

HÁMORI Balázs – SZABÓ Katalin – HURTA Hilda – TÓTH László

A VÁLLALATON BELÜLI VERSENY – A MUNKAHELYI RIVALIZÁLÁS EMPIRIKUS VIZSGÁLATA

A vállalaton belüli verseny pozitív és negatív hatásainak a vizsgálata különösen érdekes lehet olyan közegben, amelyben a versenykultúra most formálódik, és nyilvánvalóan számos sajátosságot mutat a fejlett országokban tapasztalhatóhoz képest. A szerzők kutatási célja az volt, hogy képet kapjanak arról, hogy milyen erős a verseny a hazai közegben vállalatokon belül, milyen versenystratégiákat alkalmaznak a vállalatban dolgozók (elsősorban a vezetők) a jövedelemért, pozíciókért és presztízsért folyó versenyben, és milyen hatással van mindez a vállalatok működésére és hatékonyságára. A tanulmány háttérét képező empirikus kutatás gerincét 67 vállalatnál készült 72 mélyinterjú adta.

Kulcsszavak: verseny, munkahelyi rivalizálás, Magyarország

A verseny tipikusan azok közé a közgazdasági jelenségek közé tartozik, amelyről nagyon sokat beszélnek, de csak ritkán definiálják pontosan, hogy miről is van szó.¹ Mintha a fogalom magától értetődő lenne, amelyet csak egyféleképpen lehet értelmezni! *George Stiegler a legáltalánosabban* úgy definiálja a versenyt, mint „*két vagy több egyén (csoporthoz, nemzethez) közötti rivalizálást, olyasvalamiért, amelyet nem szerezhetnek meg mindannyian*”. (Stiegler, 1998: p. 531.) A verseny tartalma tehát általában és a gazdaságban is a rivalizálás, amely egyszerre magatartásforma és cselekvéssor.

A verseny nemcsak a piacon, hanem a vállalatokon belül is folyik. A vállalaton belüli verseny két fő fajtája különböztethető meg: 1. a több egységből, leányvállalatból, osztályból stb. álló összetett vállalatnál az egységek között folyó belső verseny, és 2. a munkatársak, azaz a vállalatban foglalkoztatott dolgozók, illetve vezetők közötti vetélkedés. Jelen cikkünkben a vállalaton belüli verseny ez utóbbi típusára, azaz az egyének (elsősorban a vezetők) között folyó versenyre koncentrálnunk. Furcsa, hogy miközben a versennyel foglalkozó kutatásokkal Dunát lehet rekeszteni, a hazai szakirodalomban nagyon kevés tanulmány² tárgyalja átfogóan a vállalaton belüli verseny különféle formáit és az ezekhez fűződő attitűdöket.

Jó tesztje ennek, hogy a Google keresőbe magyarul³ beírva a „verseny” szót pontosan 4.460.000 találá-

tot kaptunk, miközben a „vállalaton belüli verseny” kifejezés – magunk sem akartuk hinni – mindössze egyetlen, azaz 1 találatot ért el.⁴ Még ha tekintetbe vesszük, hogy – körülírva a jelenséget – más megfogalmazásokat is bevetve, esetleg több olyan tanulmányra, cikkekre akadhattunk volna, amelyek valamelyest fedi ezt a témakört, akkor is bizton állíthatjuk, hogy kevés ennyire fontos témát tudnánk megjelölni, amelyről ennyire minimális számú átfogó tanulmányt publikáltak volna a magyar nyelvű szaklapokban.

Ez ösztönzött bennünket arra, hogy a versenyszellemtől folyó kutatásunk keretében első kézből, azaz empirikus felméréssel nyerjünk ismereteket a vállalaton belül az egyének között folyó verseny néhány – általunk lényegesnek tartott – aspektusáról. Természetesen tisztában vagyunk azzal, hogy más szerzők talán a vállalaton belüli verseny más vetületeit tartanák fontosnak, és – másként közelítve a kérdéshez – más eredményekre juthatnának.⁶ Mindazonáltal azt gondoljuk, hogy az általunk kiemelt problémák nem légből kapottak, és kérdéseink a vállalaton belüli verseny releváns mozzanataira irányultak.

A vállalaton belül a munkatársak között általában a magasabb jövedelemért és/vagy a jobb státuszért, illetve a velük járó presztízs megszerzése miatt folyik a verseny.

Legegyszerűbb esete a belső versenynek az, amikor a vállalati menedzsment az elérhető nagyobb jövedelemmel motiválja az alkalmazottakat. Tipikus példája ennek az értékesítés területe. A jövedelemért folyó verseny valamelyest leegyszerűsíti a versenyszituációkat, hiszen mérhetővé teszi egy adott teljesítmény jutalmazásának mértékét, és ez megkönnyíti az alkalmazottak számára annak felmérését, hogy a teljesítménynövekedés mennyi haszonnal járhat. *A státusokért folyó harc* során viszont *sokkal kevésbé átlátható helyzetek* állhatnak elő. A státusverseny-nél sokkal nagyobb az esélye annak, hogy a versen-gő felek nulla végösszegű vagy „A győztes mindent visz” játékként fogják fel az adott szituációt, ahol az egyik fél győzelme csak a másik fél kárára vál-sulhat meg. Az olyan helyzetekben, ahol a jövede-lemért folyó harc nem jár együtt státusbeli ugrással a ranglétrán, a verseny olyan motivációként jelenik meg, amely inkább az egyéni teljesítménynövelés vágyával kapcsolódik össze. Ezzel szemben a státusért folyó harcban a verseny a győzelem vágyával jár együtt. E kétféle motivációnak meghatározó je-lentősége van a vállalaton belüli versenyben.

A munkavállalók közötti versenynek mind az egyén, mind pedig a vállalat szempontjából több *előnye* is van.

Gordon (1999) a következőket emeli ki: 1. Egy-résről a verseny egyfajta szűrőként működik, és elmozdítja azokat a tehetségtelen, lelkiismeretlen és társadalmi felelősségtudat nélküli embereket, akik valamilyen privilegizált és tekintélyt követelő po-zícióban vannak. 2. Másrészről a verseny elülteti az elégedetlenség csíráit az önmagukkal megelé-gedettekben és azokban, akik többnyire csak saját magukkal foglalkoznak. 3. A verseny továbbá meg-tanítja az embereket arra, hogy miként kezeljék a sikert és a kudarcot, illetve arra, hogy realisabb cé-lokat tűzzenek ki maguk elé, vágyaik és törekvéseik arányban legyenek a lehetőségeikkel és a képessé-geikkel.

A vállalaton belüli versenynek természetesen lehetnek *negatív következményei* is. Talán legjelentősebb nega-tív hatás az, hogy a munkavállalók az egymás közötti versengésben *szem elől tévesztik a közös vállalati cé-lokat*.

Kiváltképpen negatív hatása van ennek, ha a vál-lalati célok konfliktusban vannak saját pillanatnyi önös érdekeikkel. Emellett a munkatársak egymás-sal való versengése sok energiát emészt fel, ame-lyeket a vállalat érdekében lehetne mozgósítani. A verseny egy bizonyos pontig növeli a hatékon-y-ságot, de azon túl már nem, mert az ember az éle-ződő verseny által a ránehezülő túlélési követel-

ménnyel sem mentálisan, sem fizikailag nem képes megbirkózni. Az ilyen egyensúlyvesztés tényezői: a szenvedélyek felhalmozódása (különböző érzelmi-leg motivált megnyilvánulások és kitörések, illetve érzelemalapú cselekedetek gyakoribb előfordulása), az antiszociális viselkedés: a tisztességtelen ver-senymódszerek (opportunizmus és csalás), az erő-szakos bűncselekmények (Kaufman, 1999).

A vállalaton belüli verseny pozitív és negatív hatásai-nak a vizsgálata különösen érdekes lehet olyan közeg-ben, amelyben a versenykultúra most formálódik, és nyilvánvalóan számos sajátosságot mutat a fejlett or-szágokban tapasztalhatóhoz képest. Kutatási célunk az volt, hogy képet kapjunk arról, hogy 1. milyen erős a verseny a hazai közegben vállalaton belül, 2. milyen versenysztratégiákat alkalmaznak a vállalaton dolgo-zók (elsősorban a vezetők) a jövedelemért, pozícióért és presztízsért folyó versenyben és 3. milyen hatással van mindez a vállalatok működésére és hatékonyságára.

A felmérés módszere

A tanulmányunk háttérét képező empirikus kutatás ge-rincét 67 vállalatnál készült 72 mélyinterjú adta.⁷ Az interjúalanyok egy-két kivétellel vállalati felső vezetők, illetve a kisebb – főként a családi vagy egyszemélyes – vállalatok esetében gyakran maguk a cégtulajdono-sok voltak. Az interjúalanyoknak 21 kérdést küldtünk meg írásban. Jelen cikkben, a felmérésben szereplő 21 kérdés közül, azokat dolgoztuk fel, amelyek *összefüg-genek a vállalati belső versennyel*. Ezek a következők:

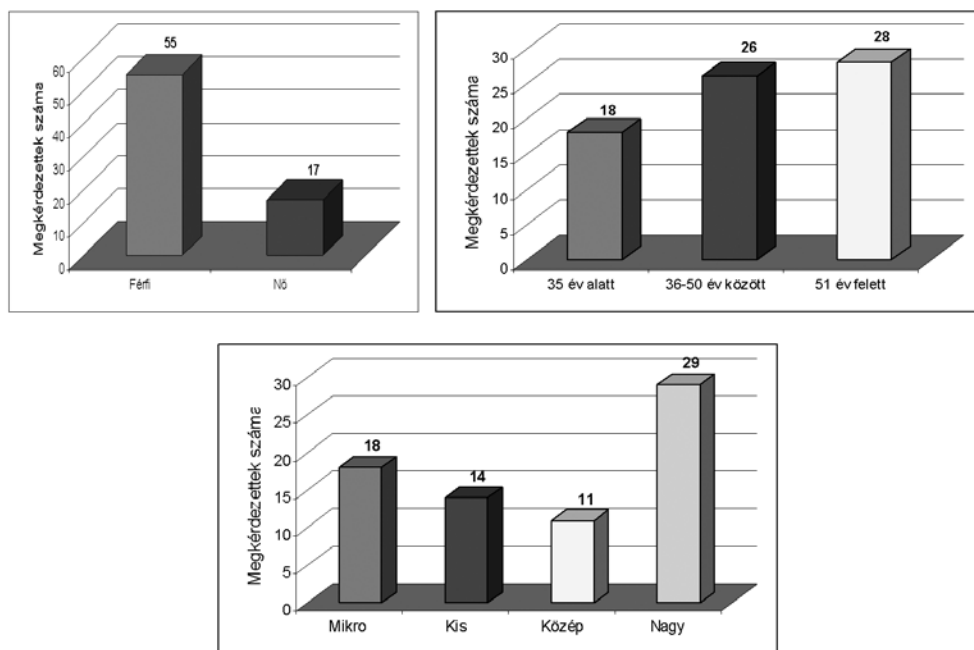
- Van-e verseny az Ön tapasztalatai szerint a vállalato-kon belül, és mi a tétje?
- Milyen szempontok szerint választja ki Ön azokat a személyeket, akikhez önmagát méri?
- Véleménye szerint jellemzően milyen eszközöket használnak, és meddig hajlandóak elmenni a mun-kavállalók, hogy megtartsák/elérjék az adott pozí-ciójukat?
- Ön szerint akadályozza-e a vállalaton belüli informá-cióáramlást, tudásátadást a vállalaton belüli verseny? Minden kérdés esetében megfogalmaztunk néhány le-hetséges választ, amelyek közül a megkérdezettek a velük való – egy-másfél órás – személyes beszélgetés során választották ki azt, amelyik a véleményüket a leginkább tükrözi.

A felmérést végzőkkel beszélgetve, nem csupán be-karikázták az adekvát választ, hanem *megpróbálták vá-lasztásukat indokolni*. Ez a kombinált módszer (a mély-interjú és a kérdőív keresztezése) lehetőséget nyújtott a válaszok megoszlásának a vizsgálatára, *általánosabb következtetések* megfogalmazására, a válaszok részle-

tesebb kifejtése, alátámasztása ugyanakkor *mélyebb betekintést* tett lehetővé, mintha csak a kérdőíveket dolgoztuk volna fel. A válaszadás során a megkérdezetteknek arra is lehetőségük volt, hogy az általunk megfogalmazott lehetséges válaszoktól eltérő vélekedést fogalmazzanak meg. Lehetőségük volt továbbá a többes választásra⁸, valamint a válasz mellőzésére is.

Mintánk megoszlását az 1. ábra mutatja:

Az interjúalanyok megoszlása nem, kor és vállalatuk mérete szerint⁹



1. táblázat

Az interjúalanyok megoszlása vállalatuk mérete szerint a KSH adatainak tükrében

| Besorolás | Foglalkoztattak létszáma | A KSH adatai szerint | Az általunk felvett adatok megoszlása | |
|-----------------|--------------------------|--|---------------------------------------|-------|
| | (fő) | Éves nettó árbevétel aránya 2004-ben (%) | Darab | % |
| Mikrovállalatok | 1 ≤ ... ≤ 10 | 22,01 | 18 | 25,00 |
| Kisvállalatok | ≤ 50 | 20,37 | 14 | 19,40 |
| Középvállalatok | ≤ 250 | 17,68 | 11 | 15,30 |
| Nagyvállalatok | 250 ≤ | 39,94 | 29 | 40,30 |

A KSH-adatok forrása: KSH, 2006: Regisztrált vállalkozások létszám és kategóriák szerint. <http://portal.ksh.hu>

A 72 fős minta statisztikailag nem szigorúan reprezentatív. A mintaösszetételt jelző számok azonban remélhetőleg meggyőzik az Olvasót arról, hogy a válaszadók, akik a gazdaság igen széles körét képviselik, arányaikban is többé-kevésbé tükrözik a magyar gaz-

daságra jellemző viszonyokat. A nagyvállalatok, illetve a külföldi vállalatok vezetői értelemszerűen nagyobb súllyal szerepelnek a mintánkban, mint amekkorát a vállalati populációban képviselnek. Ezek a cégek ugyanis a számarányuknál jóval nagyobb mértékben járulnak hozzá a gazdasági teljesítményhez, mint a nagyszámú kisvállalat. Ha nem a cégek száma, hanem árbevételük alapján nézzük a nagyvállalatok arányát mintánkban,

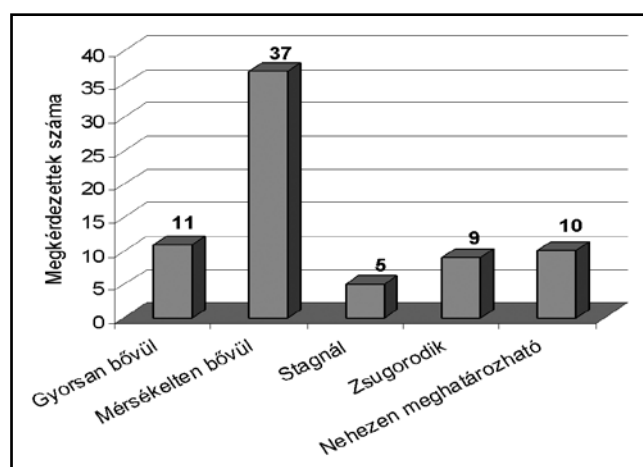
1. ábra

akkor az – amint az 1. táblázatból kiolvasható – már majdnem teljesen pontosan megfelel az országosan jellemző arányoknak.¹⁰ (1. táblázat)

A mintánkra vonatkozó fenti objektív adatokon túl, a helyzet pontosabb megértéséhez három további, a vizsgált cégek pozíciójára vonatkozó körülményt is bevontunk a vizsgálatba. Ezek közül a legfontosabb az volt, hogy miként látják a meginterjúvoltak termékeik, illetve szolgáltatásaik piacának a helyzetét. (2. ábra) Ebben az írásban a három közül csak ez utóbbira térünk ki, ezzel keresünk összefüggéseket.

2. ábra

A megkérdezettek véleménye termékeik, szolgáltatásaik piacának helyzetéről



A válaszadók közül 37-en (51,4 százalék) jelezték, hogy termékeik, szolgáltatásaik piaca mérsékelten bővül. 11-en (15,3 százalék) állították, hogy gyorsan bő-

vül, 10 fő (13,9 százalék) vélte nehezen meghatározhatónak, 5-en gondolták úgy, hogy stagnál, és 9-en, hogy zsugorodik a piacuk. A leggyakoribb válasz, a *mérsékelt bővülés*, megfelel a hazai piacok utolsó néhány évben tapasztalt trendjének.

Hipotézisek

Tanulmányunkban *négy paraméter hatását elemezzük* a válaszok alakulására. Ezek fontossági sorrendben:

- *a válaszadók cégeinek piaci helyzete*, vagyis az, hogy expanzióban lévő piacokra dolgoznak, vagy éppen hanyatló, zsugorodó területeken küzdenek a túlélésért,
- *a válaszadók kora*,
- *a vállalat nagysága és*
- *az interjúalanyok neme*

Kutatásunk kezdetén az alábbi hipotéziseket fogalmaztuk meg a felsorolt paraméterek hatásáról:

H1. Az egyének közötti versengés intenzitása a vállalaton belül pozitív kapcsolatban van a cég piaci helyzetével, vagyis *a kedvező piaci pozícióban lévő cégeknél erős belső verseny* van. Az ehhez a csoporthoz sorolható vezetőkre továbbá inkább jellemző, hogy a nemzetközi vagy a hazai legjobbakhoz mérik magukat, és nincs averziójuk teljesítményük másokkal való összehasonlításával szemben. A rossz piaci helyzetben lévőknél feltehetően éppen ennek a fordítottja tipikus.

H2. Azt feltételeztük továbbá, hogy a *fiatalabbak pozitívabban állnak hozzá a versenyhez*, mint az idősebbek, és versenystratégiájuk is „harciasabb”, kevésbé aggályosak az eszközök használatában. Róluk az volt a hipotézisünk, hogy nem bújnak ki az összehasonlítás alól, és teljesítményüket illetően a nemzetközi standardot tartják szem előtt.

A fiatalabb és az idősebb korosztály versengési attitűdjei közötti különbségek nemcsak a korkülönbségből fakadó élethelyzetekben, hanem Magyarországon nem kis részben a történelmi változásokban is gyökereznek. A fiatalabb nemzedékek erősebb versenyszelleme abból az alapvető helyzetből eredeztethető, mely szerint az idősebbek töltik be a magasabb pozíciókat és a fiataloknak velük kell megküzdeniük a státusokért folyó harcokban. Az idősebbek előnyös helyzetből *inkább védekeznek, semmint versenyeznek*, védik a már megszerzett kiváltságait. Értelemszerűen a fiatalok részéről sokkal nagyobb energiákat igényel egyrészt annak bebizonyítása, hogy alkalmasak az adott feladat elvégzésére, és másrészt, hogy olyan helyzetbe hozzák magukat, amely által az idősebb, pozíciójához ragaszkodó kollégát versenyre készíthetik. Ez utóbbi „párbajra”

való kihívás eredményezi a fiatalok viselkedésében megfigyelhető nagyobb harciaságot. A versenyben felhasznált eszközök szélesebb és jóval drasztikusabbnak tűnő tárháza viszont inkább arra vezethető vissza, hogy a fiataloknak nincs semmi vesztenivalójuk, szemben az idősebb kollégákkal, akik történelmi okokból egyrésztől nem a (minden eszközt megengedő) versenyre szocializálódtak, másrésztől pedig már elérték azt a pozíciót, amelyikért folyik a verseny. Ha pedig a versenyben a fiatalabb és az idősebb olyan státusért harcol, amely mindkettőnek előbbre jutást jelenthet, akkor az idősebb kollégánál fennállhat a versenytől való vonakodás, mert ha veszítenek, akkor az önbecsülésük súlyosan sérülhet azáltal, hogy egy fiatalabbtól szenvedtek vereséget. A nyílt versenyhelyzet elkerülése ezért hasznos önvédő stratégiaként szolgálhat.

H3. További előzetes feltevésünk az volt, hogy a nagyobb, több hierarchikus lépcsőfokkal rendelkező *cégeknél kompetitívebb a belső klíma*, mint a kicsiknél, és a munkatársak, illetve vezetők *keményebb eszközöket vetnek be a versenyben*, s jobban állják a sarat az összehasonlításokban, mint a kisvállalati vezetők.

A kisebb cégeknél nemigen lehet státusokért folyó versenyről beszélni, mert a pozíciók előre leosztottak. Ha mégis verseny alakul ki egy adott posztért, akkor nagy esélye van a személyeskedésbe torkolló rivalizálásnak, hiszen oly nagy a tét, hogy a versengő felek sokkal messzebb hajlandóak elmenni, csak hogy elérjék a megcélzott státust. Ezért nem célravezető a státusokért folyó harc elindítása ilyen méretű közösségekben. Itt a jövedelemalapú versenyzetésnek lehet inkább fogantatója, amely esetében mindenki lehet győztes, ha kielégítő fejlődést képes felmutatni. Itt tulajdonképpen a célravezető technika nem az, hogy egymással versenyezzenek a munkavállalók, hanem önmagukkal, önmaguk korábbi teljesítményével. Ezzel szemben a nagyobb cégeknél leginkább a státusokért folyó harc határozza meg a verseny légkörét, hiszen a hierarchikus vállalatoknál az elérhető jövedelmek nagysága általában egyenes arányosságban van az adott pozíció ranglétrán való elhelyezkedésével. Még ha valakit egy nagyvállalatnál egyedül csak a jövedelemnövekedés motivál is, ezt általában csak a státusért folyó harc megnyerése eredményeként érheti el. A státusokért folyó harc viszont gyakran fajulhat „A győztes mindent visz” szituációkká, amelyek, mint olyan, nagy nyomást gyakorolhatnak a versenyző felekre, hogy az adott versenyhelyzet maguk javára való fordítása érdekében egyre messzebb leszenek

hajlandóak elmenni. Ha a siker véges „erőforrás”, vagyis az egyén nyeresége mások vesztesége árán érhető el, akkor a versenyzők célja az, hogy a győzelemhez szükséges erőforrásokat magukhoz gyűjtsek, és ha ez nem lehetséges, akkor legalább megpróbálják megakadályozni a többiekét abban, hogy ezekhez hozzáférjenek.

H4. *A férfiak pozitívabban tekintenek a versenyre és erőteljesebben is versenyeznek¹¹, mint a több kutatás által is igazoltan kevésbé kompetitívnek minősített nők.¹² A kompetitív attitűdöt Spence és Helmreich úgy definiálja, mint „a versengés élvezetét, a győzelem vágyát, és azt a törekvést, hogy jobbak legyünk, mint a másik.”¹³ (Spence – Helmreich, 1983: p. 41.)*

A kanadai McGill Egyetem pszichológusai a versenyhez való viszonyulás nemek közötti különbségeit vizsgálták gyerekek körében. Azt találták, hogy a lányok nem fecséreltek energiát a versenyre, kivéve akkor, ha az megtérül. Ezzel ellentétben a fiúk versenyeznek csak azért, hogy versenyezzenek, még akkor is, amikor nem volt semmilyen elvárható haszon a láthatáron. Egyszerűen csak túlságosan élvezik, hogy elvehetnek a másiktól (Motluk, 2002). Úgy tűnik, hogy a nők sokkal inkább *feltételekhez kötötteen* versenyzők, mint a férfiak. A férfiak ezzel szemben a versengésben mások legyőzését értékelik inkább, és a nyereség csak másodlagos szempont náluk. Ez azt jelenti, hogy a férfiak sokkal inkább hajlamosak egy adott versenyszituációt nulla végösszegű vagy „A győztes mindent visz” játékként érzékelni, és ezért számukra a tét pszichológiai értelemben sokkal nagyobb. Ha ugyanis veszítenek, akkor nemcsak a többletjövedelemtől és státustól esnek el, de egyben személyiségük, önbecsülésük is sérül.

H5. A belső információáramlás akadályozásáról azt feltételeztük, hogy ez inkább a több hierarchikus lépcsőfokkal rendelkező vállalatoknál tapasztalható. Azt is feltételeztük továbbá, hogy a kompetitívebb demográfiai csoportok (azaz a férfiak és a fiatalok) inkább hajlamosak versenytársaik sikerét ily módon is akadályozni.

A kérdőívek feldolgozása alapján készített ábrák, táblázatok, vagyis elemzésünk kvantitatív része *csak a durva arányok, súlyok jelzésére alkalmas*. A mélyinterjúk szövege ugyanakkor lehetőséget ad a *tartomelemzésre, a probléma mélyebb megismerésére*. A beszélgetésekből igyekeztünk a legjellemzőbb részleteket kiválasztani, amelyek megvilágítják a vállalaton belüli versennyel összefüggő problémákat. Reményeink szerint a közölt szöveg-

részletekből feltárul a sokféle szempont, egyéni megközelítés, kiviláglanak azok a mögöttes okok, motivációk, amelyeket egy kérdőíves felmérés semmiképpen sem tárhatott volna fel.

Versengenek-e a munkatársak a vállalaton belül?

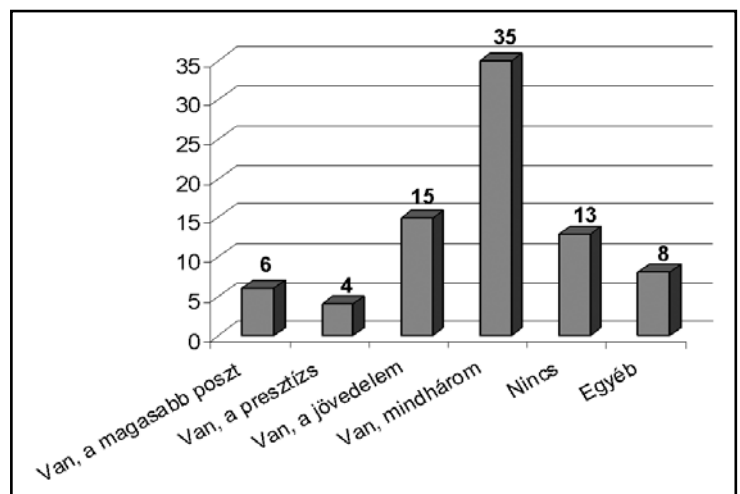
Első kérdésünk arra irányult, hogy a felmérésben részt vevők egyáltalán érzékelik-e a verseny jelenlétét a vállalaton belül. A nemzetközi folyóiratokban megjelenő tanulmányok többsége az utóbbi évtizedben a vállalaton belüli verseny erősödését jelzi. A belső vetélkedés többek szerint az éleződő globális verseny folyamánya, a kompetitív piaci környezet vállalaton belüli „meghosszabbítása”, lecsapódása (Fletcher, 2001). Ennek a véleménynek adott egyik interjúalanyunk is hangot, aki a hazai üzleti élet egyik „nagy neve”.

Ha az emberek a vállalaton kívüli versennyel élnek együtt, és ezt a szellemet megszokják, akkor óhatatlan a verseny-versengés (belül) is. A verseny rávetítődik (a cégen belüli viszonyokra). Minden területen... A versenyszellem mindenkire áterjedt, tehát végül nem én, nem a gyárvezetés, hanem az egyes emberek szintjére helyeződik át. Ők tudják, hogy mi a feladatuk ebben, mit kell nekik azért tenniük, hogy győztesként kerüljenek ki. Ez egy kicsit visszaélés azzal, hogy mindenki szeretne a győztes oldalán lenni, mert lelkiileg nehezen viseli el, hogy tartósan vesztes legyen. Tartósan győztes szeretne lenni, tehát nagyon jól mozgó sem tud lenni egyébként. (*Munkaerő-kölcsönző cég ügyvezetője*)

Kérdőívünkön a belső verseny léteire vonatkozó válaszváltozatokba belefoglaltuk azt is, hogy, amennyiben van verseny a munkatársak között, az mire irányul. Az eredmények a 3. ábrán láthatók.

3. ábra

Van-e vállalaton belül verseny, és mi a tétje?



A megkérdezettek közül 60 fő (74 százalék) szerint *a vállalaton belül van verseny*. Közülük a legtöbben, 35-en (43 százalék) állítják, hogy nem lehet különbséget tenni a poszt, a presztízs és a jövedelem között, mert ezek összefüggnek. Tipikusan mindháromért folyik a vállalaton belüli vetélkedés. Ez a vélemény majd kétszer akkora súlyú a nagyvállalatoknál (58,06 %), mint a mikro- és kisvállalatoknál (31,58%), illetve a közép- és nagyvállalatoknál (30,77%). A vállalaton belüli verseny három lehetséges céljának az elválaszthatatlansága kap hangot az alábbi véleményben:

Van (verseny). (És a cél:) a poszt, presztízs, jövedelem. Az emberek a jövedelemért és a presztízsért hajtanak, csak(hogy) nálunk ezek ma elég erősen össze vannak kötve a poszttal. Ezért nehéz megváltoztatni a belső struktúrát, mert akkor esetleg kevesebb poszt lenne valamiből. Hogy néz ki az, hogy valakinek le kell vennie a névjegykártyájáról az addigi magasabb beosztásának a megjelölését. Tehát van egy erőteljes presztízs(motívum). És ez gyakran úgy függ össze a jövedelemmel, hogy egyáltalán nem biztos, hogy az a beosztás, ami egyébként nagyobb presztízszt ad, egyben jelentősebb jövedelemmel is jár. Lehet, hogy más úton magasabb jövedelemhez lehet jutni, de a társadalmi presztízs mégiscsak egy bizonyos posztnál érzékelhetően nagyobb. *(Oktatás- és kutatás-szervező cég elnöke)*

Lényegében hasonló álláspontot képvisel a következő interjúalanyunk is, bár *nagyobb hangsúlyt ad a jövedelemnek*, mint az előbbi válaszadó:

A nagyobb jövedelem (az), ami motiválja az embereket. A csúcsvezetőknek nem azért van nagyon nagy fizetésük, mert megérdemlik, és annnyival többet tesznek a cégért (mint mások), hanem ezáltal motiválják az alacsonyabb beosztásúakat arra, hogy ha most nagyon sokat dolgoznak, akkor majd csak észreveszi őket valaki, és bele fogják tenni őket abba a székbe, amelyikben már nem kell annyit dolgozni, de tízszer annyit (lehet) keresni. Lehet, hogy a dolgozó kifelé úgy nyilvánul meg, hogy elkésredettnek mutatja magát amiatt, hogy ő dolgozik, a felettes meg felveszi a nagy pénzeket, de belülről mégis ez előbbi dominál. Hajtja magát, hogy elérje, hogy beleültesse abba a székbe, felvegye ő is a nagy pénzeket, és internetezzen munkaidőben, néha aláírjon egy-két szerződést, és jól érezze magát. Nyugati közgazdászok tanácskoztak már erről, és azt állapították meg, hogy ez egy olyan motíváló erő, amit egyszerűen nem lehet megszüntetni. És az a szörnyű, hogy működik. *(Hipermarket kontrolligazgatója)*

A „belső verseny” különösen kockázatos terepe az a versenyfajta, amikor a tét a hierarchiában elérhető magasabb polc. A hierarchiában való előrelépés négyfajta reakciót szokott kiváltani a sikertelen jelöltekből: 1. *még keményebb munka, utolérési effektus*, 2. *a sikeres ember kerülése, elszigetelése*, 3. *a sikeres leszólása, hírnevének megtépzése*, 4. *aktív „betartás”, a sikeresek (munkájuk) akadályozása*. Az egyetlen pozitív attitűddel szemben három negatív áll. A sikeres ember elszigetelése látszólag veszélytelen, közvetlenül nem okoz kárt. Valójában azonban *jelentősen ronthatja a vállalat vagy csoport hatékonyságát*. Az elszigetelési stratégia esetén ugyanis fennáll a *tudásvisszatartás* lehetősége.¹⁴ Az elszigetelt egyén kívül reked a cégen belüli tudásáramlásokon, s ez jelentősen rontja a cég vagy csoport egészének a teljesítményét. A hírnév megtépzése sem mindig csak „belügy”, hiszen a vezető mások által mesterségesen keltett rossz híre eljut a *stakeholderekhez*, és csökkentheti a cég elfogadottságát, rontja tárgyalási pozícióit. Olyan körülmények között, amikor a cégek nagy összegeket költenek jó híruk fenntartására, nagyon sokba kerülhet egy féltékeny munkatárs látszólag ártatlan pletykálkodása.

Nemcsak a belső verseny veszteségeinek a természetes reakciói lehetnek hatékonyságrontók, de *a győzteseké* is. Az általában ellenséges környezetben, a hierarchiában felkapaszkodó, elszigetelt vezetők „kegyenceket” gyűjtenek maguk köré. A kegyencek szűrik meg (és gyakran szándékosan torzítják) az információkat, s így a vészhelyzetek későn tudatosulnak a vezetésben. A vezetők közötti vetélkedés e következménye természetesen nem csak magyar sajátosság. Egy interjúalanyuk így beszélt erről:

Pestiesen szólva nagyon pofára estem, amikor Németországba kimenne ezeket tapasztaltam. Tele voltam idealizmussal és olyan várakozással, hogy *a piacgazdaságban csak a teljesítmény számít*. Hát nem így volt. Ott is voltak lakájok. Amikor a tulajdonos visszavonult az irányításból, a veje vette át a céget, akinek csak az volt az egyetlen érdeme, hogy elvette a tulajdonos lányát. Semmihez sem értett, lakájokkal vette körül magát. A munkavállalók ezt persze rögtön megéreztek és sorban álltak nála azok, akik így akartak előrejutni. *(Irodaszergyártó vállalat ügyvezető igazgatója)*

Hasonlóan veszélyes az a törekvés, hogy a győztes kicsinyíteni igyekszik a közte és a vesztesek közötti státuskülönbséget. Ez például megnyilvánulhat a beosztottak iránti *elnéző magatartásban*, vagy a velük való *„bratizálásban”*. Mindkettő erősen hatékonyságrontó. A fenti negatív tényezők kiiktatása (vagy hatásuk mérséklése) alapfeltétele a hatékonyság és a versenyképesség növelésének.

Érdekes véleményt képviselt a vizsgált kérdéssel kapcsolatban az az interjúalany, aki a vállalaton belüli versenyt a szocializmusban tapasztalható sajátos versenyhez hasonlította, egybevágóan a hayeki elmélettel, amely a vállalatot *hierarchiaként állítja szembe a piaccal*. A vállalati mikrorendszer valóban emlékeztet a hierarchiákra épülő szocialista makrorendszerre:

A vállalaton belül ugyanolyan verseny van, mint a szocializmusban volt. Például a forrásokért meg az informális hatalomért. Meg azért, hogy melyik területet vezeti igazgató, melyiket főigazgató, melyik tartozik közvetlenül vezérigazgató-helyetteshez, melyik tartozik két lépcsőben. Presztízs- és forrsharc folyik vállalaton belül. (*Logisztikai cég igazgatója*)

A megkérdezettek csekély kisebbsége, 13 vezető (16 százalék) vélte úgy, hogy *nincs a vállalaton belül verseny*, a szerepek előre kiosztottak, és a feltételek határozzák meg, hogy ki, mit hozhat ki magából. Korosztályok szerint vizsgálva a kérdést, nem meglepő, hogy a „nincs verseny” válasz a leggyakoribb a legidősebbek körében (25%). Az viszont már kissé meglepett bennünket, hogy a legfiatalabbak (14,29%) kétszer annyian adták a „nincs verseny” választ, mint a középkorúak (7,14%). A vállalatnagyság szerint vizsgálva a válaszokat a „nincs verseny” válasz *középvállalatok vezetőinél* volt jellemző (46,15%), lényegesen nagyobb arányú, mint a mikro-, kis-, illetve nagyvállalatok vezetői esetében. E három utóbbinál a „nincs verseny” válasz rendre 10,53; 11,11; és 9,68%. Nem könnyű erre magyarázatot találni, ha csak nem arról van szó, hogy a mikro-, illetve kisvállalatoknál erősebb a jövedelemért folytatott harc, mint a középvállalatoknál, és ez tükröződik vissza az idézett véleményekben. A középvállalatok talán valamelyest stabilabbak, és a feladatok is inkább kiosztottak. Az triviális, hogy a legnagyobb cégekhez viszonyítva a kisebbeknél kevesebb az előre lépési lehetőség.

Egy kisebb cégnél nincs különösebben verseny, mert rendszerint megvannak a feladatok. Én dolgoztam régebben nagyobb cégnél, nem vezetőként, hanem beosztottként, s ami versenyre ösztönzött bennünket, az a hierarchiában elérhető magasabb poszt és a nagyobb jövedelem. A magyarnak kell a presztízs. De nem okvetlenül a többiek megbecsülésére vágnak, hanem hogy legyen a nevük mellett vagy a névjegykártyájukon, hogy ügyvezető igazgató. A kisebb vállalatoknál, amiből jelenleg több van, pedig nincs igazán (belső verseny), és nehéz is versenyhelyzetet teremteni. Mindenkinek megvan a feladata, amivel foglalkozik. (*Mezőgazdasági-kereskedelmi cég ügyvezető igazgatója*)

Volt olyan interjúalany, aki szerint a vállalaton belüli verseny *helyzetfüggő*: nyugodt, kooperatív időszakok váltják egymást kiélezett versenykorszakokkal.

Az, hogy van-e verseny a vállalatokon belül, attól függ, hogy van-e értelme a versenynek. *Konzolidált körülmények között nincs verseny*, de mihelyt „helyzet van”, például valaki nyugdíjba megy, vagy váratlanul távozik a cégtől, *azonnal kitör a verseny a posztjéért*. Versenyeznek a területek is. A kereskedelem és a termelés között például örök a verseny, be van építve a rendszerbe. A kereskedők a termelőkre mondják, hogy képtelenség eladni azt, amit produkálnak, a termelők meg a kereskedőket kárhóztatják, hogy milyen ügyetlenek. Nekem az az elvem, hogyha két terület között valami villongás van a cégen belül, azt beszéljék meg közvetlenül az érintettek. Tehát, ha valami probléma van a termékkel, akkor ne a termelés vezetője beszélje meg a kereskedelmi vezetővel, hanem menjenek le a műhelybe, és ott oldják meg a problémát. (*Irodaszereket gyártó cég ügyvezető igazgatója*)

A nemek közötti különbségeket tekintve hipotézisünknek megfelelően szignifikáns eltérés adódott a választásokban. *A nők csekélyebb ambícióit* jelzi, hogy miközben a férfiak 20%-a jelölte meg a magasabb posztot mint a verseny lehetséges célját, a nőknél ugyanez az arány csak 3,68% (!).

Ha mármint azt vizsgáljuk, hogy hogyan függnék össze a vállalaton belüli versenyre vonatkozó választások a vállalatok piaci helyzetével, arra a nem meglepő eredményre jutunk, hogy *a sikeres vállalatoknál szignifikánsan nagyobb arányban számolnak be belső versenyről*, mint azoknál, amelyeknek kedvezőtlen a piaci helyzetük (2. táblázat).

2. táblázat

A vállalaton belüli verseny megítélése a cég piaci helyzetének függvényében

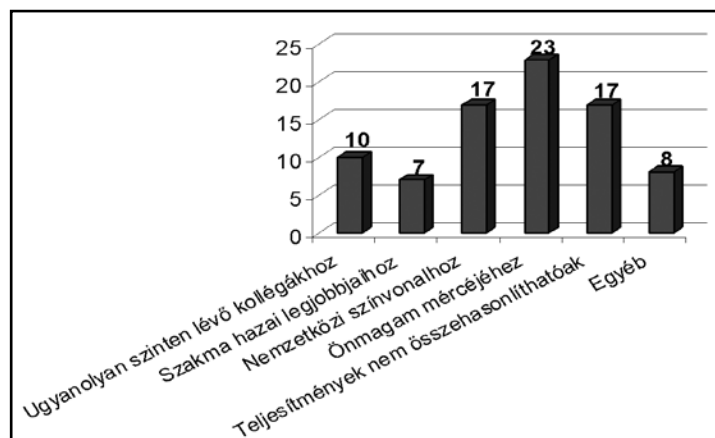
| Vállalaton belüli verseny | Mérsékeltlen, illetve gyorsan növekvő cégektől jövő válaszok | | Zsugorodó, illetve stagnáló cégektől jövő válaszok | |
|-------------------------------|--|------|--|-------|
| | db | % | db | % |
| Van vállalaton belüli verseny | 40 | 88,9 | 9 | 64,29 |
| Nincs verseny | 5 | 11,1 | 5 | 35,71 |

Ha nem is állíthatjuk egyértelműen, hogy a piaci nehézségek (vagy sikerek) ok-okozati összefüggésben vannak a lanyha vagy erősebb belső versennyel, a belső verseny minden bizonnyal az *egyik magyarázó tényezője* a piaci sikernek vagy sikertelenségnek.

Igazodási pontok a vállalati versenyben

A belső verseny inherens mozzanata az összemérés, a teljesítmények vagy a képességek rangsorában való elhelyezkedés. Ezért természetes módon vetődik fel a kérdés, amit interjúalanyainknak is feltettünk: Kihez méri önmagát? A válasz egyáltalán nem triviális, hiszen az ember nem feltétlenül a munkatársaival versenyez, hanem gyakran külső igazodási pontjai vannak, máskor meg az önmaga elé állított mércével kell „versenyeznie”, annak kell megfelelni. A 4. ábra jelzi a kapott válaszokat.

Kihez méri önmagát?



Kissé meglepett bennünket, hogy a megkérdezett vállalatvezetők legnagyobb arányban (23 fő, 28 százalék) saját teljesítményük megítélésakor az *önmaguk által, önmaguknak felállított mércének szeretnék megfelelni*, azzal hasonlítják össze ténylegesen elért eredményüket. Ezt a nagyvállalatok (39,39%) vezetői, valamint a fiatal vezetők (35%) jelölték meg az átlagosnál nagyobb arányban. Különösen a nagyvállalatok és a nemzetközi cégek esetében gondolhatnánk azt, hogy külső teljesítménykövetelményeket állítanak eléjük a tulajdonosok, illetve a főnökeik. Logikus feltételezés, hogy a több egységből álló vállalatnál versenyeznek más egységek vezetőinek teljesítményeivel, netán a menedzserek piacán is versenyezniük kell, hiszen a pozíciójuk legtöbbször nem örök időkre szól. Úgy véltük, hogy a menedzsereknek (különösen a nagyvállalatoknál) állandóan felkészültnek kell lenniük a váltásra, azaz versenyképesnek kell lenniük a potenciális versenytársakkal, és ezt valami módon el kell ismertetniük az üzleti élet más szereplőivel is.

4. ábra

Igaz, azért nem kevesen voltak olyan válaszadók is, akik az általunk feltételezett választ adták, tízen a velük egy szinten lévő kollégákhoz hasonlítják magukat. 17 vezető (21 százalék) méri magát nemzetközi mércével, heten a hazai szintet célozzák meg. Különösen az előbbi erősíti feltételezésünket, hogy a vállalatvezetőknek permanens versenyben kell bizonyítaniuk kvalitásaikat, az egyre kompetitívabb külső környezetben valamilyen mértékig össze kell mérniük magukat a potenciális versenytársakkal.

Kelet-Közép-Európában nem számít meglepetésnek, hogy hangot kapott az *összehasonlítást elutasító vélemény is*, mégpedig elég jelentős arányban. 17 vezető szerint a teljesítmények nem összehasonlíthatóak, illetve nem szeret méricskélteni. Ez – várakozásainkkal megegyezően – jellemző válasz volt az 51 éven felüli vezetők körében (27,27%), szemben a fiatalok 15, és a középkorúak 17,24%-ával. Ugyancsak lényegesen nagyobb értéket kaptunk a mikrovállalatok élén állóktól (26,32%), szemben a nagyvállalatoknál tapasztalható 18,18%-os értékkel. A nők és a férfiak között ebben a tekintetben nem voltak nagyon nagyok a különbségek.

Ha azt az összefüggést vizsgáljuk, ami a cégek piaci helyzete és a válaszok megoszlása között van, akkor a 3. táblázatban található kép tárul elénk.

3. táblázat

Kihez méri önmagát?

| Kihez méri magát? | Mérsékeltlen, illetve gyorsan növekvő cégektől jövő válaszok | | Zsugorodó, illetve stagnáló cégektől jövő válaszok | |
|-------------------------------------|--|-------|--|-------|
| | db | % | db | % |
| Ugyanolyan szinten lévő kollégákkal | 9 | 20,00 | 1 | 5,55 |
| Szakma hazai legjobbjaihoz | 3 | 6,67 | 2 | 11,11 |
| Nemzetközi színvonalhoz | 10 | 22,22 | 5 | 27,78 |
| Önmagam mércéjéhez | 14 | 31,11 | 5 | 27,78 |
| Nem szeretek méricskélteni | 9 | 20,00 | 5 | 27,78 |

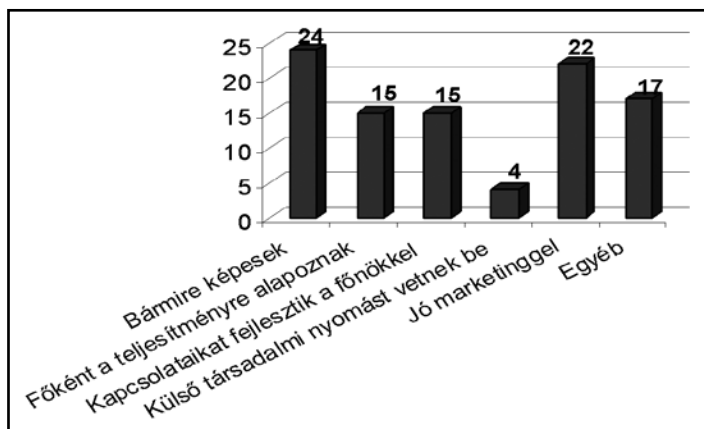
Várakozásainkkal ellentétben, hogy a rossz piaci helyzetben lévő cégeknél dolgozó válaszadók közül alig valamivel nagyobb arányú az a csoport, amely „mérésellenes”, nem tartja fontosnak, hogy a saját vezetői teljesítményét időről-időre mérlegre tegye, összehasonlítsa valamilyen igazodási pontként szolgáló vezetői teljesítménnyel. Egyetlen rovatban találtunk a jó és a rossz piaci helyzetben lévő csoport között szignifikáns különbséget: a jó helyzetben lévő vállalatok vezetői sokkal gyakrabban hasonlították magukat saját

kollégáikhoz. (20 %, szemben a rossz piaci pozíciójú vállalatoknál kapott 5%-kal). Ez arra utal, hogy a szóban forgó vállalatoknál erősebb a belső verseny, mint a rossz helyzetben lévőkénél. Az adatpár megerősíti azt az előző pontban bemutatott különbséget, miszerint *a sikeres vállalatoknál szignifikánsan nagyobb arányban számolnak be belső versenyről*, mint azoknál, amelyeknek kedvezőtlen a piaci helyzetük.

Milyen eszközöket használnak a cégen belüli versenyben?

A kérdőívekből és az interjúkból választ szerettünk volna kapni arra a kérdésre is, hogy milyen eszközöket használnak a munkatársak a vállalaton belül pozícióik javítása érdekében (5. ábra).

Milyen eszközöket használnak a munkavállalók, hogy elérjenek egy adott pozíciót?



Kevésbé meglepő, annál szomorúbb azonban, hogy többségben voltak (60%) azok a meginterjúvoltak, akik szerint kevésbé a teljesítmény, sokkal inkább a *megkérdőjelezhető (olykor egyenesen nemtelen) eszközök jellemzők a vállalaton belüli versenyben*. A válaszadók közül 24-en (25%) vélik úgy, hogy az alkalmazottak bármire képesek a megalázkodástól a fúrásig, tehát a kenyérrigység erősen működik.

Egyes munkavállalók mindenre képesek a megalázkodástól a fúrásig. Ugyanakkor az is igaz, hogy (ha valaki) jó marketinggel (lép fel) a főnök előtt, amit jól tud előadni, akkor megy a szekér. Egy multinál nagyon megy. Ott nincs a munkavállaló mindennap kapcsolatban a főnökkel, hanem a vezető csak azt látja, hogy az adott feladatot hogyan készítette el, és azt *hogyan prezentálja*. Aki sokat sündörög a főnök körül, az előbbre fog jutni. Aki csak elvégzi szürkén a munkáját, az nem. A teljesítmény itt sokszor nem jelent sokat. Tapasztalatom szerint sokszor megalázó, amit az em-

berek csinálnak. Például karácsonykor minden egyes kézre szükség van, hogy kiszolgálják azt az irratlan mennyiségű embertömeget a hipermarketben. Volt olyan ember, aki áruház-igazgató, és azt mondta neki a főnök, hogy álljon be a halaspultba, és osztogassa a halakat. Mivel ő azt mondta, hogy ez nem nagy munka, beállt öltönyben, és osztogatta a halakat. Én azt mondtam volna, hogy áruház-igazgatóként, nem ez a dolgom, nem fogok halat osztogatni. Utána (a szóban forgó áruház-igazgató) régióigazgatóvá lépett elő. (*Hipermarket kontrollingigazgatója*)

Hasonló véleményen van egy ipari vezető is:

A kérdésben felsorolt eszközöket tulajdonképpen mind használják a munkavállalók. Főnként a fúrással, főnökénél való bevágódással és más, nem éppen erkölcsös praktikákkal kevésbé találkozom, de *amikor beosztott voltam, mindegyikbe beleütköztem*. (*Irodaszereket gyártó cég ügyvezető igazgatója*)

Ez a válasz jellemző volt a mikro- és a nagyvállalatok vezetői körében (33,33 és 28, 30%), valamint a középkorúaknál (21,95% szemben a másik két korosztály 10% körüli arányával), és a férfiak válaszai esetében. (Itt kiugró a különbség a nőkkel szemben: míg a férfiak 45,45%-a, addig a nőknek csak 18,67%-a látja ilyen sötétén a helyzetet.) Feltűnő, hogy a szélsőséges és amorális versenystratégiákat a kisvállalatoknál elenyésző arányban említették (6,67%). Ebből levonhatjuk azt a következtetést, hogy a kisvállalatoknál a legnyugodtabb, legkevésbé fenyegető, illetve amorális a klíma a munkavállalók szemszögéből, míg a széleken, vagyis a mikro- és nagyvállalatoknál jóval nagyobb stressz nehezedik az emberekre,

illetve – nyilván saját tapasztalataik alapján – jóval gátlátalanabbnak látják a belső versenystratégiákat.

Ami az önmenedzselés szerepéről alkotott véleményeket illeti, 22 fő szerint minden a jó marketing, a munkavállalók megpróbálják felnagyítani saját teljesítményüket, és jól adminisztrálni magukat.

Próbálják a saját teljesítményüket felnagyítani. Mindenki azt hiszi, hogy ő a legjobb dolgozó. Nagy részüknek abszolút nincs önkritikája. Nincs összehasonlítási alapja, mert praktikus *még mindig ott tartunk, hogy egyetlenegy helyen dolgozza le valaki az életét*. Nem volt kitéve igazán versenynek, nem volt kitéve igazán követelményrendszernek, ez nem életre-halálra ment eddig. Ezért mindig meg volt róla győződve, hogy ő jó dolgozó, és ha próbálja is az ember megértetni, hogy nem, akkor sem érti meg. (*Külső minőség-ellenőrzési szervezet ügyvezető igazgatója*)

Az ön-marketing jelentőségét legnagyobb arányban (33,33%) a 25 és 35 év közötti vezetők húzták alá, szem-

ben a középkorúak 17,7%-os, illetve az idősebb korosztály (22,86 %-os arányával). Az összes megkérdezett közül 15-en úgy vélekedtek, hogy a beosztottak minden erőfeszítésükkel *a kapcsolatukat fejlesztik a főnökkel*, hiszen a pozíció elsősorban ettől függ. Mindenképpen figyelemre méltó, hogy ezt a választ legnagyobb arányban a fiatalok adták (23,81%), majd kétszer akkora arányban, mint a középkorúak (12,2%), illetve lényegesen nagyobb arányban, mint a legidősebbek (14,29%). A marketing és az önmenedzselés más formáinál nem volt nagy különbség a nők és a férfiak között.

Voltak olyan vélemények, amelyek szerint a kis, családi cégeknél inkább számít a teljesítmény, míg a nagyvállalatoknál, a multiknál a „csomagolás” a lényeges.

A régi munkahelyemen, bár személyes tapasztalatom nincs, hallottam mindenféléről, legkevésbé a teljesítményre alapozásról. De a kicsi cégeknél, mint a miénk, a teljesítménnyel lehet kitűnni. A konkurenciánál is azt látom, hogy a munkavállalóknál a teljesítményt értékelik. Ez szabja meg, hogy maradhat-e, vagy mekkora a jövedelme, és ez így van szerintem a legtöbb kereskedelmi cégnél.

Különbséget kell tenni az átlátható kicsi cég és a nagy között. A tulajdonos és az ügyvezető a kicsi cégnél látja, hogy milyen egy kolléga teljesítménye, abból, hogy milyen tételeket számláz ki nap, mint nap. Pontosan tudom, hogy adott számla kihez tartozik. A konkurenciánkat végiggondolva, ott is csak az maradhat meg, aki teljesít, a marketingelés nem jöhet szóba. Viszont a multiknál, ahogy hallottam egy ismerősömtől, működik mások lejáratása, a marketingelés. Ott van már egy rettenetesen nagy struktúra, vannak a csoportvezetők, akiknek vannak kedvencei, vagy nincsenek. Ott egy egyszerű kéthetes betegállomány is elvághat valakit. Külső nyomásra is tudok példát. Én dolgoztam állami cégnél, ott ez működött. Meg volt előre, hogy ki lesz a következő igazgató, a vezérigazgató-helyettes, tőlük meg függött az összes többi, a főkönyvelő mindenképpen, aki mindenről tudott. Állami cégnél a vezetőség megválasztásánál semmiféle versengést nem láttam. A vezetés kiválasztása „urambátyám” elv alapján működik, a politika alapján. *(Mezőgazdasági kereskedelmi cég ügyvezető igazgatója)*

Az egész mintában mindösszesen 15 vezető (azaz kevesebb, mint a válaszolók 20%-a) értékelte úgy, hogy a munkavállalók főként a teljesítményre alapoznak, más eszközkhöz ritkán folyamodnak. A teljesítmények szerepét jóval nagyobb (majd kétszer akkora) arányban ítélték fontosnak a középkorosztályban (21,95%), mint a fiataloknál (9, 52%) vagy az idősebbeknél (11,43%).

Mindenképpen rossz jel, hogy a fiatalok, akik már a piactudásban szocializálódtak, még kevésbé (mégpedig jóval kevésbé) látják fontosnak a teljesítményt, mint versenyeszközt, a derékhatat jelentő középkorosztálynál. Talán merész következtetés, de megítélésünk szerint ez *a piactudás rossz irányú fejlődésének szimptomája*. Más paraméterek mentén nem érzékelünk szignifikáns különbségeket a teljesítmény szerepének megítélésében.

Voltak olyan beszélgetőtársaink is, akik csalódást éreztek amiatt, hogy Magyarországon a piactudás nem toltja igazán előtérbe a teljesítményt mint vállalaton belüli versenyeszközt. Az egyikük így ad hangot e véleményének:

Én a doktorimat a statisztika tanszéken csináltam, és megszerettették velem a statisztikai módszereket, például a regresszióanalízist. (Már korábban is foglalkoztam ezekkel a műszaki tanulmányaim során.) Most is látnak ilyen elemzést itt a falon. Annak idején meg csak úgy, a magam szórakozására csináltam egy regressziót a párttagkönyv és a munkahelyi előmenetel között. Hát nagyon erős volt a kapcsolat, amit a számításom kihozott. De (a nem egészen korrekt eszközök alkalmazása) nem meglepő... Az már annál inkább, hogy Németországban is ez van... Ez tehát rendszertől független. *Azért van különbség a németek és a magyarok között, mert a németek hisznek a teljesítményben*, a teljesítményelv be van építve a gondolkodásukba. És ha valaki teljesít, akkor azt elismerik, ha fekete, ha roma, ha zsidó, akkor is. Bár van fűrés, számítanak a kapcsolatok és az önmenedzselés is, a teljesítmény azért (valahogy) mindig érvényesül. *(Irodaszereket gyártó cég ügyvezető igazgatója)*

Fel kell figyelni arra is, hogy a vállalaton belüli „áru”, vagyis a munkatársak teljesítménye esetében is nagyon sokat számít a „csomagolás” és a „reklám”. Kimondhatjuk, hogy nem elég teljesíteni, a teljesítményt a vállalaton belül is el kell adni, el kell ismertetni. Jó hír ellenben, hogy a külső társadalmi és politikai nyomás interjúalanyaink szerint nem nagyon játszik szerepet a cégen belüli előmenetelben.

Ami a külső társadalmi nyomást illeti, azt mostanában már nálunk nem nagyon vetik be a cégeknél, nem úgy, mint amikor a párt akárkit a nyakába küldhetett egy vállalatnak. *(Irodaszereket gyártó cég ügyvezető igazgatója)*

Két csoport is (a mikro- és kisvállalatoktól jövőek) egyenesen 0 százalékban tulajdonított ennek a faktornak jelentőséget, de a nagyvállalatoknál sem érte el ez az arány szinte az érzékelési küszöböt (5,66%). Egyik interjúalanyunk így fogalmaz:

A külső nyomást itt ki lehet kapcsolni. Ez egy olyan nagy cég, hogy a külső hatásnak nem igazán van szerepe. Azonkívül azonban minden megtalálható. Nem hiszem, hogy tipikusan különbséget lehetne tenni, hogy ki, mire alapoz. Vannak tisztességesen, kemény munkával előretörő emberek. Vannak intrikusok. Vannak megalázkodók. Ez alkati kérdés, én az olyat nagyon utálom. És valahol mindenki marketingeli magát. Ezt természetesnek tartom. *(Oktatás- és kutatásszervező cég elnöke)*

A politika meg egyéb protektor, ilyen nem nagyon van, nagyon elenyésző.... Nekem ugyan voltak ilyen eseteim, de csak egy-egy, és az is inkább olyan, hogy nem a politikáról volt szó, inkább azt feltételezem, hogy nem politikai szereplőként mondja, hanem azért, mert ismer. És akkor szól, hogy van itt egy ember, tudunk-e vele valamit kezdeni? De ha tudunk, tudunk, ha nem, nem. Nem, a politikai nyomást így nem érzékelem... Az összes többi az attól függ, hogy milyen kalap van rajta. *Van, aki nyúl, van, aki nyal, tudod.* Szerintem nincs rá egyetlen (érvényes) válasz... (Az ugyanakkor) jellemző, hogy *minden a jó marketing.* Tehát, hogy (mindenki) igyekszik a saját teljesítményét fölnagyítani, ez a tipikus, tudod, jön oda, hogy ezt megcsináltuk, főnök. És akkor ezzel nagyjából kimerül (az eszköztár). Nagyon ritka a fúrás. Van rá példa természetesen. De a fúrás is, azt gondolom, az sem beosztásfüggő. Inkább olyan tapasztalatom van, hogy emberileg nem szereti (a kollégát), és akkor mindenáron betart neki, és mindenáron azt szeretné, hogy menjen el a cégtől, mert ő annyira nem kedveli. *(Nyomdaipari cég elnökö-vezérigazgatója)*

Ez utóbbi vélemény már átvezet bennünket a vállalaton belüli verseny durva és kártékony stratégiáihoz. A pozícióharcnak vannak különösen gátlástalan eszközei is. Ezekre a felmérés során külön nem kérdeztünk rá, a szakirodalomban azonban számos cikk foglalkozik a vállalaton belüli verseny destruktív „elágazásaival”. Az angolban egy nehezen lefordítható kifejezés: a „bullying” szolgál a munkatársakkal (főként a beosztottakkal) szembeni megengedhetetlen agresszió jelölésére. Csoportos változata az ún. *mobbing*, azaz a célba vett kolléga kiutálása a csoport által. A bullying célja a beosztottak vagy a kollégák lehetetlenné tétele és életének megkeserítése minden eszközzel a megaláztatástól a fenyegetésen keresztül a neveltségességé tételig. Gary és Ruth Namie a munkahelyi terrort a munkavállalóval (esetleg a vezető potenciális versenytársával) szembeni *ismétlődő negatív bánásmódként definiálja, amely a megszegés, a megfélemlítés és a teljesítményben való akadályoztatás rosszindulatú elegye* (Namie – Namie, 2003).

Salin a jelenséget egyértelműen *az erősen kompetitív munkahelyi környezettel* hozza összefüggésbe (Salin, 2004). Érthető, hogy a hektikus és *gyors alkalmazkodást követelő külső környezet, amely nem hagy időt a problémák, konfliktusok kihordására, stresszt és agressziót szül a munkahelyeken belül.* Hasonló irányban hatnak a versenyző globális környezetben szükségképpen újra meg újra elkerülhetetlenné váló átszervezések, az elbocsátások és leépítések, amelyek egyenes következménye a gyűlölködés, a kollégákkal szembeni obstrukció és az agresszív magatartásformák terjedése *(Hoel – Cooper, 2001).*

A belső verseny fent jelzett destruktív elfajulásának, a nemtelen eszközök alkalmazásának veszélyét interjúalanyaink szerint sem könnyű kivédenie a vállalati vezetőknek. Mindazonáltal vannak olyan vélemények is, hogy a gátlástalanul alkalmazott nemtelen eszközök csak ideig-óráig hatásosak, már középtávon kirostálódnak azok, akiknek a pozíciója mögött nincs teljesítményfedezet.

Mi most keresünk egy embert. Órületesen mennyiségben jelentkeznek. Gátlástalanul. Totálisan hozzá nem értők. Látszik az önéletrajzon, hogy az egész egyszerűen nem befolyásolja a pályázókat, hogy a hozzáértésük nulla. Számomra egészen elképesztő, hogy ilyen emberek jelentkeznek ilyen beosztásba. Minden eszközt mindenki alkalmaz. Ez törvényszerű, és ez nem rendszerspecifikus. A rendszer-váltás előtt a vállalat belső működése és a jelenlegi vállalat belső működése között elhanyagolhatóak a különbségek. Igazából nincsenek (is). Abban az időben egy dologra szoktak visszagondolni, hogy valaki párttag volt, vagy nem volt párttag. Valójában ez nem befolyásolta (a karrierjét). Ezt a média, és az újságok nagyon eltúlozzák. Egyáltalán nem igaz. Úgy tapasztaltam az életem során, hogy aki hozzáértő volt, az haladt előre. Aki meg nem volt hozzáértő, az nem haladt előre. Ma ugyanez a helyzet. Tudás, munka ezek azok a dolgok, amelyek hosszú távon biztosítanak előrehaladási lehetőséget. Az összes többi tévhit. Lehet, hogy valaki más úton vezető beosztásba jut, butaságokat csinál, károkat okoz, de csak ideig-óráig. *(Telekommunikációs cég beruházási igazgatója).*

Természetesen kíváncsiak voltunk arra is, hogy mennyire befolyásolja a cég piaci helyzete a versenyben alkalmazott eszközökkel kapcsolatos véleményeket *(4. táblázat).*

Itt is a hipotézisünknek megfelelő választ kaptuk, vagyis azt, hogy a rossz piaci helyzetben lévő cégektől jövő válaszokban szignifikánsan kisebb súlyú 7,69% volt a pozitív stratégia (vagyis a teljesítménnyel való versenyzés) aránya, szemben a különféle hatékonysági és etikai szempontból sem üdvözölhető stratégiák

4. táblázat

A vállalaton belüli versenyben alkalmazott stratégiák megítélése a cég piaci helyzete függvényében

| A vállalaton belüli versenyben alkalmazott stratégiák | Mérsékeltlen, illetve gyorsan növekvő cégektől jövő válaszok | | Zsugorodó, illetve stagnáló cégektől jövő válaszok | |
|--|--|-------|--|-------|
| | db | % | db | % |
| Bármire képesek | 16 | 28,58 | 5 | 38,46 |
| Főként a teljesítményre alapoznak | 13 | 23,21 | 1 | 7,69 |
| Kapcsolataikat fejlesztik a főnökkel | 9 | 16,07 | 2 | 15,38 |
| Külső társadalmi nyomást vetnek be | 4 | 7,14 | 0 | 0 |
| Marketing: próbálják saját teljesítményüket felnagyítani | 14 | 25,0 | 5 | 38,46 |

92,31%-os súlyával. A jó piaci helyzetben lévőknél a negatív stratégiák szintén „túlsúlyosak, de valamivel alacsonyabb (87%-os) aránnyal. Még kifejezettebb különbség van a gátlástalan versenysztratégiák alkalmazásában. A „bármire képesek” választ közel 10%-kal nagyobb arányban említene a rossz, mint a jó piaci helyzetben lévő cégeknél.

A vállalaton belüli vetélkedés hatása az információáramlásra

A gyakorló vezetők és az elmélet szerint is a belső rivalizálás kiemelkedően káros következménye a *cégen belüli információáramlás akadályozása*. „Logikus, hogy ha a vállalaton belüli verseny akadályozza a legjobb gyakorlat elterjedését a cégen belül, a vezetőnek, aki a tudástranszfer erősítésén és a későbbi szervezeti teljesítmény növelésén fáradozik, meg kell próbálnia kiiktatnia a túlhajtott belső versenyt. (Pfeffer, 2001: p. 255.). A cégen belüli verseny az egyes munkatársak között tudáseltitkoláshoz és teljesítményromláshoz vezet. A tudás birtokosai egyfajta narcisztikus magatartást tanúsítva, megpróbálják megtartani maguknak az információikat, hogy ezzel kerekedjenek mások fölé a cégen belüli versenyben (6. ábra).

A 6. ábrán látható, hogy a megkérdezettek közül 36 vezető (48%) úgy találta, hogy a vállalaton belüli verseny nagymértékben akadályozza a vállalaton belüli információáramlást, és ez tudásvisszatartáshoz, titkolózáshoz vezet. Ez a válasz általánosan jellemző, majdnem függetlenül attól, nagyvállalati vagy kisvállalati vezetőről van-e szó. Ugyancsak nincsenek szignifikáns különbségek a válaszadás során nem és kor szerint sem.

Akadályozhatja az információáramlást a vállalaton belüli verseny. Ha valaki tudja magáról, hogy

azt az információt csak ő tudja, azt próbálja tőkévé kovácsolni. (Telekommunikációs cég logisztikai igazgatója)

Ha nagy a verseny és nincs közös cél, akkor nem adnak át információkat egymásnak a cégen belül. Egy cégnek hosszú távon ez a halála.

Előfordul, hogy ugyanabba az utcába mennek tárgyalni mindketten, de nem tudnak róla (Elektromos szerelvényeket gyártó, érintésvédelemmel foglalkozó cég ügyvezető igazgatója).

Vállalaton belüli információáramlásban (tudásátadásban) többek szerint kiemelt szerepe van a középvezetőknek.

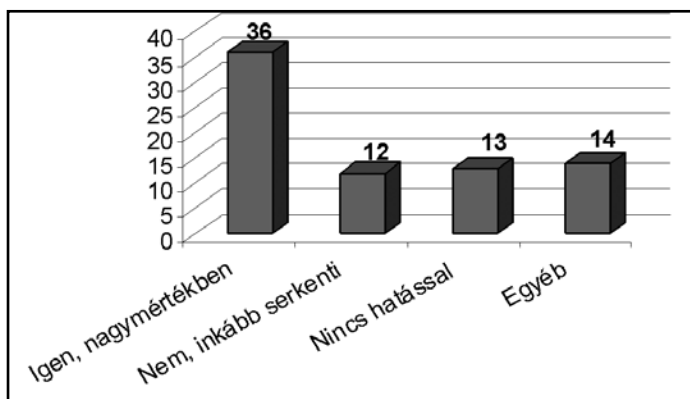
A tudás átadása a középvezetőnél csúcsozódik ki. Rajta áramlik keresztül minden, neki kell leadni mindent, és majd ő továbbítja a főnöknek, nehogy a főnök rájőjjön arra, hogy alatta dolgozik egy nála okosabb. Illetve lefele az információk morzsáit juttatja csak, nehogy sokat tudjanak, mert még okosabbak lesznek, mint ő. Szóval nehogy letaszítsák őt a mélybe. Titkolózás működik vállalaton belül. (Hypermarket kontrolling igazgatója)

Volt olyan interjúalanyunk, aki szintén fontos problémának látta a tudásmegosztás akadályozását, de mindjárt megoldásokat is javasolt a vállalaton belüli információáramlás akadályainak lebontására.

Igen, (akadályozza a versenyt a tudásáramlást). Még akkor is, ha jó a viszony. Akkor jó a vezető, ha ki tudja lőni ezt a lehetőséget azzal, hogy mindenki mindent tud. Hogyha a legfontosabb dolgokról mindenki ugyanazt tudja, akkor ez csökkenthető. A szűk keresztmetszet mindig (azoknál) van, akik az alsókkal és a felsőkkel tartják a kapcsolatot, a középvezetőknél. Nehéz (kérdés), hogy hogyan lehet ezt az

6. ábra

A vállalaton belüli verseny akadályozza-e az információáramlást?



információáramlást biztosítani, hogy az alsók ugyanannyit tudjanak, mint a felsők. Ez a középvezetők múlik. Megakadályozni (az információs csatornák eltömődését) például úgy lehet, hogy a felső vezető évente tart egy nyitott napot, amikor bármit lehet kérdezni. A másik, amin most dolgozunk, hogy megállapítsuk, hogy a vezetői szintek mennyire tudnak hatékonyan együttműködni. Már a kezdéskor megállapítható volt, hogy a középvezetők azok, akik próbálják ezt a struktúrát ilyenné tenni. Ami talán megoldás, ha mindenki ismeri a legfontosabb elemeit, a folyamatokat. Mi például ezt úgy oldjuk most meg, hogy a folyamat minden lépését átláthatóvá tesszük, hogy szinte mindennap beleütközzön. Vagy egy nagy táblán, vagy naponta 5 perc segítségével. A kommunikáció a megoldás, vagy vizuálisan, vagy verbálisan, esetleg mind a (két módon). Az emberek közelebb kerülnek ahhoz, hogy nem információt tartanak vissza, hanem átlátják a folyamatot. Biztos, hogy ez a legnehezebb feladat. Lehet küzdeni vele. Ebben szerintem a japánok a legjobbak. Mindent a legalsó szintig eljuttatnak, hogy az emberek tudjanak róla. Nekik ezzel nincs problémájuk. Tudják, hogy miért küzdenek. *(Kozmetikai kereskedelmi cég regionális disztribúciós igazgatója)*

Az interjúkból nyilvánvalóvá vált, hogy másképp jelentkeznek az információáramlás akadályozása a nagy, másképp a kis cégeknél:

Itt is megosztanám kis és a nagy cégre a válaszom. Nálunk ezt nem tapasztalom a munkavállalóink között, hogy akár velem szemben, akár egymás között tartanának vissza információt. Sőt! Kereskedelemről van szó, és ha kiderült, hogy egyiküknek a másik területén volt ismerőse, akkor átadta azt a vevőt. Mi egy hajóban evezünk. Az a lényeg, hogy ez a hajó menjen. Húzzuk mindannyian, ahogy tudjuk. De úgy gondolom, hogy nagyobb cégeknél a fúrással, irigységgel összekapcsolódóan igenis van tudásvisszatartás. *(Mezőgazdasági kereskedelmi cég ügyvezető igazgatója)*

A megkérdezett vezetők közül 13 fő vélte úgy, hogy a verseny nincs jelentős hatással a tudásáramlásra. Ezt a kisvállalati vezetők jelölték meg majd háromszor nagyobb arányban (33%), mint a többiek, akiknek a választai között 10-15%-ra tehető ez a válasz. Szignifikáns eltérés tapasztalható még ebben a tekintetben a nők és férfiak között. Míg férfiaknak csak 5,56, a nőknek 21,05%-a vélte úgy, hogy a verseny nincs jelentős hatással az információáramlásra.

12 vezető véleménye szerint a vállalaton belüli verseny serkenti az információáramlást, tudásátadást, hiszen a jobb versenypozíció elérése a jobb információk

megszerzésén, a tudáshoz való hozzáféréseken alapul, ezért mindenki igyekszik a vállalaton belül elérhető tudást megszerezni. Ennél a kérdéstípusnál kor-, nem és vállalatméret szerint sem találtunk 5-6%-nál nagyobb különbségeket a válaszadók egyes csoportjai között.

A versenynek az információáramlásra, tudásmegosztásra gyakorolt hatása kiemelkedően fontos olyan körülmények között, amikor a verseny minden jel szerint erősödik, a tudás pedig a legfontosabb termelési tényezővé válik. Az 5. táblázatból kiviláglik interjúalanyaink véleménye a verseny és a tudásmegosztás kapcsolatáról, annak függvényében, hogy a válaszok a sikeres vagy nehézségekkel küzdő cégekből jönnek.

5. táblázat

Akadályozza-e a verseny a tudásmegosztást, illetve információáramlást?

| Választípusok | Mérsékeltlen, ill. gyorsan növekvő cégektől válaszok | | Zsugorodó, ill. stagnáló cégektől válaszok | |
|---------------------------|--|-------|--|-------|
| | db | % | db | % |
| Igen, titkolózáshoz vezet | 26 | 63,42 | 5 | 55,56 |
| Nem, sőt serkenti | 7 | 17,07 | 2 | 22,22 |
| Nincs jelentős hatása | 8 | 19,51 | 2 | 22,22 |

Amint azt a cikk elején megfogalmazott hipotéziseinkben feltételeztük, a feltehetően erősebb kompetitív klímájú, sikeres cégeknél valamivel nagyobb problémának látják a tudásvisszatartást. Ez megint csak arra utal, hogy a vállalati vezetésnek meg kell találnia a verseny optimális szintjét, nem a legkielevezettebb belső verseny vezet a legjobb eredményekhez.

Következtetések

1. A vállalaton belüli verseny *ellentmondásos hatású* mind a vállalati teljesítményre és a vállalat fejlődésére, mind pedig a tágabb társadalmi implikációit tekintve. A vállalaton belüli verseny, mint láttuk fontos motiváló tényező, amely jelentősen hozzájárul a vállalati teljesítményhez. A lanyha verseny az újítókészség gyengeségéhez, továbbá elkerülhetetlen kontraszelekcióhoz vezet a foglalkoztatásban. A verseny hiánya elkényelmesít, akadályozza a tanulást, ami lehetetlenné teszi az eredményes működést a tudásgazdaságban. A feldolgozott empiriából és a téma szakirodalmából egyaránt az a következtetés olvasható ki, hogy míg a vállalaton belüli verseny pozitív hajtóerő, a *túlhajtott verseny*¹⁵ hozadéka ugyanakkor vállalati szemszögből nézve is negatív. (Nem is szólva az ennél jóval nagyobb társadalmi veszteségekről!) A negatív hatások a munkahelyen

belüli kohézió rombolásában, a csapatépítés akadályozásában, a vállalat számára költséges „destruktív versenystratégiák” (bullying, mobbing) terjedésében ragadhatók meg. A romboló stratégiák a vállalati fluktuáción, illetve a hiányzások stressznek betudható növelésén keresztül okoznak elsősorban károkat a cégnek, de nem jelentéktelen a vállalatban belüli harcok negatív hatása a munkaidő kihasználására sem. A tudástársadalmakban külön kiemelendő negatív hatás a vállalatban belüli információáramlás akadályozása, a legjobb gyakorlat elterjedésének fékezése és a tudásvisszatartással összefüggő számos más negatív következmény.

2. Az általunk feldolgozott empiriából az a következtetés olvasható ki, hogy a teljesítményverseny korántsem a legfőbb stratégia a cégen belüli rivalizálásban. A verseny – a cég gazdasági teljesítménye szempontjából – kevésbé hasznos formáinak (önmenedzselés, kapcsolatépítés) az interjúk tanúsága szerint *ma is túl nagy szerep jut*. Az egyének sok esetben nem valós teljesítményeikkel ugranak ki, hanem önmenedzseléssel, a főnökhöz fűződő jó viszony révén jutnak előbbre. Ugyanakkor öröndetes, hogy a gazdaság önállósodása a politikától legalább az üzleti életben elvezetett oda, hogy a külső politikai nyomásnak már nemigen van hatása a cégen belüli vetélkedés kimenetelére.
3. A vállalatban belüli versenyben nem mindig korrekt eszközökkel elért sikerhez gyakran tapadnak a versenyben alulmaradtak részéről *destruktív érzelmek*. A romboló irigységnek nagy történelmi tradíciói vannak térségünkben, ezért nem lehet csodálkozni, hogy az előmenetelhez, a *sikerhez* a vállalatban belül is sokszor negatív értékelések társulnak. A vállalatokban is tapasztalhatjuk, hogy az a munkatárs, aki hirtelen kiugrik, vagy kezd jobban menni neki, irigységet vált ki a többiből. Kimutatták, hogy a munkavállalók inkább hajlandók bért áldozni, vagyis alacsonyabb bérekkel beérni, semmint annak a kockázatát felvállalni, hogy a munkatársaik közül valaki túlszárnyalhatja őket. Az *irigység* ily módon szorosan összekapcsolható a *kockázatkerülő magatartással*. Még egyébként kockázatsemleges, vagy a kockázatot különben jól tűró dolgozók is kerülnek az „alulmaradás” személyiségüket, identitásukat mélyen érintő kockázatát. A féltékenység és irigység kezelése vállalati szinten különösen fontos az emberi erőforrásokkal való gazdálkodásban, ami a tudástársadalmakban a versenyképesség záloga. Normális munkahelyi klímában azonban az ember nem horgonyoz le a destruktív érzelmeknél. A nyitott, teljesítményelvű vállalatnál megnyugtató az a tudat,

hogyha most háttérbe szorult is valaki, később lesz egy *újabb esélye*. A túlzottan hierarchikus „beállt” szervezetekben az irigység azért romboló (és csapat olykor természetlen gyűlöletbe), mert a szerepek hosszú időre kiosztottak.

4. A vállalatban belüli versenynek a tanulásra és tudásmegosztásra gyakorolt hatása is ellentmondásos, mert miközben a versenyben való helytállás követelménye tanulásra ösztönzi a szereplőket, egyben korlátozza azt, hogy tudásukat megosszák másokkal. (Hiszen ezzel versenyelőnyt vesztenének!) Úgy is mondhatnánk, hogy *a versenyszellem érvényesülése keresleti oldalról növeli a tudás iránti igényt, korlátozza ellenben a tudáskínálatot*.
5. A verseny, amelyet a társadalmi hatékonysággal legitimálunk, nemritkán tetemes társadalmi, egészségügyi költségeket okozó személyes frusztrációt, költségnövelő konfliktusokat, és paradox módon, gazdasági hatékonyságromlást „eredményez”. Teljesen kiküszöbölni a negatív hatásokat természetesen nem, vagy csak magának a versenynek a kiküszöbölésével együtt lehet. Minden vállalatban belüli vetélkedésnek vannak negatív következményei is, a kérdés azonban az egyenleg: vagyis, hogy a pozitív vagy a negatív hatások vannak-e túlsúlyban. A vállalatok kormányzásában ezért egyfajta *optimalizálásra* van szükség: meg kell találni azt a pontot, ameddig a verseny erősítése a vállalatban belül még hatékonyságjavító, és meg kell állni annál a pontnál, amitől kezdve a verseny romboló hatásai kezdenek túlsúlyba jutni.

Lábjegyzet

¹ A tanulmány az OM 114/2004 számú A versenyképesség egyéni, társadalmi, intézményes feltételei című kutatási projektjének keretében készült, amely az MTA Pszichológiai Intézetének, az ELTE Pszichológiai Intézetének és a Budapesti Corvinus Egyetem Összehasonlító gazdaságtan tanszékének az együttműködésén alapul. Jelen cikkünk a Corvinus Egyetemen működő kutatócsoport által gondozott, Versenyszellem és piacgazdaság: makro- és mikrogazdasági hatások című altémába illeszkedik. Derecskei Anita, a kutatócsoport tagja aktívan részt vett mind az anyaggyűjtésben, mind a cikkel kapcsolatos egyéb háttérmunkákban. A szerzők köszönetet mondanak Bógel Györgynek, Laáb Ágnesnek és Marosán Györgynek a cikk jobbítását szolgáló értékes észrevételeikért.

² A személyek közötti belső verseny érintőlegesen sokféle összefüggésben és módon bukkan fel (a hazai szakirodalomban is) például a *hatalmi struktúrák*, a *hatalmi játsszámok*, a *dominancia* tárgykörében. Hiszen ezekről szólva ki sem lehet kerülni a verseny említését. De felmerül a vállalatban belüli versengés mozzanata olyan praktikus feladatok vonatkozásában is, mint a személyes teljesítmények értékelése, a vezető kiválasztás, a stratégiai tervezés, vagy a belső vállalkozások működtetése. Az ezekkel a témákkal foglalkozó tanulmányok fókuszában azonban nem a verseny áll, a rivalizálás csupán egy mozzanata vagy vetülete a tárgyalt problémák-

nak. Átfogó tanulmányt vagy cikket a vállalaton belüli versenyről nem találtunk sem a Corvinus Egyetem könyvtári katalógusában, sem más általunk elérhető hazai adatbázisokban.

- ³ A nemzetközi szakirodalomban, illetve az angol nyelvű oldalon nem tapasztaltunk ilyen szélsőséges egyenlőtlenségeket. Ott is gyakoribbak azonban a vállalaton belüli versenyről szóló írásokban az egységek, leányvállalatok stb. versenyével foglalkozó közgazdasági tanulmányok, mint a vezetők, illetve munkatársak között a munkahelyeken folyó verseny tárgyalása. Az individuális versennyel kevésbé a közgazdászok, inkább a pszichológiai-szociológiai háttérű kutatók foglalkoznak.
- ⁴ A „vállalaton belüli verseny” kifejezésre kapott 1 találat időpontja 2007. 08. 22. 06:05 h.
- ⁵ A „munkahelyi hatalmi harc” 1 találatot, a „munkahelyi agresszió” 73-at, a „munkahelyi versengés” pedig 30 találatot kapott. Ezek együtt sem utalnak azonban túl nagy hazai érdeklődésre a téma iránt. A munkahelyi hatalmi harcot, amely azonban természetesen csak egy sajátos vetülete a vállalaton belül folyó versenynek, kiterjedten tárgyalják a nemzetközi szakirodalomban. Itt elsősorban Mintzberg alpművére kell utalni (Mintzberg, 1983.). Ugyancsak széles körű irodalma van a munkahelyen belüli agresszióknak: a mobbing (kiutálás) és a bullying (terrorizálás) egymást részben átfedő jelenségeit mind elméleti, mind gyakorlatiasabb cikkek ezrei tárgyalják. (Az alpművek közül lásd például Davenport–Elliott – Schwartz, 2002; Namie– Namie, 2000.)
- ⁶ Fontos lenne az általunk nyert eredmények összevetése mások más módon kialakított következtetéseivel. Erre azonban jelen cikk keretében terjedelmi okokból nincs lehetőségünk. Egyébként is alaposabb vizsgálatot igényelne egy ilyen összevetés, amire remélhetőleg a kutatás későbbi fázisában mód nyílik majd.
- ⁷ Gyakorlatilag valamennyi mélyinterjú a szerzők maguk készítettek.
- ⁸ Minden választ, amelyet az interjúalany a kérdőívben bekarikázott, egynek vettünk. Az összes válaszok száma a többes válaszok miatt bizonyos esetekben meghaladta a válaszadók számát. Egy-két esetben azonban interjúalanyaink nem válaszoltak a kérdésre, ami az ellenkező irányba hatott. Az ábráinkon, táblázatainkban szereplő válaszok száma ezért nem mindig pontosan egyezik az interjúalanyok számával (72. Az összes válasz száma értelem-szerűen kérdésenként is eltérhet némileg. Az egyes választípusok súlyát azonban minden esetben az összes kapott válaszhoz, s nem a válaszadók számához viszonyítva állapítottuk meg.
- ⁹ A cégméret besorolásánál 2004. évi, A kis-, középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló XXXIV. sz. törvényt vettük alapul.
- ¹⁰ Ha nem is ennyire pontos az átfedés külföldi vállalatoknak mintánkbeli és országos súlya között a teljesítménymutatók alapján, de a súlyok többé-kevésbé ott is fedik egymást.
- ¹¹ A nők és férfiak eltérő attitűdjére alapozta Geert Hofstede (1991) a híres szervezeti kultúra dimenziói leírásában a maskulin és a feminin kultúrák megkülönböztetését.
- ¹² A nők – férfiakétól eltérő attitűdjét lásd Spence – Helmreich, 1983 és Gneezy – Niederle – Rustichini, 2003.
- ¹³ A témakörrel foglalkozó korábbi cikkünkben mi is hasonló definíciót adtunk a kompetitivitásra: *A versenyszellem/ kompetitivitás értelmezésünkben a rivalizáló egyének (csoportok) pozitív attitűdje a versenyhez.* „Versenyszellemről akkor beszélhetünk, ha a szóban forgó egyének és csapatok kihívásként (nem pedig csapásként) élik meg a versenyhelyzeteket, a győzelem vágya hajtja őket, sikerorientáltak, és mindent megtesznek azért, hogy felülmúlják versenytársaikat (Hámori – Szabó – Derecskei – Hurta – Tóth, 2007).
- ¹⁴ Erről részletesen cikkünk végén szözlünk.
- ¹⁵ Németh Tibor (2004) túltelített versenynek nevezi a jelenséget.

Felhasznált irodalom

- Davenport, N. – Elliott, G.P. – Schwartz, R.D (2002): *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace.* Civil Society Publishing
- Fletcher, T.D. – Major, D.A. – Nusbaum, D.N. (2007): *Demographic Differences in Competition at Work: Implications on Person-Environment Fit.* Paper presented at the 19th Annual Convention of the Association for Psychological Science, Washington, D.C.
- Gneezy, U. – Niederle, M. – Rustichini, A. (2003): *Performance In Competitive Environments: Gender Differences.* The Quarterly Journal of Economics, Vol. 118. August pp. 1049–1074.
- Gordon, F.M. (1999): *The morality of competition.* Institute for Work Democracy. November 19.
- Hámori B. – Derecskei A. – Hurta H. – Szabó K. – Tóth L. (2007): *Versengő és kooperatív attitűdök az átalakuló gazdaságban.* Közgazdasági Szemle, Vol. 54. No. 6. pp. 579–601.
- Hoel, H. – Cooper, C.L (2001): *Origins of bullying. Building a Culture of Respect: Managing Bullying at Work.* Taylor and Francis, London
- Hofstede, G. (1991): *Cultures and Organizations: Software of the Mind.* McGraw-Hill, New York, NY.
- Kaufman, B.E. (1999): *Emotional arousal as a source of bounded rationality.* Journal of Economic Behavior & Organization. Vol. 38. pp. 135–144.
- Mintzberg, H. (1983): *Power in and around organizations.* Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Motluk, A. (2002): *Girls get competitive, but only if it’s worth it.* New Scientist. August 24th. Vol. 175. Issue 2357.
- Namie, G. – Namie, R. (2000): *Bully at Work: What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job.* Sourcebooks, Inc. Naperville, IL
- Németh T. (2004): *A verseny vége? Egy végiggondolandó gondolat.* Kézirat. MTA, Szociológiai Intézet, Budapest
- Pfeffer, J. (2001): *Fighting The War For Talent Is Hazardous to Your Organization’s Health.* Organizational Dynamics, Vol. 29. No. 4. pp. 248–259.
- Salin, D. (2001): *Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying.* European Journal of Work and Organizational Psychology, Volume 10, Number 4, 1 December 2001, pp. 425–441(17)
- Spence, J.T. – Helmreich, R.L. (1983). *Achievement-related motives and behaviors.* In J.T. Spence (Ed.): *Achievement and achievement motives: Psychological and sociological approaches.* W.H. Freeman and Company, San Francisco, pp. 7–74.
- Stiegler, G (1987): *Competititon* In: Eatwell, J. – Milgate, M. – Newman, P. (eds): *The New Palgrave. A Dictionary of Economics.* Vol.1 The Macmillan Press Ltd., London. pp. 531–536.

A cikk beérkezett: 2007. 6. hó

Lektori vélemény alapján átdolgozva: 2007. 9. hó