyi mutatók számítása igen fontos lépés a vállalatok megítélésében. Az már más kérdés, hogy az így kapott terjedelmes információ mire és mennyiben elegendő.

Másrészt, a hazai vállalatok tekintélyes része fiziológiailag valóban beteg, s a pénzügyi mutatók e beteg állapot hasznos indikátorai. Szerepük, hogy időben figyelmeztessék a döntéshozókat, *vészjelzést adjanak le, ami akkor hasznos, ha a riasztás még időben megtörténik.* Úgy működnek, hogy zavart keltenek, s ezáltal felhívják a figyelmet a cég megbetegedésének veszélyére. Jelzésükre két helytelen válaszreakciót is szokásos "hagyományos cégterápia" gyanánt alkalmazni:

- Ha a zavarkeltés ténye zavarja a cégvezetést, akkor gyakran úgy járnak el, hogy magát a jelzőmechanizmust igyekeznek kiiktatni.

Olyan ez, mint amikor a beteg ember lázát csillapítjuk, s ezzel magát a lázat mint jelzőrendszert hatástalanítjuk. A cégek esetében például tipikus lázcsillapítási technika a tisztán pénzügyi akciókkal végzett "likviditásmenedzselés", aminek tovagyrűző pénzügyi hatásai beláthatatlanok.

- Ha a cégvezetés nem figyel fel a zavarkeltés jelensége mögött álló, fiziológiai szinten túlmutató tudati és szellemi összhang megbomlására, azaz a betegség valódi okára, s így a zavarkeltés valódi üzenetére, akkor a téves diagnózis súlyosbíthatja a betegséget.

A likviditási egyensúly megbomlásának hátterében többnyire igen súlyos egyensúlyzavarok vannak. A felszínen általában olyan okokat lehet fellelni, mint pl. eladatlan árukészletek, elfekvő anyagkészletek, behajthatatlan követelések, stb. Ezek valóban okozhatnak likviditási zavarokat, hiszen a pénzt haszontalanul kötik le. A bajok gyökerei azonban - mint azt a terápiával foglalkozó fejezetben érzékeltetjük - sokkal mélyebben keresendők.

A cégteljesítmény értékelésének buktatói

A gazdálkodó szervezetek működőképességi és teljesítmény-elemzésének szokásos mérőrendszere a vállalat eredményességét pénzügyi cserekapcsolatok eredőjeként határozza meg, így a vállalat által kibocsátott teljesítmény mérhető részét árbevételeként és egyéb bevételeként, míg a felhasznált teljesítmény mérhető részét költségként és ráfordításként nevesíti. Szorosan vett gazdálkodási szempontból e két kategória *egyenlege* dönti el a cég negatív vagy pozitív megítélését.

Kérdés, hogy az így kialakított eredmény mennyire képes visszatükrözni a reálfolyamatok *valódi* alakulását? Sajnos, a gyakorlatban számos olyan buktató adódik, aminek eredete a reálfolyamatok hiányos ismerete, s ami téves értékelés, ennek megfelelően téves döntések forrását képezheti:

- A szándékos információtorzításokra itt most nem célszerű kitérnünk, mivel azok nem a vizsgált témakörbe, hanem a gazdasági büntettek tárgykörébe tartoznak.
- Az infláció, forintleértékelés, évközi szabályozóváltozások torzító hatása a cégek teljesítményértékelésének jellemző problémája, ami oda vezet, hogy egy cégnek ugyanaz a teljesítménye egyaránt minősülhet negatívnak vagy pozitívnak, a mindenkori környezeti események és erőviszonyok függvényében.
- A számviteli törvény sokféle *legális* eszközt ad a cégvezetés kezébe, mely eszközökkel a vállalati eredmény a vezetés stratégiai céljainak megfelelően befolyásolható. Ezeket az eszközöket a cégvezetés a cég számviteli politikájában határozza meg. Eredményeltérítő hatása van például az alkalmazott amortizációs, készletértékelési eljárásoknak, vagy annak, hogy a K+F, alapítási, átszervezési költségeket aktiválják-e avagy az éves működési költségek között számolják-e el. Lehetőség van továbbá a teljesítmény elismertetésének késleltetésére, stb. Ha például egy cég igen rövidtávú túlélésre rendezkedik be, és ennek érdekében adóminimalizálásra törekszik, számviteli politikája kialakításakor azokat a döntéseket kell előtérbe helyeznie, amelyek

segítségével az adott évben mindazt költségként számolhatja el, amire a számviteli törvény legális lehetőséget kínál.

- Köztudott, hogy a látszatra pozitív tendenciák gyakran elfedik a háttérben meghúzódó negatív tényezőket, ezért a gazdasági elemzés során kapott információkat rendszeresen egybe kell vetni a cég valós piaci helyzetével. Azt is meg kell vizsgálni, hogy a pusztán mennyiségi információk milyen *fáziskéséssel* mutatják a reálfolyamatokban bekövetkezett lényegi változásokat.

Az egyik hazai telekommunikációs cég - amely korábban monopolista pozíciót foglalt el szolgáltatási körében - a külföldi versenytársak magyarországi színrelépése következtében jelentős piacvesztést szenvedett el igen rövid idő leforgása alatt. A vállalat vezetői napi partnerkapcsolataik alakulásában igen hamar érzékelték a piacvesztés tényét, miközben az árbevételi adatok még háromnegyed évig folyamatos növekedésről tanúskodtak.

A jelenleg hatályos számviteli előírások értelmezése sokszor még a beavatottnak sem könnyű feladat. Egy *stock-jellegű* kiadás éves termelési költségek közötti, azaz *flow-típusú* elszámolása jelentősen befolyásolhatja a cég által kimutatott eredmény alakulását. Itt bemutatott példánk a korábbi gyakorlatban megengedett, ám az új számviteli törvény által ma már korlátozott esetet ismertet annak érzékeltetésére, hogy mi a különbség a *stock* és a *flow* típusú ráfordítások elszámolása között.

A vállalatoknak korábban csak az elkülönített fejlesztési alapból lehetett beruházási célú ráfordításokat eszközölnie, de ez a forrás mindenkor szűkösen állt rendelkezésre. Ezért kialakult egy olyan túlélés-technika, amellyel biztosították a szükséges erőforrást és meg is ideologizálták annak költségként való elszámolását is.

Tegyük fel például, hogy a cég vásárolt egy használt, rendszám nélküli teherautót 25 ezer forintért. A gépkocsi teljes felújítása, vizsgáztatása, stb. a vállalatnak 500 ezer forintba, tehát a bekerülési érték 20-szorosába került. A könyvekben a 25 ezer forint jelent meg az állóeszközök között, és ezt az összeget írták le az akkor diktált amortizációs kulcsokkal az évek során, míg az 500 ezer forintos összeg karbantartási költség címén elbújhatott az éves működési költségek között.

A jelenlegi szabályok szerint a tárgyi eszközökkel kapcsolatos ráfordítások közül karbantartás címén a működési költségek között csak olyan költségek számolhatók el, amelyek a folyamatos működést biztosítják, de nem befolyásolják a tárgyi eszköz értékét. Esetünknel maradva ez azt jelenti, hogy pl. az olajcserét és egy-két olyan költséget, ami a gépkocsi üzemszerű használatához szükséges - tegyük fel, összesen 15 ezer Ft-ot - lehetne elszámolni az éves működési költségek között, miközben a teherautó mint erőforrás 510 ezer forintos bekerülési értéket képviselne, ami egyrészt a beszerzési árból (25 ezer Ft), másrészt a felújítási költség aktivált részéből (485 ezer Ft) tevődne össze.

Belátható, hogy a kétféle számbavétellel ugyanarról a cégről kétféle bizonyítványt állíthatunk ki, pedig a valóságban mindkét esetben ugyanazt a gazdasági helyzetet kívántuk rögzíteni: a cég hozzájutott egy szükségesnek ítélt erőforráshoz, és azt bevonta termelési tevékenységébe. Az 525 eFt tényleges pénzügyi kiadás az első az esetben az év során a 25 eFt vagyonnövekedést, és 500 eFt eredménycsökkenést, míg a másodikban 515 eFt vagyonnövekedést és mindössze 15 eFt eredménycsökkenést képvisel.

Az itt bemutatott példa alapján világos, miért kíván rendet teremteni a számviteli törvény az ilyen esetek elkerülése érdekében. A példa jól érzékelteti, hogy diagnosztikai eszköztárunk változtatásával milyen könnyen áll elő egy ellentétes cégdiagnózis. Végzetes hiba tehát, ha diagnosztikai módszerünket tévedhetetlennek véelve határozzuk meg a szükséges terápiát.

Kvalitatív erőforrások számbavételi nehézségei

"Mivel a bruttó társadalmi termék csupán durva mérőszám, s mindenfajta adásvételt mér, nem tesz különbséget az autó, a Coca-Cola és a halotthamvasztás között, nem mércéje tehát a növekedésnek. Hogy valamely gazdaság valóban növekedni tudjon, növekednie kell jólétermelő képességének, azaz új mutató bevezetésére lenne szükség, az "egységnyi megtermelt jólét" mutatóra, vagyis a bruttó társadalmi termék mutatója helyett jóléti indexet kell számítani."

Gerd Gerken⁵⁹

⁵⁹ Gerken, Gerd: Gerken, G.: A 2000. év trendjei. Az üzleti világ az információs társadalomban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993. 147.o.

A számok mindenhatóságába vetett hit jelen gazdasági körülményeink között egyre kevésbé tartható. Zsolnai László, az alternatív közgazdaságtan egyik jeles hazai képviselője, megállapítja, hogy "a jelenkori ökonómia gazdaság-értelmezése még mindig hihetetlenül torz és szűk". A szerző a hagyományos közgazdaságtan főbb csonkaságait az alábbiakban foglalja össze:⁶⁰

- A közgazdászok nagy többsége általában csak azzal foglalkozik, aminek ára van: a gazdaságot az árugazdasággal azonosítja, illetve csak azokat a tevékenységeket tekinti gazdaságinak, amelyek részt vesznek a nemzeti jövedelem vagy a GDP termelésében.
- *A kvalitatív termelési tényezők* számbavételére nincsenek megbízható és elfogadott módszereink. Pedig az áruk világa, illetve a monetizált tevékenységek összessége a teljes gazdasági rendszernek csak kis szelete. A nem árujellegű javak, illetve a nem monetizált tevékenységek adják a jóval nagyobb részt.
- Végül több olyan számbavételi probléma is van, ami nehezíti a gazdaság térvesztésének reális megítélését. A puszta rentabilitás elveszti uralkodó szerepét.⁶¹

A nagy horderejű társadalmi és társadalomtudományi problémák Ackoff szóhasználatával *"mess"-et alkotnak, azaz zűrzavart keltenek*, ezért az ilyeneket *rosszul strukturált problémák összefüggő együtteseként kell kezelni*. Rosszul strukturált problémáról akkor beszélünk, ha az numerikusan nem ragadható meg, az elérendő célok nem fogalmazhatók meg egy jól definiált célfüggvényben, illetve olyan algoritmusok sem állnak rendelkezésre, amelyek biztosítanák a probléma megoldását, ezért ilyen esetekben a hagyományos módszerekkel és közelítésmódokkal nem sokra megyünk.

⁶⁰ Zsolnai László: *Mit ér az ökonómia, ha magyar?* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987. 83-87.o. (Kiemelés tőlem: L.Á.)

⁶¹ Zsolnai László: *Mit ér az ökonómia, ha magyar?* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987. 83-87.o. (Kiemelés tőlem: L.Á.)

A rosszul strukturált problémák hajlamosak egymáshoz kapcsolódni, egymást átfedni. Az egyik probléma megoldása nagymértékben feltételezi a másoknak a megoldását is - olymértékben, hogy nem világos, hol is kezdhetnénk hozzá a megoldáshoz.⁶² Mindez azonban nem jelentheti azt, hogy a problémát sematikus egyszerűsítésekkel kezeljük, sem pedig azt, hogy vizsgálatunkat csak a mérhető elemekre korlátozzuk.

Elanyagiasodott, haszonelvű világunk teljesítménymérési anomáliáinak áttekintése előtt érdemes elgondolkodni azon, hogy a régi korok társadalmi az értékképésnél mennyire nem ragadtak le az anyagiak egyoldalú bálványozásánál. Bródy András - aki időről időre kérlelhetetlenül ráirányítja a figyelmet a hagyományos ökológiai szemlélet korlátaira - e témakörben is mehökkentő gondolatokat közvetít:

"Az Árpád-házi királyi kancelláriában nem készítettek statisztikai jelentést arról, hogy hány ezer fő Magyarország lakossága, talán maguk sem tudták pontosan. Arról sem maradt megbízható és használható összesítés, hogy mit és mennyit termeltek, illetve fogyasztottak. A kolostori kódexek, majd pedig a könyvek inventáriumait azonban sokkal gondosabban vezették, ezért aztán maradtak ránk eredeti feljegyzések. Így az országban található könyvek számát mindenkor fel lehetett becsülni."⁶³

Idézett cikkében a szerző egy tanulságos vizsgálat végső konzekvenciáját mutatja be. A vizsgálat arra irányult, hogy áttekintse, mennyiben követi a megjelent könyvek száma a GDP menetét. Az adatok az akkori legfrissebb (1991. évi) statisztikai évkönyvből származnak. Az idősorok logaritmus-értékei közötti korreláció 0,97 feletti, magas értéket adott, jelölve annak, hogy - legalábbis az utolsó 42 év tekintetében - az összefüggés eléggé szoros, nem lazább, mint például a beruházások adatsoráé.

Más célból és más hangsúllyal közelíti ugyan e kérdést Kopátsy Sándor, végkövetkeztetése azonban hasonló:

⁶² Zsolnai László: Mit ér az ökonómia, ha magyar? Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987. 18.o.

⁶³ Bródy András: Ódondászat, avagy van-e kétszáz éves ciklus? Közgazdasági Szemle 1994./1

"A múlt szinte minden társadalma képes lett volna a termelékenység növelésére, de képtelen annak egészséges felélésére. Ebből fakad, hogy minden korábbi civilizációban jellemző volt a mai értelemben vett pocsékolás. E társadalmak virágkorát mindig a passzív felhalmozás, a kincsképzés és a pocsékolás jellemezte. Szentségtörésnek tekintik még ma is, ha azt mondom, hogy a nagy műalkotásokat és a népművészet csodálatos termékeit nem az emberrel veleszületett esztétikai igény, hanem a társadalmi stabilitás biztosításának szükségszerűsége hozta létre. Ezek a kultúrtermékek ugyanis csak ott és csak akkor jöttek létre, amikor a társadalom termelési potenciálját nem volt szabad a nép fogyasztásának növelésére fordítani, amikor a társadalom kényszerrel (köz munkával) vagy önként (népművészettel) kincsekbe építette be a társadalmilag felesleges munkaerőjét. Ebből a szempontból a piramis, a katedrális, az ékszerek éppen olyan kincsek, mint a népművészeti tárgyak tömege." ⁶⁴

Miközben tehát a korábbi, "népnyúzó" hatalmak erősen korlátozták a társadalom fogyasztását, a megtermelt javak sajátos felhalmozása útján kulturális örökségünk csodáit hagyták az utód nemzedékekre. Bár a hatalom elsődleges szándéka messze nem ez volt, az ilyen társadalmak hagyatéka óhatatlanul az emberi alkotóképesség és akaraterő határtalanságát hirdeti.

Kopátsy Sándor gondolatait talán kiegészíthetjük azzal, hogy az értékes kincset képező műalkotások életrehívásában a népnek olyan szerepe is lehetett, hogy szüksége volt egyfajta csodára. A gazdagság, a szépség, a méretek pazarlásának is kell hogy legyen *funkciója*. A műalkotások kelthetnek félelmet, csodálatot, ébreszthetnek vágyat, stb. A vallás hitelességéhez is szükség lehet a tartalom és forma polarítására, a túlvilági jólét földi előcsarnokaira.

Hogy a vágykeltés funkciójának mekkora szerepe van, ezt talán legérzékletesebben a párizsi Sorbonne falai között sétálva lehet felfogni. E falak között a tanulás, a képzettség iránti vágy foganhat meg egyszerűen abból az igényből, hogy valaki nap mint nap e

⁶⁴ Kopátsy Sándor: A fogyasztói társadalom világgazdaságtana. Megjelent: A fogyasztói társadalom közgazdaságtana Privatizációs Kutatóintézet, 1993. 91.o.

csodálatos egyetem falai közt lépkedhessen, befogadottnak érezhesse magát. Néha nem ártana erre a funkcióra gondolni, amikor az oktatás és a kultúra templomainak újabb és újabb karbantartási és felújítási költségei esnek áldozatul a költségvetési hiány oltárán...

Korunk nagy látnoka, Gerd Gerken szerint a XXI. század hajnalán a hagyományos erőforrások kiszorulása várható a gazdaságból, miközben új, sokkal meghatározóbb természeti és társadalmi erőforrások kerülnek előtérbe, amelyek számbavétele szinte teljesen megoldatlan. A természeti és szellemi erőforrások eltérő viselkedése maga is megoldatlan problémákhoz vezethet, különös tekintettel a mind fontosabb szerepet betöltő információ megfelelő értékelésére.

Gerken egyik fontos jóslata így szól: "Az elkövetkező információs társadalom már nem a pénzt fogja a középpontba állítani. Vagy lesz elegendő belőle vagy lényegtelenebb lesz, mert a menedzsment a fogyasztás és a gazdaságos termelés közötti növekvő összefonódás láttán főleg az információra, és az innovatív intelligenciára támaszkodik. Az eljövendő gazdaságban a pénz csak egyik eleme lesz az információ nevű új, központi nyersanyagának."⁶⁵

Lassan könyvtárnyi szakirodalom áll a kutatók rendelkezésére az erőforrás-gazdálkodás korábbi értelmezésének túlhaladottságáról, és annak szükségességéről, hogy a természeti javakat, az információt, valamint a humán tőke összetevőit erőforrásként kell kezelni. Schumacher⁶⁶ a javakat az alábbi fő válfajok szerint csoportosítja:

14.táblázat

A GAZDASÁGI JAVAK CSOPORTOSÍTÁSA

| ELSŐDLEGES JAVAK | | MÁSODLAGOS JAVAK | |
|------------------------|--------------------|------------------|-----|
| I. Meg nem újítható | II. Megújítható | III. | IV. |

⁶⁵ Gerken, G.: A 2000. év trendjei. Az üzleti világ az információs társadalomban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993.

⁶⁶ Schumacher, E.F.: A kicsi szép. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1991. 49.o.

| | | | |
|-------|-------|--------------|----------------|
| javak | javak | Késztermékek | Szolgáltatások |
|-------|-------|--------------|----------------|

Forrás: Schumacher nyomán. In: Gerken, G.: A 2000. év trendjei. Az üzleti világ az információs társadalomban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993.

Az erőforrásokat természeti és társadalmi javakra bontva, a társadalmi javakon belül négy jellemzően eltérő emberi, társadalmi szerepű kategóriát különböztethetünk meg, amint azt a 15.táblázat szemlélteti.

15.táblázat

TÁRSADALMI JAVAK

| ANYAGI | EMBERI | SZELLEMI | NEGATÍV EXTERNÁLIS |
|--------------------------------|--|----------------------------------|---|
| Anyagi javak és szolgáltatások | Emberek képességei, tehetségük, szorgalmuk | Szellemi javak és szolgáltatások | A természet és társadalom negatív externalitásai (Pusztító hatások) |

Forrás: Schumacher nyomán. In: Gerken, G.: A 2000. év trendjei. Az üzleti világ az információs társadalomban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993.

Könnyen belátható, hogy egy társadalom jólétének megítéléshez mind a négy erőforrás-típus felhasználásából fakadó outputok értékelését meg kellene oldani. Fentiek közül azonban csupán az anyagi javak és szolgáltatások területe az, ahol többé-kevésbé alkalmazhatók a hagyományos mérési módszerek.

Az erőforrás-gazdálkodás hagyományos elemei mellett egyre inkább felértékelődnek a *meg nem újuló természeti erőforrások*. Emiatt egyre sürgetőbb az az igény, hogy a beruházási döntések során - a gazdaságossági megfontolások mellett - a szociológiai és ökológiai szempontokat is

mérlegeljék, és azok megfelelő súllyal érvényesüljenek. Már ma is számos jel mutat ugyanis arra, hogy az e szempontok háttérbe szorításából eredő károk messze meghaladják az adott beruházással megcélzott, szorosan vett gazdasági előnyöket.

A természeti erőforrások vonatkozásában Gerd Gerken ismét rámutat néhány igen alapvető összefüggésre:

"Amennyiben a környezet teljes értékű versenytényezővé válna, a piaci és versenytörvények mellett kialakulna a természeti források törvényeinek szintje is. Ezzel összefüggésben számos rentábilis termék ökológiai szempontból károsra vagy értelmetlenné válna. Nem várható a környezetkárosítás megszűnése, küszöbön áll a környezet elosztásáért folyó harc. A természet, mint termelési tényező egyértelműen a vezetés előterébe vonul. Ezért egyre inkább tervezni és termelni kell hosszú távon az erkölcsi értéktöbblet értelmében vett ökológiai hasznot. Ez azt is jelenti, hogy nem a tőke és a munka alkotják többé a termelési tényezőket."⁶⁷

"Egycsapásra a természet válhat a legjelentősebb faktorrá, és valamennyi gazdasági folyamatban a források kímélése lépne elő a célok céljává. Amikor bizonyossá válik, hogy a források fogyóban vannak, hogy drágák, hogy elpusztultak, legkésőbb akkor át fog állni a gazdaság az elhárító intelligenciára. A forráselméletnek megfelelően a kamat új szerepben - mint a természeti tőkével történő beruházás elmaradásáért járó kárpótlás - jelenhet meg. Ily módon lefékeződik a gazdasági növekedés."⁶⁸

A természeti erőforrások közül a meg nem újulók valóban egyre szűkösebben állnak az emberiség rendelkezésére. Korlátozott elérhetőségük miatt felhasználásuk társadalmi szinten *áldozatot* jelent, s így célszerű ezt az árákkal is minél inkább kifejezésre juttatni, ezzel is megfontolásra és felelősségteljes magatartásra kényszerítve az igénybevevőket (termelőket, fogyasztókat), és terelni őket az alternatív megoldások irányába.

A humán erőforrás azonban másként viselkedik, mint a meg nem újuló egyéb természeti erőforrások. A társadalom számára rendelkezésre álló humán erőforrás esetében az igénybevétel nem feltétlenül jelent irreverzibilis elhasználódást, sőt! A szellemi tőke hozamteremtő képessége a használatától nem csökken, gyakran inkább nő: az intenzív igénybevétel e

⁶⁷ Gerken, G.: A 2000. év trendjei. Az üzleti világ az információs társadalomban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993.

⁶⁸ Gerken, G.: A 2000. év trendjei. Az üzleti világ az információs társadalomban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993.

tőke erőnlétét, edzettségét fokozza, míg kímélése berozsdásodáshoz, leépüléshez vezet. Különösen igaz ez akkor, ha a teljesítményelvárás és a teljesítmény elismerése között összhang megvalósítható.

A természeti és más erőforrásokkal szemben a humán erőforrás további sajátossága, hogy hatékony értékesítés esetén a *hozzáértő* agy a tőkének sokkal kívánatosabb formája, mint amire akkor van szükség, amikor árukkal kereskedünk. Ennek magyarázata az, hogy az agy olyan tőke, amelyet nem értékteleníthet el egy válság olyan könnyen, mint a bankbetéteket, az agy nehezen lopható el, és nem is költhető el meggondolatlanul.⁶⁹

A hagyományos számbavétel különösen tarthatatlan és torz eredményeket ad a nemzeti jövedelem vagy a GDP mérése vonatkozásában. Kopátsy Sándor szerint a társadalom jólétét nem a vagyonnal, hanem a személyes fogyasztással kell mérni, mivel megítélése szerint nem károsítja a vagyonos a társadalmat, ha szerényen él, de károsíthatja a vagyontalan is, ha aránytalanul sokat fogyaszt.⁷⁰ A nemzeti jövedelemben vagy a GDP alakulásában a statisztikák a termékkibocsátást akkor is gyarapodásként veszik számba, ha az természeti vagy szociális károkozással jár együtt (például energiafaló termékelőállítás, magas nyersanyagtartalmú termelés, erős környezetszennyezés, értelmetlen és felesleges fogyasztási szokások esetében). A fekete gazdaságból származó termelés ugyanakkor kimarad a statisztikákból, és az is, hogy a különféle hulladékhasznosító tevékenységek - az "elsődleges fogyasztás kiváltásával" maguk is hozzájárulnak a társadalmi értékteremtéshez.

A számbavételből kimaradó tevékenységek közé tartoznak az önkéntesen vállalt szívességi, szolidaritási vagy humanitárius tevékenységek, mint például a kaláka, a társadalmi munka, a lelkipásztori feladatok, a családlátogató tevékenység stb. Ugyancsak nem vesszük számba azokat a tevékenységeket, amelyek a társadalom legkisebb sejtjének, a családnak az összetartására irányulnak, miközben orvosok, pszichológusok, nevelési tanácsadók, szociális gondozók, válóperes ügyvédek, kényszerelvonó és javító-nevelő

⁶⁹ Hill, N.: Gondolkozz és gazdagodj. Bagolyvár, 1994. 96.o.

⁷⁰ Kopátsy Sándor: A közgazdaságtan válságának áttekintése. Megjelent: A fogyasztói társadalom közgazdaságtana c. kiadványban. Privatizációs Kutatóintézet, 1993. 18.o.

intézmények sokasága talál megélhetést a szétzilált családok következményeinek orvoslásában.

A fejlett országok piacgazdaságának ismert sajátossága, hogy a profitorientált vállalkozók nagy súlyt fektetnek az elmaradt haszon vizsgálatára. A hazai gyakorlatban azonban még messze nem nyert létjogosultságot, és ezért gazdasági mérlegeléseinkből is szinte teljesen hiányzik e fogalom, holott e szemlélet pozitív hatásai széles szakmai körben jól ismertek.

Az értékelemzési munka során például szinte kötelező végigvizsgálni mindazokat a tényezőket, amelyek többletköltséggel vagy elmaradt haszonnal járnak. Ilyen például az információhiány, időhiány, ötlet hiány, jóhiszemű tévhitek, hibás beidegződések, rossz szokások, amelyek meggátolják az új gondolatok elfogadását, magatartásbeli korlátok, a meggyőzés, oktatás, betanítás elmaradása, a változásokkal összefüggő következmények számbavételének elmulasztása, a múlt hibáiból való okulásnak és a rendelkezésre álló ismeretek felhasználásának elmulasztása, szükségmegoldások véglegesítése, ösztönzési hiányosságok stb.

Nehezen számszerűsíthető például - és talán ezért fordul elő ritkán a menedzserek eszköztárában - a téves vagy elmaradt döntések által okozott kár megítélése, vagy az olyan jellegű, elmaradt kár számításba vétele, ami egyik-másik nagyobb horderejű, sikeres menedzseri döntéshez kapcsolható.

*Az **elmaradt kár** kifejezést Varsányi Judit használta először stratégiai akciótervezési munkáiban. A fogalom lényege, hogy a stratégiai akcióprogramok rangsorolása, időzítése során egy-egy akció elmaradása vagy késedelme okozhat sokkalta nagyobb kárt, mint amekkora hasznot bármely másik rivális akció vagy akciók megvalósítása eredményezhet. Az adott döntési preferenciának köszönhető elmaradt kár becslése ilyen esetben hozzásegíti a stratégiai döntéshozókat ahhoz, hogy a rivális akcióterv-variánsok között helyesen döntsenek.*

Tipikusan az elmaradt haszon, illetőleg az emberi és társadalmi méretű károkozás témakörébe sorolhatjuk például a munkanélküliség társadalmi szintű, tényleges veszteségeit. Magyarországon a piacgazdasági átalakulás

kényszere, és az azt kísérő, egyre mélyülő gazdasági krízis *munkavállalók tömegeit fosztja meg a mindennapos kenyérkereseti lehetőségtől.*⁷¹ A munkáját elvesztő embert érő veszteség mind az egyén, mind az ország jövőbeni esélyei szempontjából beláthatatlan károkat okoz. Ahhoz, hogy tiszta képet nyerjünk a munkanélkülivé válás összhatásáról, a munkanélküliség emberi és társadalmi terheinek *kumulált értékét kellene egybevetni az elbocsátásból nyerhető egysíkú költségmegtakarítással.*

*Érdemes átgondolni, milyen kvalitatív tényezőkből is tevődik össze ez a kárérték? Elsősorban is abból, hogy a munkanélkülivé válás tudata aláássa az egyén önértékelését, hasznosság-tudatát. S mivel a munkahelyek általában a szociális kapcsolatok igényének megvalósítási színterei is, a munkahelyi kitaláltsággal egyben a társas kapcsolatok is beszűkülnek. A munkanélküliségben eltöltött idő elhúzódása maga is a sikeres újrakezdés ellen hat, mivel ez az időszak erős torzulást okozhat az egyén életmódjában és személyiségében, nem kevésbé egzisztenciájában és családi viszonyaiban. Bonifert Mária szerint "a munkanélküliség és az ezzel együtt járó kirekesztettség, a feleslegesség tudata sokkal inkább személyiségromboló hatású, mint a tisztességtelenség."*⁷²

Eredményes pályamódosítás nélkül a bajbajutott ember fizikai, szellemi, személyiségbeli kondíciói előbb-utóbb leromlanak, ezt követi egészségének, erőnlétének romlása, és a folyamat egy idő után visszafordíthatatlanná válik. Mindezek társadalmi kárai nyilvánvalók.

⁷¹ E témakörben szerzőtársammal többször is kifejtettük véleményünket, ld.:

Laáb Ágnes - Varsányi Judit: A sikeres életpályamódosítás feltételei és módszerei. MUNKAÜGYI SZEMLE 1993-7;

Laáb Ágnes - Varsányi Judit: Kiútkeresés a krízisből. AIOSP/AIEVG Konferencia (1993. október 3-5.)

Á. Laáb - J. Varsányi: Personal turnaround: a Way out of crisis. AIOSP/AIEVG Konferencia (1993. október 3-5., az előadás anyaga angol nyelven)

⁷² Bonifert Mária: A rendszerváltás éretlen gyermekei. Megjelent: Magyar egér Belvárosi Könyvkiadó, 1994. 101.o.

"A helyzet reménytelen, de nem súlyos"

(Paul Watzlawick nyomán)⁷³

"...az ember hasonlatos a kártyajátékoshoz, akinek a természet osztja a lapokat - a hajlamait, a körülményeit, akaratának, értelmének, fizikumának erőit, gyengéit. Az élet játszmájában összefonódik a véletlen és az ügyesség. A legjobb játékos is vereségre van ítélve, ha reménytelenül rossz lapokat kap, de a játékos ügyessége hosszú távon meg fog mutatkozni."

W. Lecky⁷⁴

A kilencvenes évek *Európa egészében* országoként eltérő mértékű, elhúzódó válsághoz vezettek, miközben az amerikai gazdaságban a recesszióból való kiemelkedés, és Ázsia Csendes-óceáni térségének, ezen belül is különösen Kína gazdasági súlyának rohamos térnyerése volt tapasztalható. Középkelet-Európa és a volt Szovjetunió gazdasági problémái egyrészt rendkívül súlyosak, másrészt nemcsak strukturálisak, hanem rendszerspecifikusak is, hiszen a piacgazdaságba való átmenetet az általános nemzetközi környezet igen kedvezőtlen feltételei között kell megoldani. S bár a kibontakozásra nézve két mértékadó forrásanyag⁷⁵ is ad pozitív előrejelzéseket, az 1990-es évek közepéig még csak részlegesen észlelhetők az évezred végére várható kedvező tendenciák - és hazánk e gondokkal terhelt régió egyik jellegzetes képviselője.

A magyar nemzetgazdaság általános válságától természetesen egyetlen hazai gazdasági szereplő sem képes függetleníteni magát. Magyarországon a piacgazdasági átalakulás súlyos gazdasági krízis jegyében zajlik: az átalakulás negatív kísérőjelensége a magas infláció, az egyre növekvő munkanélküliség, az ország külső-belső eladósodásának fokozódása. E

⁷³ E fejezet címe Paul Watzlawick azonos című könyvére utal:

Watzlawick, Paul: A helyzet reménytelen, de nem súlyos. HELIKON Kiadó, Budapest/Gyomaendrőd, 1989.

⁷⁴ Oakwood, A.: Mikor mondjunk nemet és hogyan (avagy út az önbecsüléshez). Bagolyvár Kiadó, 1994. 36.o.

⁷⁵ Naisbitt J. - Aburdene P.: Megatrendek 2000. OMIKK, 1991. 103.o. és Gerken, G.: A 2000. év trendjei. Az üzleti világ az információs társadalomban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993.

problémák külön-külön is nehezen kezelhetők, egymás hatását felerősítve pedig különösen bizonytalan és kiszámíthatatlan jövőképet vázolnak elénk.

A bizonytalanság kiéleződése kockázattűrő- és kockázatvállaló képességünk növelésére, *kockázatos döntések* meghozatalára kényszerít bennünket.

A kockázatos döntésekkel kapcsolatos egyik legjelentősebb felfedezés Tversky és Kahneman nevéhez fűződik, akik széleskörű empirikus vizsgálatra alapozva megállapították, hogy veszteséges alternatívák esetén a döntéshozók általában kockázatvállaló alkatúak.⁷⁶

A kockázatos döntések azonban pozitív esélyt is hordoznak, melynek bekövetkezése minőségi ugrást eredményezhet. Kérdés, hogy önsorsrontó nemzetünk képes-e bekapaszkodni ebbe a lehetőségbe? A Watzlawick-tól kölcsönvett fejezetcímmel azt kívánjuk sugallni, hogy van erre esélye hazánknak, ha "a helyzet reménytelen, de nem súlyos". Szerencsére mások optimizmusából is lehet meríteni. Bonifert Mária a magyarok végtelen túlélési ösztönét dicsérve tűnődik el azon, hogy "sokszor mi magunk sem értjük, hogy éltük meg és éljük túl ... az atomjaira hulló világot, a felfokozott bizonytalanságot, a közvetlen közelünkben zajló háborút".⁷⁷

A válságban lévő, végóráját élő avagy újonnan alakult magyar cégek nagy hányada kétségtelenül *súlyosan beteg*. E betegséget - akárcsak az egyének vonatkozásában - a holisztikus értelemben vett testi-lelki és szellemi egyensúly megbomlásaként kell értelmezni, amely zavarok materializálódott formája a fiziológiai egyensúlyi felborulásában - mint tünetben - mutatkozik meg.

Sok újonnan alakult magyar cég örökletes betegségtől terhelt, mivel *eleve fogyatékosan, hátrányos helyzettel* kezdi meg működését. Ilyenek például azok, amelyeket az átalakulás után *eleve forráshiánnyal vagy leromlott eszközállománnyal* indítanak. Az "örökletes cégbetegség" megnyilvánulhat

⁷⁶ In: Zsolnai László: Másként gazdálkodás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1989. 79-80.o.

⁷⁷ Watzlawick, Paul: A helyzet reménytelen, de nem súlyos. HELIKON Kiadó, Budapest/Gyomaendrőd, 1989., illetve:
Bonifert Mária: Magyar egér. Megjelent: Magyar egér Belvárosi Könyvkiadó, 1994. 28-29.o. (kiemelés tőlem: L.Á.)

például a forgótőke-ellátottság hiányában, szűk keresztmetszetű, korszerűtlen kapacitásokban, nélkülözhetetlen beruházások elmaradásában, de betegséget okozhat a cégirányítás koncepcióhiánya, vagy olyan szervezeti, működési forma, melynek egyes elemei *nem funkcióorientáltak*. A magyar vállalatok széles körére jellemző az is, hogy az előnytelen indulási feltételek a későbbiekben - akárcsak az embernél - *szerezett bajokkal* is párosulnak

Az **előnytelen indulási feltételekről** az 1988-1991 közötti időszak több olyan vállalati "válóperes ügye" tanúskodik, mely ügyekben az alapító és a belőle kivált leányvállalat vagy új társaság reménytelenül csődközeli állapota - sok egyéb mellett - az alapítás körülményeire volt visszavezethető. Ezek közül emlékezetes eset annak a leányvállalatnak az alapítása, melynél a juttatott források 1/3 részét ki nem fizetett szállítói kötelezettség képezte. Ennek "átadásával" biztosították az eszköz-forrás egyensúlyt. Ugyanilyen nagyságrendű összeget inkasszált az anyavállalat az alapítás után néhány nappal az átadott - használhatatlan, elfekvő - készletek ellenértékéért is, amivel az esetleg likvidé tehető minimális forgóeszközt is elvonta a leányvállalattól. Nyilvánvaló, hogy az alapítás ilyen torzszülött formáját sem a leányvállalat, sem az anyacég nem élte túl.

A **szerezett bajok** egyik tipikus területét képezte az a vállalati beruházási gyakorlat, ami egyet jelentett a felelőtlen pazarlással, amiben a vállalati vezetők is érdekeltek voltak. Érdekeltségüket - Bársony Jenő a következőkkel magyarázza:

- A szakmai vezetők megvalósíthatták a beruházás révén álmaikat, kiélhetik ambícióikat
- A vállalat beruházások révén elért növekedése fokozta a vezetők presztízsét.
- A beruházás és az ezzel kapcsolatos beszerzések külföldi utazásokra, tapasztalatcserékre, ezzel magánjelleű bevásárlásokra adtak módot.
- A vállalat a beruházással maximális kapacitás kiépítésére törekedett, hiszen nem tudhatta, mikor juthat legközelebb hasonló lehetőséghez.
- A vállalat minél nagyobb eszköztömeg beruházásában volt érdekelt azért is, mert ennek alapján számíthatta az amortizációt, juthatott felújítási alaphoz, sőt, a ráfordításokon alapuló árképzés

folytán ezáltal még árait is emelhetette, nagyobb nyereséget kalkulálva.

1987-ben a fentiek mellé az a kormányzati melléfogás is társult, hogy a vagyonérdekeltség jegyében vállalati vezetőket - prémiumfeltételként is - a vagyon növelésében tették érdekeltté ahelyett, hogy a felesleges vagyon leépítésére, a vagyon mobilizálására, hasznosítására ösztönözték volna őket.⁷⁸

A vállalatok gazdálkodási gondjainak felmérése során, 1989-ben egy szélesebb körű empirikus vizsgálat tapasztalatai alapján állapítottuk meg az alábbiakat:

- A gazdálkodási, hatékonysági problémák jelentős részét a nagyobb szervezeteknél a *túlcentralizáltság* okozta. A tipikusan funkcionális-hierarchikus szervezeti struktúrában belül sokhelyütt alakultak ki kis feudumok saját érdekkörökkel, védelmi vonalakkal. Ezeknél megfigyelhettük, hogy horizontálisan általában nem is tudtak és nem is akartak harmonikusan együttműködni, vertikális viszonyaikban pedig leginkább saját nélkülözhetlenségük és hasznosságuk tudatosítását érezték fontos feladatnak.
- A partikuláris érdekek érvényesítésének vadhajtása volt az is, hogy egyes funkcionális és termelési vezetők érdeke a rendezetlenség állapotának fennmaradásához fűződött. A számítógépesítés ebből a szempontból valóságos áldás volt számos vállalatnál: a gazdálkodás kudarca esetén érthetetlen és áttekinthetetlen tömegű kódszámrendszerre és törzsadatra, alacsony képzettségű kiszolgáló személyzetre, adminisztratív túlterheltségre, munkaerőhiányra lehetett hivatkozni, ahelyett, hogy a téves vezetői döntéseket, a termelés során keletkezett selejt okozóit, a raktári készletek fosztogatóit vagy a hanyag, lelketlen munkavégzőket vonták volna felelősségre.⁷⁹

⁷⁸ Bársony Jenő: A vagyon és tőkeértékelés problémái. Megjelent: "Vállalkozás Társasági átalakulás" - Ipargazdasági Intézet 1989. (szerkesztette: Balázs S.)

⁷⁹ Laáb Ágnes - Révész Jánosné - Takács Gitta: A számítástechnika-alkalmazás hasznosságának empirikus vizsgálata. Összefoglaló tanulmány, IGI Kézirat, 1989.;

Laáb Ágnes: A számítástechnika hatékonyságát befolyásoló tényezők. VEZETÉSTUDOMÁNY 1990/6 11-20.o.

A privatizáció során színre lépő tényleges tulajdonosok sem elsősorban a megvásárolt cégek lelki és szellemi rehabilitációját tartották feladatuknak. Szakmai publikációk tucatja jelent meg például a külföldiek privatizációs stratégiájában a hazai gazdasági szempontok háttérbe szorításáról. A későbbiekben - a magyar gazdaság évek óta tartó mélyrepülése miatt - nemzetgazdasági, ágazati és vállalati szinten egyaránt az időkényszer lépett fel sürgető erővel, ami megakadályozta a privatizációs programok stratégiai megalapozását. *A rövidtávú problémák szorításában a hosszabb távú túlélés, a tartós kibontakozás egyre elérhetetlenebbé vált.* Ezt a helyzetet sok élelmes befektető kihasználta. A nehéz helyzetet jól érzékeltetik Csath Magdolna gondolatai.⁸⁰

- "Ma a világpiacon recesszió uralkodik, ezért a külföldi befektetők nem a kapacitások növelésére, munkahelyek teremtésére, hanem pozíciók védelmére és ezzel összhangban versenytársaik kiszorítására összpontosítanak. Ez mutatkozik meg abban, hogy a hazai termékek fokozatosan kiszorulnak a hazai és az exportpiacokról is, és felváltja őket az esetek jelentős részében nem jobb, de drágább import termék."
- "A létrehozott gyárak többsége összeszerelő üzem, a megvett, korábban műszaki fejlesztéssel is foglalkozó hazai vállalatok többsége pedig a megvétel után ugyancsak a külföldi vállalat összeszerelő üzemévé válik. A külföldi vállalatok többsége nem hoz be korszerű technikát és élenjáró terméket."
- "A régió piacaira a külföldi befektető az életgörbe lehajló ágán lévő termékeit telepíti gyártásra és értékesítésre egyaránt. Ez egyben azt is jelenti, hogy radikális fejlődés helyett - amire a jövő érdekében szükség lenne - a külföldi tőke az esetek többségében éppenhogy fenntart, megőriz korszerűtlen struktúrákat. Stratégiai fontosságú tény, hogy az életgörbe lehajló ágába jutott termékek iránti kereslet bővülése a fejlett piacokon akkor sem valószínűsíthető, amikor a piacok újra megélnék majd. A jövő piaci ugyanis a nagy tudástartalmú, korszerű termékeknek teremtenek termelésbővítési lehetőségeket."

⁸⁰ Csath Magdolna: A gazdasági fejlődés illúziói és valós lehetőségei. Társadalmi Szemle, 1993. 8/9 sz.

- Egy dunántúli felmérés azt mutatta, hogy az oda telepített gépsorok átlagos életkora általában magasabb, mint öt év, és az otthoni gyárak korszerűsítése miatt szerelték le és szállították azokat hozzánk. Gyakran a leszerelés oka az, hogy a gépek már nem felelnek meg az Európai Közösség környezetvédelmi előírásainak.
- A külföldi tulajdonú vagy érdekeltségű vállalat nem feltétlenül jelent jól vezetett vállalatot. Idézett cikkében Csath Magdolna így ír erről: "Sok példa bizonyítja, hogy a külföldi vállalatok nem alkalmaznak korszerű vezetési módszereket. A nálunk működtetett részlegüket centralizáltan irányítják, és nem építenek a hazai történelmi, kulturális hagyományokra az alkalmazott vezetési módszerek kialakításánál. Helyette a könnyebb utat választva a magyar munkavállalókra ráerőltetik a más kulturális, társadalmi és történelmi körülmények között kialakult módszereiket, miközben a haladó vezetési elméletek és gyakorlat a fejlett országokban a decentralizált döntések, a rugalmas tanulóvállalatok, a kulturális örökség, mint innovatív erő felhasználása irányába mutat." ⁸¹

E megállapításra saját tapasztalataink is alátámasztásul szolgálhatnak. Egyik tanácsadói munkánk során tapasztalhattuk, hogy a megbízó hazai vállalatnál, ahol öt évvel korábban már stratégiai tervet készítették, divíziókat hoztak létre, és általában fogékonyak voltak a korszerű vezetés-szervezési módszerekre, a külföldi tulajdonos az önálló irányítást teljesen elsorvasztotta, és olyan tervezési-beszámoltatási módszereket honosított meg, amelyeket a hazai gyakorlatban a hatvanas években a trösztközpontok alkalmaztak a tröszti vállalatok centralizált irányítására.

A helyzetet végképp kiélezi az a körülmény, hogy míg mi magyarok a koncepciótlanság és a stratégiai megfontolások hiánya miatt gyakran döntünk ötletszerűen nagy horderejű nemzeti értékeink kérdésében, azalatt a külföldi tőke saját stratégiai céljainak rendeli alá a magyar privatizációt

⁸¹ Csath Magdolna: A gazdasági fejlődés illúziói és valós lehetőségei. Társadalmi Szemle, 1993. 8/9 sz.

Az értékvesztés típusjelenségei

Válságtüneteink különösen a vagyonszűkülés vonatkozásában mutatnak a végegyengülés irányába. A hazai *beruházott vagyon rohamosan devalválódik*. Ez sokszor a vagyonszűkülésnek indítékára, és a vagyonszűkülés során figyelembe vett árak hasznavehetetlenségére vezethető vissza, mint arra Bársony Jenő rámutatott.⁸² Az elmúlt négy és fél évtizedben például a gazdálkodó szervezetek vagyonszűkülésének számbavételére elégséges volt a nyilvántartási érték. 1960-tól több alkalommal is előállt egyfajta inflációkövető értékcorrekció, ami azonban még mindig alacsonyabb értéket adott a valós értékénél. *A vagyontárgyak beszerzési értéke valójában sosem mutatható reális képet*, hiszen a támogatások és elvonások, a kötelező árképzési előírások, és a "tisztességtelen árak" kialakítását tiltó rendelkezések gyakorlatilag lehetetlenné tették, hogy a termelési eszközök értéke a forgalmi érték körüli, elfogadható szinten alakuljon. A hiánygazdálkodás, a monopolista, központi előírásokon alapuló árképzések közepette *reális piaci értékről* - kevés kivételtől eltekintve - *nem lehetett beszélni*.

Sajnos, a piaci árak kialakulása sem sokat segít az alapproblémán, mivel *a vállalkozás folytatásának elve* a bekerülési értéken történő számbavétel szentesíti, ez viszont csak a beszerzés utáni rövid időszakban reprezentálja a reális piaci értéket, az alkalmazott értékcsökkenési leírás pedig nem biztosítja a pótláshoz szükséges tőkét. S bár a számviteli törvény lehetőséget kínál a cég céljait legjobban előmozdító amortizációs politika alkalmazására, a hatályos adótörvények még mindig visszafogó hatásúak,⁸³ az infláció pedig jórészt hatástalanítja az ilyen irányú céltudatos vállalatpolitikát.

A forgóeszközökben rejlő kockázat kezelésére a céltartalék-képzés lehetősége csak részleges megoldást nyújt, azokat a vállalkozókat pedig, akik a számviteli törvény adta lehetőséggel élve meg kívánják szabadulni az

⁸² Bársony Jenő: A vagyonszűkülés és tőkeértékelés problémái. Megjelent: "Vállalkozás Társasági átalakulás" - Ipargazdasági Intézet, 1989.

⁸³ A számviteli törvény az amortizációs politikával kapcsolatos döntéseket korlátozás nélkül a cégvezetésre bízta, míg a hatályos adótörvények egyes eszközcsoportok vonatkozásában évente előírják az adómentesen elszámolható amortizációs kulcsokat.

évek során felgyülemlett kvázi-eszközeiktől (pl. inkurrens, elfekvő készletektől, behajthatatlan vevői követelésektől), ma még többletadófizetési kötelezettséggel szankcionálják

Nagy reményt fűztünk a vagyonértékeléshez is a 80-as évek végén. Bízunk abban, hogy e módszerrel korrigálhatók a nyilvántartásban meglévő aránytalanságok. Hamar kiderült azonban, hogy a vagyon átértékelése a felszínre került régi problémákat nem oldja meg, miközben számos új bonyodalmat hívott életre.

- A számviteli törvény bevezetése előtti két ún. átmeneti év lehetőséget nyújtott arra, hogy a gazdálkodó szervezetek a saját vagyonnal szemben leírassák a valóságban sokszor nem is létező, csak a könyvekben szereplő, illetve a nyilvántartási értéküknél lényegesen kevesebbet érő készleteiket, követeléseiket, és ezáltal vagyonukat realisabb értéken mutassák ki. Tény azonban, hogy ezzel a lehetőséggel csak a cégek szűk köre élt, így a vállalati vagyontömeg fel- vagy leértékelésére elsődlegesen az átalakulások során a kötelező vagyonértékelés teremtett lehetőséget.⁸⁴
- A hazai *vagyonértékelési gyakorlat ellentmondásossága* sajátos helyzetet teremtett. Kezdetben az új vagyonérték *felfelé* mozdult el, hiszen a telek, a földterület értékének bekerülése és az épületek értékének hozzáigazítása az infláció miatti értéknövekedéshez ellensúlyozta a készletek, követelések akár kétharmadának jelentős értékvesztését is. A vállalatok vagyonának értékelése során az eddigi hazai gyakorlatban inkább a teljeskörű vagyonleltár alapján elkészített tételes vagyonértékelésekre helyeződött a hangsúly, és csak az utóbbi időkben jelent meg erőteljesebb igény a vállalatérték hozamteremtő képesség felőli közelítésére, az ún. *üzleti értékelésre*.

Létező probléma, hogy a hazai cégek többsége esetében a leltár szerinti és a hozamteremtő képesség alapján végzett vállalatérték nagyságrenddel eltérhet egymástól, ám ennek általában jól

⁸⁴ Egyes cégek gazdasági vezetőivel nehezen lehetett elhithető, hogy a szabályozás valóban megengedi a vagyonalappal szembeni vagyonvesztés ilyen jellegű elszámolását, hiszen ez teljesen ellentétes volt az előző évtizedek gyakorlatával, mikoris főbenjáró bűnnek számított a cég vagyonvesztésének elismerése és kimutatása.

megragadható szakmai és ágazatspecifikus sajátosságokból levezethető okai vannak. Egy feldolgozóipari cég például 578 mFt vagyonnal alakult át gazdasági társasággá. Az induló vagyon meghatározása a klasszikusnak tekinthető vagyonebecsléssel történt, azaz - mivel működő és tevékenységét továbbfolytató vállalatról volt szó - a vagyonelemek értéke az ún. pótlásiérték-módszerrel nyert megállapítást. Ennek eredményeként a cég eredeti nyilvántartási értékét 11 mFt-tal értékelték fel, döntően a befektetett eszközök értékének megváltoztatásával.

Az átalakulás óta eltelt két év alátámasztja azt, hogy a választott - egyetlen - értékelési módszer segítségével irreálisan magas értéken vették számba a működő vagyont, melynek értékét a hozamteremtő képesség egyáltalán nem igazolta vissza. A cég vagyona ez idő alatt jelentős értékvesztést szenvedett el, melynek megakadályozására csak a működtetési feltételek megőrzésével és javításával nyílt volna reális lehetőség.

- Nagy meglepetés érte azokat a cégeket, amelyek az átalakulási törvény jegyében ilyen értékelés alapján váltak kvázi-társasággá, majd áruba bocsátásuk során a vásárló a töredékét sem kínálta fel az így kialakított vagyoneértéknek. Azok a termelőszövetkezetek is rosszul jártak, amelyek kontár vagyoneértékelés alapján hajtották végre a vagyonevesztést, hiszen az így kialakított új érték - amely után a tulajdonosok osztalékra tartanak igényt - gyakorta többszörösét teszi ki a vagyon tényleges hozamtermelő képességének.

Felszámolási és privatizációs vagyonevesztés

A felszámolási eljárás célja az, hogy a vagyont kiárusítsák, és a befolyt bevételből a hitelezőket kielégítsék. A gyakorlat azonban - kevés kivétellel - azt mutatja, hogy *a felszámolási eljárás végére szinte nem marad kézzelfogható vagyon, szétporlik az állami tulajdon.*

Egy gépipari vállalatnál lezajlott felszámolási eljárás két éves adatai jól reprezentálják a felszámolás "eredményességét", azaz az állami vagyone leépítését:

Eszközadásból származó bevétel 260 mFt

| | |
|--------------------------------------|------------------|
| <i>Hitelezők követelése</i> | <i>681 mFt</i> |
| <i>Felszámolási költség</i> | <i>307 mFt</i> |
| <i>Nem értékesíthető vagyontömeg</i> | <i>171 mFt</i> |
| <i>A felszámolás egyenlege:</i> | <i>-988 mFt.</i> |

Az adatokból látható, hogy a vagyon eladásából származó bevétel még a felszámolás költségeit sem fedezte, miközben a megmaradt vagyon csak a hitelezők követeléseinek töredékére nyújtott volna fedezetet, ha az eszközöket egyáltalán el lehetett volna adni.

E problémát úgy is meg lehet fogalmazni, hogy a felszámolási eljárás az állami vagyon leépítésének a privatizáció melletti másik, negatív értelemben gyakran még hatásosabb formája. Kérdés: miért kell ennek szükségszerűen így történnie? E kérdésre a következőkben néhány kézenfekvő magyarázat kínálkozik.

- A termelés leállítását követően a termelő vagyon parlagon hever, ebből már nem keletkezik jövedelem, ugyanakkor az állagmegóvással, őrzéssel, karbantartással kapcsolatban továbbra is magas ráfordítások merülnek fel. Az állandó költségek jelentős része továbbra is fennmarad, miközben nincs termelési bevétel, ami erre fedezetet biztosítana.
- A munkaerő leépítésének magas költségvonzata van, amire forrásul - ha a cégek már kimerültek a likvid eszközei - csak a vagyon eladásából származó bevétel szolgálhat. Ráadásul ez a költség nagyrészt az anyagi végkielégítésre fordítódik, a cégek sokkal ritkábban eszközölnék ráfordítást arra, hogy megoldják a munkanélküliek átképzését, felkészítését a munkanélküli állapotra.

Így van ez annak ellenére, hogy az ilyen jellegű költségeket a munkaiügyi központok jórészt meg is finanszírozhatják. Ez azonban már a humán erőforrás devalválódásának problémaköre, ami egy további fejezet témája.

- Ma még nehezen felbecsülhető problémát okoznak azok a láthatatlan költségek, amelyek az esetek többségében csak a felszámolási eljárás lezárását követően kerülnek felszínre anélkül, hogy az ilyen típusú költségekre a felszámolást végzők tartalékot képeznének.
- Az állami vagyon zsugorodásához személyes haszonszerzési motivációk is hozzájárulhatnak.

- Az elmúlt évek cégeladási kísérletei azt mutatják, hogy a kiürített *fantomcégek* hasznosítására minimális az esély. A sötét, leromlott állagú *kísértetüzemek*, műhelyek vigasztalan látványt nyújtanak. Vagyonértékelők tapasztalata szerint ezek értékét nagyjából a telek eladási ára, és a bontási, elszállítási költség különbözete határozza meg, így kevés remény marad a korábban befektetett értékek hasznosítására.

Fentiek alapján belátható, hogy mire az eljárás lezárul, a hitelezők jó esetben is csak követeléseik ellenértékének töredékét kapják meg, persze egyáltalán nem egyenlő feltételekkel. A legelőnyösebb helyzetben általában a bankok vannak, mivel a pénzüzetek többnyire jelzálogjogot vagy más, minden hitelezőt megelőző jogosítványt kötnek ki, amit érvényesíteni tudnak, vagy aminek révén a többi hitelezőnél jobb alkupozícióban kerülnek.

A hazai felszámolási eljárások tapasztalatait elemezve kiderül, hogy néhány vállalatnál a felszámolási eljárás talán elkerülhető lett volna, ha az egyes hitelezők felismerik valós érdekeiket. Több csődegyezség azért hiúsult meg - különösen az első időkben - mert az állami hitelezők (APEH, VPOP, TB Igazgatóságok, Önkormányzatok) minden lehetséges kompromisszumtól elzárkóztak, mivel egyetlen olyan megoldással sem egyeztek ki, ami névleges tartozásuk legcsekélyebb mérséklését feltételezte. Az is tény, hogy megegyezni csak pozitív szándékú felekkel lehet, korlátozott felhatalmazású megfigyelőkkel ennek az esélye nem túl bízható. Ma már ezek a szervezetek nem ilyen merevek, hiszen számukra is tanulságosak voltak az eredménytelenül lezárt felszámolások.

A privatizáció maga is nagyarányú értékvesztések forrása hazánkban:

- Nagy árat kell fizetni a kapkodó, egymásnak ellentmondó, egymás hatását semlegesítő piacgazdasági törvényekért, a késedelmesen meghozott, menet közben többször módosított határozatokért.
- Meg kell fizetnünk a felkészületlenség, a tapasztalatlanság árát, és a zavarosban halászók okozta károkat is, melyek összege mint elmaradt nemzetgazdasági haszon, óriási és nehezen becsülhető.

A privatizáció elmaradt hasznát tovább "gyarapítják" a cégértékelések szakmai melléfogásai. A vállalatértékelés ugyanis komplex csapatmunka: komoly szakértelem, alapos időráfordítás, a vállalat részéről a feltételek biztosítása és a folyamatos együttműködés szükséges a munka igényes

végrehajtásához. A hazai gyakorlatban e feltételek közül gyakran több is hiányzik.

A hozzáértés sokszor esetleges és sok kárt okoz a hanyagság is, amit az elnagyolt vagyoneértékelések egész sora tükröz.

Gondot okoz az is, hogy a megszerzett gyakorlat önmagában nem biztosíték a szakmailag megalapozott értékelésre: a szakértők folyamatosan újabb és újabb megoldásra váró problémákkal szembesülhetnek, hiszen minden cégnél vannak olyan sajátosságok, amiket nem lehet megszokásból kezelni. Sokszor a külföldi szakértő sem talál kézenfekvő megoldást.

Álljon itt ízelítőül a gyakorlatban felmerülő néhány jellemző vagyon- és üzletértékelési probléma.

- Jelentős az eltérés például az ingatlanértékelések hazai és nyugati gyakorlata között. Külföldön egy ingatlan értékmeghatározásánál nemcsak azt veszik figyelembe, mennyibe kerülne annak újbóli felépítése, hanem azt is, hogy mennyi annak a feltétlenül hasznos területe. A cég értékét a nem hasznosítható területek arányában lefelé korrigálják, mivel az elfekvő ingatlan folyamatosan tőkét köt le anélkül, hogy megtérülést eredményezne.
- A felszámolási érték megállapítását nehezíti, hogy az eladhatóságnak sokszor fizikai akadályai is vannak. Egyes termelőberendezések (pl. kemencék, bányaberendezések) jellegüknél fogva helyhez kötöttek, azaz többnyire nem lehet őket elbontani és máshol felépíteni. Ha nem oldható meg az adott kiépített kapacitás továbbműködtetése, akkor a berendezések csak bontási anyagként értékelhetők, ráadásul értéküket a bontási és szállítási költségekkel is csökkenteni kell. Belátható, hogy ezek a ráfordítások esetenként meghaladhatják az eladási árat, ami a cég negatív piaci értékéhez vezet. Nálunk ugyanakkor a vagyoneértékeléshez kiadott ÁVÜ előírások nem engedik meg a negatív vállalatértéket a vagyoneértékelés során.⁸⁵

⁸⁵ A Magyar Állami Vagyonügynökség vagyoneértékelési irányelvei

- Ha egy céget azért nem sikerül egészben privatizálni, mert egyes gyors és ügyes befektetők megveszik annak legvonzóbb egységeit, a fennmaradó egységek üzleti értékének összege a szinergiahatások elvesztése folytán a töredékére redukálódhat eredeti értéküknek.
- Belső kivásárlás (MRP, lízing) esetén irracionális dolog a leendő tulajdonosokkal fizettetni meg saját kvalitásukat, vállalkozókéességüket, és az általuk hosszú évek alatt kiépített piaci kapcsolatokat, holott ezeket a reálisan megállapított cégérték is, a privatizációs kínálati ár is tartalmazza.
- Különösen nagy szakmai kihívást jelentenek a természeti károkkal is számoló vagyonértékelések, melyek a cégértéket csökkentő tényezőként veszik számításba a környezetvédelmi beruházások, rehabilitációs akciók szükségesnek mutakozó ráfordításait.

Szellemi értékeink veszendőben

"Fel kellene végre fedeznünk, hogy országunk legnagyobb ereje, gazdasági sikereinek kulcsa lakosságában, annak tudásában és szorgalmában keresendő. Ma még jól állunk szakemberek dolgában. A gazdasági helyzet hosszútávú javulásához azonban, a rövidtávú nehézségek ellenére is, stratégiai fontosságú lenne, hogy a kormányok képzésre, tovább- és átképzésre kiemelkedő mértékben fordítsanak erőforrásokat

Csath Magdolna⁸⁶

A magyar gazdaság - amint azt külföldi szakértők is egyértelműen elismerik - jól képzett humán tőkével, s a magyar humán erőforrás magas szellemi értékteremtő képességével rendelkezik! Egykori szocialista típusú non-profit társadalomként magas szellemi tőkét sikerült felhalmozunk, mivel a Kelet-európai társadalmakban a kultúra mindigis egyfajta kompenzáció volt az elmaradt polgárosodásért. Az értelmiség, az értelmiségi habitus külön rangot jelentett ezekben a társadalmakban, hiszen az emberek számára ez jelentette az egyedüli felemelkedést.

⁸⁶ Csath Magdolna: A gazdasági fejlődés illúziói és valós lehetőségei. Társadalmi Szemle 1993. 8/9 sz.

Amint arra Bródy András rámutatott a "Lassuló idő" című nagysikerű munkájában, egy elmaradott társadalomnak 24-25 év közötti gesztációs időre van szüksége ahhoz, hogy első generációs saját képzésű szakemberei kikerüljenek a gazdasági életbe, míg Magyarországon az oktatási infrastruktúra ennél jóval kedvezőbb feltételeket teremtett.

Teremtő humántőkénket a Nyugat is elismeri, és igyekszik saját javára hasznosítani. Szinte minden világbanki tanulmányban előkelő helyen, a pozitív meglepetések kategóriájában szerepel például a magyar "Human resources" kategória értékelése. Bonifert Mária találóan jellemzi a fejlett Nyugat és a jól képzett magyar szakemberek ellentmondásos viszonyát.

"A külföldön dolgozó vagy kivándorolt magyar kutató, szakember nagy kincs. Közös bennük, hogy megszállott művelői tudományuknak, s ezért mindenre képesek. Az USA, a világ elsőszámú agyimportőre spongyaként szívja magába az ilyen embereket. Kiszivattyúzza tehetségüket, gátlástalanul magáévá teszi szellemi kapacitásukat, áron alul vásárolva meg a munkaerejüket." ⁸⁷

Fentiek igazolására elegendő a Naisbitt - Aburdene szerzőpáros munkájára utalni, akik Magyarország jövőbeli trendjeinek felvázolásakor kiemelik, hogy "volt olyan év, amikor Rubik Ernő több profítot és keményvalutát szerzett az országnak, mint a magyar nehézipar együttvéve." ⁸⁸

Nagy nemzeti értékünk tehát a *humán erőforrás, melynek leértékelődésére* már sok évvel ezelőtt is számos jel utalt, a többi között Falusné Szikra Katalin tollából, rávilágítva számos, már korábban, a válságot megelőző években is jelenlévő negatív tendenciákra.⁸⁹ Megállapította például, hogy a szellemi munkakörökben, vezetői beosztásokban dolgozó felsőfokú végzettségűeknél a pályaelhagyás igen nagymérvű, pedig az itt bekövetkező létszámvesztés a cégre is, a nemzetgazdaságra nézve is súlyos veszteséggel jár. Mi több, a nyolcvanas években volt egy viszonylag hosszú erjedési

⁸⁷ Bonifert Mária: Marshall-segély a Nyugatnak? Megjelent: Magyar egér Belvárosi Könyvkiadó, 1994. 20-26.o. (kiemelés tőlem: L.Á.)

⁸⁸ Naisbitt J. - Aburdene P.: Megatrendek 2000. OMIKK, 1991. 103.o.

⁸⁹ Falusné Szikra Katalin: A tudás leértékelődése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1990.

szakasz, amit a *szellemi és vállalkozói tőke kimenekítése időszakának* lehet nevezni. A jelenséget sokan, többféle közelítésben is feldolgozták. A "divesztíció" fogalma - Szabó Katalin szóhasználatából kölcsönözve, megfelelő adaptációval - a humán erőforrás vonatkozásában is helytálló, és jellemzője ennek az időszaknak.

"A tőkekivonás nem egyszerűen a befektetés inverze, hanem "kiruházási döntésként" fogható fel, amikor az elavulástól az erősödő konkurencián át az alapanyagok árának emelkedéséig, számos oka lehet annak, hogy a nyereségpozíciók megjavításának egyetlen lehetőségét az adott területről való elmenekülés kínálja."

Szabó Katalin⁹⁰

A 80-as években Magyarországon felismerték, hogy az alacsony bérek folytán termékeink nemzetközi összehasonlításban túlzottan anyagigényesnek mutatkoznak, miközben bérigényességük messze elmarad a nyugati mércétől. Ezt követően - természetesen nemcsak emiatt - számos intézkedés történt, amelyek eredményeképpen a termékek költségstruktúrájában a bér- és bérjellegű költségelemek részaránya hangsúlyosabbá vált. Napjainkra ezt a korábbi csorbát már olyan jól sikerült kiköszörölni, hogy 1 forint nettó bérré 160-200 % nagyságrendű járulék (SZJA, társadalombiztosítási, munkaadói és munkavállalói járulék, szakképzési hozzájárulás, stb.) esik, ami a munkáltató termelési költségein belül a bérjellegű költségeket jelentős mértékben megdrágítja, miközben a munkavállaló reálértékben kevesebbet keres, mint tíz-tizenöt évvel ezelőtt. A tudásdevalválási jelenségsorozatba jól illeszkedik a szellemi tevékenység megadóztatására irányuló szemellenzős - és enyhén szólva kicsinyes - törvénykezői magatartás.

A humán erőforrás tőkeként való megmérettetésének igénye elsőként a társaság-alakítások idején merült fel komolyabban hazánkban, mikoris a társaságba apportált szellemi tőkét az immateriális javak között lehetett megfelelő értéken szerepeltetni. Az apport bevitele pedig azért vált különösen népszerűvé ebben az időszakban, mert azt a cégalapításhoz szükséges készpénznél könnyebben lehetett előteremteni.⁹¹

Az apport lehet bármilyen vagyoni értékkel rendelkező, forgalomképes dolog, szellemi alkotás és vagyoni értékű jog, amit a tulajdonosok a cég vagyonaként bocsátanak rendelkezésre. Az apport három csoportba sorolható: lehet dologi (tárgyi) apport, szellemi alkotás, és

⁹⁰ Szabó Katalin: Lányuló gazdaság. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1989. 30.o.

⁹¹ E meghatározásokat a Cégvezetés (II.évf. 3.szám 57-64.o.) "Az apport" című összefoglaló áttekintéséből emeltem ki. L.Á.

vagyoni értékű jog. Az első kategóriába tartoznak az ingó és ingatlan, azaz a "megfogható" vagyonelemek tartoznak, míg az utóbbi két kategóriát "légius apportnak" is szokás nevezni.

A számviteli törvény bevezetése óta eltelt néhány év tapasztalata azt mutatja, hogy az apportként társaságba bevitt immateriális javak - azon belül is különösen a szellemi alkotások - a társaság alapítások kezdeti, tanuló időszakában jó szolgálatot tettek a pénzügyükben lévő hazai vállalkozóknak, vegyesvállalat létesítése esetén pedig az e körbe tartozó apport mindmáig a többségi tulajdon megszerzésének vonzó pénzkímélő útját kínálja.

Az apporttal kapcsolatos jogértelmezés gyakorlati alkalmazása nyomán jellegzetes kép rajzolódik elénk. Ha egy know-how, például egy technológiai leírás dokumentált formában áll rendelkezésre, és azt piacépesnek értékelték, akkor az forgalomképes jognak minősül, és így természetesen apportálható. E meghatározás szellemében egy vegyes vállalat létrehozásakor a külföldi fél gyakorlatilag egy halom hasznavethetetlen technológiai leírással is megszerezheti a többségi tulajdonhoz szükséges részvényt.⁹² Ezzel az eszköz-oldalon bekerül a befektetések közé egy olyan kvázi-erőforrás, aminek nincs hozamteremtő képessége, miközben a forrás-oldalon megnöveli a saját tőke részarányát. E know-how tulajdonosa tehát nem csupán a hasznot hozó tevékenység arányában, hanem teljes tulajdonrész arányában, azaz részben méltatlanul jogosult az osztalékra. A magyar fél által vállalkozásba vitt saját tapasztalatok, helyismeret, menedzseri képességek és készségek viszont nem szerepelnek a könyvekben, így ingyen hullnak a külföldi befektető ölébe.

A privatizáció a humán erőforrásexport tekintetében hasonló hatású, mint amikor a cégekbe a külföldi tulajdonos a piaci térnyerés szándékával fektet be. A folyamat ugyanaz, a hatás miért lenne más? Gazdasági pangás idején a külföldi tőke érdekelt abban, hogy szellemi tőkájének mozgásteret teremtsen, és ha erre megvannak a hatalmi, befolyásolási eszközei, akkor miért ne tenné meg? Ez nem jelenti azt, hogy minőségi tőkét exportál vagy

⁹² Az egyik hazai vegyesvállalatnál például a külföldi fél 35 %-os tulajdoni részarányából, amely több mint 300 mFt-ot tesz ki, 40 mFt-ot képvisel az ún. "technológiai transzfer" értéke, ami messze nem tükröződik annak hozamtermeléshez történő hozzájárulásában.

fektet be, de azt igen, hogy enyhíteni akarja a saját országhatárain belüli, munkanélküliségből származó társadalmi-gazdasági-politikai feszültséget.

A külföldi szakértők itteni szereplése is hozzájárul szellemi tőkénk elkallódásához. E szakértők elsősorban a különböző segélyprogramokon keresztül jutnak megbízáshoz, díjaik pedig olyan magasak, hogy a külföldi segély nagyrészt visszajut külföldre, illetve be sem jön az országba. Megjelenésükkel a magyar tanácsadók egyre kevésbé juthatnak hozzá rangos, igényes megbízásokhoz - legfeljebb erősen alulfizetett alvállalkozói pozíciókban reménykedhetnek.

A hazai szakemberek önértékelését erősen aláássa az, hogy a meghirdetett nyilvános pályázatok esetében sokszor eleve eldöntött tény, melyik külföldi cég lesz a nyertes. Így fordulhat elő, hogy a külföldi szakemberek közepes felkészültséggel is elszívhatják a megrendeléseket a hazai szellemi erőforrások elől, miközben gyengébb minőségű szolgáltatásaikért a szellemi szolgáltatások Magyarországon szokásos árának többszörösét igénylik. Csath Magdolna jól érzékelteti a probléma súlyát:

"A vagyoneértékelés, a reorganizáció vagy a stratégiaalkotás során a külföldiek igénybevétele hasznos lehet. A kívülről jövő szakértelem esetén azonban mindig számolni kell azzal, hogy a szaktanácsadó végül is kockázatmentesen dolgozik, és az ötletei által okozott gondokat, problémákat az ország lakosságának kell végső soron megoldania. A régióban zajló változások irányítására vonatkozó külső tanácsokkal szemben óvatosságra figyelmeztet az a tény is, hogy olyan tanácsadók egyszerűen nem léteznek, akiknek ilyen változásokkal összefüggő tapasztalataik, ismereteik lennének. Gyengeségük az esetek többségében az is, hogy a régió helyzetét, erős pontjait nem vagy csak felületesen ismerik, és sokszor ezekre nem is kíváncsiak." ⁹³

Csath Magdolna szerint öngyilkos az a stratégia, amely a meglévő erős pontokat szétzúzza, mielőtt más erős pontokat felépített volna! Tanulmányában ráirányítja a figyelmet a problémák gyökerére, és a legsürgősebb teendőkre:

⁹³ Csath Magdolna: A gazdasági fejlődés illúziói és valós lehetőségei. Társadalmi Szemle, 1993. 8/9 sz.

"Hogyan hasznosul a jól képzett munkaerő? Mivel a külföldi tulajdonban került vállalatok egy általános stratégia elemeivé válnak, amelyben a kutatást-fejlesztést otthon, a külföldi vállalat székhelyén végzik, a kutatás-fejlesztési tevékenység az első, amelyet a külföldi vállalat nálunk megszüntet. Néhány szerencsés hazai szakember lehetőséget kaphat arra, hogy külföldön dolgozzék, a többség azonban a képzettségénél alacsonyabb szintű, gyakran a külföldről behozott munkaerőt kiszolgáló munkát kap vagy elbocsátják a vállalattól.

A tanulásba befektetett idő és pénz elvész a társadalom számára. Tipikus pályamódosítás főleg a bölcsész és agrárvégzettségű szakemberek számára az ügynökké válás. Az ilyen területen eltöltött néhány évi munka után ezen szakemberek tudása teljesen elavul. Sokan azok közül, akik nem akarják elhagyni az értelmiségi pályát, az ország elhagyását tartják egyedüli megoldásnak. Ez a tendencia egyre erősödik. Az országot elhagyók között egyre több a kvalifikált, nyelveket beszélő szakmunkás.

Úgy tetszik tehát, hogy a Délkelet-ázsiai országok sikereit megalapozó stratégiát legalább annyira nem követjük, mint az Európai Közösségben kirajzolódó, a versenyképesség legfontosabb feltételének a tudást tartó, és a gazdaságpolitikát erre építő magatartást. Legfontosabb erőforrásunkkal, képzett szakembereinkkel tehát rosszul gazdálkodunk. Tudásuk elpocsékolódik, leértékelődik, illetve azt szándékosan devalváljuk. A képzést széleskörűen kell értelmezni, beleértve nemcsak a felsőoktatást, de a munkások folyamatos tovább és átképzését, a munkából kiesettek átképzését is. Ha ugyanis ez nem történik meg, akkor a ma fennálló átlag 20-25 éves technikai, technológiai elmaradás tovább nő, mert a régió nem lesz képes a korszerű technológiák fogadására." ⁹⁴

A kutatóhelyeken és az egyetemeken dolgozó tudományos munkatársak, kutatók, oktatók az alacsony fizetések miatt az oktató-kutatómunkától teljesen távol álló munkák végzésére kényszerülnek, így alig jut idejük a szakmai fejlődésre, és az oktatás színvonalának emelésére. Ha nálunk az oktatási beruházások áldozatul esnek a szűklátókörűség és téves prioritások

⁹⁴ Csath Magdolna: A gazdasági fejlődés illúziói és valós lehetőségei. Társadalmi Szemle, 1993. 8/9 sz.

okoza kényszerű takarékoságnak, akkor mitől lennének esélyeink abban a nem túl távoli jövőben, amelyben a tudással, mint legfontosabb versenyénevezővel és a képzett emberekkel, mint legértékesebb nemzeti erőforrásokkal fognak versenyezni a gazdaságok? Mivel a tudás és a kreativitás a jövő legfontosabb versenyfeltétele, a mai gyakorlattal szembeni egyetlen racionális választásunk az lenne, hogy az oktatásba, képzésbe, továbbképzésbe és a kutatás-fejlesztésbe investáljunk, ezzel alapozván meg a magyar gazdaság hosszútávú életképességét.

Az elmúlt évek vállalateladási gyakorlatát végigkísérte a vagyonkiárusítás vádja, és az e vádtól való félelem, ami sokszor akkor is lefogta a döntéshozók kezét, amikor a döntés halogatása súlyosabb kárt okozott, mint az elhibázott döntés. Mindemellert nem a fizikai vagyonvesztések sorozata tekinthető a nemzetgazdaság legsúlyosabb kárának, hanem szellemi értékeink elherdálása.

Már 1988-ban hangsúlyoztuk annak szükségességét, hogy a magasán képzett munkaerőt, különösen pedig az értékteremtő szellemi tőkét a cégek tényleges értékteremtő tőkeként vegyék számításba, és azt a gazdasági társaságok megalakítása során ismertessék el az új tulajdonossal.⁹⁵ A kérdés ma sürgetőbb mint valaha: a felhalmozott hozzáértés, információ, teljesítőképesség mint tőkehordozó, nemzeti kincsünk része még akkor is, ha azt a fennálló szabályok szerint nem lehet a vállalati vagyon immanens részének tekinteni. E tőkerész reális értékelésének megoldása gyakran fontosabb, mint a vállalati vagyon mérlegben is kimutatott más eleméé. A bejártatott cégnevet, üzletláncot, kiépített vevőkört és elért forgalmat például értékén szükséges nyilvántartani, és árát a befektetővel megfizettetni.

Egyensúlyzavarok az értékrendben

A társadalmi-gazdasági rendszerváltások átmeneti időszakát többnyire szükségyszerűen kíséri értékválság, hiszen ilyenkor egyidejűleg, egymás

⁹⁵ Laáb Ágnes: Érdekeltségi viszonyok a vállalaton belül. Megjelent: "A belső vállalkozások szerepe nagyvállalatok dinamizálásában" c. konferencia (Szerkesztette: Laáb Ágnes - Tóthné Pál A.) tanulmánykötetében Ipargazdasági Intézet Vállalatgazdasági ajánlások Kiadvány Budapest, 1988, valamint a vállalkozói képzések keretében

mellett hatnak a régi és új értékek. Különösen nehéz a helyzet akkor, ha az átmenettel járó feszültségeket tartós és elhúzódó válsághelyzet súlyosbítja. Az értékrend általános káosza készületlenül éri a fejlődő generációkat, de nem kíméli a derékhatat és az idősebbeket sem - erre figyelmeztet bennünket Kindler József és Zsolnai László, a "Tanítható-e az etika" című hiánypótló mű szerkesztői.⁹⁶

Az értékeket a felnövekvő nemzedékek számára általában a szülők és az oktatási intézmények közvetítik. Az etikai nevelés azonban nálunk az elmúlt évtizedekben csendben kiszorult az oktatásból.⁹⁷ A pedagógusok túlságosan hajszoltak és - mivel évekig működött e területen is a kontraszelekció - kevés kivétellel nem is alkalmasak arra, hogy erős kisugárzásukkal értékeket közvetítsenek. A középkorú generáció létbizonytalansággal, kiábrándultsággal küzd, a fiatalabb korosztályok pedig sem a kiábrándult felnőtt társadalomban, sem egymás között nem találnak irányadó értékeket. Sokan a taszító pazarlásban találnak menedéket, a gazdaságban pedig rablógazdálkodás uralkodik tőkével, értékkel, idővel - különösen a mások idejével. Széchenyi István szavai ebben a tekintetben is időszerűek: "Időgazdálkodáshoz érteni többet ér, mint mindenkor szilárdnak lenni egészségben vagy akár pénzgazdálkodásban: mert csak az idő visszahozhatatlan, míg a beteg vagy anyagilag leromlott ember ismét egészséges és jómódú lehet."⁹⁸

Kusza értékrendünk válsága az elmúlt években - más irányt véve - tovább mélyült. Falusné Szikra Katalin⁹⁹ alaposan elemzi, hogy a piacgazdasági átalakulás kapcsán számos olyan etikai-erkölcsi torzulás, zavar lép fel, melyekért nem lehet *egyoldalúan* csak az egyéneket hibáztatni!

"A családok száma ... 1987 és 1991 között megnégyszereződött. A gazdasági visszaélések egyik leggyakoribb módja az adócsalás. Közismert az adófizetők rendkívüli találékonysága az adófizetés alóli kibújásban. Igen elterjedt forma a fekete munka... és ... ugyancsak

⁹⁶ Tanítható-e az etika? (Szerk.: Kindler József-Zsolnai László) BKE Gazdaságtudományi Központ, Budapest, 1994.

⁹⁷ Tanítható-e az etika? (Szerk.: Kindler József-Zsolnai László) BKE Gazdaságtudományi Központ, Budapest, 1994.

⁹⁸ Széchenyi István gróf: Intelmei Béla fiához. Magvető Könyvkiadó, Bp. 1985.

⁹⁹ Falusné Szikra Katalin: Vadkapitalizmus? Közgazdasági Szemle, 1993. 7/8

nagy feltűnést keltettek a közelmúlt feltárt esetei, amelyek során nem kevesek hamis számlák alapján soha be nem fizetett nagy összegű forgalmi adót igényeltek vissza az adóhatóságtól, volt amikor adóhivatali munkatársak közreműködésével."

"A gazdasági visszaélések megszorodásának egyik fő oka minden bizonnyal a piaci öntisztulásnak piaci viszonyainkból adódó fejletlensége. Egy jól fejlett, civilizált piacgazdaságban nem elsősorban hatósági úton üldözik az inkorrekt üzleti magatartást, hanem a piac önmagát tisztítja, saját eszközeivel kikényszeríti az alapvető szabályok betartását, az erkölcsstelen magatartási formák egy jelentős részét maga veti ki magából.

A piac legfőbb erkölcsi követelményei: a magántulajdon tiszteletben tartása, a szerződészhűség, a megtett gazdasági lépések következményének a vállalása és a tisztességes verseny. Egyelőre a pozitív erkölcsi normák nem tudnak érvényre jutni. Minden bizonnyal szerepet játszik ebben a jó példa, a minta hiánya. A mai vállalkozók apjuk, nagyapjuk generációjától nem tanulhatták meg a piaci morált, nem ismerhették meg a korrekt piaci magatartást. Pedig a motivációs minták jelentősége a gazdaság működésében legalább akkora, mint a tiszta profitmaximalizálásé..."

Falusné Szikra Katalin¹⁰⁰

A volt szocialista rendszereken belül kialakult valami görcsös igyekezet, egyfajta emberfeletti találékonyság abban, hogy ezeket a társadalmakat valamiképpen (kijárással, lobbyzással, lekenyerezéssel, a kiskapuk megtalálásával) működőképessé tegyék - vélekedik Bonifert Mária. Véleménye szerint azonban egy eltorzult értékrendű társadalom mindig egy eltorzult szabályozórendszer eredménye, és nem egy eredendően bűnös nép vétke.¹⁰¹

A formálódó magyar piacgazdaságban ugyanakkor mind elemibb erővel fogalmazódnak meg egy-egy cég belső értékei és magatartáselvárásai.

¹⁰⁰ Falusné Szikra Katalin: Vadkapitalizmus? Közgazdasági Szemle, 1993. 7/8 (kiemelések tőlem: L.Á.)

¹⁰¹ Bonifert Mária: Marshall-segély a Nyugatnak? Megjelent: Magyar egér Belvárosi Könyvkiadó, 1994. 24.o.

Ezeket az elveket nyugati mintára a magyar cégek is *etikai kódexekben* foglalják össze. Az etikai kódexek iránti igény megjelenése egyben szakítás is azzal a hittal, hogy a cégeknél alkalmazott érdekeltség önmagában elegendő arra, hogy betöltse az értékrendi elemek közvetítő szerepét.¹⁰² Saját gyakorlati tapasztalataink szerint egy jól összeállított etikai kódex viszont betöltheti azt a szerepet, hogy a munkavállalókat a kívánatos magatartási elvárások, viselkedési normák irányába terelje.

A fogyasztói társadalom bővületében egyre inkább az anyagiak kerülnek az egyének látókörébe, *sokak számára a legfontosabb hajtóerővé válik a pénz, mint az anyagi javak megszerzésének eszköze. A fogyasztói társadalmak értékrendjében ennek megfelelően túlhangsúlyossá válik az anyagi értelemben vett gazdagság, a hatalom és az érdekkapcsolatok.*

"Azok az emberek, akik egy magasabb tudatszinten élnek, tanítanak, alkotnak, jól tudják, hogy a mai sorsfordító kor egyetemes válságának egyik oka, a belső üresség, céltalanság, a féktelen szerzési vágy, a felszínes értékrendszer elfogadása, mint normális, sőt kívánatos állapot" - írja Bistey Zsuzsa.¹⁰³

A cégek hagyományos belső érdekeltsége azért szül torz jelenségeket, mert egyoldalúan túlhangsúlyozza az egyéni érdek egyik elemét, az *anyagi boldogulást*. Az emberek többsége ugyanis lassan jut el a felismerésig, hogy a több pénz önmagában semmire sem ösztönöz, hogy nem a nagyobb jövedelem, hanem annak kiváltó oka: az értelmes, felelősségteljes, erőpróbát jelentő feladat, az ember önbecsülését és fontosságát erősítő bizalom készletet a nagyobb teljesítményre.

¹⁰² Hankiss Elemér szerint a magyar valóságban négy alapvető értékrend elemei keverednek: a hagyományos keresztény, a puritán-felhalmozó, a fogyasztói hedonista és a munkásmozgalmi. Hankiss Elemér: *Diagnózisok*. Magvető, 1982

¹⁰³ Bistey Zsuzsa: *Vízöntőkori újjászületés. Egészségforrás Kiadó, 1992. 34.o.*

Motivációs tévhitek - érdekeltségi útvesztők

"Majdnem mindenki egyetért azzal, hogy a legfőbb erőforrás az ember. Mégis szinte senki sem él eszerint."

Peters-Waterman¹⁰⁴

Az elmondottak alapján felmerül a kérdés: a cégek belső érdekeltségi rendszerei miért nem képesek az általános emberi értékek közvetítésére? Miért ébreszt a legtöbb emberben *kétséget* az ösztönzési, belső érdekeltségi rendszerek remélt hatékonysága? Azért, mert itt is elvétjük az *egységet*, a holisztikus teljességet. *Az anyagiak bővületében kevés figyelmet fordítunk a motiváció lényeges elemeire, azaz az egyén önmegvalósítási igényéből fakadó szükségleteinek kielégítésére.* Jobban kellene számolni az emberek azon alapvető, természetes szükségletével, hogy valamely csoport, közösség elfogadott, megbecsült tagjai legyenek. Jobban meg kellene becsülni a kis csoportok önszervező, önigazgató képességét, a csoportteljesítmény szinergikus hatását. Olyan motivátorokkal is törődni kellene, mint a bizalom, a tiszteletadás, az empátia (odafigyelés, beleérzés és visszajelzés), a lelkesítés és a lelkesedés ébrentartása, az érdeklődés felkeltése, az önképzés igényének élesztése, támogatása, a megerősítés és az önbizalomfejlesztés. Ennek viszont feltétele a felnőtt emberek önismerete, egymás megbecsülése.

Sajátos *pszichés infantilizmus* az oka annak, hogy a hazai vállalatok ösztönzése ma is egyfajta gyermeki jutalmazási és szankcionálási rendszert követ, amittől nehezen tudunk elszakadni. A tekintélyelv egyeduralma ugyanis pszichológiailag éretlen, gyermeteg társadalmat és egyéneket nevelt ki. Bonifert Mária megállapítja például, hogy a kitermelődött szocialista lumpenrétegnek olyan szocialista jogai, a paternalista állam által garantált járandóságai voltak, melyek függetlenek voltak mindenfajta teljesítménytől.¹⁰⁵ A gyermek is ilyen: türelmetlen és követelőző, adni nem képes, mindenáron kapni akar, inkább vannak elvárásai másokkal szemben,

¹⁰⁴ Peters, T.J. - Waterman, R.H.: A siker nyomában. Kossuth Könyvkiadó - Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986. (kiemelések tőlem: L.Á.)

¹⁰⁵ Bonifert Mária: A rendszerváltás éretlen gyermekei. Megjelent: Magyar egér Belvárosi Könyvkiadó, 1994. 8.o.

mint követelményei önmagával. Önkontrollja kialakulatlan, ezért külső visszajelzésre van szüksége. A felnőttek biztosítják számára a szabályok közötti eligazodást: ha cselekedetei tetszést váltanak ki, akkor megdicsérik, ha vét a szabályok ellen, akkor megbüntetik. Nem véletlen tehát a szociológusoknak az a megfigyelése, hogy az anyagi ösztönzésnél nem a mérték, hanem a megmérettetés ténye a fontos, vagyis az egyén teljesítményének külső megítélése és visszaigazolása. A cégeknél kialakított belső érdekeltségi rendszerek azonban - éppen a pszichés infantilizmus jegyében - a vállalati gazdasági célok teljesítésének ösztönzésére, és az eredmény elmaradásának büntetésére összpontosítanak. Ez alaposan leszűkített funkció, de még ezt is csak korlátozott eredményességgel képesek ellátni. Figyelmet érdemel ezért a motiváció sikerességének kérdése, aminek kutatása nagyjából egyidős az emberiséggel.

Minden időben vannak vezéregyéniségek, akiknek szeme villanása is képes emberek százait, ezreit mozgásba lendíteni egy megadott cél érdekében, miközben másoknak ez hatalmi szimbólumok, szolgálalkú udvaroncok által körülvéve sem sikerült. A "Gyűlöljenek, csak féljenek tőlem" és a "Szeretet mindent legyőz" elv az a két szélsőség, ami a befolyásolás művészetére jellemző.

Emberek befolyásolására számos eszköz kínálkozik. Ezek legfőbb típusait Oakwood nyomán a 16.táblázat foglalja össze.

EMBEREKET BEFOLYÁSOLÓ ESZKÖZÖK TÍPIZÁLÁSA

| A BEFOLYÁSOLÁS FORMÁJA | ÉRDEKVISZONYOK ÉS A BEFOLYÁSOLÁS ESZKÖZEI | AZ EGYEZKEDÉS ÉS A VÉDEKEZÉS ESZKÖZEI |
|---------------------------------------|--|---|
| Egyeztetés | Nyílt, áttekinthető érdekvizonyok, tárgyilagos információ Jószándékú bátorítás az együttműködésre, a közös siker reményének kifejezése | Egyeztető IGEN Egyeztető NEM |
| Manipuláció | Álcázott érdekvizonyok, "kakukktojás érdekek" Nyílt vagy burkolt hazugság Propaganda: dogmák elfogadtatása az igazság, a hazugság és az indulatok keverékéből álló receptekre támaszkodva Hamisan felismert szükségetek, érzelmi zsarolás, burkolt fenyegetés | Kitérés a nyomás elől Önérvényesítő NEM Az önérvényesítési jogok foganatosítása |
| Kényszerítés | Nyílt, áttekinthető érdekvizonyok Az elsődleges szükségletek ellenőrzött adagolása a hatalom nyers erejével | Képmutatás vagy passzív ellenállás Lázadó NEM, azaz nyílt, erőszakos szembeszegülés |

Forrás: Oakwood, A.: Mikor mondjunk nemet és hogyan (avagy út az önbecsüléshez). Bagolyvár, 1994. 32.o.

Az emberi együttműködések terén folytatott elméleti kutatások egyik kitértetett területe a *motivációkutatás*. Az együttműködés egyik fő eleme az egyeztetés, ami pozitív előjelű érzelmeken alapul: a rokonszenven, az együttérzésen és a segítőkészségen. E területről érdemes kiemelni Scitovsky Tibor pszichológiai megfontolásait:

"Az éhség, a szomjúság, a fájdalom, a meleg- és hidegérzet, a szexuális vágy mind-mind valamilyen biológiai zavar megnyilvánulásai. A mechanizmus, melynek során biológiai zavar késztetéssé válik, az általa kiváltott cselekvés pedig helyreállítja az egyensúlyt és így megszünteti a késztetést, olyan neveken ismert, mint a drive-elmélet, inger-válasz elmélet vagy S/R elmélet és a homeosztázis elmélete. A homeosztázis, a szervezetnek az a tulajdonsága, hogy úgy működik, mint egy hőfokszabályozó! Ez az elmélet hallgatólagosan a szervezet mozdulatlanságát feltételezi mindaddig, amíg valamilyen zavar vagy hiány késztetést nem vált ki, hogy ez aztán elvezessen a zavart kiküszöbölő cselekvéshez."

*"Ez a feltevés ma már tarthatatlannak tűnik... Az ember, mivel tisztában van azzal, hogy a hatékony cselekvéshez megfelelő készenléti állapotot kell elérnie és fenntartania, gyakran próbálkozik annak szándékos befolyásolásával. A pszichológusok feltételezik egy optimális ingerszint és egy optimális aktivizációs szint létezését. Ezek olyan értelemben optimálisak, hogy az embernek jó hangulatot, komfortérzetet biztosítanak. Az optimális szint időben valószínűleg nem állandó, hanem az ébrenlét-alvás-ciklusnak megfelelően változik. Az optimálisnál alacsonyabb szint következménye az unalom; a felfelé való eltérés okozza a feszültséget, fáradtságot, nyugtalanságot."*¹⁰⁶

A különféle motivációs elméletek (az alapvető szükségletek kielégítését célzó anyagi ösztönzők mellett) többnyire a feszültség és nyugtalanság által kiváltott ösztönzőerőt próbálják szolgálatukba állítani. A különféle irányzatoknak számos jeles képviselője van. Közülük a holisztikus szemléletnek leginkább a McGregor által bevezetett X és Y elmélet integrált

¹⁰⁶ Scitovsky Tibor: Az örömtelen gazdaság. Gazdaságlélektani alapvetések. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1990.

felfogása feleltethető meg. A kétféle közelítés integrálásában itt is a komplementer tudat segíthet, hiszen belátható, hogy a kétféle elmélet a motiválás polaritásait tükrözi:

17.táblázat

AZ "X" ÉS "Y" ELMÉLET ALAPFELTEVÉSEI

| "X" ELMÉLET | "Y" ELMÉLET |
|--|--|
| <p>A tömegeket középserű emberek alkotják</p> <p>Az átlagember belső lényegéből következően nem szereti a munkát, és ha teheti, nem dolgozik</p> <p>Kényszerrel, fenyegetéssel, ellenőrzéssel kell rávenni a munkavégzésre</p> <p>Az átlagember jobban szereti, ha irányítják, kerüli a felelősséget</p> | <p>A munka közben kifejtett fizikai és szellemi erőfeszítés is - hasonlóan a játékhoz és a pihenéshez - az ember természetéhez tartozik.</p> <p>Az átlagember nem vonakodik a munkától, vállalja a felelősséget, a fenyegetés felesleges</p> <p>A siker növeli az önértékelést</p> <p>A kedvvel végzett munka az embereknél kiváltja a képzelőerőt, eredetiséget, kreativitást</p> |

Forrás: McGregor kutatásai nyomán. In: Scitovsky Tibor: Az örömtelen gazdaság. Gazdaságlélektani alapvetések. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1990.

"A felszínen úgy tűnik, hogy az X és Y elmélet kölcsönösen kizárja egymást. Vagy az egyiket választjuk, vagy a másikat. Egy vezető vagy tekintélyelvű, vagy demokratikus. A valósághoz azonban közelebb áll, ha kijelentjük, hogy a vezető egyik sem, s egyszerre mindkettő" - állítja Peters és Waterman, méltán híressé vált könyvében.¹⁰⁷

¹⁰⁷ Peters, T.J. - Waterman, R.H.: A siker nyomában. Kossuth Könyvkiadó - Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986. 123.o.

Talán érdemes tovább idézni az ismert amerikai sikervállalatok receptjeiből, mivel egyszerűségük jól megfigyelhetővé teszi az emberi motiváció jn elemeinek elvegyülését az irányítás racionális jang elemeivel.

A kiváló vállalatok vezetését egyidejűleg jellemzi a rugalmasság, a szigorúság és a lelkesítő légkör. A jó menedzser értelmes tevékenységet ad embereinek. A vállalati kultúra meglehetősen szigorúsággal szabályozza azt a néhány igazán fontos alapvetet, amely meghatározza az egész vállalati tevékenységet, ugyanakkor gondoskodik az alaptevékenységen túlmutató értelemről is.

Az emberek biztonságérzetéhez hozzájárul a szilárd értékrendszeren nyugvó, mesékben vagy akár mítoszokban és legendákban élő vállalati öntudat. A cégek ezen kívül egy nagyon emberi igényt is saját hasznukra fordítanak: azt a belső igényt, hogy az ember úgy érezze, kezében tartja saját sorsát. Az értelmes cél keresése ugyanis olyan erősen munkálkodik az emberben, hogy személyes szabadságának jelentős részét is képes feláldozni olyan intézmények javára, amelyek ezt az értelmet megadják neki. Meglepő, hogy e kézenfekvő tény ellenére a legtöbb cégnél milyen kevéssé aknázzák ki a belső motivációban rejlő hatalmas erőforrásokat...¹⁰⁸

A cégek mindennapos gyakorlatában használatos pénzügyi mutatók sokat elárulnak a cég egészéről, de nem képesek választ adni arra, hogy a cég működésében mit kellene *konkrétan* javítani a befektetett tőke hatékonyabb működtetéséhez. Következésképpen e mutatókat nem csupán cégszinten és a gazdálkodási időszak végén kell meghatározni, hanem a *stratégiai üzleti egységek (SBU-k)* szintjén is,¹⁰⁹ mégpedig jellemző időszakonként, a vezetői döntések jobb megalapozásához.

¹⁰⁸ Peters, T.J. - Waterman, R.H.: A siker nyomában. Kossuth Könyvkiadó - Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986. (kiemelések tőlem: L.Á.)

¹⁰⁹ A stratégiai üzleti egység (angolul SBU = Strategic Business Unit) olyan önálló termelési, szolgáltatási, értékesítési egységet jelent, melynek területi elhelyezkedése és irányítása, mérvadó értékesítési relációi, valamint a technológiai kör és termékkör sajátosságai meghatározó szerepet játszanak a piacképességben, versenyképességben.

Az elmondottak tükrében tekintsük át, hogy az R.O.I. mutató számításánál bemutatott korábbi példánkban szereplő cég éves üzleti eredménye milyen részteljesítmények eredőjeként, hogyan alakul:

18.táblázat

**AZ ESÉLY RT. KIEMELT ADATAI
ÜZLETÁGANKÉNTI BONTÁSBAN**

Értékek: mFt-ban

| MEGNEVEZÉS | "A" ÜZLETI EGYSÉG | "B" ÜZLETI EGYSÉG | "C" ÜZLETI EGYSÉG | KÖZPONT | RT. ÖSSZESEN |
|---------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|---------|-----------------|
| Árbevétel | 600 | 40 | 260 | - | 900 |
| Ráfordítás | 560 | 32 | 256 | 20 | 868 |
| Üzleti eredmény | 40 | 8 | 4 | -20 | 32 |
| Létszám | 300 | 168 | 122 | 60 | 650 |
| Átlagos tőkelekötés | 284 | 3 | 53 | 100,5 | 440,5 |
| R.O.I. mutató | 0,141 | 2,667 | 0,076 | - | 0,073 |
| Eszközhatékonyság | 2,113 | 13,33 | 4,906 | - | 2,043 |
| Jövedelmezőség | 0,067 | 0,2 | 0,015 | - | 0,036 |

A táblázat adatainak ismeretében az *ESÉLY RT.* teljesítményéről már sokkal árnyaltabb elemzés adható:

- Látható, hogy az "A" üzleti egység szerény jövedelmezőség (6,7 %) és kedvező (2,113-szoros) eszközforgás mellett 14,1 %-os tőkehatékonyságot tud felmutatni.
- A "B" üzleti egység R.O.I. mutatója (266,7 %) egészen kiemelkedő, amit igen magas (20 %-os) jövedelmezőséggel és 13,33-szoros eszközforgással produkál.

- A "C" üzleti egység 7,6 %-os R.O.I. mutatója közel áll a vállalati átlaghoz, amit az egység a befektetett eszközök évenként mintegy ötszörös megforgatásával, ám rendkívül alacsony 1,5 %-os jövedelmezőség mellett termel ki.
- Az összeállításból az is kitűnik, hogy a központi funkciók fenntartása éves szinten 20 mFt-ba kerül a cégnek, és itt van lekötve 110,5 mFt, ami a befektetett eszközök közel 23 %-a.

Egy ilyen kimutatás - ha tényleges viszonyokat tükröz - nagyon hasznos és sokoldalú információt ad a vezetés kezébe. A cégeknél kialakított vezetői információs rendszerek esetében azonban az adatokat többnyire nem a fentiek szerint mutatják ki. Tipikusnak tekinthető, amikor a központi költségeket valamilyen felosztási elven a produktív területekre terhelik, mondván hogy a központ működtetési költségeit ki kell termelni.

Fentiek illusztrálására tekintsük át most vizsgált cégünknel a központi költségek felosztásának három tipikus módszerét, az árbevételarányos, fedezetarányos és létszamarányos költségfelosztást, majd az így nyert információknak az eredeti adatokat torzító hatását.

A 19.táblázat beszédesen mutatja, hogy a cégünk esetében a "tudományos" körültekintéssel kimunkált belső érdekeltségi rendszer miért működik meglehetősen alacsony határfokkal. Bármilyen legyen is a költségfelosztás választott módjának közgazdasági indoka, példák sorával bizonyítható, hogy amennyiben az így nyert adatok szolgálnak az érdekeltségi rendszer alapjául, akkor a belső egységek több energiát fordítanak a rendszer igazságtalansága melletti érvelésre, mint saját teljesítményük növelésére!

Az egyes üzleti egységek hatékonysági mutatóit a központi költségek átterhelése szükségszerűen eltéríti a ténylegestől, és az összeállításból az is egyértelműen látható, hogy ez az eltérítés - a vetítési alap megválasztásának függvényében - nyereséges céget is fel tud tüntetni veszteségesnek ("C" üzleti egység), illetve olyan mértékben lefölözheti az adott üzleti egység eredményességét, hogy ezzel az ott realizálódott extra mértékű tőkehatékonyságot ("B" üzleti egység) a vállalati átlagos érték alá szorítja.

**AZ ESÉLY RT. KÖZPONTI KÖLTSÉGEINEK FELOSZTÁSA
ÜZLETÁGAKRA**

Értékek: mFt-ban

| MEGNEVEZÉS | "A" ÜZLETI EGYSÉG | "B" ÜZLETI EGYSÉG | "C" ÜZLETI EGYSÉG | KÖZPONT | ÖSSZESEN |
|----------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|---------|----------|
| Árbevétel | 67% | 5% | 28% | - | 100% |
| Központi költség átterhelése | 13 | 1 | 6 | -20 | |
| a) Módosított üzleti eredmény | 27 | 7 | -2 | 0 | 32 |
| Fedezet | 77% | 15% | 8% | - | 100% |
| Központi költség átterhelése | 15 | 3 | 2 | -20 | |
| b) Módosított üzleti eredmény | 25 | 5 | 2 | 0 | 32 |
| Létszám | 51% | 28% | 21% | - | 100% |
| Központi költség átterhelése | 10 | 6 | 4 | -20 | |
| c) Módosított üzleti eredmény | 30 | 2 | 0 | 0 | 32 |
| R.O.I. eredeti | 0,141 | 2,667 | 0,076 | - | 0,073 |
| R.O.I. a) | 0,095 | 2,333 | - | - | 0,073 |
| R.O.I. b) | 0,088 | 1,667 | 0,038 | - | 0,073 |
| R.O.I. c) | 0,106 | 0,667 | - | - | 0,073 |

Egy fokkal jobb megoldást jelentene, ha az eredeti mutatókat nem, csak az érdekelttség alapjául szolgáló összeg nagyságát befolyásolná a központi részlegek működtetése miatt fellépő költségteher. *Természetesen ez csak addig érvényesíthető, amíg az egységek által megtermelt eredmény és a központi költségek különbözeteként egyáltalán marad felosztható érdekelttségi keret, és amíg a fennmaradó összeg nagyságrendje még mozgósító erejű.*

Részleges kivezető utat jelenthetne, ha a cégvezetés a központ használatában lévő mintegy 100,5 mFt értékű befektetett eszközzel szemben is hozamtermelési követelménnyel lépne fel, illetve ha ez nem lehetséges, akkor megvizsgálná, mennyiben szükségesek ezek az eszközök az ESÉLY Rt. működtetéséhez. 20 %-os hozamkövetelménnyel például a központi egységek működtetési költségeit már ki lehetne gazdálkodni, és nem kellene a produktív egységek hatékonysági mutatóit torzítani.

A bemutatott, végsőkéig leegyszerűsített, és a lényegi követelményekre összpontosító belső elszámolási rendszer azonban a cégeknél szinte soha nem áll *teljes kidolgozottságában* rendelkezésre. A vállalati eredmény összetevőit a vállalatok (a belső önelszámolás részlegessége vagy hiánya miatt) nem mindig képesek feltárni. A különböző részterületek költségalakulásának és jövedelemtermelő képességének alakítását érezhetően akadályozza a tisztánlátás hiánya. A legtöbb hazai gazdálkodó szervezetnél nem kellően megoldott az egyes termelő egységek, termékcsoportok, szolgáltatások stb. elkülönített belső elszámolása és érdekelttsége. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a mesterségesen kialakított belső elszámolóárak sem a vállalatvezetés, sem az egységek számára nem jelentenek olyan, megbízható elszámolási alapot, amelyhez megnyugtatóan hozzá lehetne kapcsolni a vállalati érdekelttséget.

A tisztánlátás igényének felmerülése, és az ehhez szükséges feltételek megteremtése között a gyakorlatban hosszú idő telhet el, ami igencsak elfedheti a lényeges összefüggéseket; az érdekelttségi rendszer a többi között ezért sem képes betölteni ösztönző funkcióját. A tisztánlátás igénye és a motivációs szükséglet mindemellett előbb-utóbb oda hat, hogy a cégek fárasztó tanulási folyamaton mennek át. E folyamatnak szinte kikerülhetetlen "köztes terméke" az egyes önelszámoló egységek fellázadása és önállósodási törekvése, ami érdekérvényesítési esélyeik növelését célozza meg. Mivel azt tapasztalják, hogy üzleti egységük teljesítménye lényegesen nagyobb, mint amit a központ elismer és honorál, egyre öntudatosabbá

válnak abbéli meggyőződésükben, hogy a központ nélkül is képesek boldogulni.

E témakört jól aláfesti Menenius Agrippa tanmeséje a fellázadt testrészekről. A hagyomány szerint a mese így hangzott:

Egykoron, igen-igen régen az emberi test részei még önálló élőlények voltak, szabad akaratúak; mindegyik tudott gondolkodni és gondolatait ki is tudta fejezni; megértették egymást, mint egy család tagjai. Nos, ebben az ősi időben történt egyszer, hogy az emberi test részei fellázadtak a gyomor ellen. "Nem igazság, hogy mi mindig csak dolgozunk, fáradozunk, a kéz kapát fog, a láb hordja a testet, a száj és a fogak rágnak, és így tovább, a gyomor pedig tétlenül élvezi munkánk és fáradságunk gyümölcsét. Nincs gondja semmire, mégis szó nélkül befalja mindazt a jót, amit mi többiek verejtékes munkával megszerzünk." Fogadalmat tettek, hogy a kéz nem visz a szájhoz egyetlen falatot sem, de ha vinne is, a száj ne fogadja el, de ha el is fogadná, a fogak ne rágnák meg, és így tovább... Fogadalmát mindegyik testrész meg is tartotta... És mit gondoltok, mi történt? Egyszerre csak észreveszik ám, hogy a kéznek már mintha nem is lenne ereje, hogy felemelkedjék a szájig, a száj a kapott falatot nem képes befogadni, de ha befogadná is, a fogaknak már nincs erejük megrágni. Valamennyit titkos kór gyötörte, meggémberedtek, elgyengültek. Most derült csak ki, milyen fontos a gyomor szolgálata. Hogy az sem henyél ám, hanem feldolgozza a sok jó falatot, azután igazságosan elosztja azt: továbbadja a test részeinek. "Mert ugyan mi tenne bennünket elevenné, mi táplálná tagjainkat - mondták a végtagok - ha nem az a vér, melyet éppen a gyomor frissít fel újra meg újra? Belátták ennek igazságát a test részei, nem is lázadoztak többé, hanem végezte mindegyik a maga dolgát, mert rájöttek, hogy egy test, egy szervezet az, amit közösen alkotnak. Ebben a testben pedig mindegyiküknek megvan a maga feladata, amit el kell látnia. Nem irigykedtek hát tovább egymásra, s nagy egyetértésben élnek ma is, az idők végeztéig."¹¹⁰

Az itt idézett tanmesé tanulságos: a cégek munkatársai hihetetlen erőt meríthetnek a közös fellépésből, ha felismerik egyirányba mutató érdekeiket.

¹¹⁰ Római regék és mondák /Boronkay Iván feldolgozásában/ (Móra, 1961. 182-183.o.)

TERÁPIA

"Azt hiszem, hogy a XX. század vége közgazdász kutatójának minden oka megvan a szorongásra, elkeseredésre és dühre. Ez azonban nem kell, hogy tétlenségre és megadásra kárhóztassa. A világgazdaság és saját tudományunk helyzetének legfeljebb arra kell készítenie bennünket, hogy kellő szerénységet tanúsítsunk, tartózkodjunk a fanatikus csodadoktorok magabiztosságától s őszintén megvalljuk tudásunk korlátait. Arra, hogy óvatosabban, megfontoltabban és körültekintőbben foglaljunk állást a tudomány nevében, ha a beteg gazdaság gyógyítása ügyében adunk tanácsot."

Kornai János¹¹¹

Eddigi gondolatmenetünk azt sugallja, hogy a cég egészének együttes életképességét, működőképességét megítélni azért nehéz, mert meglévő közgazdasági diagnosztikai eszközeink erre csak korlátozottan alkalmasak. A gazdasági-pénzügyi jelzőrendszer csak a mennyiségi elemeket érzékeli, miközben az életminőség - s végső soron a társadalmi jólét, s ezen belül a vállalati jó közérzet - kvalitatív elemeire sem emberi és vállalati, sem társadalmi síkon nem fordítunk kellő figyelmet. Gazdálkodásunk menedzselése ezért válik **egyoldalúvá**, és ezért kell számos és egyre súlyosabb testi tünet megjelenésével szembesülnünk a gazdasági élet szinte minden területén. Az **egyoldalúság** közömbösítésére - úgy tűnik - az értékközvetítés, a "mérhetetlen" hatásának becslése és a kvalitatív tényezők számbavétele kínál hasznos lehetőséget.

A cégek egészsége holisztikus megközelítésben

"Fel kellene ismernünk, hogy a világszemléletek afféle metacselekvések. A gazdaságnak kezdeményezni kellene egy amolyan edzőközpont létrehozását a metatudat begyakorlására, melynek segítségével a menedzserek el tudnak szakadni a régi konzervatívizmustól ama új szintézis kedvéért, amely az ökológia és az ökonómia, a piacgazdaság és az államfeletti harmónia, a

¹¹¹ Kornai János: A nemzetek egészsége. VALÓSÁG, 1983/1.sz.

természettudományosan kemény és az új lágy gondolkodás, a szellem és a materializmus, a gazdaság és a kultúra között jön létre."

Gerd Gerken¹¹²

Az elmondottak tükrében szükségesnek mutatkozik, hogy a *holisztikus szemléletet társadalmi-gazdasági szervezetek, nagyobb embercsoportok, nemzetek, intézmények és gazdasági szervezetek megítélésére és sorsának tudatos alakítására is kiterjesszük*. Át kell gondolnunk, hogyan tudja egy cég megvalósítani teljes belső harmóniáját, mitől válhat testileg, szellemileg, és lelkileg *egészséges*? Mi az, amit a közgazdasági, vállalatgazdasági ismeretek *egyoldalúan* láttatnak velünk, hol rejtőznek a gazdasági-társadalmi szervezetek *egészségét gyengítő* jelenségek, folyamatok?

Egyes holisztikus elemek már évtizedekkel ezelőtt megjelentek a közgazdaságtudományban. A polaritás ősidők óta létező szimbólumát, a *jin*-t és a *jang*-ot Schumacher emelte a közgazdászok látókörébe.¹¹³ Magyarországon Zsolnai Lászlónak sikerült több vetületben is igazolni a taoizmus e két princípiumát a gazdálkodás területén, matematikai modellel is alátámasztva az egyes féltekék dominanciájának lehetséges hatásait.¹¹⁴

Az amerikai sikervállalatok "titkairól" a Peters-Waterman szerzőpáros által publikált nagyszerű mű egyik jelentős felfedezése, hogy e vállalatok esetében a *jin* dominanciája egyértelműen kimutatható. Megállapították, hogy a kiváló vállalatok vezetői és munkatársai körében a jobboldali agyféltekének (ami egyébként alig jut szerephez a hagyományos vállalatirányítás mindennapos tevékenységében) meghatározó szerepe van, ami nem lehet véletlen. A vállalatirányítási folyamatok ugyanis rendkívül összetettek és rejtélyesek, gyakran pontatlan információkon és igen kevés tisztázott gondolkodási folyamatokon alapulnak. A nagy horderejű, érthetetlen sikerű döntések gyakrabban alapulnak intuíción, mintsem

¹¹² Gerken, Gerd: Gerken, G.: A 2000. év trendjei. Az üzleti világ az információs társadalomban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993. 231.o.

¹¹³ Schumacher, E.F.: A kicsi szép. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1991.

¹¹⁴ Zsolnai László: Másként gazdálkodás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1989. 66-71.o.

intellektuson, így jellegzetesen a jobboldali agyfélteke aktivitását tükrözik.¹¹⁵

A sikervállalatok tapasztalataira nagy szükség van Magyarországon, hiszen *egyensúlyzavar* uralkodik hazánk gazdaságának szinte minden területén. Bródy András már hosszú évekkel ezelőtt felhívta a figyelmet ennek tényére, és kiemelte a harmónia megteremtésének fontosságát. Hangsúlyozta azt is, hogy az olyannyira sürgető egyensúlyt tágabb értelemben a tevékenységek aktuális színvonalának és fejlődésének harmóniájától várhatjuk.

"Az összes emberi tevékenység közt - a kutatástól és oktatástól kezdve a fejlesztésen és képzésen keresztül a beruházások, felújítások és a termelés arányosságáig, az utolsó kis szögig - teljes összhangnak kell fennállnia mindezen felszereltség tekintetében akár gépekből és épületekből, akár technológiákból, akár szakértelemből és begyakorlottságból, akár tudásból, könyvtárakból és művészetekből álljon is mindez az előfeltétel.

Az egyensúly eszméjének ez igen tág, igen általános megfogalmazása - de rávilágít arra, hogy a haladás általános ütemét az a terület fogja végső soron korlátozni, amely a többiektől viszonylag elmarad. Olyan harmóniát kell vagy pontosabban kellene megvalósítani, amely annak ellenére, hogy a tevékenységek és felszereltségek zöme nem is rendelkezik árjelző cédulával, sőt talán szabatosan mérhető terjedelemmel sem, és annak ellenére, hogy a kívánatos arányok az időben - ha nem is gyorsan, de állandóan - változnak, mindig a leginkább elmaradó területek felzárkóztatásán munkálkodik."¹¹⁶

A cégek betegségei (likviditási gondok, adósságnövekedés, forráshiány, elöregedett eszközpark, eladatlan raktárkészletek, gyenge termékminőség, befagyott piacok, túlhajszolt vezetők, enervált munkatársak) nem csupán következményei a múlt emberi és társadalmi tévedéseinek, hanem egyben célokat, üzeneteket is hordoznak! Az *egységet ébresztés jegyében* az a céljuk, hogy ráirányítsák a figyelmünket arra, amit zavaróan egyoldalúan csinálunk. Varsányi Judit így ír erről: "A cégterápia akkor lesz hatásos, ha a

¹¹⁵ Peters, T.J. - Waterman, R.H.: A siker nyomában. Kossuth Könyvkiadó - Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986. 87-88.o.

¹¹⁶ Bródy András: Lassuló idő. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983.

cég betegségtüneteiből kiinduló oknyomozó elemzésből a "megszemélyesített", élőnek tekintett szervezeten, annak szándékain és magatartásán keresztül jutunk el az emberhez, gyakran alig-alig ismert önmagunkhoz."¹¹⁷

Ha mindezek tudatában a magyar cégek likviditási problémáinak tipikus tünetegyüttesét *jelentkezési helyek* gyanánt fogjuk fel, és így keressük azok *keletkezési helyeit* mint mögöttes indítékokat, óhatatlanul eljutunk az egyes ember lelki sérüléseihez, szakmai, emberi, vezetői alkalmatlanságához, mint a vállalatlerádia "gyújtópontjához".

A vezetési hibák tipikus esete a kézivezérléses vállalatirányítás, ami különösen a likviditási gondok tüneti kezelésére jellemző. Felsővezetői engedélyhez kötnek lényegtelen súlyú operatív intézkedéseket, előnytelen megállapodásokat kötnek a hitelezőkkel, meggondolatlanul felemésztik a cég értékes tartalékait, a rövidlátó költségtakarékosság jegyében, főként az új tulajdonosok nyomására elküldik a cég értékes munkatársait. A pénzhiány szorításában mind költségesebb külső forrásokat vesznek igénybe, ami - mint tünetet - egyre elmélyíti a likviditási válságot.

A vezetői melléfogások mellett az emberi önzésen alapuló, szándékos károkozás is rontja cégeink fennmaradási esélyeit. Elég csak arra utalni, milyen gyakori a cég vevőkörének, bizalmas belső információinak felhasználása egyes vezetők saját vállalkozásainak felvirágoztatásához.

Ezt a jelenségsorozat - emberek lelki bajainak testi tünetéhez hasonlóan - rákszerű pusztítást végez a cég szervezetében és működésében. Akárcsak az ember esetében, a vállalati szervezet sejtszöveti is öntudatra ébrednek és fellázadnak a központi irányítás ellen. S ha nem sikerül elpusztítani a lázadó sejteket, azok a testen belül önálló életet kezdenek, és mindaddig burjánzanak, míg a teljes életerőt el nem szívják. A folyamat végén támadó és megtámadott egyaránt elpusztul, tehát a játéknak nincs nyertes alternatívája.

¹¹⁷ Bővebben ld. Varsányi Judit: Csödmenedzselés és stratégia. MARKETING, 1993/1-2

A beteg ember és a beteg vállalat túlélési esélye egyaránt növelhető, ha minél korábbi időpontban felismerjük: ráksejtek ütötték fel a fejüket a szervezetben. De még ilyenkor is kétséges a gyógyulás: az a feltétele, hogy az egész embert avagy az egész céget gyógyítsuk. Új beállítottság, új életmód, megújult vezérlés a feltétele a gyógyulásnak.

Egyszerű igazság, hogy a cégnek legtöbbet árthat az ellenérdekelt ember - különösen akkor, ha erős pozícióban van a cégnél. Annál többet árthat a vállalkozásnak a cégtől elfordult ember, minél nagyobb hasznot hozott a cégnek, amikor még annak javára fejtette ki képességeit.

Az ember szerepének érzékelése ébreszthet rá bennünket arra, miért fontos érzékelnünk a cégbetegségek tünetei és okai közötti különbséget. Ha ugyanis az emberben rejlő végső okokat keressük, több esélyünk lesz a hathatós vállallatterápiára.

A valóban eredményes cégterápia az ember szerepével kapcsolatos lényegi kérdések felvetésével veszi kezdetét. A tünetek jelentkezésekor célszerűen felvetendők a következőkben felsorolt, evidens kérdések:

- Ki a felelős a bekövetkezett eseményért, és az annak következtében előállott hátrányos helyzetért?
- Mi lehetett az érintett ember(ek) lelki problémája, ami megakadályozta, hogy a cég érdekében cselekedjenek, avagy eltávolította őket cégük érdekeitől?
- Mikor, milyen hatásra született meg az érintett ember(ek)ben a cégtől való eltávolodás vágya, mi az, ami közömbössé vagy ellenségessé tette őt (őket) a cég érdekeivel szemben?
- Van-e mód egyáltalán arra, hogy a hibát vétett, esetleg a cégtől elpártolt embereket visszatérítsük a céghez, és előnyös lenne-e a cégnek, ha ez sikerülne?
- Ha emberi szinten nincs megoldás a felmerült problémára, miként lehetne kiirtani a cég szervezetéből az ott kifejlődött *kvázi-ráksejteket*?
- Van-e gyökeres megoldásmód a cég beállítottságának, irányításának, s ezzel belső légkörének, közérzetének gyökeres megjavítására?

A kérdések tetszés szerint folytathatók... és a gyakorlat tapasztalatai alapján egy utolsó, tolakodó kérdés is szót kér: *valóban annyira*

lényegtelen kérdések ezek, mint amennyire közömbösen kezeljük őket mindennapjaink vállalati terápiájában?

A cégterápia keretében - a holisztika szellemében - azt kell felderíteni, melyik az a polaritás, amely leszorulván a "vállalati tudattalanba", testi betegséghez hasonló formájában tör felszínre. A gazdálkodó szervezetek működésének reorganizációja során nem ártana, ha a funkcionalitás, a hatékonyságvizsgálat, a részeknek szánt megkülönböztetett figyelem, azaz a gazdaság testrészeinek és szerveinek *tüneti kezelése helyett figyelmünket a szellemi és lelki energiákat mozgósító emberi és vállalati szintekre, főként pedig a vállalat egységes egészként való gyógyítására fordítanánk!*

E témakör igen alapos és sokoldalú átgondolást kíván. Vélhető, hogy *minél több egy cégnél a holisztikus értelemben egészséges vezető és munkatárs, maga a cég is annál esélyesebb arra, mint cég is jó közérzetű, egészséges legyen, mivel az egészséges gazdaság alfája és ómegája az egészséges ember.* Gazdálkodó szervezetek esetében ennél is többről van szó: az emberi egészséggel analóg jó vállalati közérzet mellett felmérhetetlen járulékos haszonnal jár a sok egészséges lelkű ember együttműködésének építő szinergiája!

A **cégegészség** megteremtésében is alapvető szerepet kell kapnia az önismeretnek, az önértékelésnek. Ebben sokat segíthetnek a pozitív vállalati példák, vállalati mítoszok, és a vállalati hitvallással történő belső azonosulás. A stratégiaalkotás során nem véletlenül értékelődik fel ezeknek a szerepe.¹¹⁸ S mivel a cégek tevékenysége, belső energiahordozói részben környezetfüggőek is, a cégek igazodása környezetük elvárásaihoz a cégegészségnek szintén alapvető követelménye. A pozitív beállítottságú, cégükhöz ragaszkodó és a külső-belső környezethez is alkalmazkodni kész emberek várhatóan a cégen belül találják meg boldogulásuk kereteit és esélyeit.

A magyar cégek betegsége szervi gyógymódokkal, tüneti kezeléssel a gyakorlat tanúsága szerint nem orvosolható. A felszínes oknyomozás is könnyen vezet tévútra, hiszen a mélyebb okok elfedése folytán a kezelés

¹¹⁸ Érdemes kiemelni az erre vonatkozó számos hazai és külföldi szakmai publikációk közül Salamonné dr. Huszty Anna: "Stratégiaalkotás esélyei és lehetőségei a magyar vállalatok gyakorlatában" című kandidátusi értekezését.

továbbra is tüneti marad, miközben úgy véljük, gyökeres cégterápiát folytattunk.

"Mindenütt, a legkülönbözőbb manifesztációk esetében keresik a legkülönbözőbb okokat, s nemcsak azt remélik ettől, hogy világosabban fogják látni az összefüggéseket, hanem azt is, hogy a kauzális folyamatokba célirányosan beavatkozhatnak. Mi az oka az áremelkedésnek, a munkanélküliségnek, a fiatalok kriminalitásának? Mi az oka a földrengésnek vagy egy bizonyos betegségnek? S azt remélik, hogy e sok-sok kérdésre valódi választ nyerhetünk. A kauzalitás azonban távolról sem olyan problémamentes és kötelező..."

119

Fel kell hagynunk hát a felszínes oknyomozással, hogy tekinteteket a célokra és az akaratlagosságra függeszthessük. Pontosan meg kell fogalmazni azokat a CÉLOKAT, amelyek képesek gyökeresen más alapokra helyezni a cég beállítódását, légkörét, irányítását, életképességét, és nagy súlyt kell helyezni a célok elérésének MIKÉNTJÉRE. Így lehet elérni azt, hogy a célokkal azonosuló emberek felelősen, önként kapcsolódjanak be a célok megvalósításába.

A humán erőforrás számbavételi lehetőségei

"Egy adott társadalmi szerkezet korlátai, lehetőségei és ösztönzései befolyásolhatják a tudást, azaz a képességek felhalmozásának közvetlenül nehezen megfogható, alapjában mértékegység nélküli, tehát mérhetetlen, de azért mégis felbecsülhető és következményeiben nagyhatású menetét. Hogyan is kvantifikálhatjuk az új tudás, új ismeretek megszerzésének, rögzítésének, rendezésének, terjedésének és érvényesülésének egymással szorosan összefüggő menetét? Mire támaszkodhatunk, ha ezt a folyamatot mennyiségileg is le akarjuk írni? Ki és mi fejleszti, hordozza, rendezi, terjeszti és alkalmazza az emberiség e legfőbb kincsét?"

Bródy András¹²⁰

¹¹⁹ Dethlefsen, T. - Dahlke, R.: Út a teljességhez. Arkánium Kiadó, 1991. 78.o.

¹²⁰ Bródy András: Ódondászat, avagy van-e kétszáz éves ciklus? Közgazdasági Szemle, 1994. január

Sokféle jele mutatkozik annak, hogy már napjainkban is, de XXI. században még erőteljesebb gazdasági verseny folyik majd az új erőforrások birtoklásáért. Ebben a versenyben a humán erőforrás mint töketényező vonatkozásában kifejezetten jó esélyeink lehetnének, és akár versenyelőnyre is szert tehetnénk. Ezzel az előnnyel ledolgozhatnánk elmaradottságunk és szűkösen rendelkezésre álló hagyományos erőforrásaink miatti hátrányos helyzetünket. A felzárkózásnak azonban van néhány alapvető feltétele:

- Meg kell állítani a hazai humán erőforrás devalvációjára irányuló külső-belső törekvéseket, részben öngerjesztővé vált folyamatokat.
- Javítani kell nemzeti önismeretünket, és helyreállítani önbecsülésünket.
- Minél erőteljesebb investícióval (az emberi tőke, s főként a gyógyító erejű pozitív szellemi és lelki energiaforrások mozgósításával) törekednünk kell arra, hogy gyógyítsuk, rehabilitáljuk, óvjuk és kibontakoztassuk a honi értékteremtő ember testi-szellemi -lelki egészségét.

Utópisztikus vágyak ezek? Többünk hitének tanúsága szerint talán mégsem! Csath Magdolna például a nemzetgazdasági stratégia főirányainak kijelölésekor megkülönböztetett figyelmet szentel *a befolyásolás, az ösztönzés teljesség irányába mutató, az embert előtérbe állító elemeinek, és az ezzel kapcsolatos sürgető feladatoknak:*¹²¹

- Ösztönözni és támogatni kell az innovációt és az innovációt hozó vállalkozásokat, szorgalmazni kell olyan vállalatok, iparok betelepülésének ösztönzését, amelyek *tudásintenzív, korszerű termékeket* gyártanak;
- Kedvezményekkel kell vonzóvá tenni a külföldi tőke számára, hogy a magyarországi részlegeikben továbbra is folytassanak *kutatási-fejlesztési tevékenységet, és ott magyar szakembereket foglalkoztassanak;*
- *Szigorú előírásokkal és szankciókkal kell védelmezni a természeti és emberi környezetet, nem feledve, hogy a vállalkozók számára ma még*

¹²¹ Csath Magdolna: A gazdasági fejlődés illúziói és valós lehetőségei c. cikke nyomán, saját kiemelésekkel, kiegészítésekkel. Társadalmi Szemle, 1993. 8/9 sz.

ingyenes erőforrásnak - a víznek, levegőnek, csendnek - növekvő ára van, amit az ország lakossága az egészségével fizet meg;

- *Meg kell fogalmazni az emberek képzésével, továbbképzésével, illetve az elbocsátott munkaerő átképzésével kapcsolatos követelményeket;*
- *Támogatni kell a tanulást minden módon, egyének és vállalatok körében egyaránt (például úgy, hogy az oktatásra, tananyagokra fordított összeg levonható legyen az adóalapból, a munkavállalók rendszeres átképzését, továbbképzését vállaló munkáltatóknak adókedvezmény járjon, stb.);*
- *A hazai kutatóbázisok, egyetemek intenzív korszerűsítésére a hazai kulturális és történelmi hagyományok őrzését szem előtt tartva kell sort keríteni;*
- *Erősíteni kell a gazdaság már létező erős pontjait, (fontos cél például a mezőgazdaság, az élelmiszeripar, az élelmiszeripari gépgyártás helyzetének feltérképezése és összehangolt fejlődésük elősegítése);*
- *Javítani kell a hazai lehetőségeket annak érdekében is, hogy megakadályozzuk kiváló szakembereink elvándorlását;*
- *Meg kell becsülni a tudást, a tehetséget, a szorgalmat, tisztelni az emberi méltóságot;*
- *A pénzorientsáltsággal szemben előtérbe kell helyezni az életminőség javítását (tisza környezet, szabadidő, folyamatos fejlődés);*
- *Szociális érzékenységgel kell rámozdulni az idősek, a gyermekek, a munkanélküliek problémáinak megoldására;*
- *Javítani kell a politikai kultúrát, a kommunikációt. Párbeszédre van szükség a társadalmi-gazdasági változások előmozdításához, mégpedig oly módon, hogy a változásokat lehetőleg pozitív élményként, új lehetőségként éljék meg az egyes emberek.*
- *Társadalmi méretű összefogásra van szükség a társadalom atomizálódásának, az emberi kapcsolatok széthullásának megállítása érdekében.*

A cégvezetők felelőssége óriási. Ők tehetnek a legtöbbet *harmónia*, és általában a *holisztikus felfogás* előretörése érdekében. Ők a cégek domináns értékhozói, akik megállíthatják és visszafordíthatják cégüknél a humán tőke pusztulását.

A Peters-Waterman szerzőpáros e gondolat jegyében idézi Barnardot, aki 1938-ban publikálta "A vezető feladatai" című könyvét. A szerzőpáros így ír Barnard könyvéről:

"A mű olyan tömör, hogy szinte elolvashatatlan, de ezzel együtt szerzője maradandót alkotott. Mindenekelőtt meg akarta alkotni a formális szervezetekben megvalósuló emberi együttműködés átfogó viselkedésmélettét. Az együttműködés abból az igényből táplálkozik, hogy az ember olyan célokat is megvalósítson, amelyekre önmagában biológiailag képtelen."¹²²

Mivel a cégeknél sok a sérült, éretlen ember, a vezetőknek elsődlegesen személyes példamutatással, követendő magatartási-viselkedési mintákkal kell élen járnia, segítenie követői felnőtté válását. Ilyen értelemben használják egyre többen a vezetőkre a *leader*, avagy *tanító kifejezést*, ami szélesebb értelemben irányjelzőt, iránymutatót is jelent. Chester Barnard értelmezésében például a jó vezető *értékformáló*, aki szem előtt tartja a szervezet informális társadalmi összetevőit.¹²³

Felmerül a kérdés: megfogalmazhatók-e, rendszerbe foglalhatók-e azok a vezetői adottságok, amelyek jó eszközei, segítő erői lehetnek a cég *egészség* formálásának és fenntartásának? Meghatározhatók-e azok az emberi és vezetői adottságok, amelyek alkalmassá teszik a vezetőt arra is, hogy személyiségének hatásával, személyes példájával előmozdítsa mások fejlődését, önértékelését, jó közérzetét? A következő lapokon kísérletet teszünk erre: Napoleon Hill gondolatmenetét követve¹²⁴, továbbá a korábban hivatkozott mintegy negyven önfeljesztő kötet sugallatai, és saját humánpolitikai tanácsadó tapasztalataink alapján, *tíz pontba foglalva* bemutatjuk az ideális vezető személyiségjegyeit. Némi optimizmussal az itt tárgyalt tíz pont tekinthető az *egészséges vezető* tízparancsolatának.

¹²² Barnard, Ch.: "A vezető feladatai" c. 1938-ban megjelent művéből idézve. In: Peters, T.J. - Waterman, R.H.: A siker nyomában. Kossuth Könyvkiadó - Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986. 124.o.

¹²³ Peters, T.J. - Waterman, R.H.: A siker nyomában. Kossuth Könyvkiadó - Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986.

¹²⁴ Hill, N.: Gondolkozz és gazdagodj. Bagolyvár Kiadó, 1994. 84-85.o., továbbá: Varsányi Judit-Laáb Ágnes: Etikai kódex a COMEX cég vezetői számára. Tanulmány. VEKO Kft., Budapest, 1992.

AZ IDEÁLIS VEZETŐ SZEMÉLYISÉGGEGYEI

- Az egészséges vezető tízparancsolata -

1. Megingathatatlan bátorság

A jó vezető bátorságának alapja az önismeret és a szakma ismerete. Személyiségének magnetizmusából fakadóan jelentősen növelheti mások teljesítményét.¹²⁵

2. Elkötelezettség, hűség

Az a vezető válhat valóban sikeressé, aki hűséges érdekszövetségeseihez, munkatársaihoz, lojális feletteseihez, mivel a hűtlenség a kudarc leggyakoribb oka az élet minden területén.¹²⁶

3. Önfegyelem

Aki képtelen fegyelmezni önmagát, sosem képes fegyelmezni másokat. Az önfegyelem hatékony példamutatás a követők számára, míg a mértéktelenség szétrombolja az egyén állóképességét és vitalitását.

4. Mély igazságérzet, és méltányosság

Igazságérzet és méltányosság nélkül egyetlen vezető sem képes sikeresen irányítani és követőinek tiszteletét megőrizni.

5. Határozott tervek és mestermunka a részletek kidolgozásában

A sikeres vezetőnek terveznie kell a munkáját és a tervei szerint kell dolgoznia. Az a vezető, aki találmányra cselekszik, határozott, gyakorlati

¹²⁵ A tehetséges vezető - pozícióvesztésének félelme nélkül - olyan munkatársakat nevel ki, akik szükség esetén képesek átvenni bármilyen hatáskörébe tartozó részletet, mert csak így teremtheti meg feltétlen és hathatós részvételét a súlyponti kérdések megoldásában.

¹²⁶ Az a tudás, ami a cég ellen dolgozik, nagyobb kárt okoz, mint a szerényebb képesség a lojális vezető esetben.

*tervek nélkül, az olyan hajóhoz hasonlatos, amely kormány nélkül sodródik.
A sikeres vezetéshez szükség van arra, hogy a vezető képes legyen
megszervezni és mesterien uralni a részleteket.*

6. Határozott és végérvényes döntések

*Ha valaki ingadozik a döntéseiben, akkor nem biztos önmagában sem, ezért
másokat sem képes sikeresen vezetni. A sikeres vezető szárnyaló
képzelőerejével meg tud birkózni a váratlan helyzetekkel és irányítani képes
követőit.*

7. Példamutatás

*Mások teljesítményre bírása értékesebb a társadalomnak, mint az egyéni
munkavégzés. Kritikus helyzetben ugyanakkor a nagyformátumú vezető
maga is képes bármit elvégezni. "Közületek a legnagyobbaknak mindenki
szolgájának kell lennie - ez olyan igazság, amit a tehetséges vezetők
tisztelnek.*

8. Kellemes személyiség

*A vezetői tevékenység tiszteletet igényel. A követők jobban tisztelik azt a
vezetőt, akire jellemzők a kellemes személyiségvonások.*

9. Együtműködés, együttérzés, megértés

*A hatékony vezető bátorítással és megértéssel vezet, nem pedig
félelemkeltéssel vagy erőszakkal.
A vezetéshez hatalomra is szükség van, a hatalomhoz pedig
együtműködésre. A sikeres vezetőnek lelkesítenie kell a közösséget és
serkentenie az együttes erőfeszítést.*

10. Felelősségvállalás

*A sikeres vezető vállalja a felelősséget saját maga és követői hibáiért és
tévedéseiért. Siker esetén viszont nem önmagát, hanem munkatársait helyezi
előtérbe, mert tudja, hogy az elismerés szárnyakat ad az embernek.*

A vezetői munka sikere mindemellett nem csupán vezetőkön, hanem vezetetteken is múlik. Ezért létfontosságú a tanulás támogatása egyének, cégek és a gazdaságirányítás szintjén egyaránt. Az egyén szintjén döntő szerepe van annak, hogy a tanulásra vállalkozó ember milyen perspektívát lát maga előtt. A cég szintjén aszerint alakul a képzés és képzettség rangja, hogy milyen ismeretekre van szükség a versenyképességhez, az milyen tömegben és színvonalon áll rendelkezésre, továbbá hogy a cégvezetés mennyiben támaszkodik a szakemberek tudására, s mennyiben nyit teret a munkahelyi önmegvalósításnak. Az ország szintjén az értékes magyar szakemberek elvándorlásának megakadályozása mellett a jövő szakemberutánpótlásának kinevelése a legfontosabb feladat.

A válságra hivatkozva ezt a kérdést nálunk ma mostohábban kezelik, mint valaha, holott nem kell különösebben bizonygatni, hogy *"válságos időszakban éppen a humán erőforrásba történő befektetés a beruházás legjövödelmezőbb formája"* - amint azt Varsányi Judit hangsúlyozza tudáspiaci kutatásainak összegzésében:

"Válsághelyzetben a képzés nagyrészt munkavégzésre, pénztermelésre alkalmatlan emberi holtidőben történik. Ennek az időnek mint munkaidőnek potenciális értékképző szerepe nulla, elmaradt haszonnal nem kell számolni. Következésképpen a szellemi tőkebefektetés válságos időszakban annyiszor gazdaságosabb, ahányszoros arány a tőkebefektetés pénzértéke és a képzési idő "békeértéke" között racionális megfontolások alapján felállítható."¹²⁷

Joggal merül fel a kérdés: hogyan lehetne a jelenlegi krízishelyzetben a humán erőforrásba történő befektetést *kitörési pontként kezelni*, megállítani értékének további devalválódását, szellemi tőkénket ugrásra kész állapotba hozni a fellendülés kezdetére? Az itt felsorolt néhány hasznosítható javaslat talán hozzájárulhat e kérdés megválaszolásához.

¹²⁷ Varsányi Judit: Tudáspiaci stratégiák. Kandidátusi értekezés, MTA, Budapest, 1993., továbbá:

Varsányi Judit: A tudástőke értékelése és hasznosítása. VEZETÉSTUDOMÁNY, 1995/3.sz.

- A hagyományos oknyomozó módszerek segítségével meg kell vizsgálni, milyen károk származnak a humán tőke munkabér-jellegű kezeléséből, a humán tőkébe való befektetés költségként történő, *flow* típusú elszámolási gyakorlatából, és annak elmulasztásából, hogy a humán erőforrás hozamteremtő képességét vizsgáljuk.
- A számviteli törvény szellemében tovább kell lépni abban, hogy a tényleges jövedelemtermelő képességű immateriális javak minél szélesebb körben szerepelhessenek a befektetett vagyontárgyak között a *tárgyasult emberi tőke stock jellegű ráfordításai formájában*.
- Azokon a területeken, ahol a humán erőforrás számbavétele alapvetően *flow* típusú ráfordításként jelenik meg, ezeket a ráfordításokat egybe kell vetni az emberi munkaerő és tudás hozzáértő alkalmazásából származó vállalati és társadalmi hasznossággal, hogy megvonhassuk a folyamatosan hasznosított emberi tőke gazdasági egyenlegét.
- Az emberi tőkébe való befektetést sajátos beruházásként kell kezelni, meghatározván annak kitermelési, szintentartási és fejlesztési költségeit, reális hozamkövetelményét és számbavételi szabályait.
- Soktényezős értékelési rendszert kell kidolgozni a humántőke-befektetések és hasznosításuk átfogó társadalmi hatékonyságvizsgálatára, különös tekintettel az elfekvő szellemi tőke elmaradt hasznának becslésére.

A humán erőforrás beruházásként való értelmezésének elméleti alapjai ma már nyilvánvalók. Szinte még felsorolni is lehetetlen az e témakörben véleményt alkotó kutatók és műveik népes táborát. Különösen nehéz vállalkozás lenne hozzájárulásukat ismertetni és értékelni e munka keretében.¹²⁸ Különösen sokat tett az elméleti rendszerezés terén Theodore Schultz, aki nagysikerű munkájáért 1979-ben Nobel díjat is kapott.

¹²⁸ Szemléleti közelítésük eredetisége miatt hármat emelünk ki e művek közül:
 Schultz, T.W.: Beruházás az emberi tőkébe. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983,
 Bródy András: Lassuló idő. KJL, 1983.,
 Kopátsy Sándor: A közgazdaságtan válságának áttekintése. Megjelent: A fogyasztói társadalom közgazdaságtana c. kiadványban. Privatizációs Kutatóintézet, 1993. 30.o.

Felfogása szerint a humán erőforrás értékteremtő képességét az egyén szakértelme, tudása és produktív munkavégzése együttesen határozza meg.

A humán erőforrás hozamteremtő képességének kialakításához szükséges beruházás értékelése során Schultz a *befektetési költségekből* indul ki. Azt vizsgálta, hogy milyen költségekből és elmaradt hasznokból tevődik össze a humán erőforrás képződése. Foglalkozott a tanulók elmaradt keresetével, az iskolák szolgáltatásának költségeivel, az oktatással járó összes költséggel. Elképzeléseinek kiindulópontja a hagyományos beruházási gyakorlat ráfordítás-szemlélete volt, amelyet megkísérelt átültetni a humán erőforrás beruházásra. Felfogása szerint az emberi erőforrások sajátos közgazdasági javak, mivel a fenntartásukhoz szükséges ráfordítások az alábbi három kategóriába¹²⁹ sorolhatók:

- folyó fogyasztási, azaz *flow* jellegű kiadások;
- tartós fogyasztási összetevők, azaz *stock* jellegű befektetések, amelyek fogyasztói szolgáltatásokat teljesítő emberi tőkévé válnak;
- tartós termelési összetevők, mint olyan *stock* jellegű befektetések, amelyek az egyén termelőképességét növelik.

Az első két kategória a klasszikus közgazdaságtan fogalomhasználatában a munkaerő szintentartásához és újratermeléséhez szükséges ráfordításokat öleli fel, és a munkaerő árának, a munkabérnek kell ezekre fedezetet biztosítani.

Az egyén szempontjából a munkája ellenértékéért kapott munkabér elköltési módja szerint beszélhetünk létfenntartáshoz szükséges folyó kiadásokról (ilyenek a fiziológiai szükségletek flow jellegű kiadásai, pl. élelem, ruházat, rezsiköltség, stb.) és felhalmozási, beruházási jellegű befektetésekről (a fiziológiai és biztonsági szükségletek stock jellegű ráfordításai, pl. lakás, ingóságok, életbiztosítás, stb.)

A harmadik kategória tartalmazza a jelen tanulmány szempontjából kitéüntetett vizsgálódási területet, vagyis azokat a ráfordításokat, amelyeknek szerepük van a humán erőforrás hozamteremtő képességének növelésében. Schultz ez utóbbi összetevő elemzéséhez öt olyan területet határoz meg,

¹²⁹ Schultz, T.W.: Beruházás az emberi tőkébe. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983. 59.o.

melyek mint speciális szolgáltatások, vitathatatlanul növelik az emberi teljesítőképességet. E kiemelten hasznos területek a következők:

- Egészségügyi létesítmények és szolgáltatások
- Munka közbeni képzés
- Formális oktatás (elemi, közép, felsőfokú képzés)
- Felnőttképzés
- Vándorlás, változó munkahelyekhez való alkalmazkodás

A felsorolt területek színvonala tehető felelőssé az emberi erőforrás kineveléséért, megőrzéséért, fejlesztéséért. Ha elfogadjuk a humán erőforrás mint befektetés értelmezésének ilyen megközelítését, akkor itt is alkalmazhatjuk a *materiális és immateriális erőforrásokra érvényes kategóriákat*. A piacgazdaságok számviteli gyakorlata ugyanis a befektetett eszközök vonatkozásában élesen megkülönbözteti a *flow* típusú ráfordításokat a *stock* típusúaktól. Előbbibe tartoznak például a karbantartás, szintentartás jellegű költségek, míg az utóbbiba a beruházott javak előállításával, beszerzésével, pótlásával, felújításával, korszerűsítésével és bővítésével kapcsolatos ráfordítások.

A *flow* típusú ráfordításokat az éves működés keretében folyamatosan kell elszámolni, így ezek növelik a termelési költségeket, csökkentve ezáltal az elérhető hozamot. A *stock* típusúak ezzel szemben a befektetett eszközök bekerülési értékét növelik, így nem folyó költségként, hanem a lekötött eszközállomány gyarapodásaként, s egyben a tulajdonosok megnövekedett hozamelvárásaként jelennek meg.

A humán erőforrással szemben azonban jelenleg nem támasztunk hozamkövetelményt, így a cégek eredményösszetevőinek vizsgálatából kimarad az a vetület, hogy vajon a vállalat által használt humán tőke mennyiben képes megfelelni a vele szemben támasztható elvárásoknak. Pedig ha a hazai cégek alacsony hatékonyságát elemezve az összetevők között ezt az elemet is számszerűsíténénk, akkor könnyen eljutnánk gazdaságunk egyik legfőbb bajához, a csalódott, önbizalmát veszített, tanulni már nem képes vagy nem kívánó emberhez! Éles ellentmondás ez annak tudatában, hogy hazánk hány Nobel-díjas tudóst, s hányezer "kiművelt emberfőt" adott a világnak...

Az emberi erőforrás értékével kapcsolatos eddigi számbavételi kísérleteket sokoldalúan elemzi és bírálja Kopátsy Sándor.¹³⁰ Kritikai megközelítései élesek, javaslati gyakorlatiasak:

"Látva az emberi tényező fontos szerepét, az elméleti közgazdászok elkezdtek hangsúlyozni az emberi tőke megnövekedett szerepét. Nem a tőkét, helyesebben a vagyont igyekeztek egyre bonyolultabb formája ellenére kvantifikálni, hanem a még sokkal kevésbé kvantifikálható emberi tényezőket is igyekeztek tőkeként kezelni. E tekintetben sorra jelentkeztek szaktudósok, akik a szellemi tőkéről beszéltek és annak nagyságát a képzési költségekkel fejezték ki. E szemlélet alapján a tudás annyit ér, amennyit a képzésre fordítanak. A szellemi tőke termelője tehát egyrészt az állam, másrészt a pedagógus. Ehhez csupán a felhasznált ceruza és kréta járul hozzá, mint értéknövelő tényező.

*Jelentős elméleti lépést jelentett a 80-as években Paul Romer, aki elismerte a tudást, mint termelési tényezőt. Ezen azonban ő még lényegében csak a technológiai ismereteket értette, vagyis azt, hogyan kell valamit megcsinálni. De ő legalább elméletileg elismerte, hogy a szellemi tőke gyarapítása ugyanolyan felhalmozás, mint a fizikai tőkéé."*¹³¹

Kopátsy Sándor legélesebb kritikai észrevételei napjaink szellemi tőkegazdálkodását érintik Magyarországon: "A szellemi tőkét a közgazdaságtudományban és a gazdasági életben másodrangúként kezelik. Ha egy kormány bajban van, szinte mindig a szellemi tőke termelésében kezd el a takarékoskodást, a fizikai tőke csábítgatása érdekében pedig fokozott erőket mozgósít. Ha a tudást megfizetik, annak jövedelmét nem tőkésítik, az csak jövedelem, ami mögött nem áll vagyont. Példával élve, bár az adott nagyságú profitot az érvényes átlagos hatékonysági rátával tőkésítik, de ha valamelyik szakembernek ugyanakkora összeget fizetnek

¹³⁰ Kopátsy Sándor: A közgazdaságtan válságának áttekintése. Megjelent: A fogyasztói társadalom közgazdaságtana c. kiadványban. Privatizációs Kutatóintézet, 1993. 31-34.o.)

¹³¹ Kopátsy Sándor: A közgazdaságtan válságának áttekintése. Megjelent: A fogyasztói társadalom közgazdaságtana c. kiadványban. Privatizációs Kutatóintézet, 1993. 31-34.o.)

szaktanácsadásaiért, általában fel sem merül, hogy e mögött akkora szellemi vagyon van, mint az előbbi profit mögötti tőke." ¹³²

A továbbiakban Kopátsy Sándor méltatja a jó egyetem szellemi tőketeremtő erejét, és egyértelmű megközelítést javasol a humán erőforrás számbavételére:

"A jó egyetem az összes költségénél lényegesen több szellemi tőkét termel" - írja Kopátsy Sándor. "Mivel az iskolák jó szellemi tőkét, vagyis hiánycikket termelnek, a náluk lekötött vagyon utáni fajlagos jövedelemnek meg kell haladnia az átlagos tőkét."

"Ha a munkaerőt szellemi tőkének fogjuk fel, márpedig korunkban elsősorban annak tekinthető, akkor annak piaci értéke az éves használatért fizetett költségek tőkésítése alapján számítható ki."¹³³

Hill a humán erőforrás számbavétele (vagy ahogy ő nevezi: a személyes szolgáltatások tőkeértékének meghatározása) tárgyában a következőket fejtegeti:

"Agyadnak tényleges tőkeértéke azzal a jövedelemmel mérhető, amelyet produkál (személyes szolgáltatásaid értékesítésén keresztül). E tőkeértéket úgy határozhatod meg, hogy az éves jövedelmedet megszorozod azzal a számmal, amit a 100 és a mindenkori banki kamatláb hányadosa ad ki."¹³⁴

Hill nézete azonban csak akkor lesz átültethető a magyar gyakorlatba, ha az ilymódon számított szellemi tőkeértéket nem torzítyják el a "személyes szolgáltatásainkért elérhető" méltatlanul alacsony szellemi munkabérek, tanácsadói jövedelmek.

¹³² Kopátsy Sándor: A közgazdaságtan válságának áttekintése. Megjelent: A fogyasztói társadalom közgazdaságtana c. kiadványban. Privatizációs Kutatóintézet, 1993. 31-34.o.)

¹³³ Kopátsy Sándor: A fogyasztói gazdaság alapkérdései. Megjelent: A fogyasztói társadalom közgazdaságtana c. kiadványban. Privatizációs Kutatóintézet, 1993. 131.o.)

¹³⁴ Hill, N.: Gondolkozz és gazdagodj. Bagolyvár, 1994. 96.o.

Tekintettel a humán erőforrás értékelésének fontosságára, érdemes kiemelni a kutatók közelítésében fellelhető közös és eltérő vonásokat.

- Abban nincs vita, hogy a humán erőforrás *tőketényező*, s ezért számbavétele megoldást sürget, ám a HOGYAN kérdésében - főként abban, hogy mi legyen a számítás alapja - az álláspontok szélsőségesek. Egyesek a beruházás költségoldala felől közelítenek, mások a tudás eladhatóságának (a munkabérnek) a tőkésítését javasolják, megint mások a hozamteremtő képességet veszik alapul. Ez utóbbihoz - mint legésszerűbb közelítésmóddhoz - hazánkban ma igen nehéz reális alapokat találni.
- Az is tény, hogy az információs társadalomban a humán erőforrás *hozamteremtő képessége egyre magasabb*, mivel a csúcstechnika termelő, hírközlési, szállítási és kiegészítő berendezései egyre nagyobb arányú tárgyasult szellemi tőkét tartalmaznak, s az értékteremtési folyamatban e berendezések kezelése is egyre nagyobb szakképzettséget igényel. E folyamat egyértelműen előrevetíti a humán tőke további felértékelődését.
- Az emberi erőforrás-befektetéssel foglalkozó kutatók kivétel nélkül egyetértenek abban, hogy ez az a sajátos erőforrás, ami feltétlenül képes *a bankbetétek hozamánál lényegesen magasabb megtérülést hozni*.

Érdemes végiggondolni a Hill által javasolt, és Kopátsy Sándor által is támogatott megoldást számszaki megközelítésben, hazai viszonyokra! A Hill által javasolt számítási képlet a következő:

$$\frac{\text{Személyes szolgáltatások tőkeértéke}}{\text{Éves jövedelem} * 100} = \frac{\text{Jegybanki kamatláb}}{\text{Jegybanki kamatláb}}$$

Ha a Hill által ajánlott értékelésmódot követjük, megdöbbentő eredményre jutunk: a hazai szellemi tőke méltatlanul alulértékeltnek bizonyul a minden tekintetben azonos teljesítőképességű nyugati szakember szellemi tőkeértékével szemben.

24-26 %-os jegybanki kamatlábat alapul véve a Hill-féle mutató nálunk 4,3-3,8 között mozgott 1994-ben, miközben Amerikában hozzávetőlegesen 7 volt az értéke. Így például egy 200 ezer dollár évi jövedelemmel rendelkező szakember tudástőkéje hazai viszonylatban 760-860 ezer dollárt ért, a fejlett piacgazdaságban azonban ugyanez 1,4 millió dollárnak felelt volna meg, ami a hazainak csaknem kétszerese. A példa azonban illuzórikus, hiszen egy magyar szakember ugyanezzel a tudással itthon az évi 200 ezer dolláros jövedelemnek jó ha a tizedrészét megkeresheti, így a nyugati szakember tudástőkéje a azonos tudást feltételezve a hazainak mintegy hússzorosaért vehető számításba a fejlett piacgazdaságban.

Talán ez a kis számítás alátámasztja azt a szomorú tény, hogy "kiművelt emberfőink" sokasága miért keres boldogulást idegen országban.

Tekintsük át ezúttal az emberi erőforrás szerepének számszerűsítését az ESÉLY Rt. adatain keresztül! Végezzük el a humán erőforrás tőkésítését, és támasszunk hozamkövetelményeket mind a fizikai erőforrások, mind a humán tőke vonatkozásában.

A humántőke-befektetés hozamkövetelményének alsó szintjét a banki kamatláb értékén célszerű meghatározni, (példánkban ez 21 %, míg a fizikai erőforrásoknál a kockázatmentes 7 %-kal számolunk), a tőkésítésnél pedig négyszeres értéket szerepeltetünk.¹³⁵

A táblázat adataiból egyértelműen megállapítható, hogy a vállalati nyereség mely tőketényező hatásként alakult az adott értéken. Jelzésértékű az a tény, hogy a cég saját humán tőkéjének hozadékát sem képes kitermelni. A számok fehéren-feketén szembesítenek ezzel a ténnyel, és ennek ismeretében a vezetők az eredményelmaradást nem tudhatják be a feltételek hiányának, mint a napi gyakorlatban annyiszor. Egy ilyen számítás tükrében kénytelenek belátni, hogy nem az eszközberuházás erőltetése a kívánatos cégterápia, hanem - a jövedelmezőbb cégműködés érdekében - a humán tőke fejlesztése és karbantartása.

¹³⁵ Jelen számításban a százalékok inkább arányokat érzékeltetnek és a példának is elsődlegesen demonstráló szerepe van.

A humántőke hozamelvárásával növelt eredménykövetelmény első ránézésre valójában igen magas. Érdekes azonban, hogy amikor ezt a számítási modellt több cég élő adataival végigfuttattuk és vezetőikkel az eredményeket megvitattuk, az első megdöbbenés után többnyire úgy nyilatkoztak, hogy: "ez az eredmény valóban benne van a cégben..."

**AZ ESÉLY RT. HOZAMKÖVETELMÉNYEI ÉS TÉNYLEGES
TELJESÍTMÉNYEI**

Értékek: mFt-ban

| MEGNEVEZÉS | "A" ÜZLETI EGYSÉG | "B" ÜZLETI EGYSÉG | "C" ÜZLETI EGYSÉG | KÖZPONT | ÖSSZESEN |
|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|---------|----------|
| Létszám | 300 | 168 | 122 | 60 | 650 |
| Személyi költség ¹³⁶ | 105 | 65 | 40 | 30 | 240 |
| Tőkésített bér | 420 | 260 | 160 | 120 | 960 |
| Humán erőforrás hozamelvárása | 202 | 88 | 55 | 34 | 25 |
| Fizikai erőforrás hozamelvárása | 30 | 20 | - | 4 | 7 |
| Összes hozamelvárás | 108 | 55 | 38 | 32 | 233 |
| Tényleges hozam | 40 | 8 | 4 | -20 | 32 |
| R.O.I. ^{f+h} (terv) ¹³⁷ | 0,1534 | 0,209 | 0,178 | 0,145 | 0,1663 |
| R.O.I. ^{f+h} (tény) | 0,057 | 0,03 | 0,019 | - | 0,023 |

¹³⁶ A személyi költségek az Esély RT. fentiekben részletezett, tőkésítésbe beszámító költségelemeit tartalmazzák.

¹³⁷ A R.O.I.^{f+h} index a fizikai és szellemi tőkebefektetés együttes megtérülési mutatója.

| | | | | | |
|--------|-------|-------|-------|---|-------|
| R.O.I. | 0,141 | 2,667 | 0,076 | - | 0,073 |
|--------|-------|-------|-------|---|-------|

A humán tőke értékelésére és hozamkövetelményének meghatározására itt felvetett javaslatok és példák természetesen további átgondolást feltételeznek. Fontos kérdés lehet például, hogy a humán tőke mely elemei, és milyen könyveléstechnika útján kerüljenek a vállalati vagyonelemek sorába. Ennél is fontosabb azonban, hogy

egy percre se essék ki a vezetés látószögéből a humán tényező számszerűsítésének fontossága.

Mindig számolnunk kell az emberi tényező értékével, akár a vagyonszámbavételéről, akár teljesítményelvárásról, akár teljesítményértékelésről van szó. A válságkezelést akkor nem vétjük majd el, ha figyelmünket a humán erőforrás tőketeremtő képességének megsokszorozására, s ennek első lépéseként a teljesítményvisszatartás okainak felderítésére és elhárítására irányítjuk.

A humán erőforrás szintentartása és fejlesztése

"Még nem találkoztam olyan makroszintű mérleggel, amelyik az oktatást, a tanulást is beruházásnak, a szellemi tőke növelését felhalmozásnak kezelte volna. Ha egy család megtakarítja évente jövedelme 5 százalékát, azt mondják: a jövőre gondolt, megtakarított; ha viszont gyermekei iskoláztatására fordított mégegyszer ekkora összeget, akkor nem takarított meg semmit."

Kopátsy Sándor¹³⁸

Megvizsgálva, milyen problémák adódnak abból, hogy jelenlegi elszámolástechnikánk szerint költségnek tekintjük azt, ami bizonyíthatóan befektetés, s így nem látjuk tisztán ilyen jellegű ráfordításaink megtérülési

¹³⁸ Kopátsy Sándor: A közgazdaságtan válságának áttekintése. Megjelent: "A fogyasztói társadalom közgazdaságtana" c. kiadványban. Privatizációs Kutatóintézet, 1993. 31-34.o.)

viszonyait, át kell gondolni, milyen valós lehetőség adódnék a humán erőforrásba investálás beruházásként történő elszámolásából.

A humán erőforrás hozamteremtő képességének növelésére szolgáló, Schultz által megjelölt speciális szolgáltatások közül (egészségügyi szolgáltatás, munka közbeni képzés, formális oktatás, vándorlás, változó munkahelyhez alkalmazkodás) válasszuk ki azokat, amelyekbe egy cég hajlandó investálni meglévő és potenciális munkatársainak teljesítménynövelése érdekében. Közéjük tartoznak a cég által finanszírozott képzések, egészségügyi ellátások és a mobilitással kapcsolatos ráfordítások. Körükben meg kell különböztetni a karbantartás-típusú költségeket a beruházási típusú ráfordításoktól.

Az emberi tőkével kapcsolatos *karbantartási költségek* azok a cég által finanszírozott egészségügyi, oktatási és mobilitást biztosító szolgáltatások ellenértékei, amelyek nem befolyásolják érdemben a munkaerő értékét, de hozzájárulnak fiziológiai és biztonsági szükségleteinek kielégítéséhez. Ezeket a költségeket továbbra is indokolt az éves működési költségek között ráfordításként elszámolni. Ilyenek például:

- a képzéssel kapcsolatos költségek közül a balesetvédelmi, a munkavédelmi, a tűzrendészeti oktatások;
- az egészséggel, fiziológiai szükségletekkel, biztonsággal kapcsolatos költségek közül a rutinvizsgálatok, az alkalmassági vizsgálatok, az étkezési hozzájárulás, a ruhapénz, a cég által átvállalt biztosítás;
- a mobilitást lehetővé tévő kiadások közül: a munkásszállás, az albérleti hozzájárulás, az utazási költségtérítés, a gépkocsi üzemanyagelszámolása, a reprezentációs költség, a napidíj, a kiküldetési díj, a különélési pótlék, stb.

Az emberi tőkével kapcsolatos *beruházási jellegű ráfordítások* azok a cég által viselt kiadások, amelyek a humán erőforrás hozamteremtő képességét fokozzák. Számviteli fogalmaink szerint ezek a humán erőforrás *felújítási, korszerűsítési, bővítési ráfordításai*, amelyek - ha kiadásként egyszerre, egy gazdasági éven belül jelentkeznek is - nem minősülhetnek működési költségnek, mivel ezek hatása több évre oszlik el. Ilyenek például a következők:

- a képzéssel kapcsolatos költségek közül a képesség- és készségfejlesztő oktatás, melynek eredményét a cég hasznosítja
- a humán erőforrás élettartamát, életerejét, fizikai-szellemi és lelki állóképességét, vitalitását javító, szintentartó, növelő ráfordítások közül mindazok, amelyekből ugyancsak a cég profitál
- a mobilitást lehetővé tévő kiadások közül a letelepedéssel, költözéssel, tartós kiküldetéssel kapcsolatos, és ugyancsak a cég érdekében eszközölt ráfordítások.

Ráfordítás-oldalról meglehetősen megalapozottnak tűnik tehát az emberi erőforrás számbavétele. Inkább a hozamteremtő képesség becslése az a problémakör, ahol sok az ellentmondó nézet és a bizonytalanság. Ez pedig akadályozza az emberi tőke fizikai tőkejavakhoz hasonló értékelését és nyilvántartását.

A beruházás jellegű ráfordításként történő elszámolás ellenzői legfőbb érvként *a megtérülés bizonytalanságára* szoktak hivatkozni, és ezért ésszerűbbnek látják a költséget még a felmerülés évében elszámolni, hivatkozva a számviteli törvényben foglalt *óvatosság elvére*.

Az óvatosság elve azt mondja ki, hogy nem lehet eredményt kimutatni akkor, ha az árbevétel és egyéb bevételek pénzügyi realizálása bizonytalan. A tárgyévi eredmény meghatározása során az értékvesztés elszámolásával, a céltartalék képzésével vehető figyelembe az előre látható kockázat és a feltételezhető veszteség - akkor is, ha az a mérleg fordulónapja és a mérlegkészítés időpontja között vált ismertté. Az értékcsökkenéseket és értékvesztéseket el kell számolni, függetlenül attól, hogy a tárgyév eredménye nyereség vagy veszteség.

A megtérülés bizonytalanságára való hivatkozás azonban kétféle szempontból sem helytálló:

- A humán erőforrás különleges erőforrás. Hozamteremtő képességének felső határát még óvatos becsléssel sem lehet meghatározni, de alsó értéke is el kell hogy érje a mindenkori pénzügyi reálkamatlábát.

- A hazai beruházási gyakorlat ismeretében nehezen fogadható el az az érv, hogy a materiális javakba történő beruházás kevésbé kockázatos, mint a szellemi. S mivel a megtérülés bizonytalanságát a banki hitelnyújtás során a gyakorlatban különböző fedezeti biztosítékokkal szokták ellentételezni, egy ilyen hitelezési gyakorlatnak elvben nem lehet akadálya az oktatási beruházások esetében sem.

Joggal merül fel végül a kérdés: mi történik akkor, ha a kiképzett munkaerő az újonnan megszerzett képesítéssel máshová szegődik? A válasz meglehetősen kézenfekvő: a céget ugyanúgy veszteség éri ez esetben, akár számolt a képzés befektetési értékével, akár nem. Legfeljebb annyi a különbség, hogy a humántőke-befektetés beruházási szemlélete esetén az így okozott veszteség *látható és számszerűsíthető* lesz, szemben az eddigi gyakorlattal.

Ellenvetésként felhozható, hogy a képzési költségek egy éven belül költségként történő elszámolásának jelenlegi gyakorlata egyfajta gyorsított leírásnak fogható fel, ami mint az adóminimalizálás legális eszköze, a cégek többsége számára első látásra legalábbis kedvező. Csakhogy ezzel jelenleg *adminisztratív előírás miatt számoljuk el költségként azt, ami beruházás!* Ha elismerjük a humán erőforrásba történő befektetés beruházás jellegét, akkor megnyílik a lehetőség a *szabad döntés*re. Nyilván lesz olyan cég, amely a bemutatott megoldás szerint aktiválja és amortizálja az oktatási költségeket, és lesz olyan, amelyik adómentakarítási megfontolásból továbbra is egy összegben (gyorsított leírással) kívánja ezeket a ráfordításokat könyveiben elszámolni. A lényeg a választás lehetőségének nyitottsága: az, hogy a vállalat felelős vezetői - valamennyi előnyt és hátrányt mérlegelve - maguk alakíthassák ki saját elszámolási gyakorlatukat. Ez erősítené a gazdasági tisztánlátás iránti igényt, és a vezetők döntési készségét, s ezzel az elszámolási kérdések ilyen irányú liberalizálása kitörést jelenthetne a magyar vállalkozások krízishelyzetéből.

A humán erőforrás befektetésnek *az egyén szemszögéből* is vannak megoldásra váró aspektusai. Az oktatási költségek, az egészségvédelemre fordított kiadások, a mobilitást biztosító ráfordítások az egyes ember számára is beruházások, ezért ezeket - ha másként nem, legalább adólevonási lehetőség formájában - ösztönözni kellene.

A humán erőforrásba történő beruházás válságkezelő erejét jól érzékelteti egy gondolkísérlet a korábban már említett, felszámolás alatt álló gépipari vállalat sorsának alakítására.

Játsszunk el a gondolattal, hogy a korábbi példában szereplő hazai gépipari vállalatnak - amelynek összes tartozása 681 mFt - hitelezői nem felszámolást kezdeményeznek, hanem csődegyezséget kötnek.¹³⁹

A sikeres csődegyeztető tárgyalást követően, a kibontakozási program részeként a hitelezők összesen 9 mFt-ot investálnak a cég első-második vonalában lévő 15 vezető egyidejű továbbképzésébe.¹⁴⁰ Az oktatást a hitelezők előfinanszírozzák, s ezzel az alig 1%-os befektetéssel a cég összes tartozása 690 mFt-ra növekszik. Kétségtelen, hogy ez kockázatos döntés: nem lehet tudni, milyen esélyei vannak a hitelezőknek arra, hogy követeléseikhez valaha is hozzájutnak?

Akármilyen furcsa, a hitelezőknek valójában nincs vesztenivalójuk. A hazai tapasztalatok azt mutatják, hogy a hitelezőnek szinte semmi esélye nincs arra, hogy követeléseire - akár töredékösszegben is - hozzájusson, ha a csőd felszámolásba torkollik. Biztosra vehető viszont, hogy amennyiben a helyismerettel rendelkező, saját egzisztenciájukban veszélyeztetett és a munkavállalók sorsáért felelősséget érző vezetők nem képesek a céget kihozni a válságból, akkor azt más sem tudja megtenni. Utolsó esély tehát, ha a hitelezők a cégvezetők jövőbeni tudásába és együttműködési készségébe fektetnek be, s ezáltal esélyt teremtenek a válság leküzdésére.

Az erre vonatkozó megállapodás egy olyan fizetési ígérvény lesz, ami valamennyi hitelező számára reális remény arra, hogy követeléseiket belátható időn belül visszakapják, sőt: a cég elfogadható mértékű kamatot is fizet a hitelezők türelméért.

A csődegyezés természetesen a vezetők felelősségvállalási nyilatkozatát és garanciális kötelezettségeit is tartalmazza. Mivel az oktatás személyekhez kapcsolható, elvárható, hogy amennyiben maga a cég ezt a befektetést nem tudja vállalni, az oktatás címzett

¹³⁹ A gondolat azért nem abszurd, mert a szóban forgó cégnek voltak piacképes termékei, újraépíthető piaci kapcsolatai, magas szakmakultúrája és jó képességű vezetői, nem ezek hiányában jutott a felszámolás sorsára

¹⁴⁰ Az ilyen jellegű képzés haszna sokszorosa annak, mint mikor a hallgatókat egyénileg iskolázzák be.

felhasználói maguk fizessék vissza a kapott hitelt. A személyes kötelezettségvállalás önmagában is jó esélyt ad a kibontakozás sikerére.

Az ismertetett esetben a gépipari vállalat válságból való kibontakozásra olyan intézkedések kínálhatnának biztos esélyt a hitelezőknek, mely intézkedések a humán erőforrás hatékonyabb hasznosítására alapoznak. Elképzelhető például a következő eseménylánc, ami sikerre vezethet:

- A szűklátókörű költségtakarékosság helyett a bajba jutott cég - leglényegesebb kitörési esélyének jegyében - jelentős tudáskorszerűsítést hajtana végre oly módon, hogy az a cég éves működési költségeit csak kismértékben növelje. Ha ugyanis a 9 mFt-ot a cég "tudásfelújításként" számolná el, és az így aktivált oktatási befektetést öt év alatt amortizálná, akkor a képzés évében a 9 mFt helyett csak 1,8 mFt jelenne meg ráfordításként.¹⁴¹
- Mivel a finanszírozóknak jogában áll megkövetelni az oktatás hasznosulását, az igény eltolódhatnék a minőségi oktatás irányába. A 9 mFt-os befektetés 15 fő esetén 600 eFt egy főre jutó képzést tesz lehetővé, ez az összeg pedig egy *cégorientált, igen intenzív menedzserképző kurzus fedezésére is elegendő, az ilyen képzések hatékonysága pedig az egyéni tanulás sokszorososa.*

A multiplikátor-hatás a 15 ember egyidejű tudásnövekedéséből, problémamegoldó és együttműködési készségük ugrásszerű fejlődéséből, továbbá a csoportos részvétel számos szinergiahatásából származtatható. Az intenzív képzés folytán a cégnél szinte átmenet nélkül, ugrásszerűen megemelkedik az irányítás hatékonysága. Ennek hatására bővülnek a cég piaci kapcsolatai és rendelésállománya, javul a költséggazdálkodás, egyre kedvezőbbben alakul a cég összteljesítménye.

- A vezetőket hallatlan becsvágy sarkallná arra, hogy önmaguknak, egymásnak, a munkavállalóknak és a nekik bizalmat szavazó hitelezőknek megmutassák: úrrá tudnak lenni a helyzeten. Ezzel

¹⁴¹ Az öt év alatti leírást az indokolja, hogy jelenleg körülbelül ennyi idő alatt avulnak el a legfrissebb menedzseri ismeretek.

hatalmas lelki energia szabadulna fel, és kezdene sajátos erőforrásként működni.

A számokkal nehezen megragadható megelőlegezett "bizalmi tőkében" gyakran rejlik olyan nagyhorderejű értékteremtő erő, hogy annak hatására a felszámolásra ítélt cég gépezete újból működésbe lendül, és vezetői sikerre viszik a vállalkozást.

A cégeken belüli munkaerőképzés, továbbképzés, átképzés mellett a munkahelyüket elvesztett emberek képesség és készségfejlesztése is rendkívül fontos feladat. Több cikkben és konferencián igyekeztünk képviselni erről vallott álláspontunkat.¹⁴² A következőkben összefoglalásul álljon itt ezekből néhány kiragadott gondolat.

- Alapvetően helyes az a közelítésmód, amelyben prioritást kap *a bajba jutott egyén önértékelésének helyreállítása*. Fontosak azok a pszichológiai és szociológiai módszerek, amelyekkel az egyén lelki egészsége helyreállítható, önbizalma pozitív megerősítést nyerhet, melyek révén az egyén szinte felmágneseződik. Ugyancsak sokat tehetnek a pszichológusok és szociológusok ha az *együtműködési és kommunikációs készség fejlesztésével* hozzájárulnak az egyéni alkalmazkodóképesség javításához.
- E módszerekkel elérhető, hogy háttérbe szoruljanak az egyén hátrányos tulajdonságai, és megerősíthetők, kibontakoztathatók legyenek a benne szunnyadó értékek. Mindez segítheti az egyént abban, hogy visszanyerje önmagába vetett hitét, látványosan javuljon viselkedéskultúrája, önmenedzselő képessége.
- A munkanélkülivé vált ember testi és lelki rehabilitációja azonban önmagában nem garancia arra, hogy felébred benne az igény egy új szakma vagy új ismeret iránt, és arra sem, hogy ezért képes is legyen áldozatot hozni. A pszichológiai, szociológiai módszerek erőssége és

¹⁴² Laáb Ágnes - Varsányi Judit: A sikeres életpályamódosítás feltételei és módszerei. MUNKAÜGYI SZEMLE 1993-7

Laáb Ágnes - Varsányi Judit: Kiútkeresés a krízisből. AIOSP/AIEVG Konferencia (1993. október 3-5.) előadásanyaga magyar nyelven

Á. Laáb - J. Varsányi: Personal Turnaround: A Way Out of Crisis. AIOSP/AIEVG Konferencia (1993. október 3-5.) előadásanyaga angol nyelven

gyengesége egyaránt abban rejlik, hogy az egyént *önmagához képest* regenerálják vagy fejlesztik. Az tehát, hogy valaki átképzésre alkalmassá válik, még nem jelent garanciát arra, hogy az átképzés eredményes is lesz, hogy az egyén új szakmájában, véglegesen el is tud helyezkedni. A visszaesés hatása viszont többnyire katasztrofális.

Valódi problémamegoldást csakis az hozhat, ha a képzés olyan területre irányul, amelyet a piac is tartósabban elismer, azaz ha a környezet szükséglete és az egyén belső igénye összecseng. Ez a feltétele annak, hogy a munkanélküliek átképzése sikerrel járjon, de ez a feltétele annak is, hogy a krízisbe került vállalatok a képzési befektetésnek köszönhetően kijussanak a hullámvölgyből.

A gondolatmenet természetesen tovább folytatható, de ennek könyvünk keretében nincs további funkciója. A cégterápiai lehetőségkutatás végkövetkeztetéseként az alábbi megállapítás adódik:

***A krízisből való kibontakozás útja,
a gazdasági és társadalmi felemelkedés valódi motorja
a felnőtt és egészséges ember, mint egyéni adottságokkal jellemezhető,
és ebben a minőségében pótolhatatlan, legfőbb erőforrás.***

Ha az itt vázolt kutatómunkának sikerült felkeltenie a *kétséget* hagyományos gondolkodásunk helyességében, akkor felesleges tovább szaporítani a szót, ha nem sikerült ... nos, akkor különösen felesleges.

Irodalom

A Magyar Állami Vagyonügynökség vagyonértékelési irányelvei

Az Apport. CÉGVEZETÉS, II.évf. 3.sz.

Baánné Jakab Anna - Laáb Ágnes: Nyereségközpontok kialakításának lehetőségei és feltételei az ipari gazdasági szervezeteknél. Ipargazdasági Intézet - Vállalatgazdasági ajánlások Kiadvány. Budapest, 1988.

Barnard, Ch.: "A vezető feladatai" c. 1938-ban megjelent művéből idézve. In: Peters, T.J. - Waterman, R.H.: A siker nyomában. Kossuth Könyvkiadó - Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986. 124.o.

Bársony Jenő: A vagyon és tőkeértékelés problémái. Vállalkozás - Társasági átalakulás c. kötet. Ipargazdasági Intézet, 1989. (Szerkesztette: Balázi Sándor)

Bartók Nagy András: Számvitel 1992. II.: Vállalkozások beszámoló rendszere. KONZULTÁCIÓ Kiadó, Budapest, 1991.

Bíró - Harangozóné - Fridrich - Mitró: Számviteli kézikönyv UNIÓ Kiadó, Budapest, 1991.

Bistey Zsuzsa: Vízöntőkori újjászületés. Egészségforrás Kiadó, Budapest, 1992.

Boda György: Controlling. Oktatási kézirat. Budapest, 1993.

Bonifert Mária: A rendszerváltás éretlen gyermekei. Megjelent: Magyar egér Belvárosi Könyvkiadó, 1994. 101.o.

Bonifert Mária: Magyar egér. Belvárosi Könyvkiadó, 1994.

Bonifert Mária: Marshall-segély a Nyugatnak? Megjelent: Magyar egér Belvárosi Könyvkiadó, 1994. 20-26.o. (kiemelés tőlem: L.Á.)

Bonifert Mária: Marshall-segély a Nyugatnak? Megjelent: Magyar egér Belvárosi Könyvkiadó, 1994. 24.o.

Bordáné Rabóczki Mária: A gazdasági társaságok pénzügyi megítélése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1989.

Bögel György: Több üzletágban tevékenykedő vállalatok szervezete és irányítása. Kandidátusi értekezés. Budapest, 1992.

Bögel György: Üzletágak, profitcentrumok, divíziók. VEZETÉSTUDOMÁNY, 1991/4.szám

Bródy András: Kompország ezredfordulója. Pesti Szalon Könyvkiadó 1994.

- Bródy András: Ódondászat, avagy van-e kétszáz éves ciklus? Közgazdasági Szemle 1994./1.sz.
- Bródy András: Lassuló idő. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983.
- Cayce, E., Bistey Zsuzsa hivatkozásában. In: Bistey Zsuzsa: Vízöntőkori újjászületés. Egészségforrás Kiadó, 1992.
- Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan KJK - AULA Kiadó, Budapest, 1992.
- Csath Magdolna: A gazdasági fejlődés illúziói és valós lehetőségei. Társadalmi Szemle, 1993. 8/9 sz.
- Dethlefsen T.- Dahlke R.: Út a teljességhez. Arkánium Kiadó, 1991
- Dethlefsen, T.: A sors, mint esély. Magyar Könyvklub, 1994.
- Dolesch Ferenc: Az egyszerűsített mérleg és az egyszeres könyvvitel PM-VERZÁL Kiadó, Budapest, 1993
- Falusné Szikra Katalin: A tudás leértékelődése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1990.
- Falusné Szikra Katalin: Vadkapitalizmus? Közgazdasági Szemle, 1993. 7/8. sz.
- Fromm, E.: A szeretet művészete. Háttér Kiadó, Budapest, 1994.
- Gerken, G.: A 2000. év trendjei. Az üzleti világ az információs társadalomban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993.
- Hámori Balázs: A hiúság vására - a státuszvadászat közgazdasági implikációi. VEZETÉSTUDOMÁNY, 1994/12
- Hámori Balázs: Indulatgazdaságtan. (Preferenciák kiterjesztése és a kölcsönösen összefüggő hasznosságok.) Közgazdasági Szemle, 1994/6
- Hankiss Elemér: Diagnózisok. Magvető, 1982
- Harangozóné - Tóth - Bíró: Számvitel 1992. II. Vállalatok, vállalkozások könyvviteli elszámolásai (Kettős könyvvitel) KONZULTÁCIÓ, Budapest, 1992)
- Hill, N.: Gondolkozz és gazdagodj. Bagolyvár Kiadó, Budapest, 1994.
- József Attila: Összes Költeményei. Szépirodalmi Könyvkiadó, Budapest, 1972. 125.o.
- Kopátsy Sándor: A fogyasztói gazdaság alapkérdései. "A fogyasztói társadalom közgazdaságtana" c. kiadvány. Privatizációs Kutatóintézet, 1993. 131.o.)
- Kopátsy Sándor: A fogyasztói társadalom világgazdasága. "A fogyasztói társadalom közgazdaságtana" c. kiadvány. Privatizációs Kutatóintézet, 1993. 91.o.

- Kopátsy Sándor: A közgazdaságtan válságának áttekintése. "A fogyasztói társadalom közgazdaságtana" c. kiadvány. Privatizációs Kutatóintézet, 1993. 31-34.o.)
- Kornai János: A nemzetek egészsége. VALÓSÁG, 1983/1.sz.
- Kornai János: A szocialista rendszer. HVG Kiadó, Budapest, 1994.
- Kun Szabó Ferenc: Értelmi súly és erkölcsi felelősség. VALÓSÁG, 1988/2.sz. 98.o.
- Laáb Ágnes: Érdekeltségi viszonyok a vállalaton belül. Megjelent: "A belső vállalkozások szerepe nagyvállalatok dinamizálásában" c. konferencia tanulmánykötetében (Szerkesztette: Laáb Ágnes - Tóthné Pál Ágnes) Ipargazdasági Intézet Vállalatgazdasági ajánlások Kiadvány Budapest, 1988.
- Laáb Ágnes - Révész Jánosné - Takács Gitta: A számítástechnika-alkalmazás hasznosságának empirikus vizsgálata. Összefoglaló tanulmány, IGI Kézirat, 1989.
- Laáb Ágnes: A számítástechnika hatékonyságát befolyásoló tényezők. VEZETÉSTUDOMÁNY 1990/6 11-20.o.
- Laáb Ágnes - Varsányi Judit: A sikeres életpályamódosítás feltételei és módszerei. MUNKAÜGYI SZEMLE, 1993/7.sz.
- Laáb Ágnes - Varsányi Judit: Kiútkeresés a krízisből. AIOSP/AIEVG Konferencia, Sopron, 1993. október 3-5.
- Laáb, Á. - Varsányi, J.: Personal Turnaround: A Way Out of Crisis. AIOSP/AIEVG Konferencia előadásanyaga angol nyelven. Sopron, 1993. október 3-5.
- Magyar Beck István: Eladó az egész világ. (Esszé a kultúráról és arról a kábítószerről, amelyet kultúrának hívnak) AULA Kiadó, 1994.
- Maslow, A.H.: Elmélet az emberi motivációról. Psychological Review, 50.k. P1943
- Naisbitt J. - Aburdene P.: Megatrendek 2000. OMIKK, 1991.
- Novák - Szegőné - Sipos: Vállalkozói könyvvitel. PERFEKT, Budapest, 1992)
- Oakwood, A.: Mikor mondjunk nemet és hogyan (avagy út az önbecsüléshez). Bagolyvár, 1994.
- Ostwald, W.: "Korunk kihívásai" c., pontosabban meg nem jelölt forrás 1911-ből. In: Oakwood, A.: Mikor mondjunk nemet és hogyan (avagy út az önbecsüléshez). Bagolyvár, 1994. 197.o.
- Pénzügytan. Szerkesztette: Baka Istvánné - Bánfi Tamás - Sulyok-Pap Márta. SALDO RT., Budapest, 1993
- Peters, T.J. - Waterman, R.H.: A siker nyomában. Kossuth Könyvkiadó - Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986.

- Római regék és mondák, Boronkay Iván feldolgozásában. Móra Kiadó, 1961.
- Salamonné Huszty A.: Hogyan dolgozzunk ki üzleti tervet? VEZETÉSTUDOMÁNY, 1992/12. szám
- Salamonné Huszty Anna: Jövőkép, misszió, stratégia. BKE Vezetőképző Intézet, Budapest, 1995.
- Salamonné Huszty Anna: Stratégiaalkotás esélyei és lehetőségei a magyar vállalatok gyakorlatában. Kandidátusi értekezés. MTA, Budapest, 1995.
- Schultz, T.W.: Beruházás az emberi tőkébe. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983,
- Schumacher, E.F.: A kicsi szép. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1991.
- Scitovsky Tibor: Az örömtelen gazdaság. Gazdaságlélektani alapvetések. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1990.
- Selye János: Álomtól a felfedezésig. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1967.
- Shannon, P.P.: Üzletértékelés. (Módszertan és gyakorlat) - Kossuth, 1992.
- Szabó Katalin: Lányuló gazdaság. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1989.
- Számvitel, adózás, vállalkozás. Az új számviteli törvény a gyakorlatban. LÁNG Kiadó, Budapest, 1991.
- Szántó Tamás: "Pénzügyi elemzés és döntéshozás". BKE tananyag. Kézirat, Budapest, 1993.
- Széchenyi István gróf: Intelmei Béla fiához. Magvető Könyvkiadó, Bp. 1985.
- Széchenyi István gróf: Magyar játékszinrül. Állami Könyvkiadó Reprint kiadása. Budapest, 1984.
- Széchenyi István gróf: Stádium. Lipcsében, Wigand O.nál, 1833. A Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó hasonmás kiadása
- Széchenyi István gróf: Hitel. Petrózai Trattner J.M. és Károlyi István' könyvnyomtató-intézetében, 1830. A Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó hasonmás kiadása
- Tanítható-e az etika? (Szerk.: Kindler József-Zsolnai László) BKE Gazdaságtudományi Központ, Budapest, 1994.
- Tichy, G.E.: Vállalkozások értékelése. Alapismeretek, módszerek, gyakorlat. Az Industrieverlag P.LINDE GmbH kiadása alapján kiadta a Glória Kiadó, Budapest, 1990.

- Vada Tamásné: Könyveld magad! Változások az egyszeres könyvvitelben az új számviteli törvény tükrében. MÉDIA TEAM GMK, Budapest.
- Varsányi Judit: Holisztikus cégterápia. In: V.J.: Vállalati diagnózis és terápia, 5.fejezet. Tematika, tananyagvázlat és fóliák a szakközgazdászok számára, alternatív tárgy indításához. Kézirat, BKE, Budapest, 1991. január
- Varsányi Judit - Laáb Ágnes: Etikai kódex a COMEX cég vezetői számára. Tanulmány. VEKO Kft., Budapest, 1992.
- Varsányi Judit: Vállalkozások üzleti értékelése vagyoneértékelés és piaci esélyelemzés alapján. - BKV Menedzserképző tananyag, Kézirat Budapest, 1992.
- Varsányi Judit: Csődmenedzselés és stratégia. MARKETING, 1993/1-2
- Varsányi J.: Tudáspiaci stratégiák. A menedzserképzés sikertényezői. Kandidátusi értekezés. MTA Budapest, 1993.
- Varsányi Judit - Laáb Ágnes: Csődmenedzselés a gyakorlatban. MARKETING, 1993/4
- Varsányi Judit: Reorganizációs döntések elemzése technikai megalapozása. VEZETÉSTUDOMÁNY, 1994/6.sz.
- Varsányi Judit: A tudástőke értékelése és hasznosítása. VEZETÉSTUDOMÁNY, 1995/3.sz.
- Watzlawick, Paul: A helyzet reménytelen, de nem súlyos. HELIKON Kiadó, Budapest/Gyomaendrőd, 1989.
- Zsolnai László: Mit ér az ökonómia, ha magyar? Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987.
- Zsolnai László: Másként gazdálkodás. Címszavak az alternatív gazdaságtanhoz. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1989.

Név- és tárgymutató

- Aktívák, 46
Antal Iván, 3
 Aránymutatók, 40; 53; 58; 59
 Árbevétel, 46; 55; 60; 64; 66; 136
 Ázsiai agy, 16
 Ázsiai csoda, 25
Barnard, Ch., 122; 142
Bársony Jenő, 82
 Belső értékek, 36; 41; 100
Bistey Zsuzsa, 5; 6; 8; 21; 33; 41; 101; 142; 2
Bóday Pál, 3
 Boldogság, 34; 37; 38
Bonifert Mária, 79; 81; 92; 93; 100; 102; 142; 2
Bögel György, 3; 64
 Bölcsesség, 20; 21; 4
Bródy András, 72; 92; 115; 119; 126; 2
 Cash flow, 43; 45; 48; 49
 Cash flow kimutatás, 45; 48
Cayce, E., 33; 2
 Cégegészség, 45; 118; 122
 Cégeterápia, 7; 67; 115; 117; 118; 132; 6
 CIF, 49
 COF, 49
 Current Ratio, 52; 53
Csath Magdolna, 84; 85; 92; 96; 97; 120
Dahlke, R., 12; 15; 16
 Debt Management, 51
Dethlefsen, T., 12; 15; 16; 22; 2
 Diagnózis, 7; 8; 43; 44; 67; 70; 113; 6; 4
 EBIT, 57; 58; 59; 60
 Egészlátású dedukció, 17
Egészség, 10; 12; 17; 18; 19; 21; 25; 26; 36; 39; 120; 140; 4
 Egyensúly, 6; 7; 12; 13; 18; 33; 51; 52; 56; 67; 81; 115
 Egyensúlyzavarok, 98; 4
 Elkülönültség, 27; 31; 39
 Elmaradt kár, 78
 Elszámolás, értékelés, 62; 77
 Emberi tőke, 8; 9; 11; 17; 33; 76; 77; 89; 92; 93; 94; 95; 119; 120; 125; 126; 127; 128; 129; 130; 131; 132; 134; 135; 136; 137; 139; 4
 Eredménykimutatás, 45; 46; 47; 49
 Erőforrás, 6; 8; 9; 11; 17; 33; 61; 62; 70; 74; 75; 76; 77; 89; 92; 93; 94; 95; 96; 102; 119; 120; 125; 126; 127; 128; 129; 130; 131; 132; 133; 134; 135; 136; 137; 139; 141; 4
 Értékrend, 98; 101
 Értékvesztés, 85; 136; 4
 ESÉLY Rt., 65; 66; 108; 111; 132
 Eszközgazdálkodás, 55; 59
 Eszközhatékonyság, 56
 Ezoterika, 1; 5; 13
Falusné Szikra Katalin, 93; 99; 100; 2
 Fedezet, 51
Fehér Erzsébet, 2
Findrik Mária, 3
 Flow-típusú ráfordítások, 43; 45; 48; 49; 63; 69; 126; 127; 128
 Forráshiány, 115
 Források (passzívák), 46
Fosdick, H.E., 4
Fromm, E., 40; 2
 Gazdasági mutatók, 51; 55; 59; 60; 66; 108
Gerle Adél, 5
Hámori Balázs, 3; 27; 2; 3
Hankiss Elemér, 101
 Harmónia, 12; 21; 113; 115; 121
 Hatékonyság, 4; 18; 62; 66; 77; 105; 123; 124
 Hatótényezők, 6
Hill, N., 77; 122; 130; 3
 Holisztika, 1; 5; 7; 8; 10; 11; 12; 13; 17; 19; 20; 23; 33; 34; 38; 40; 42; 44; 67; 81; 102; 105; 113; 114; 118; 121; 4
Holland, R., 43
 Holosz, 5
 Hozamkövetelmény, 132
 Hozamteremtő képesség, 9; 59; 76; 87; 88; 95; 126; 127; 130; 131; 135; 136
 Humán erőforrás, 8; 9; 11; 17; 33; 76; 77; 89; 92; 93; 94; 95; 119; 120; 125; 126; 127;

128; 129; 130; 131;
132; 134; 135; 136;
137; 139; 4
Humán tőke, 8; 9; 11; 17;
33; 74; 76; 77; 89; 92;
93; 94; 95; 119; 120;
121; 125; 126; 127;
128; 129; 130; 131;
132; 134; 135; 136;
137; 139; 4
Humántőke-befektetés,
125; 137
Immateriális erőforrások,
51; 63; 65; 94; 95;
126; 128
Immateriális javak, 51;
63; 65; 94; 95; 126;
128
Integrációs készség, 25
Jang, 8; 9; 13; 107; 114
Javak, 39; 49; 63; 65; 71;
73; 74; 75; 94; 95;
101; 126; 127; 128
Jin, 7; 9; 13; 107; 114
József Attila, 26; 32; 3
Kállay Gyuláné, 2
Képzés, 8; 73; 78; 97;
127; 135; 138; 139
Készségfejlesztés, 140
Kindler József, 99; 5
Kommunikáció, 22
Kopátsy Sándor, 72; 73;
77; 126; 128; 129;
130; 131; 134; 3
Kornai János, 113; 3
Krízis, 78; 80
Kudarc, 123
Kvalitatív erőforrások,
70; 4
Laáb Ágnes, 62; 79; 83;
98; 122; 140; 142; 3;
4; 6; 1; 2
Lelki egészség, 25; 26;
36; 120; 140
Likviditási ráta, 52; 53
Liquidity, 51
Megtérülés, 136
Mennyiségi információk,
43; 69
Mérleg, 45; 46; 49; 51;
52; 62; 136; 2
Mess, 71
Motiváció, 102; 103; 107
Munkanélküliség, 78; 79;
80
Oktatás, 7; 8; 73; 78; 86;
97; 125; 127; 135;
137; 138; 139; 141
Ostwald, W., 37; 4
Önbecsülés, 21; 26; 36;
39
Önismeret, 2; 21; 26; 33;
41; 123
Önmegvalósítás, 21; 26
Palotás János, 2
Paracelsus, 17
Pénzhányad mutató, 52
Pénzügyi mutatók, 51;
52; 56; 57; 59
Polaritás, 11; 12; 13; 21;
23; 114; 118; 4
Pszichés infantilizmus,
102
R.O.I. mutató, 61; 62; 63;
64; 66; 107; 108; 133
Recesszió, 84
Return on Investment, 61;
62; 63; 64; 66; 107;
108; 133
**Salamonné Huszty
Anna**, 3; 4
SBU, 107
Schultz, T.W., 126; 127;
5
Schumacher, E.F., 74;
114; 5
Scitovsky Tibor, 105;
106; 5
Siker, 33; 34; 38; 39; 44;
50; 102; 104; 106;
107; 115; 122; 142; 4
Sikervállalatok, 107; 114;
115
Stabilitás, 73
Stark Lászlóné, 2
Stock-típusú ráfordítások,
49; 63; 69; 126; 127;
128
Strategic Business Unit
(SBU), 107
Szabó Katalin, 93; 94
Számvitel, 2; 9; 46; 48;
57; 58; 62; 68; 69; 70;
86; 87; 95; 126; 128;
136; 5
Széchenyi István gróf,
39; 99; 5
Szellemi tőke, 76; 92; 94;
95; 96; 98; 125; 126;
129; 130; 131; 133;
134
Szeretet, 12; 17; 20; 26;
27; 28; 29; 30; 31; 32;
39; 40; 2; 4
Terápia, 113; 4
Tóthné Pál Ágnes, 2
Töketényező, 17; 119;
130
Tudattérkép, 14
Vagyonszerzés, 89
Vállalatterápia, 7; 9; 67;
115; 117; 118; 132; 6
Válság, 11; 77; 138
Varsányi Judit, 7; 78;
79; 115; 116; 122;
125; 140; 4; 6; 3
Vecsenyi János, 2

Világsszemléletek, 23; 24;
113
Zsolnai László, 71; 72;
99; 114; 5

