

GAZDASÁG & TÁRSADALOM

Journal of Economy & Society

TARTALOM

Szabó Imola – Lehota József
„Miért olyan nehéz?” - Az egészséges életmódra való áttérés akadályai
és a változtatás lehetőségei
Szakirodalmi feldolgozás

Tatay Blanka – Tatay Tibor
A japán gazdasági stagnálás okainak elemzése

Menich-Jónás Judit
Az önkormányzatok által működtetett tulajdonosi kontroll megvalósítása

Doa Mazen Fahmi Jarrar
COVID-19 Impact on Syrian Refugees Employability in Jordan

Osama Khaled Ahmad Alkhlaifat
The Impact of Contextual Factors of Silence on Employees' Satisfaction
in the Jordan Ministry of Education

Noor Ahmad Alkhudierat
The Extent to Which Multinational Organizations Follow Csr and Adjust Csr
Strategy According to Regional Differences: a Comparitve Study Between Nokia and Coca Cola

Könyvismertetés

Bosnyák Edit – Gácsér Norbert György
Recenzió az „AMI VAGYON, AZ LEGYEN IS” – tanulmánykötet a jövedelemadózásról című műhöz

2020/2

Gazdaság & Társadalom

Journal of Economy & Society

Főszerkesztő / Editor: Prof. Dr. Székely Csaba DSc

Főszerkesztő helyettes / Deputy Editor: Prof. Dr. Kulcsár László CSc

Szerkesztőbizottság / Associate Editors:

Dr. Székely Csaba DSc • Dr. Fábián Attila PhD • Dr. Joób Márk PhD • Dr. Kulcsár László Csc • Dr. Obádovics Csilla PhD • Törőné dr. Dunay Anna PhD • Dr. Németh Nikoletta PhD

Tördelő-szerkesztő / Technical Editor: Takács Eszter

Nemzetközi tanácsadó testület / International Advisory Board:

Prof. David L. Brown PhD (Cornell University, USA) • Dr. Csaba László DSc (Közép Európai Egyetem, Budapest) • Dr. Rechnitzer János DSc (Széchenyi István Egyetem, Győr) • Dr. Nigel Swain PhD (School of History, University of Liverpool, UK) • Dr. Caleb Southworth PhD (Department of Sociology University of Oregon, USA) • Dr. Szirmai Viktória DSc (MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, Budapest) • Dr. Irena Zavrl, Ph.D (FH Burgenland, University of Applied Sciences)

Közlésre szánt kéziratok / Manuscripts:

Kéziratokat kizárólag e-mailen fogadunk, nem őrünk meg, s nem küldünk vissza!
A kéziratok formai és szerkezeti követelményeit illetően **lásd a folyóirat hátsó belső borítóját.** / We accept APA style only.

A kéziratokat és a közléssel kapcsolatos kérdéseket a következő e-mail címre várjuk: /
Send manuscripts and letters by e-mail only to: gazdasag.tarsadalom@uni-sopron.hu
A közlésre elfogadott kéziratok összes szerzői és egyéb joga a kiadóra száll. /
Acceptance of material for publication presumes transfer of all copyrights to the Publisher.

A kéziratok értékelésére a két irányban titkos lektorálási eljárást alkalmazunk: a tanulmányt két külső bíráló olvassa át, akik számára a szerző kiléte ismeretlen. Két irányban titkos eljárásról lévén szó, a folyamat egésze során a szerzők sem ismerhetik a lektorok kilétét (és a lektorok egymást sem). /

The articles are reviewed using the 'Blind or Anonymous Peer Review'. This means that the content is reviewed by external reviewers and the author's identity is unknown to the reviewer. A double-blind peer-review process is where both the reviewer and the author remain anonymous throughout the process.

Ismertetésre szánt könyveket az alábbi címre várjuk / Send books for review to:

Dr. Németh Nikoletta PhD
Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar
9400 Hungary Sopron Erzsébet u. 9.

Web oldal / Web page: <http://gt.uni-sopron.hu/>

Készült / Printed by:

Papírmanufaktúra Kft.
9400 Sopron, Tárczy-Hornoch Antal u. 12.

Előfizetés:

Példányonkénti ár: 1600 Ft
Éves előfizetés: 6000 Ft

ISSN 0865 7823

Copyright © 2018 Soproni Egyetem Egyetemi Kiadó

Gazdaság & Társadalom

13. ÉVFOLYAM

2020.

2. SZÁM

TARTALOM

TANULMÁNYOK/STUDIES.....	3
„Miért olyan nehéz?” Az egészséges életmódra való áttérés akadályai és a változtatás lehetőségei – szakirodalmi feldolgozás	
<i>Szabó Imola – Lehota József.....</i>	<i>5</i>
A japán gazdasági stagnálás okainak elemzése	
<i>Tatay Blanka – Tatay Tibor.....</i>	<i>21</i>
Az önkormányzatok által működtetett tulajdonosi kontroll megvalósítása	
<i>Menich-Jónás Judit.....</i>	<i>43</i>
COVID-19 Impact on Syrian Refugees Employability in Jordan	
<i>Doa Mazen Fahmi Jarrar.....</i>	<i>61</i>
The Impact of Contextual Factors of Silence on Employees’ Satisfaction in the Jordan Ministry of Education	
<i>Osama Khaled Ahmad Alkhlaifat</i>	<i>75</i>
The Extent to Which Multinational Organizations Follow Csr and Adjust Csr Strategy According to Regional Differences: a Comparitve Study Between Nokia and Coca Cola	
<i>Noor Ahmad Alkhudierat.....</i>	<i>94</i>
KÖNYVISMERTETÉS/ BOOK REVIEW	119
Recenzió az „AMI VAGYON, AZ LEGYEN IS” – tanulmánykötet a jövedelemadózásról című műhöz	
<i>Bosnyák Edit – Gácsér Norbert György.....</i>	<i>121</i>
ABSTRACTS IN ENGLISH	131

TANULMÁNYOK/STUDIES

**„Miért olyan nehéz?”
Az egészséges életmódra való áttérés akadályai és a
változtatás lehetőségei
– szakirodalmi feldolgozás**

Szabó Imola¹ – Lehota József²

ABSZTRAKT: Az egészség a magyarok számára a legfontosabb érték, ám ennek megvalósítása komoly problémákba ütközik. Az étkezési szokásokban az íz dominanciája felülír minden más tényezőt, miközben az egészséges étkezést drágának, nehezen kivitelezhetőnek tartják a fogyasztók. Az alacsony szintű zöldség-gyümölcs fogyasztás is jellemző a magyar lakosságra, ahogy a mozgásszegény életmód is. A lakosság egynegyede mindennap dohányzik, 6,3% mindennap alkoholt fogyaszt, 19% pedig hetente, de nem minden nap. A magyar lakosság nagyjából fele krónikus betegséggel küzd. Hasonló kórképet figyelhetünk meg Európa más országaiban, valamint az Amerikai Egyesült Államokban is. Azonban a helyzet javítható a fogyasztó elköteleződésével, a motiváció elősegítésével, megtartásával, amely éppúgy fontos, mint a külső támogatottság. Ha társadalmilag nagyobb hangsúly helyeződik az egészséges életmódra, a fogyasztói elköteleződés is tartósabb lesz. Külső és belső hatások nélkül nehéz a társadalmat az egészségesebb élet felé mozdítani, ám ezek együttes hatásával elindulhat a változás.

KULCSSZAVAK: egészség, fogyasztás, sport, alkohol, dohányzás

JEL-kódok: I10, I12, I31

Bevezetés

Az egészség a WHO definíciója alapján *„a teljes testi, szellemi és társadalmi jóllét állapota, és nem pusztán a betegség vagy a fogyatékoság hiánya.”* (WHO/a). A dinamikus egészségfogalom szerint ahhoz, hogy em-

¹ Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem korábbi Szent István Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, doktorandusz
(1.szabo.imola@gmail.com)

² Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem korábbi Szent István Egyetem GTK Marketing Tanszék, professzor emeritus

ber megőrizhesse egészségét, folyamatosan, mindig tennie kell érte valamit (Szatmári, 2009). „Az egészség mint szuper hívószó” írja tanulmányában Töröcsik Mária (2016) utalva azon jelenségre, hogyha egy termék vagy szolgáltatás az egészség reményét sugallja a fogyasztónak, sokkal nagyobb rá a kereslet manapság. Ennek oka, hogy az egészség mint érték igen fontos a magyar lakosság körében is. Azonban ez az érték ellenmondásokba ütközik az elméleti fontosság és a gyakorlati megvalósítás terén. Hofmeister-Tóth és kutatócsoportja (2008) arra ez eredményre jutottak, hogy az egészség a legfontosabb érték a magyar lakosság körében elméleti szinten, ám ha annak megvalósításáról van szó, már a rangsor közepe felé helyezkedik el. Tehát hiába tartja a magyar lakosság prioritásnak az egészséget, annak megvalósítása problémákba ütközik (Hofmeister-Tóth, 2008 in Dörnyei et al., 2014).

Az egészséges életmód iránti igény újra reneszánszát éli. A közösségi média felhasználói között több ezres, több tízezres tagsági létszámmal bíró csoportok jönnek létre, hogy a tagok egymással osszák meg tapasztalatukat, és egymást segítsék, biztassák. A világhálón fórumokon váltanak eszmecserét az emberek a témával kapcsolatban, és a nyomtatott sajtóban is számos írás születik ezzel kapcsolatban. A tudomány világa is foglalkozik a témakörrel, ajánlások, kutatási eredmények, felhívások segítik az érdeklődőket döntésükben. Az egészséges életmód iránt igen nagy az érdeklődés az emberek részéről, érdemi változás mégsem figyelhető meg a gyakorlatban. Azonban ez a jelenség nemcsak hazánkban jelenik meg, számos országban megfigyelhető, hogy bár az egészséges életmód iránti érdeklődés nagy, a gyakorlati megvalósítás alacsony, és még alacsonyabb az új, megváltoztatott életmód fenntartásának képessége. Jelen vírusos időszak (COVID-19) éppen arra mutat rá, mennyire fontos a megelőzés, az egészséges életmód, életforma, melyért érdemes tenni. E tanulmány megírásával azt a célt tűztük ki, hogy feltárjuk az okokat, összefüggéseket, melyek az egészséges életmódra való áttérést gátolják, leginkább a fogyasztás, a sportolási szokások, a dohányzás és az alkoholfogyasztás területét vizsgálva. Ezáltal közelebb kerülhetünk azokhoz a lehetőséghez, megoldásokhoz, melyek elősegítik az egészséges életmód felé való elmozdulást. Bemutatásra kerülnek az általunk választott fő faktorok, melyek az egészséges életmóddal szoros kapcsolatban állnak, illetve néhány nemzetközi példát is ismertetünk az összehasonlíthatóság érdekében. Fontos megemlíteni, hogy jelen tanulmány szakirodalmi feldolgozás keretében mutatja be a fentebb említett témaköröket és azok kapcsolódásait, és nem tér ki más befolyásoló tényezőkre (pl. ár).

Az egészséges életmóddal kapcsolatos főbb, hazai kutatási eredmények

Az alábbi fejezetben a fentebb meghatározott főbb faktorok hazai mutatói kerülnek bemutatásra, számos korábbi kutatási eredményre támaszkodva.

Étkezési szokások, fogyasztás

A magyar háztartások 2019-ben fogyasztási kiadásaik $\frac{1}{4}$ -ét (24,4%) fordították élelmiszerekre és alkoholmentes italokra (KSH/a). A Nemzeti Agrárgazdasági Kamara (2019) felmérésében hat fő tényező alapján vizsgálta a magyarok élelmiszerválasztási szokásait. A hat fő tényező a következők voltak: tudatosság, pszichés tényezők, gazdasági tényezők, szociális tényezők, környezettudatosság és a média. Az eredmények alapján arra jutottak, hogy a magyarok élelmiszerválasztását leginkább a tudatosság és a gazdasági tényezők befolyásolják.

A hazai konyha jól ismert sajátosságain túl nemeként is eltérést figyelhetünk meg az élelmiszerválasztásban. Közismert a magyarok túlzott só és zsiradék bevitelére szemben az alacsony zöldség-gyümölcs fogyasztással. A férfiak kétszer annyi zsiradékot és négyszer annyi sót fogyasztanak, mint amennyit az ajánlások előírnak. A nők esetében a zsiradék bevitel másfélszer, a só bevitel háromszor több az ajánlottnál (Szabó, 2012). A nők egy kicsivel nagyobb arányban fogyasztanak zöldséget és gyümölcsöt, mint a férfiak (KSH/b).

A GfK Hungary 2009-es kutatás szerint a magyar lakosság mindösszesen 12%-ára volt jellemző a kiegyensúlyozott, egészséges táplálkozás (Lantos, 2010).

Az egészséges táplálkozás „mibenléte” a magyarok zöldség-gyümölcs fogyasztásban is tetten érhető túl a nemenkénti eltéréseken. A WHO 15 évvel ezelőtt napi minimum 400 gramm zöldség-gyümölcs (burgonya nélkül számolva) beviteli ajánlást fogalmazott meg a súlyos, akár halálos kimenetelű betegségek megelőzése érdekében (WHO/b). 2019-ben a magyar lakosság egy főre jutó napi fogyasztása 292 gramm volt (KSH/c), bőven elmaradva a 15 évvel ezelőtt közzétett ajánlástól. Pedig a magyarok tudják, hogy a zöldség és a gyümölcs a legegészségesebb ételek egyike, mely szinte minden kutatás eredményeként az első helyen szerepel (Szakály, 2017; Médiaunió, 2018; Malota et al., 2019).

Malota, Gyulavári és Bogáromi (2019) reprezentatív kutatásából kiderül, hogy a magyar lakosság akkor tartja az étkezést jónak, kellemesnek,

ha az ételnek jó az íze, az illata, a megjelenése, a minősége, és ha jó társaságban, családi, baráti körben költetheti el. Az egészséges táplálkozásra való utalás a legutolsó helyeken szerepelt a sorban. Ugyanezen kutatás eredménye, hogy a válaszadók szerint az egészséges ételek drágák és kevésbé ízletesek, ám az egészséges életmódra való áttérés további akadályozó tényezőiként a változatosság hiánya, időkorlát, és a család ételválasztási preferenciák is megjelentek.

Sport

A mozgás alapvető létszükséglet, mely egész életünkön keresztül elkísér. Nem telik el úgy nap, hogy ne mozogjunk, hiszen a létfenntartás alapja, mégis csak kevesen mondhatják el magukról, hogy a tudatos, rendszeres testmozgás életük rész. Pedig a testedzés jelentős pozitív hatással bír az idegrendszerre, az izomerősödésen túl az egészség megóvását segíti, lassítja az öregedést, és testi-lelki-szellemi felfrissülést okoz. Ha a testedzés rendszeres, hosszan tartó, akkor személyiségünkre is hatással van, formálja, alakítja. A rendszeres testedzés növelheti önbizalmunkat, akaraterőnket, kitartásunkat, céltudatosabbá, eredményorientáltabbá tesz. A lelki-szellemi állóképességen túl esztétikai megújulást, átalakulást is eredményezhet (Szatmári, 2009)

A rendszeres sportolást az egyén egyaránt üzheti külső és belső ráhatás miatt. A külső hatás általában egyfajta ideának való megfelelés kényszere, elvárása, míg a belső az egyén saját elképzeléseinek, önmagával szemben állított elvárásnak, célnak való megfelelés. Jó esetben a sportolás élvezetet nyújt, kikapcsol, de kapcsolódhat a valahova tartozás, a társadalmi elismerés igényéhez, az egészséges életmód eléréséhez, megőrzéséhez. Épp ezért fontos, hogy amikor a sportolást népszerűsítik, inkább a belső motivációt erősítsék, hiszen így érhető el, hogy az embereknek fontossá váljon az egészségmegőrzés hosszú távon is (Pikó–Keresztes, 2007).

Neulinger a GfK kutatócsoporttal közös kutatásukban országos reprezentatív mintán vizsgálták a szabadidős sport tevékenységet a magyar lakosság körében 2006-ban, 1000 fő részvételével. Eredményük lesújtó adatokat közölt; a lakosság 69%-a sohasem sportolt. Mindösszesen 14% sportol hetente, ami a GfK korábbi, 1998-as kutatásához képest még csökkenést is mutat, hiszen akkor 16% nyilatkozott úgy, hogy legalább hetente sportol.

Ez egy országos arány, de a sportolási tevékenység az életkor előrehaladásával csökken.

A sport, az iskolai végzettség, és a jövedelemszint között is összefüggések mutathatók ki; a felsőfokú végzettséggel és magasabb jövedelemmel rendelkezők tekinthetők a legaktívabbnak. Az említett kutatás eredményei szerint a sportolás legfőbb ösztönzői az alábbiak; jó erőnlét elérése, megtartása; kikapcsolódás, szórakozás; a sportolás szeretete; testsúlykontroll, jó alak elérése, megtartása; a jó társaság; stressz levezetés; barátok hatása. Kisebb arányban fontos ösztönző a versengés, a szülői biztatás, illetve a munkahelyi elvárás.

A sportolás ellen ható legfőbb tényezők az idő, hogy fárasztó, unalmas, drága, illetve a kudarc, a siker elmaradása, valamint ha valaki ügyetlennek érzi magát a sportban, ez visszatartó erő lehet (Neulinger, 2007).

A sportfogyasztás jövedelem- és ár rugalmas, ami azt jelenti, hogy a növekvő jövedelmek hatására nő a sportfogyasztás, azonban az ár növekedés (sportfogyasztási cikkek) hatására csökken. A sportfogyasztás – a rugalmassági értékekből kifolyólag – luxusjóságnak tekinthető. 2008-ban a magyar lakosság jövedelme 1,25%-át költötte sportra, összes kiadásukban pedig 1,48%-ban jelent meg átlagosan (Paár, 2013).

Soós és kutatótársai (2016) 500 fős reprezentatív mintán kutatták, hogy vajon az egészségesebb táplálkozásra vagy a rendszeres fizikai aktivitásra való áttérés jelent nagyobb problémát a magyar lakosság körében. *„Az eredmények alapján megállapítható, hogy hazánkban az élelmiszerfogyasztási szokások megváltoztatása nehezebb, mint fizikai aktivitásra ösztönözni az egyéneket.”* (Soós–Kovács–Szakály, 2016:27). Kutatásukban kimutatták, hogy akik áttértek a rendszeresebb fizikai aktivitásra, közel fele 40 év alatti, elvált, különélő, hajadon, átlagos vagy átlag feletti jövedelemmel rendelkeznek, sokan túlsúlyosak. Akik ezt az állapotot fent is tudják tartani, még nagyobb arányban képviseltetik magukat a 40 év alattiak (több mint 80%), ám a BMI index szerint már nem a túlsúllyal küzdők tartoznak ebbe a kategóriába, hanem az alacsony vagy normál BMI értékkel rendelkezők.

Az Európai lakossági egészségfelmérés (továbbiakban: ELEF) 2014-es adatai azt mutatták, hogy a lakosság 67%-a még 10 percet sem sportol naponta, és csak minden 8. ember teljesítette a WHO által ajánlott heti 150 percnyi fizikai aktivitást (Boros et al., 2018). Ettől eltérő adatokat láthatunk az Eurostat közlésében ugyanebben az évben: több mint 40% nulla percet mozgott, és kicsivel több, mint ¼-e teljesítette a WHO ajánlásait. Ezzel szemben a 2019-es ELEF adatok szerint a magyar lakosság már csak egynegyedére jellemző a mozgáshiányos életmód. A rendszeres

mozgás nagyobb arányban figyelhető meg a magasabb iskolai végzettségű, magasabb keresetűek csoportjában.

Dohányzás, alkoholfogyasztás

A GfK Hungary 2009-es kutatása arra mutat rá, hogy az egészséget a stressz, a dohányzás, a túlzott gyógyszeresedés, a magas vérnyomás, a túlhajtottság, a rendszeres alkoholfogyasztás és a szennyezett, rossz levegő veszélyezteti leginkább, és a sorrendben csak ezután következik az elhízás, az egészségtelen étkezés, a mozgásszegény, rendszertelen életmód és a rendszertelen étkezés (Lantos, 2010).

A dohányzás és a túlzott alkoholfogyasztás kiemelt tényező az idő előtti elhalálozásban. Míg 2000-ben az összes halálozás 18,3%-át tette ki a dohányzásnak tulajdonítható halálozások aránya, addig 2014-ben ez az arány 19,21% volt (Wéber, 2016).

A KSH legfrissebb becslései adatai szerint 2019-ben 389 ezer fő alkoholistát tartott számon Magyarországon, felülreprezentáltak a férfiak száma (KSH/d).

Az ELEF 2019-es kutatása szerint a magyar lakosság 25%-a napi szinten dohányzik, 2,3%-a alkalmi dohányos. Alkoholfogyasztás terén 6,3% napi szinten fogyaszt, 19% hetente, de nem naponta. Nagyvívónak 5,2%-ot tekint a felmérés, mértékletes ivónak a lakosság 20%-át.

Az önbizalom, a belső kontroll, a kompetens viselkedés megléte segít megelőzni vagy mérsékelni a dohányzás és a mértéktelen alkoholfogyasztás kialakulását. A dohányzás, az alkoholfogyasztás könnyű és gyors megoldást „ígér” a negatív élmények kezelésére. Emellett – rohanó világunkban – egyfajta társas érintkezési formává is vált (Pikó, 2003).

Barabásné (2008) tanulmányában azt vizsgálta, hogyan függ össze a fiatalok (15-24 év) alkohol és egyéb bódító, legális és illegális szerek használata az iskolai problémákkal. A mintában szereplő fiatalok a leggyakoribb iskolai problémaként említették; hogy unatkoztatja őket az iskola, a motiválatlanság a jó teljesítmény elérésére érdekében, nem élvezik az iskolát, és jellemző volt rájuk, hogy sűrűn elmulasztják a házi feladat megírását, ami nyilván a motiválatlansággal van összefüggésben. E negatív érzések következtében megjelenik az iskolakerülés is. A kutatás rámutatott, hogy a fiatalok körében az iskolai problémák szoros összefüggést mutatnak az alkoholfüggőség és a legális, illegális szerfogyasztás között.

A magyar lakosság egészségi állapota

„A lakosság egészségi állapotának jellemzésében a várható élettartam mellett egyre fontosabbá válnak a szubjektív, ún. önértékelésen alapuló

mutatók, a saját egészségi állapot jellemzésére, az egészségmagatartás feltérképezésére, valamint az ellátórendszer értékelésére is. Az egészségmegőrzés nem csak az egyén felelőssége, hanem nagymértékben függ egy ország aktuális gyógyítási-megelőzési-rehabilitációs lehetőségeitől, valamint a rendelkezésre álló információktól, tehát az egészségeségek egy komplex rendszer hatásaként jönnek létre” (Boros et al., 2018, p. 5). A 2014-es ELEF szerint a lakosság 45%-a krónikus betegségben szenved, úgymint a magasvérnyomás, mozgásszervi, illetve szív- és érrendszeri betegségek valamelyikében. Ezzel szemben a lakosság 89%-a gondolta úgy, hogy egészségi állapota legalább kielégítő, (ezen belül 42% jónak, 19% nagyon jónak ítélte meg), ennek ellenére közel 30%-a épp az egészségi állapota miatt érzi korlátozottan magát a mindennapi teendőiben (Boros et al., 2018). Az Országos Táplálkozás és Tápláltsági Állapot Vizsgálat 2014-es eredményei alapján a magyar lakosság egészségtelenül táplálkozik, keveset mozog, és közel 2/3-a túlsúlyos vagy elhízott. Ennek eredménye, hogy a krónikus betegségek, mint a szív- és érrendszeri megbetegedések vagy a magasvérnyomás, diabétesz magas számban jelenik meg a hazánkban. Az ételmiszer bevitelnél az egészséges ételek aránya nem nő, ezzel szemben a túlzott szénhidrát, a hús és zsiradékbevitel igen. A napi átlag öt óra ülőéletmód mellett mindössze 10 perc a sportolási idő, ami igen kevés az egészség és a megfelelő testsúly megtartásához (OGYÉI).³

A 2019-es ELEF alapján a lakosság 48%-a küzd valamilyen krónikus betegséggel, de az egészségi állapotról hasonlóképp gondolkodnak, mint 5 évvel ezelőtt. Emellett megjegyzendő, hogy 98% úgy gondolja, ők maguk is felelősek saját egészségükért. A magasabb iskolai végzettség, a magasabb jövedelem és a szubjektív jóllét, valamint a krónikus betegségek között oksági kapcsolat tételezhető fel; a magasabb végzettségű, nagyobb jövedelmű emberek elégedettebbek saját egészségükkel, és a krónikus betegségek is valamelyest ritkábbak a körükben (ELEF, 2019).

A krónikus betegségek nagyarányú megléte a jelen COVID-19 világjárvány kapcsán azért is aggasztó, mert mortalitási adatok szerint komoly rizikófaktort jelentenek (koronavirus.gov.hu).

Éger (2006) kutatásában arra hívja fel a figyelmet, hogy a magyar lakosság kedvezőtlen egészségi mutatóit az egészségügyi kiadások növelésén túl kibővített oktatási tartalmakkal lehetne javítani, melyre igény

³ A cikk írásakor a 2019. évi felmérés adatai még nem voltak elérhetőek.

mutatkozik a középiskolai és főiskola/egyetemi hallgatók, sőt még a tanárok részéről is.

Nemzetközi kitekintés – életmód, egészség, lehetőségek

Az európai országokban az elhízottak aránya folyamatosan nő, a térségben a lakosság közel 60%-a túlsúlyos. Az európai régió kiemelkedik alkoholfogyasztásban és a dohányzásban is (WHO/c,d). A megelőzhető halálozás egyik tényezője az egészségtelen életmód, és sajnálatos módon a megelőzhető halálozás hazánkban az EU átlag feletti értéket mutat, ahogy számos szomszédos országban is (WHO/e). Az európai országokban a halálozás legfőbb okai az iszkémiás szívbetegség, az agyi érrendszeri-, valamint a daganatos betegségek.

2014-ben az európai lakosság átlagosan 14,1%-a fogyasztott az ajánlásoknak megfelelő mennyiségű zöldséget és gyümölcsöt. A fizikai aktivitás terén sem áll jól az térség lakossága; 50%-uk nem végez semmilyen testmozgást sem szabadidejében, pedig a szakemberek napi 2,5 óra mozgást javasolnak az egészség fenntartása érdekében. Így nem meglepő, hogy a testi tünetek mellett megjelennek a lelki problémák is; az EU tag-országaiban átlagosan a lakosság 7%-a küzd krónikus depresszióval (Eurostat, 2018).

Az Amerikai Egyesült Államokban a Dietary Guidelines ad útmutatást a helyes étkezéshez. Ahogy a világ számos pontján, úgy az USA-ban is javítható az egészséges életmód iránti elköteleződés. A Centers for Disease Control and Prevention (továbbiakban: CDC) adatai szerint tízből egy felnőtt fogyaszt megfelelő mennyiségű zöldséget és gyümölcsöt, viszont a húsok, a tojás és a gabonafélék fogyasztása meghaladja az ajánlott mennyiséget (USDA/a). 2015-ben az amerikaiak összesített „Egészséges Étrend Indexe” (Healthy Eating Index) a 100 pontos rendszerben 59 pont volt. Eszerint az amerikaiak átlagos étrendje nem felel meg az ajánlásoknak (USDA/b). Az amerikai felnőttek fele szenved valamilyen krónikus betegségben, melyek nagy része megelőzhető lenne. Ennek egyik oka éppen a nem egészséges étrend és a fizikai aktivitás hiánya (Dietary Guidelines for Americans 2015-2020).

Vilaro és munkatársai (2018) nyolc amerikai egyetem elsőéves hallgatói között végeztek felmérést az élelmiszerválasztással kapcsolatban. Az eredmények alapján elmondható, hogy a hallgatók számára az élelmi-

szerválasztás terén az ár, a mozgalmas mindennapok (életmód), a preferenciák és az egészséges esztétika (kinézet) voltak a legfontosabb prioritások. Azok a hallgatók, akiknek az esztétikai faktorok hangsúlyosak az ételválasztáskor, több zöldséget és gyümölcsöt, rostot, és kevesebb hozzáadott cukrot tartalmazó terméket fogyasztottak. Azon hallgatóknál, ahol az életmód, a preferenciák és az ár befolyásolta jobban az ételválasztásukat, kevesebb zöldséget és gyümölcsöt, és több hozzáadott cukrot tartalmazó terméket fogyasztottak.

Ausztráliában is végeztek hasonló kutatást annak érdekében, hogy megismerjék az egyetemisták campuson történő ételválasztásának hátterét. A kiválasztott ausztrál egyetem hét campusán 653 hallgató bevonásával készült a felmérés. A campuson vásárolt leggyakoribb két termék a forró ital (pl. kávé) és a szendvics. A hallgatók számára az ételválasztást leginkább determináló faktorok az íz, az ár-érték arány, a kényelmi szempontok és a költségek voltak. A sorrendben az egészségre utaló tényezők csak ezek után következtek, ami a lányoknak volt fontosabb. A hallgatók javasolták a nagyobb ételválaszték lehetőségét és a költségek (árak) csökkentését (Tam et al., 2017).

Egy friss nemzetközi kutatás (Frank et al., 2019) a zöldség-gyümölcs fogyasztást vizsgálta a WHO ajánlásai alapján alacsony és közepes jövedelmű országokban. Az eredmények azt mutatják, hogy a jövedelem és az iskolai végzettség növekedésével a zöldség-gyümölcs fogyasztás is nő. Az alacsony jövedelmű országokban a lakosság 4,6%-ának fogyasztása találkozott a WHO ajánlásaival, a közepes jövedelmű országokban ugyanez 11,2% volt, a felső-közepes jövedelmű országokban pedig 37,2%. Térségek tekintetében a latin-amerikai, karibi térségben 8%, a szubszaharai afrikai térségben hasonló szintű, Közép-Kelet és Közép-Ázsiában 31,2%. Országok tekintetében a legalacsonyabb arányú zöldség-gyümölcs fogyasztás Nepálban tapasztalható, a lakosság mindösszesen 1,1%-ának fogyasztása felelt meg a WHO ajánlásainak. A legmagasabb arány pedig Libanonban volt, a lakosság több mint fele, 57,2% fogyasztott megfelelő mennyiségű zöldséget és gyümölcsöt. Nyilván ezeket a számokat az országok földrajzi elhelyezkedése, étkezési szokásai is jelentősen befolyásolják, ahogy ez a dél-európai országok zöldség-gyümölcs fogyasztásaira is igaz.

Chance és kutatótársai azt vizsgálták, hogy lehetne az egészséges ételek, egészséges életmód irányában elmozdítani az embereket. Kutatásuk

során kidolgoztak egy keretrendszert, melyet a négy összetevő alapján, 4P-nek neveztek el. A 4P a következő:

- Possibilities (Lehetőségek)
- Process (Folyamat)
- Persuasion (Meggyőzés)
- Person (Ember).

Az első „P” a rendelkezésre álló lehetőségekre, a választékra, a készletre utal, mely magába foglalja a kiszerelést, a mennyiséget, és a választékban bekövetkező változásokat is. Kutatások azt mutatják, hogy az emberek nagyobb valószínűséggel választanak egészséges terméket nagyobb választékból, mint kisebbből. Továbbá azt is kimutatták, hogy a gyümölcsértékesítés jelentősen megugrik, ha szép tábla helyezük el a terméket vagy megvilágítás alá. Kívánatosá kell tenni a terméket, és néhány trükkkel azzá is tehető.

A termék elhelyezése, a sorrend, a pozíciók nagyban befolyásolják a döntési folyamatot. Ami szemmagasságban van, ami könnyen, kényelmesen elérhető, az jobban fog.

Az egészséges ételek felé való elmozdulást meggyőző üzenetekkel is erősíthetjük. Ezen üzenetknél nem elhanyagolható az üzenet közvetítője, a kommunikáció minősége, a látvány, és az üzenet tartalmán túl annak közlése is fontos szerepet játszik.

Konkrét célok kitűzésével az egyén sokat tehet az egészséges ételek felé fordulás kapcsán. A jól meghatározott célok kihívást jelenthetnek, melyek motiválhatják a személyt. A célok megvalósítását érdemes kisebb lépésekre bontani, hiszen a kis győzelmek nagy ösztönzők lehetnek a folytatásban. Így kevésbé fájdalmas a viselkedés megváltoztatása, hiszen örömmel, sikerélménnyel jár, majd szokássá válik. Az elköteleződéshez akaraterő kell, de a sikerélmények ezt is erősíteni tudják.

A tanulmány kiemeli, hogy az egészségtelen termékeknek azonnal és szinte biztosan érezhető az „előnyük”, de a hátrányuk, és az ezzel járó költségek majd csak a távoli jövőben jelentkeznek. Az egészséges termékeknel a helyzet éppen fordított; a kiadások biztosak és azonnaliak, de az előnyei bizonytalanok és távoliak (Chance et al., 2014). Az egészségtelen ételek közül példaként nézzük a sok édességfogyasztást; a jelenben azonnal kielégítik a fogyasztó vágyát, de néhány év vagy évtized elteltével az elhízás, a cukorbetegség és a metabolikus szindróma okozta problémák jelentkeznek, és így a gyógyszerszedés vagy egyéb kezelések költsége is. Tehát a hátránya hosszabb idő elteltével detektálható – igaz, akkor akár hatványozottan is. Azok, akik igyekeznek a lehető legegészségesebben

élni, jelentős többletkiadással számolhatnak, a jövőbeli jobb egészségi állapotuk pedig igen távoli eredménynek tűnik. Véleményünk szerint azonban ez gondolkodásmódbeli eltérés is, hiszen aki rendszeresen túlzásba viszi az egészségtelen ételek fogyasztását, már akkor árt az egészségének és ez akár azonnali gyógyszeresedést indikálhat. Ugyanez az elgondolás igaz azokra is, akik egészségesen élnek – már akkor élvezhetik ennek előnyét, akár a fittség érzésében, akár a külső megjelenésben.

Következtetések

A kapcsolódó szakirodalom tanulmányozás a során arra a következtetésre jutottunk, hogy az egészséges életmód gátló tényezői a megszokás, az időhiány, a kialakított életmód, az elköteleződés hiánya, jövedelmi tényezők, olykor a „tenni nem akarás”. Elméleti síkon rendkívül fontos az egészség, de ha tenni kell érte, a látszólag könnyebb út győzedelmeskedik. Ez nem meglepő, mert az emberi elme kondicionált magatartás-mintázatai nehezen befolyásolhatók, még az erős akaratúak számára is. Az étkezést az íz dominanciája uralja, a sportolástól az unalom veszi el a kedvet, a stresszes életmódra, a napi problémákra és a konfliktusokra viszont az alkohol és a dohányzás „megoldást nyújt”. A jelenlegi Covid-19 világjárvány pedig éppen arra hívná fel a figyelmet, hogy az egészség megőrzése mennyire fontos, hogy ennek kellene prioritást élveznie. Igaz, az egészséges vagy egészségesebb életmódra való áttérés lemondásokkal, változtatásokkal, komfortzónán kívüli dolgokkal jár, de nemcsak hosszú, hanem rövidtávon is jó befektetés. Az egyének ehhez elköteleződésre, kitartásra és tudatosabb gondolkodásmódra, mint belső támogatásra van szüksége, hiszen az életmódbeli változás nehéz folyamat. Amennyiben az ember kisebb célokat tűz ki a hosszú folyamaton belül, a kis eredmények erőt és a pozitív megerősítést adnak a folytatáshoz. Az egyéneknek nemcsak saját belső motivációjukra van szükség a változás bekövetkezéséhez, külső ösztönzők, megerősítések is elengedhetetlenek. Ezek például a nagy tömegeket elérő médiák (tv, rádió, social media) hirdetései, reklámjai, melyek nem vagy csak ritkán tartalmaznak releváns egészséges életmódra való áttérést szolgáló ajánlásokat, lehetőségeket. Ha az egészségről szóló ajánlások, „reklámok” is jelentősebb mértékben jelenének meg, valószínűleg nagyobb, pozitív hatással lenne a társadalomra. A 4P keretrendszer alapján nemcsak az egyén elköteleződésén van hangsúly, hanem – a kommuniká-

ción túl – további külső támogatásként a termékek kínálatán is. Bár számos kereskedelmi egységben megfigyelhető, hogy igyekeznek az egészséges ételeket (pl. a zöldséget és a gyümölcsöt) úgy elhelyezni az eladóterben, hogy az kívánatos legyen, sok helyen azonban „finomhangolásra” lenne szükség. Ha a fogyasztó nem tud elmenni ezen termékek mellett, mert annyira felhívják magukra a figyelmet, nagyobb eséllyel dönt választásuk mellett. Nem szabad azonban elfelejteni, hogy az „egészséges életmód” olyan bonyolult problémakör, amelyre a családi, az iskolai, a munkahelyi és a társadalmi tényezők erősen hatnak. Ez azt jelenti, hogy adekvát megoldást is egy tudatosan felépített, az elemek közötti szinergiát jól kihasználó komplex rendszer adhat.

A tématerületet vizsgáló szakirodalmi források eredményei azt mutatják, hogy az egészséges életmóddal kapcsolatban a jó társaság (sportolás), az életmód (étkezési szokások, nemzetközi példák), az önbecsülés, az önmegvalósítás mind komoly tényezőként jelennek meg. Manapság úgy tűnik, mintha az egészséges életmódra akkor lenne lehetőségük az embereknek, ha már minden más szükségletüket kielégítették. Az egészséges életmód mintha a Maslow-i piramis csúcsán helyezkedne el, ami egyfelől jó, hiszen akkor komoly értéket jelent, de ennek elérése így valóban hosszú idő, és komoly, elszánt, kitartó munkával jár együtt. Szerintünk a cél az lenne, hogy komoly értéként megmaradva, de szélesebb körben és sokkal rövidebb idő alatt minél többen élvezzék az egészséges életmód előnyeit, megelőzve ezzel a civilizációs betegségek és azok negatív következményeinek kialakulását. Természetesen az egyén számára ez megfelelő külső és belső támogatás nélkül nem lehetséges és nem lehet sikeres.

Összefoglalás

E tanulmányban igyekeztünk feltárni az okokat, melyek gátolják az egészséges életmódra való áttérést, és bemutattuk, hogy mely tényezők játszanak szerepet abban, hogy a változás elkezdődjön. Ennek nehézségei ellenére látunk lehetőséget arra, hogy a nehezen változtatható megszokásokra számos eszköz hatást gyakoroljon. Ahogy a megszokások kialakulásában is külső-belső tényezők játszanak szerepet, úgy a változáshoz is mindkét tényezőnek együtt kell hatnia. Nem várható el csak az egyén vagy csak a külső hatások viselkedésváltoztató szerepe a másik tényező nélkül. A probléma nemzetközi szintű, de megoldás helyi szinten is kínálható. Az

egyén erőfeszítése és a külső támogatottság együttesen eredményezhetik egy egészséges társadalom kialakulását. Ehhez útmutatóul a közölt eredmények és a tovább gondolt lehetőségek szolgálhatnak segítségül.

A TANULMÁNY AZ INNOVÁCIÓS ÉS TECHNOLÓGIAI MINISZTERIUM ÚNKP-20-3-II KÓDSZÁMÚ ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG PROGRAMJÁNAK A NEMZETI KUTATÁSI, FEJLESZTÉSI ÉS INNOVÁCIÓS ALAPBÓL FINANSZÍROZOTT SZAKMAI TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT.

Irodalomjegyzék

- Barabásné, K. D. (2008): Az iskolai kudarcok hatása a fiatalok alkohol- és drogfogyasztására. Új Pedagógiai Szemle, 2008/6-7. Letöltve: 2020.09.10.
<https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-pedagogiai-szemle/az-iskolai-kudarcok-hatasa-a-fiatalok-alkohol-es-drofgogyasztasara>
- Boros J. – Györke J. – Pásztorné Stokker E. – Szabó Zs. K. (2018): A 2014-ben végrehajtott Európai lakossági egészségfelmérés eredményei. Letöltve: 2020.10.10.
https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/elef/elef2014_osszefoglalo.pdf
- CDC (Centers for Disease Control and Prevention): State Indicator Report on Fruits and Vegetables, 2018. Atlanta, GA: Centers for Disease Control and Prevention, U.S. Department of Health and Human Services; 2018. Letöltve: 2020.11.07.
<https://www.cdc.gov/nutrition/data-statistics/2018-state-indicator-report-fruits-vegetables.html> <https://www.cdc.gov/nutrition/downloads/fruits-vegetables/2018/2018-fruit-vegetable-report-508.pdf>
- Chance, Z. – Gorlin, M. – Dhar, R. (2014): Why Choosing Healthy Foods is Hard, and How to Help: Presenting the 4Ps Framework for Behavior Change. Customer Needs and Solutions, 1, 253–262.
DOI: <https://doi.org/10.1007/s40547-014-0025-9>
- Dietary Guidelines for Americans 2015-2020. Letöltve: 2020.11.07.
<https://health.gov/our-work/food-nutrition/2015-2020-dietary-guidelines/guidelines/>
- Éger I. (2006): A közoktatás szerepe az egészségfejlesztésben. PhD értekezés. Nyugat-magyarországi Egyetem, Sopron. Letöltve: 2021.02.10.
http://doktori.nyme.hu/224/1/de_2897.pdf
- ELEF 2014: Európai lakossági egészségfelmérés. Letöltve: 2020.10.10.
<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/elef14.pdf>
- ELEF 2019: Európai lakossági egészségfelmérés. Letöltve: 2020.11.12.
http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/elef/te_2019/index.html#egszsgvdelemegszgtudatossg

- EUROSTAT 2018: Health in the European Union – facts and figures. Letöltve: 2020.11.08. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Health_in_the_European_Union_%E2%80%93_facts_and_figures
- Frank, S. M. – Webster, J. – McKenzie, B. – Geldsetzer, P. – Manne-Goehler, J. – Andall-Brereton, G. – Houehanou, C. – Houinato, D. – Gurung, M. S. – Bicaba, B. W. – McClure, R. W. – Supiyev, A. – Zhumadilov, Z. – Stokes, A. – Labadarios, D. – Sibai, A. M. – Norov, B. – Aryal, K. K. – Karki, K. B. – Kagaruki, G. B. – Mayige, M. T. – Martins, J. S. – Atun, R. – Bärnighausen, T. – Vollmer, S. – Jaacks, L. M. (2019): Consumption of Fruits and Vegetables Among Individuals 15 Years and Older in 28 Low- and Middle-Income Countries. *The Journal of Nutrition*, 149, Issue 7, 1252–1259. DOI: <https://doi.org/10.1093/jn/nxz040>
- Hofmeister-Tóth Á. (2008): A fogyasztóvá válás folyamata Magyarországon. OTKA kutatás, Zárótanulmány. In: Dörnyei K. R. – Gyulavári T. – Hofmeister-Tóth Á. – Jenes B. – Jentetics K. – Neumann-Bódi E. – Neulinger Á. – Simon, J. – Zsótér, B. (2014): Marketing az egészségtudatosságért – a marketing pozitív szerepe az egészség-tudatosságtól a termékválasztásig. In: Lehota J. – Berács J. – Rekettye G. (szerk.): Tomcsányi Pál akadémikus 90 éves: Az életminőség anyagi és szellemi igényeinek kielégítése fogyasztási marketing szemlélettel: Felolvasó ülés és tanulmánykötet. Budapest: MTA Agrár-közgazdasági Bizottság Agrármarketing Albizottság, 65-91.
- Koronavirus.gov.hu. Letöltve: 2020.11.11. <https://koronavirus.gov.hu/elhunytak>
- KSH/a: A háztartások életszínvonala, 2019. Letöltve: 2021.02.13. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/hazteletszinv/2019/index.html#ahz-tartsokfogyasztasiadsainaknagysgaszerkezete>
- KSH/b: A nők és a férfiak élete Európában. Statisztikai portré. Letöltve: 2021.02.13. https://www.ksh.hu/interaktiv/eurostat/womenmen/images/pdf/WomenMenEurope-DigitalPublication-2017_hu.pdf?lang=hu
- KSH/c: Az egy főre jutó éves élelmiszer-fogyasztás mennyisége jövedelmi tizedek (decilisek) szerint. Letöltve: 2020.09.05. http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_aves/i_zhc023a.html
- KSH/d: A kábítószer-fogyasztók és alkoholisták gondozása (1997-). Letöltve: 2020.10.31. https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_aves/i_fek005.html
- Lantos Z. (2010): Az egészséges és az egészségesnek gondolt táplálkozás trendjei. *Élelmiszer, Táplálkozás és Marketing*. VII., 1., 37-40.
- Malota E. – Gyulavári T. – Bogáromi E. (2019): „Az vagy, amit megeszel” – A hazai fogyasztók egészséges táplálkozással kapcsolatos percepciói és attitűdjei. *Velesztudomány*, L.,1, 80-88. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.01.08>
- MÉDIAUNIÓ & IPSOS (2018): A hazai minden előtt? Így vásárolunk-elelmiszert. Letöltve: 2020.09.10. <https://www.ipsos.com/hu-hu/igy-vasarolunk-elelmiszert>
- NAK 2019: Élelmiszer-választást befolyásoló tényezők. Letöltve: 2021.02.13. <https://www.nak.hu/kiadvanyok/kiadvanyok/3215-az-elelmiszer-valasztast-befolyasolo-tenyezok/file>

- Neulinger Á. (2007): Társas környezet és sportfogyasztás. A folyamatos megerősítést igénylő tanult fogyasztás. PhD értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Paár D. (2013): A magyar háztartások sportfogyasztásának gazdasági szempontú vizsgálata. PhD értekezés. Nyugat-magyarországi Egyetem, Sopron. Letöltve: 2021.02.09. <http://doktori.nyme.hu/405/1/disszertacio.pdf>
- Pikó B. (2003): Kultúra, társadalom és lélektan. Budapest, Akadémia Kiadó.
- Pikó B. – Keresztes, N. (2007): Sport, lélek, egészség. Budapest, Akadémia Kiadó.
- OGYÉI. OTÁP 2014. Letöltve: 2020.09.20. https://www.ogyei.gov.hu/otap_2014
- Soós M. – Kovács, B. – Szakály, Z. (2016): A viselkedésváltozás szintjei a testtömegmenedzselés folyamatában – élelmiszerfogyasztás és fizikai aktivitás. Táplálkozásmarketing. III., 2., 19-28.
- Szabó P. B. (2012): Élelmiszerek és az egészséges táplálkozás. Letöltve: 2021.02.13. http://eta.bibl.u-szeged.hu/716/1/elelmiszerek_es_az_egeszseges_taplalkozas_teljes.pdf
- Szakály Z. (szerk.) (2017): Élelmiszer-marketing. Budapest, Akadémia Kiadó.
- Szatmári, Z. (főszerk.) (2009): Sport, életmód, egészség. Budapest, Akadémia Kiadó.
- Tam, R. – Yassa, B. – Parker, H. – O’Connor, H. – Allman-Farinelli, M. (2017): University students’ on-campus food purchasing behaviors, preferences, and opinions on food availability. *Nutrition*, 37, 7–13.
DOI: <http://doi.org/10.1016/j.nut.2016.07.007>
- Töröcsik M. (2016): A fogyasztói magatartás új tendenciái. *Marketingtudományi különszám. XLVII.*, 19-25.
- USDA/a: Food Availability and Consumption. Letöltve: 2020.11.07.
<https://www.ers.usda.gov/data-products/ag-and-food-statistics-charting-the-essentials/food-availability-and-consumption/>
- USDA/b: Healthy Eating Index. Letöltve: 2020.11.07.
<https://www.fns.usda.gov/resource/healthy-eating-index-hei>
- Vilaro, M. J. – Colby, S. E. – Riggsbee, K. – Zhou, W. – Byrd-Bredbenner, C. – Olfert, M. D. – Barnett, T. E. – Horacek, T. – Sowers, M. – Mathews, A. E. (2018): Food Choice Priorities Change Over Time and Predict Dietary Intake at the End of the First Year of College Among Students in the U.S. *Nutrients*, 10, 1296;
DOI: <https://doi.org/10.3390/nu10091296>
- Wéber, A. (2016): A dohányzás halandóságra gyakorolt hatása Magyarországon 2000 és 2014 között. *Statistikai Szemle*, 94., 6.
DOI: <https://doi.org/10.20311/stat2016.06.hu0585>
- WHO/a: WHO remains firmly committed to the principles set out in the preamble to the Constitution. Letöltve: 2020.10.10.
<https://www.who.int/about/who-we-are/constitution>
- WHO/b: Promoting fruit and vegetable consumption around the world. Letöltve: 2020.09.05. <https://www.who.int/dietphysicalactivity/fruit/en/>
- WHO/c: State of Health in the EU – Companion Report 2017. Letöltve: 2020.11.08.
<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d16ceda5-cf37-11e7-a7df->

01aa75ed71a1; https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0011/379874/who-ehr-2018-02-eng.pdf?ua=1

WHO/d: European health report 2018: More than numbers – evidence for all (2018)
Letöltve: 2020.11.08. <https://www.euro.who.int/en/data-and-evidence/european-health-report/european-health-report-2018/european-health-report-2018.-more-than-numbers-evidence-for-all-2018>

WHO/e: State of Health in the EU – Companion Report 2019. Letöltve: 2020.11.08.
https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/state/docs/2019_companion_en.pdf

A japán gazdasági stagnálás okainak elemzése

*Tatay Blanka*¹ – *Tatay Tibor*²

Absztrakt: A japán gazdaság növekedése az 1990-es évek elejétől alacsony. A növekedés gyorsulását a fiskális és monetáris élénkítés sem tudta tartósan kiváltani. A tanulmány a növekedés és egyensúlytalanság problémáit mutatja be gazdaságtörténeti áttekintéssel és mutatószámokkal. Választ keres arra, hogy mely közgazdasági elméletek álltak az élénkítési kísérletek mögött. A szerzők véleménye szerint a fősodró közgazdasági elméletek megoldásai nem voltak alkalmasak a problémák kezelésére. A japán gazdaság helyzete a szekuláris stagnálás elmélete alapján értékelhető legjobban. A gazdasági stagnálás mögött demográfiai okok kereshetők: a csökkenő létszámú és öregedő népesség.

KULCSSZAVAK: japán gazdaság, gazdaságpolitika, szekuláris stagnálás

JEL-kódok: E00, E60, F00, N15.

Bevezetés

A Japán gazdaság a világ legversenyképesebb gazdaságai közé tartozik. A World Economic Forum 2019-es rangsorában a hatodik helyet foglalta el, megelőzve olyan országokat, mint Németország vagy Svédország (WEF, 2019). Az erős versenyképesség mellett azonban a japán gazdaság már három évtizede stagnál. A második világháborút követő évtizedek gyors növekedése után a gazdaság lendülete elfogyott. Az 1990-es évek elejétől az alacsony, sőt néha negatív növekedés a jellemző, defláció és költségvetési egyensúlytalanság mellett. A gazdaságpolitika irányítói többször tettek kísérletet a gazdaság élénkítésére, mindez azonban 2020-ig sikertelen maradt. Tanulmányunkban körbejárjuk a japán gazdaságban az utóbbi három évtizedben tapasztalt gazdasági trendeket. Ezt követően kívánunk rávilágítani a stagnálás mögötti bizonyos fundamentális okokra. Bemutatjuk, hogy a fundamentális okok miatt, miért nem sikerült a gazdasági növekedést visszaállítani a bevett gazdaságpolitikai eszközök alkalmazásával. Mindezt

¹ Tatay Blanka Vezetés és szervezés mester szakos hallgató, ELTE Gazdálkodástudományi Intézet

² Tatay Tibor egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, tatay@sze.hu

azért látjuk fontosnak, mert a korábbi fejlődés erős pozícióba hozta gazdasági téren Japánt, de az erre épülő jólét a későbbiekben a nehézségek miatt csökkenhet. A gazdasági stagnálás mögötti folyamatok fenntarthatatlanná tehetik a gazdasági, társadalmi alrendszereket.

A tanulmányban nem kívánjuk tárgyalni a 2020-as koronavírus válság hatásait, hiszen a korábbi stagnálást ez nem érintette.

Az utolsó évtizedek japán gazdaságtörténetének vázlata

A japán gazdaság külkereskedelmi mérlege az 1980-as évek elején hatalmas kiviteli többletet mutatott. Ennek visszaszorítását célozva Japánra nemzetközi nyomás nehezedett. Az 1985 végén kötött un. „pláza egyezmény” következményeként a yen árfolyama megerősödött. Cél volt, hogy a gazdasági növekedés alapját ne a külkereskedelem, hanem a belföldi fogyasztás jelentse. Az átstrukturálás alacsony kamatlábak mellett zajlott. Ennek következménye egy eszközár buborék kialakulása lett. Az eszközár buborék megjelent az ingatlan piacokon és a tőzsdei eszközök árában is. Az eszközár buborékot tapasztalva a központi bank kamatot emelt. Ennek következtében az eszközár buborék kipukkadt (Ozsvald–Pete 2003).

A japán bankok az 1980-as évek második felében jelentős hitelezési tevékenységgel járultak hozzá az eszközár buborék növeléséhez. A buborék kipukkadásakor a hitelek mögötti fedezetek leértékelődtek, a hitelállomány minősége jelentősen romlott. A bankok megrendült helyzetük miatt, illetve a gazdasági kilátások romlása miatt visszafogták hitelezési aktivitásukat (Naoyuki–Farhad 2015).

Az 1990-es évek első felében a fiskális beavatkozás kevésbé volt jelentős. Az évtized közepén a kormányzat azt vélelmezte, hogy a gazdaság visszaállt a normál növekedési pályára, ezért adóemeléseket hajtottak végre. Ennek következtében a növekedés azonnal leállt. 1997-ben kitört a délkelet-ázsiai válság. Ez a japán gazdaság kiviteli lehetőségeit érintette kedvezőtlenül, valamint a japán pénzügyi rendszer kritikus helyzetbe kerülését is okozta. 1998-ban konszolidálni kellett a bankrendszert, és a GDP mintegy 10%-ának megfelelő fiskális élénkítést is bejelentettek. A gazdaság élénkülése mellett a költségvetés jelentős eladósodása volt tapasztalható. 1999-ben a külkereskedelemben javulás mutatkozott. A gazdaság átmeneti fellendülését tapasztalva a Bank of Japan (BOJ) 2000-ben kamatot emelt, de rövidesen vissza kellett térnie a nulla kamatlábhoz, és a defláció ellen kellett védekeznie. A BOJ a 2000-es évek elejétől

nagyobb állampapír-vásárlásokba fogott, mivel a kamatpolitika már hatástalannak bizonyult. A 2000-es évek első felében az eladósodása miatt a kormányzat már nem indított jelentős fiskális élénkítést, hanem a költségvetés egyensúlyba hozatalára törekedett (Ozsvald–Pete, 2003).

2002 és 2008 között a japán gazdaság szerény, igaz töretlen növekedést mutatott. Ez a növekedés elsősorban a kelet-ázsiai országokba irányuló export növekedésének volt köszönhető. A 2008-as globális pénzügyi válság következményeként 2008-ban a japán növekedés összeomlott. A reálgazdasági teljesítmény hanyatlása mellett elmondható, hogy a válság a pénzügyi szektort nem érintette mélyen. Ennek oka, hogy a japán bankok kitétsége az amerikai struktúrált termékekben alacsony volt. A bankok forrásai elsősorban a japán háztartásoktól származtak. A korábbi hitelportfólió-tisztítás miatt a hitelezési kockázatok növekedése mellett sem nőtt meg jelentősen a rossz hitelek aránya. A válság hatásainak elmentételezésére a BOJ ismét alkalmazta a nem konvencionális eszköztárát, úgymint a részvényvásárlást, a vállalati kötvényvásárlást, az állampapír-vásárlást. Bár a költségvetés eladósodása már óriásira duzzadt, de a kormány 2009-ben ismét fiskális élénkítés mellett döntött. A meginduló élénkülés miatt a kormány 2009 második felében visszafogta a költségvetési élénkítést, 2010-ben a BOJ is szigorított. A bizonytalan tényezőkre alapozott növekedés 2010-ben ezért ismét megtorpant (Völgyi, 2015).

A növekedést megint megkísérelték a belső keresletre támaszkodva elindítani. A gazdaságban szerkezeti átalakításokat kívántak végrehajtani. 2011-ben földrengés rázta meg Japánt, ami szökőárhoz és a fukusimai atomerőmű katasztrófájához vezetett. A természeti csapás visszavetette a gazdaságot, azonban az újáépítést ösztönző gazdasági csomag némi fellendülést hozott.

2012-ben a kormányzat ismét szerkezeti átalakításokat jelentett be, a monetáris és fiskális élénkítés fenntartása mellett. A költségvetés hiányát mérsékelni akarták, ugyanakkor rugalmas költségvetési politikával szerették volna a belső kereslet stabilitását megvalósítani. 2013-ban a BOJ megint monetáris lazításba kezdett. A 2013-ban átmenetileg javuló mutatók 2014-re megint csak romlottak a költségvetési stabilizációt szolgáló forgalmi adó emelése miatt.

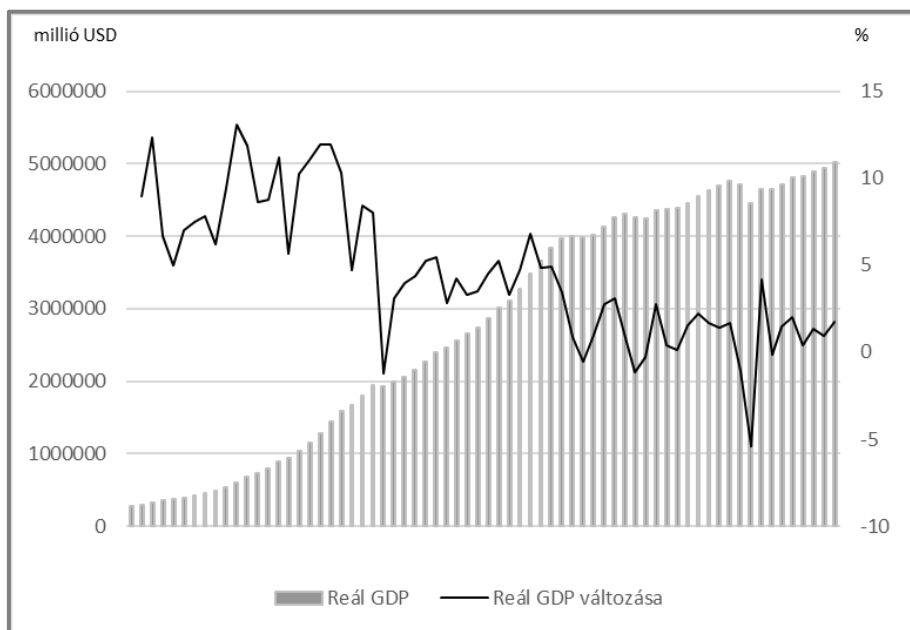
A növekedés az évtized második felére ismét megrekedt, alacsony, illetve negatív mértéket mutatott (Völgyi, 2018). A 2010-es évek elején indított gazdaságpolitikai változások nem hoztak áttörést.

Japán gazdaságtörténetét az 1990-es évek elejétől a stagnálás jellemezte. Az átmeneti fiskális és monetáris élénkítési programok kis hatékonyságúak voltak, ráadásul rövid időtávokat érintettek csak kedvező hatással. A programok megszüntetése után a gazdaság azonnal recesszióba fordult.

Gazdasági mutatók alakulása a japán gazdaságban

A rövid gazdaságtörténeti áttekintés után a japán gazdaság folyamatait mutatószámok segítségével is körbejárjuk.

A gazdasági teljesítmény egyik fontos mérőszáma a bruttó hazai termék (GDP). A gazdasági növekedést a GDP változásával szokás követni. A reál GDP segítségével a növekedést az árszínvonal változásának kiszűrésével ragadhatjuk meg. Az 1. ábrán a japán reál GDP-re vonatkozó adatokat olvashatjuk le.

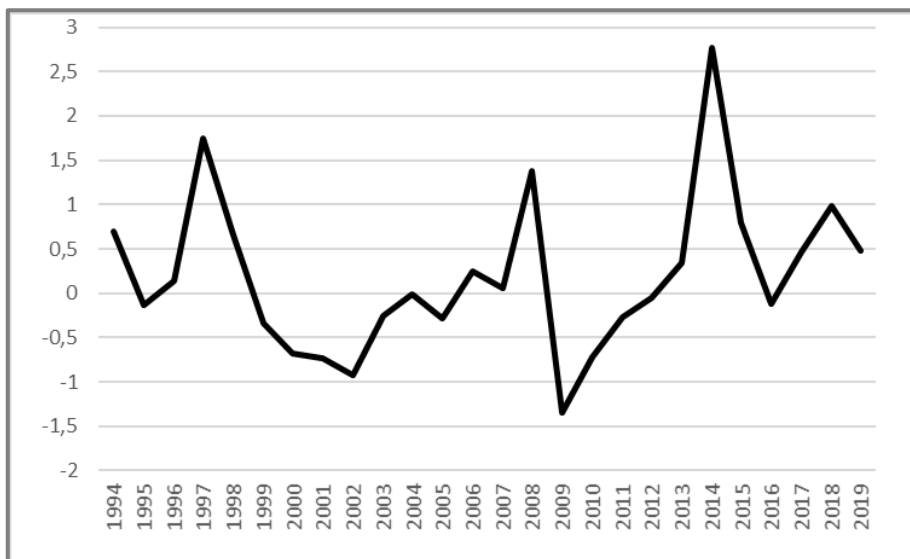


1. ábra: A japán reál GDP alakulása 2011-es USD értéken és a reál GDP változása 1950-től 2017-ig

Forrás: Federal Reserve Bank of St. Louis adatai alapján saját szerkesztés

Az 1950-es évek átlagos 9,42%-os növekedését követően az 1960-as években az átlagos növekedés 12,51%-os nagyságúra nőtt. Az 1970-es évek világgazdasági válsága, az olajválság már Japánt is érintette, az átlagos növekedés 7,88%-ra csökkent. A növekedés átlagos mértéke az 1980-as években aztán tovább zsugorodott 3,84%-ra. A csökkenés az 1990-es években folytatódott 2,32%-os átlagos mértékűre. Az ezredforduló utáni évtizedben, az évtized eleji növekedés ellenére, az átlagos változás negatívvá vált -2,51%-ot mutatva. 2010 és 2017 között, bár az átlagos növekedés pozitív irányú lett, de a 0,81%-os mérték stagnálásként értékelhető. Az utolsó három évtizedben tehát a japán gazdaság stagnált, a növekedés több évben a negatív tartományba csúszott.

A következő általunk elemzett makrogazdasági mutató az árszínvonal változás, azaz az infláció. Jellemzően a magas árszínvonal változás elleni fellépés foglalkoztatja a közgazdászokat. Azonban a fogyasztói árindex értékének alacsony szintje, esetlegesen a negatív változása, a defláció szintén dezorganizálhatja a gazdaság folyamatait. A gazdaság a defláció következtében negatív növekedési spirálba kerülhet. A 2. ábra a fogyasztói árindex alakulását mutatja az elmúlt három évtizedben.

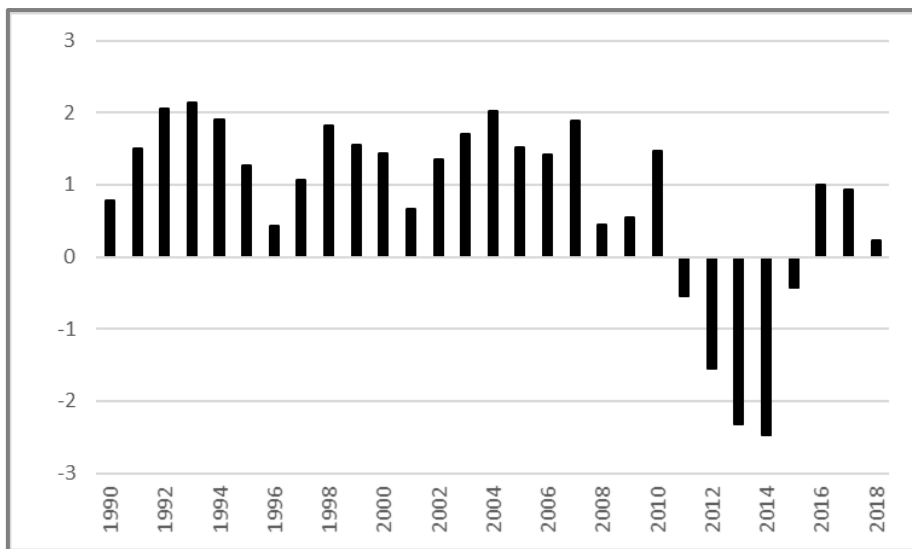


2. ábra: A fogyasztói árindex (infláció) alakulása 1994 és 2019 között

Forrás: Worldbank adatai alapján saját szerkesztés

A fejlett gazdaságok jegybankjai a hozzávetőleg 1,5-2% körüli inflációs rátát célozzák meg, amelyet a közgazdászok a gazdaság fejlődése szempontjából megfelelőnek tartanak. A japán központi bank, a Bank of Japan inflációs célja 2010 után hivatalosan is 2% lett. Ezt a vizsgált időszakban csak egyszer, 2014-ben sikerült elérni. A többi évben az infláció a kívánt érték alatt maradt, ezen belül is többször negatív tartományban járt.

Mint a fentiekben írtuk, a korábban exportvezérelt japán gazdaságot az 1980-as évek végén a belső fogyasztás által vezérelt növekedési pályára kívánták állítani. A külkereskedelmi egyenleg 1990 után a 3. ábrán látható módon alakult.



3. ábra: A külkereskedelmi mérleg alakulása a GDP százalékában 1990 és 2018 között

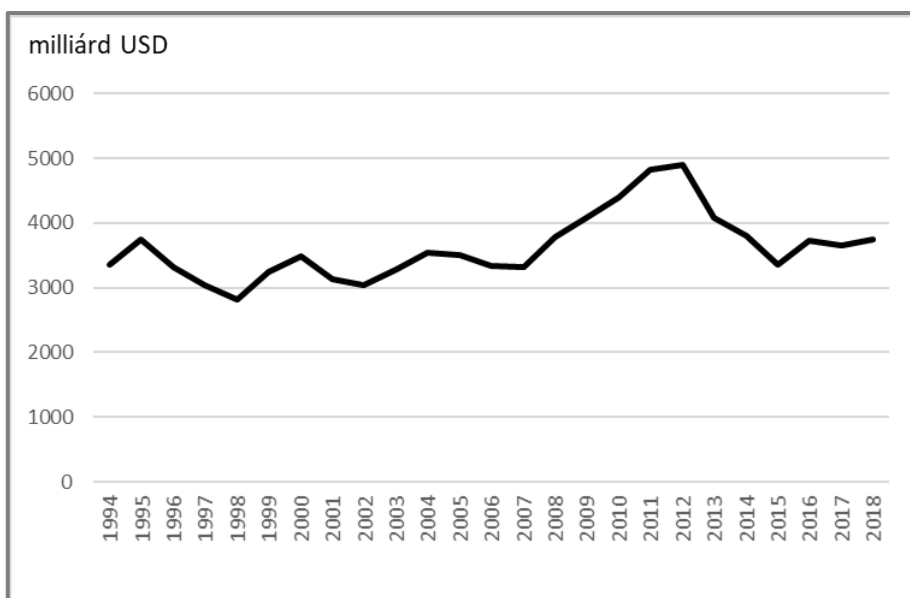
Forrás: Worldbank adatai alapján saját szerkesztés

A vizsgált időszakban Japán külkereskedelmi egyenlege a GDP-re vetítve -2,47% és 2,14% között mozgott. A grafikont megnézve látható, hogy ez az érték csupán 3 évben haladta meg a 2%-ot. 2011 és 2015 között pedig a mutató 0 alá csökkent, -0,54% és -0,42% közötti értékeket vett fel. A diagramról leolvasható, hogy 1993-ban érte el az általunk vizsgált időszak alatt a legmagasabb értéket, ekkor a mutató 2,14% volt. A legalsóbb eredményt pedig 2014-ben produkálta, a maga -2,47%-os érté-

kével. Összességében azt tapasztaljuk, hogy a mutató 3-4 éven át növekedett, majd ezután egy hasonlóan hosszú csökkenési időszak figyelhető meg.

A következőkben, mivel a kinyilvánított szándék az volt, hogy a gazdasági növekedést a belső fogyasztásra alapozzák, megvizsgáljuk a végső fogyasztás alakulását.

A végső fogyasztás azoknak a kiadásoknak az értéke, amelyeket a háztartások és a társadalom végső fogyasztásának kielégítésére fordítanak. A japán végső fogyasztás alakulását a 4. ábra mutatja be.

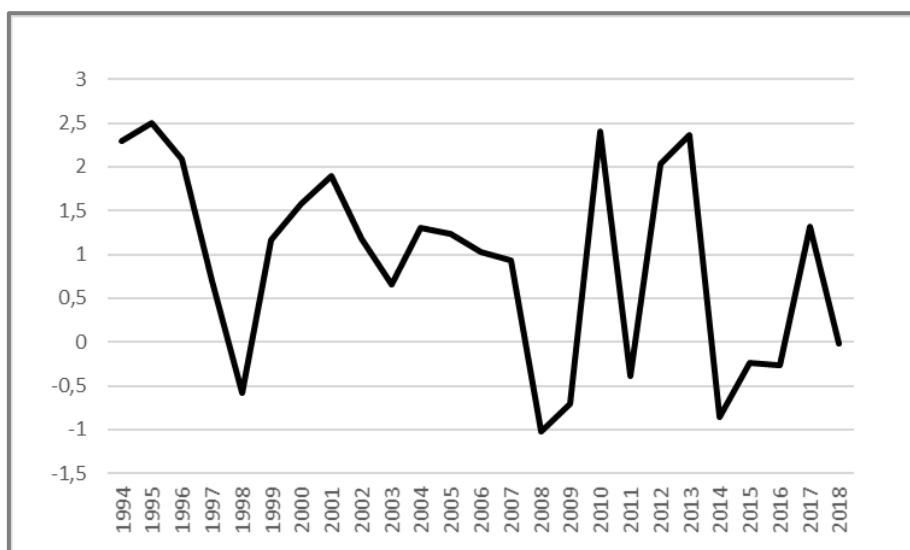


4. ábra: A végső fogyasztás alakulása 1994 és 2018 között folyó USD-ban

Forrás: Worldbank adatai alapján saját szerkesztés

A vizsgált időszakban, az időszak elejétől a végéig számítottan a végső fogyasztás növekedése összesen alig haladta meg a 11%-ot. Az eltelt majdnem huszonöt évben a belső fogyasztás nem jelentett komoly hajtóerőt a gazdasági növekedésre.

A végső fogyasztáson belül elkülönítetten az 5. ábra szemlélteti a háztartások fogyasztásának változását az elmúlt évtizedekben.

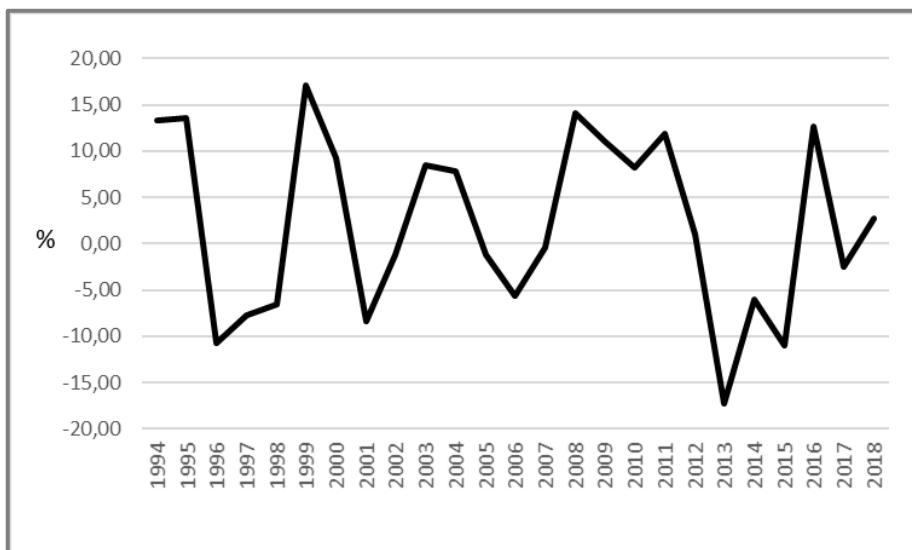


5. ábra: A háztartások fogyasztásának éves változása 1993 és 2018 között

Forrás: Worldbank adatai alapján saját szerkesztés

Az 5. ábráról leolvasható, hogy a 90-es évek során csak 1994-1996 között haladta meg a 2%-ot a háztartások fogyasztásának változása, de a 3%-ot ezekben az években sem érte el. A későbbiekben is a fogyasztás adott évi növekedése csak a 2010-es évek elején haladta meg rövid időre ismét a 2%-ot. A 2%-ot meghaladó növekedés csak akkor következett be, amikor a háztartások fogyasztását kormányzati támogatás emelte, vagy éppen a következő fiskális szigorítás miatt hozták előre a háztartások bizonyos termékek megvásárlását. Az 5. ábrán látható az is, hogy a nagyobb emelkedéseket a fogyasztás esése követte, a változás negatív tartományba került a stimulált növekedés után. A háztartások fogyasztása az utóbbi három évtizedben nem tudott hozzájárulni a belső kereslet élénküléséhez.

A következőkben megvizsgáljuk a végső fogyasztás másik fontos összetevőjének, a kormányzati fogyasztásnak az éves változásait. Ezt a 6. ábra mutatja be.

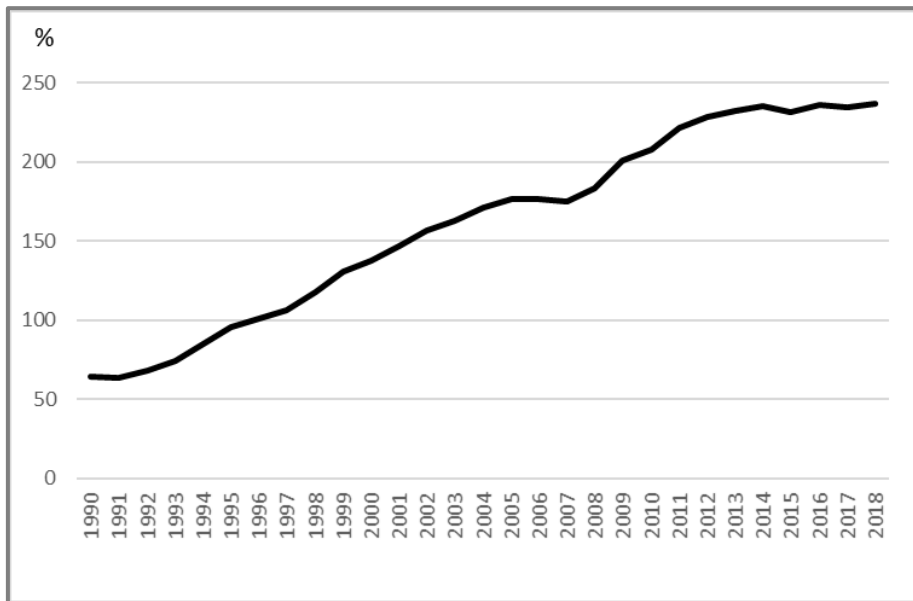


6. ábra: A kormányzat végső fogyasztási kiadásainak éves változása 1994 és 2018 között

Forrás: Worldbank adatai alapján saját szerkesztés

A 6. ábráról leolvasható, hogy a kormányzati fogyasztás sem szolgálta a vizsgált évtizedekben a belső fogyasztás egyenletes növekedését. A változások meglehetősen hektikusan alakultak. A növekedés évét általában a csökkenés követte. A változások még csak nem is maradtak a pozitív tartományban, hanem az időszak alatt több évben is negatív értékeket vettek fel.

Kérdésként merül fel az is, hogy a kormányzat miként tud fiskális expanziót kifejteni esetleges további élénkítő szándékkal, mivel a költségvetés rendkívül eladósodott. A 7. ábra ezt szemlélteti.



7. ábra: A japán államháztartás eladósodása a GDP százalékában

Forrás: Federal Reserve Bank of St. Louis adatai alapján saját szerkesztés

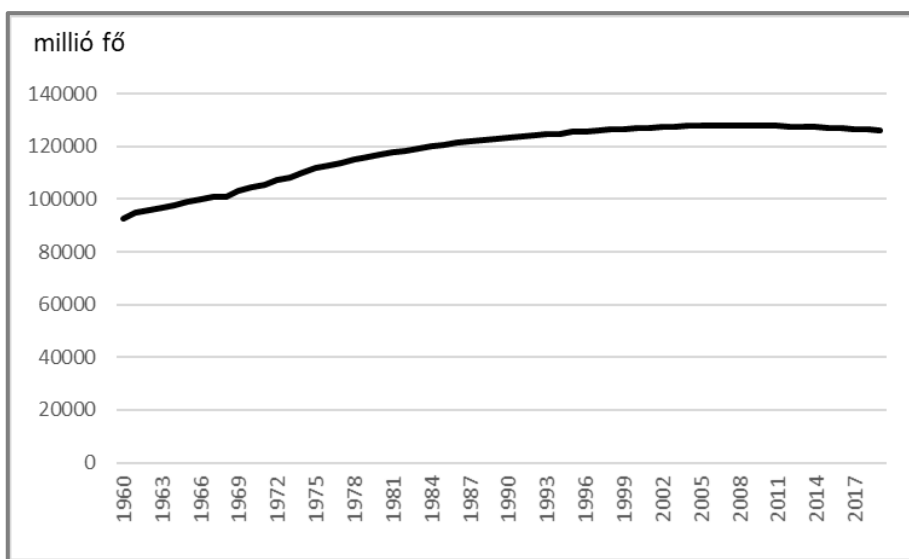
Mint látható, a bruttó államadósság 1990-ben a kezelhető 67%-os szinten állt, de onnét folyamatosan, meredeken emelkedő pályán haladt. A bruttó államadósság a GDP százalékában mérten 1996-ban meghaladta annak 100%-át, 2002-ben a 150%-át, és 2009-ben újabb lélektani határt elérve átlépte annak 200%-át. A növekedés 2013-tól ugyan lassult, de a trend iránya nem változott. Az államháztartás adósságának nagy hányadát a BOJ eszközvásárlási programjának részeként a BOJ finanszírozza, az adósság 83%-át 2017-ben a BOJ fedezte (Yugo, 2019:11).

A fő mutatószámok segítségével elemezve a japán gazdaság fejlődését, látható, hogy az 1980-as évekig tartó gyors növekedés végleg megrekedt az 1990-es évek elejére. Az utóbbi három évtizedben a gazdaság szerény növekedést tudott csak felmutatni. Ez a növekedés is meglehetősen egyenetlenül alakult. A kormányzati és jegybanki stimulusok tudták csak emelni a gazdasági teljesítményt, de csak átmeneti időre. A gazdaság defláció közeli állapotban volt, a BOJ erőteljes, nem konvencionális eszközeinek alkalmazásával történő beavatkozása ellenére. A gazdaságot nem sikerült a belső fogyasztásra alapozott növekedési pályára állítani. Mindemellett azonban a külkereskedelmi kapcsolatok sem segítették már a ma-

gasabb növekedés megvalósulását. 1990 után az államháztartás eladósodottsága emelkedésnek indult, napjainkra óriásira duzzadt. A hatalmas államadósság a további fiskális beavatkozás gátja lehet.

Társadalmi, demográfiai folyamatok

Bár a gazdasági folyamatokat sok tényező befolyásolja, de ezek közül lényegesek lehetnek a demográfiai változások. A rendelkezésre álló munkaerőállomány, a korösszetétel, az eltartók és eltartottak aránya mind meghatározók a gazdasági mozgástér vonatkozásában. A népesség nagysága, a változásának dinamikája hatással van a jelenbeli és a jövőben várható fogyasztásra. A várható fogyasztás befolyásolja a megvalósítandó beruházások volumenét. Az idősek várható aránya hatást gyakorol az államháztartás egészségügyi, nyugdíj és szociális kiadásaira. Ezért a következőkben a fontosabb demográfiai tendenciákat vizsgáljuk meg. Elsőként a népesség alakulását tanulmányozzuk, amit a 8. ábra mutat meg.

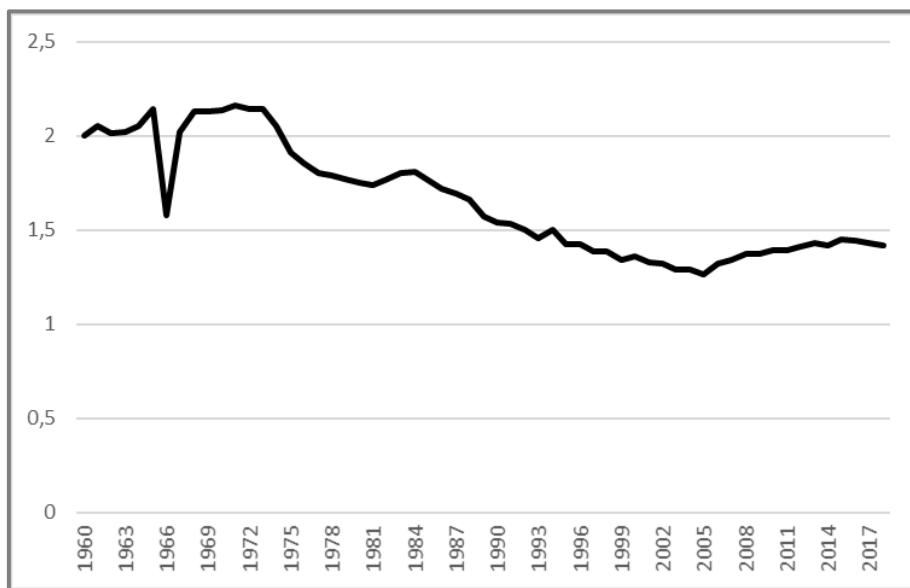


8. ábra: A japán népesség alakulása 1960 és 2019 között

Forrás: Worldbank adatai alapján saját szerkesztés

A népességnövekedés az 1990-es évek elejétől lelassult, majd stagnált és 2010-ben elérte maximumát. Ezután a népesség lélekszáma fo-

gyásznak indult. A lakosság csökkenésének folyamata annak ellenére zajlik, hogy a várható élettartam Japánban vált a legmagasabbá. A folyamat lehetséges okaként érdemes vizsgálni a gyermekvállalási hajlandóságot mutató termékenységi arányt – 9. ábra.



9. ábra: A teljes termékenységi arány alakulása Japánban 1960 és 2018 között

Forrás: Worldbank adatai alapján saját szerkesztés

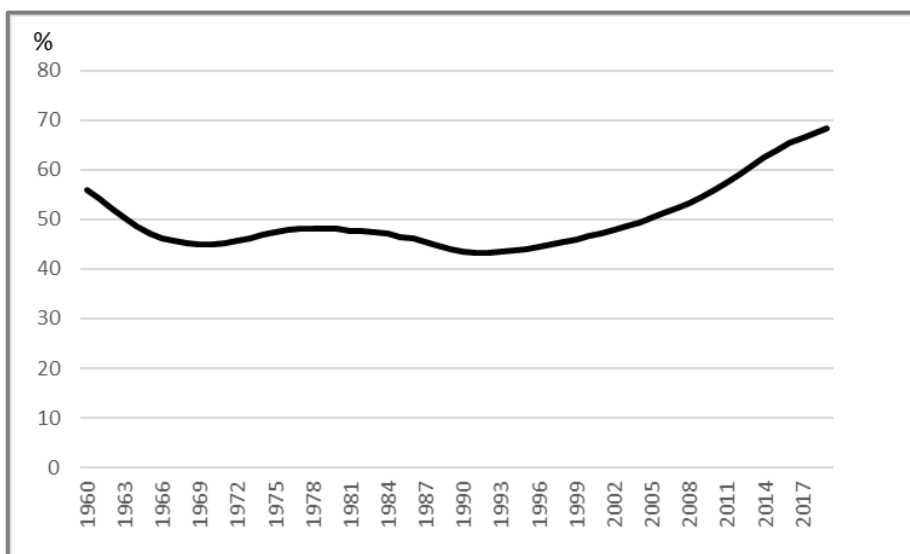
A termékenységi mutatók közül a teljes termékenységi arány (TTA) az egyik leginkább elterjedt mutató. Segítségével meghatározhatjuk, hogy egy nő hány gyermeket szülne élete során, ha egy adott év termékenységi adatai állandóvá válnának. A mutatónak 2,1-es értéket kell elérnie, hogy a népesség ne fogyjon.

Japán TTA mutatója a vizsgált időszakban tendenciaszerűen csökken. A 9. ábra grafikonját vizsgálva látható, hogy 1960 és 1974 között 2 fölélt alakult a mutatószám értéke, majd ezután 2 alá csökkent. A legalacsonyabb értékeket pedig 2003-2005 között mérhettük. Ekkor a TTA 1,3 alá esett. Majd 2006 után egy lassú növekedés indult el, azonban még így se lépte át az 1,5-ös értéket a mutató nagysága. A legalacsonyabb, 1,26-os érték 2005-ben volt megfigyelhető. A legmagasabb, 2,16-os értéket pedig 1971-ben mérték.

(Az 1965-66-os hirtelen esést egy japán hiedelem okozta. A „Hinoe-Uma” évében szerencsétlenséget jelent a lánygyermek születése. Ezért a fogamzásgátlás és az abortuszok következményeként jelentősen kevesebb gyermek született az előző évekhez és a következőkéhez képest (Kanae, 1975).)

A TA mutató tehát 1974-et követően nem érte el a 2,1 értéket, ebből következően az életkor növekedése mellett is várható volt a népesség lélekszámának csökkenése. Ez 2010-től be is következett.

A tartósan 2,1 érték alá eső termékenységi arány a társadalom előre-gedését is előrevetíti. Az előre-gedést a függőségi rátán keresztül érzékel-tethetjük. A függőségi ráta lakulását a 10. ábra tartalmazza.



10. ábra: Az időskori függőségi ráta alakulása 1960 és 2018 között

Forrás: Worldbank adatai alapján saját szerkesztés

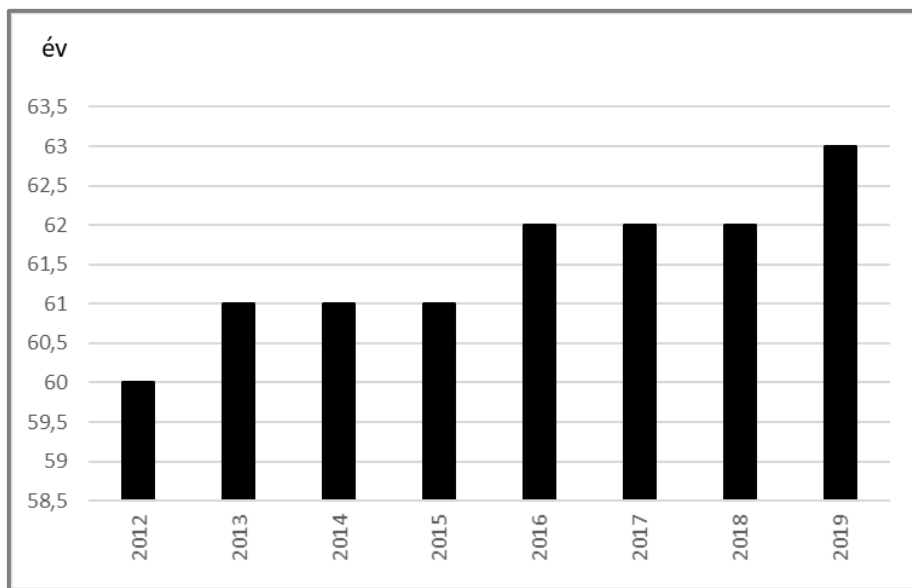
Az időskori függőségi ráta megmutatja, hogy az aktív korú 15-64 éves népességre hány 65 éves és náluk idősebb ember jut. A százalékos érték kifejezi, hogy 100 aktív korúra mennyi időskorú ember esik.

A vizsgált időszak első évtizedében, az 1960-as években az eltartott-sági ráta csökkent, majd az 1990-es évek elejéig nagyjából állandóságot mutatott. 1992-től a mutató folyamatosan növekedett, a növekedés gyorsuló ütemű volt, 2019-ben a függőségi ráta értéke meghaladta a 68%-ot.

Az értékek alakulása arra utal, hogy a japán társadalom az utóbbi három évtizedben jelentősen öregedett.

Mivel a teljes népesség az utóbbi évtizedekben csökkenést mutatott, az időskorú eltartottsági ráta pedig növekedett, így az aktív korúak, azaz a munkavállalók száma csökkent az utóbbi évtizedekben. A munkaképesek száma 1995-ben volt a legmagasabb (Mottini–Saaler, 2011).

Japánban a nyugdíjkorhatár 65 év, de sokan a korhatár előtt mennek nyugdíjba végkielégítéssel. Ugyanis a bérezési rendszer a senioritáson alapul, így az idősebb munkavállalók magas költséget okoznak a cégeknek (Naoyuki–Taghizadeh-Hesary, 2015). Bár az utóbbi években nőtt a nyugdíjbavonulók életkora, de még mindig nem éri el a 65 évet. A japán férfiak nyugdíjbavonulásának átlagos életkorát a 11. ábra szemlélteti.



11. ábra: A japán férfiak életkora nyugdíjba vonuláskor 2012 és 2019 között

Forrás: Ministry of Health, Labour and Welfare, Japan adatai alapján saját szerkesztés

A magas japán várható élettartam mellett a lakosság számának növekedése is lassult 1990 után, majd 2010-et követően a lakosság lélekszáma csökkenésnek indult. A lassulás, majd csökkenés oka az alacsony gyermekvállalási hajlandóság. A népesség pótlására nem elegendő gyermekszületés a lakosság előregedéséhez is vezet. Az öregedő társadalom egyre

kevesebbet fogyaszt. A nyugdíjrendszerre és egészségügyi rendszerre növekvő nyomás nehezedik. A teljes népesség fogyása, és a már az 1990-es évek közepétől az aktív korú munkavállalók számának csökkenése a munkaerőpiacon is problémákat jelenthet.

A japán gazdaságpolitikával összefüggő közgazdasági elméleti kérdések

A gazdaságpolitikai gyakorlat mögött általában valamilyen elméleti megfontolások állnak. A gazdaságpolitikát kialakítók természetesen válthatják a vezérlő elveket, vagy akár több forráshoz is nyúlhatnak. A továbbiakban azt kívánjuk áttekinteni, hogy az elmúlt három évtized japán gazdaságpolitikája mögött milyen elméleti gondolatok állhattak, és miért is nem működhetett ezek alkalmazása a problémák orvoslására.

Az 1970-es évek válságának következtében a közgazdasági elmélet területén jelentős viták bontakoztak ki. Az olajválság következményeként az addig alkalmazott gazdaságpolitika működésképtelenné vált. Ez megkérdőjelezte a keynesi alapokra épített makroközgazdasági elmélet helyességét. Ebben az időszakban jelentkeztek új megoldási javaslatokkal a monetaristák és az újklasszikus közgazdászok. Munkájuk következtében ismét előtérbe került az önszabályozó piaci rendszer működési elve, és megkérdőjeleződött az állami szabályozás létjogosultsága. Az újklasszikusok Lucas nyomán a racionális várakozásokat helyezték középpontba. A racionálisan előrettekintő gazdasági szereplők előrelátják az állam beavatkozását és annak hatásait, ezért azokra felkészülve, cselekvésükkel hatástalanná teszik azokat. Kritikaként fogalmazták meg azt is, hogy a keynesi elvekből táplálkozó elméleti makroökonómiának nincsen mikroökonómiai megalapozottsága.

Az újklasszikusok radikális irányát követők kizárták modelljeikből a nominális rugalmatlanságot, a tökéletlen informáltságot, a pénzt és a Phillips-görbét. Új modellt építettek fel, amelyet reál üzleti ciklusok modelljének (Real Business Cycle, RBC) neveztek el. Ez lényegében egy a Ramsey modell sztohasztikus jellemzőire koncentrááló, egy reprezentatív gazdasági szereplős Arrow-Debreu-model alapján felépített modell. Építőkövei a mikroökonómiai elvek, mint a hasznosság és profitmaximalizálás, az általános egyensúlyi elmélet, valamint a tökéletlenségek mellőzése (Blanchard, 2014).

Az újkeynesiánus iskola a továbbiakban elfogadta a racionális várakozások hipotézisét, az optimalizáló magatartást, a mikroökonómiai alapok kidolgozásának szükségszerűségét. Nem engedett viszont abból, hogy az árak és bérek rövid távon merevek, nem alkalmazkodnak. Célul tűzte ki a tökéletlenségek létének és hatásának mélyebb megalapozását. Hosszú távon már elfogadja a piac önszabályozó voltát. Az állam beavatkozásának rövid távon viszont tere van az iskola szerint.

Az újkeynesi modell keretein belül a kereslet határozza meg a kibocsájtást. A kereslet a jövőbeni kibocsájtásra és a jövőbeni reálkamatlábakra való várakozásoktól függ. Az infláció nagysága a jelenbeli kibocsájtás és az infláció várt mértékének függvényében alakul. A modellben a monetáris politika alkalmas a reálkamatlábak szintjének befolyásolására (Blanchard, 2014).

Az újklasszikusok és az újkeynesiánusok közti közös felületeket és lehetséges közeledésüket meg lehetett határozni. A gazdasági szereplők várakozásai racionálisak, a piac hosszú távon önszabályozó. Állami beavatkozásnak csak a rövid távú sokkok ellensúlyozásában lehet szerepe. A monetáris politika pedig egyetlen céllal rendelkezhet, az alacsony infláció elérésében vállalhat részt (Tatay-Kotosz 2013). Az 1980-as és 1990-es években a két irányzat még jelentősen elkülönült, de a monetáris politika és az üzleti ciklusok értékelésének területein közeledtek egymáshoz (Mellár, 2010).

Kydland és Prescott (1977) munkája nyomán a jegybankok függetlenségének elvárása fogalmazódott meg. A pénzmennyiséget középpontba helyező monetáris politika helyére a fejlett országokban az 1990-es évektől az inflációs célkövetéses rendszerek léptek. Az inflációs célkövetéses rendszer kiemelt monetáris politikai eszköze a kamatláb lett. A központi bank az irányadó kamatláb változtatásának segítségével kívánja elérni az inflációs cél megvalósulását.

Kydland és Prescott (1982) arra is választ kívánt adni, hogy miként térhet le az újklasszikusok által tökéletesnek tartott piaci mechanizmusok hatása ellenére a gazdaság az egyensúlyi fejlődési pályájáról. Az okot az újklasszikusok szerint a technikai sokkokban kell keresni. Pénzügyi sokkok nincsenek hatással a gazdaság reálváltozóira. Az önszabályozó mechanizmusok miatt véleményük szerint a gazdaság gyorsan visszatér a korábbi fejlődési trendjére.

Az iskolák nézeteinek közeledése során az újklasszikusok elfogadták a nominális merevségek meglétét. Nominális merevségek mellett a nominális pénzmennyiség változásakor a reálpénzmennyiség is változik, amely

miatt változnak a kamatlábak, illetve a javak árai és az aggregált kibocsátás is.

Az 1990-es években az újklasszikus közgazdászok beépítették a modelljeikbe a pénzt és a monetáris szektort, így ennek működése is modellezhetővé vált a reálciklusok tanulmányozásakor. Az alkalmazott modell a dinamikus sztohasztikus egyensúlyi modell (DSGE) elnevezést kapta. A modell alapparaméterei mikroökonómiai felmérésekből származtak, tükrözve a mikrostrukturális hatásokat a makromodellezés számára.

Egyes alapelvek elfogadása, mint a racionális várakozások beépítése, a gazdasági ciklusok külső sokkokkal való magyarázata, az egyetértés a modellezés terén közelebb hozta az újkeynesi és újklasszikus közgazdászokat. Létrejött az új neoklasszikus szintézis (Mellár, 2011).

Japánban az utóbbi évtizedekben az 1980-as évektől formálódó közgazdasági elméleti megközelítések alkalmazásával próbálták a gazdasági gondokat orvosolni, a politikai korlátok figyelembevételével. A banki szektor, a vállalati szerkezet, a gazdaságszabályozás átalakítása a fejlett nyugati világban bevett megoldásokat tükrözi. A szabályozás intézményrendszerének alakításában is ezek a hatások érhetők tetten. Példa erre a Bank of Japan függetlenn jegybankká válása az 1990-es évek végén (Bank of Japan, 2012). A BOJ a továbbiakban az uralkodó közgazdasági nézetek szerinti irányt kívánta követni, annak ellenére, hogy a kedvezőtlen gazdasági helyzet miatt már a 2000-es évek első évtizedének elején olyan eszközöket volt kénytelen bevetni, amit más központi bankok csak a 2008-as válság után használtak (Novák–Tatay, 2021).

A gazdaságtörténeti áttekintésben foglaltakból kiolvasható, hogy a japán gazdaságpolitika irányítói alapvetően elfogadták azt a fősodró közgazdaságtanban megjelenő nézetet, hogy a gazdaságot hosszú távon a piaci mechanizmusok egyensúlyi növekedési pályán tartják. Rövid távon viszont elfogadhatónak tartották, szintén a fősodró közgazdasági tanok nyomán, hogy az állam a rövid távú ciklusokat kiigazíthatja beavatkozásával. A tapasztalt dekonjunktúra esetén a kormányzat élénkítő programokat indított, az élénkülés jeleit érzékelve viszont szinte azonnal le is állította az élénkítő beavatkozásokat. Hosszú távra át kívánták engedni a folyamatok szabályozását a piacnak, amire az intézményi átalakítási törekvések, a dereguláció irányába tett lépések mutatnak.

A megtett erőfeszítések ellenére a gazdasági növekedés tartóssá tételére való törekvések meddőnek bizonyultak. A makrogazdasági mutatók jól tükrözik mindezt. Az alacsony és erősen ingadozó növekedési pálya

mellett több makrogazdasági mutató is jelentős egyensúlytalanságra utal. Kérdés, mire is lehet következtetni ezekből a jelekből. Az 1980-as évektől uralkodóvá vált közgazdasági nézetek esetlegesen továbbra sem nyújthatnak válaszokat a japán gazdasági stagnálás megoldásának kérdéseire. Célzerű tehát egyéb keretrendszer bevonása a magyarázatok keresésekor.

A fősodró közgazdasági elmélet a gazdasági fejlődés trendjét alapvetően a kínálat által meghatározott irányúként határozza meg (Posgay et al., 2019). Erre a trendvonalra hosszú távon a piaci mechanizmusok állítják a gazdaságot. A rövid távú ingadozások értékelésekor vizsgálják csak a potenciális kibocsájtástól való eltérés tényezőiként a kapacitáskorlátokat, vagy a munkaerőpiac feszességét vagy a kereslet összetevőit. Felvetődik, hogy a fejlődési trend hosszú távon változik-e, illetve ennek okaiént milyen faktorok jelölhetők meg. Japánban immár harminc éve alacsony és ingadozó a gazdasági növekedés, tehát mindenképpen jogos a hosszabb távra való kitekintés.

A szekuláris stagnálás hipotézisét a két világháború között írta le Hansen (1939). Kora problémáira reflektálva felvetette, hogy megfelelő nagyságú gazdasági növekedés nélkül nem lehet teljes foglalkoztatottságot elérni. A probléma gyökereként az akkori csökkenő népességnövekedést és a gyenge technológiai fejlődést határozta meg. A várható gyenge kereslet miatt a beruházások alacsony szinten maradhatnak. Véleménye szerint ezek miatt a tényezők miatt a magánberuházások nem elegendőek a teljes foglalkoztatottság biztosítására. Elméleti felvetései a II. világháború miatt, majd a világháborút követő keynesi elmélettől ihletett gazdaságpolitikák következményeként megvalósuló gazdasági növekedés miatt háttérbe szorultak.

Hansen teóriáját a 2008-as válságot követően Summers hozta be ismételtén a közgazdasági közbeszédbe (Backhouse–Boianovsky, 2016). A 2008-as pénzügyi válságot követő lassú kilábalást Summers (2014 és 2020) úgy értelmezte, hogy a fejlett gazdaságok a szekuláris stagnálás állapotába kerültek. Ennek egyik okaként a kereslet elégtelenségét jelölte meg. Az alacsony fogyasztás magasabb megtakarítással jár, ami a kamatlábakat alacsonyan tarthatja. A fogyasztás növekedésének gyengesége az inflációt is alacsony szinten tudja tartani. A kamatlábak és az infláció is alacsony szinten maradhatnak annak ellenére, hogy az államadósságok és akár a költségvetési hiányok folyamatosan magas szintet érnek el. Summers a szekuláris stagnálás legyőzésére jelentős állami beruházásélnkítést javasolt.

A japán helyzet több tekintetben hasonlóságot mutat a Hansen és Summers által leírtakhoz, de eltérő elemek is megtalálhatók. Az utolsó harminc évre visszatekintve a tartós stagnálás egyértelműen látható, ha a GDP változásának adatait vizsgáljuk. A fogyasztás növekedése lassú. Az infláció alacsony volt a teljes vizsgált időszakban, több évben defláció alakult ki. Ugyanakkor nem volt magas munkanélküliség. Érdekes módon a technológiai fejlődés nem hajtotta a japán gazdasági növekedést ezekben az évtizedekben, pedig az a gazdaság egyik motorja volt a korábbiakban. Valószínűleg az ok abban is kereshető, hogy a magas technológiai színvonalat alkalmazó vállalatok külföldre telepítették termelésüket, mivel Japánban a termelés költsége magassá vált. Nagyobb teret kapott a szolgáltatási szektor, amelyben a termelékenység alacsonyabb, és lassabban is növekszik.

Az öregedő társadalom miatt a lakossági fogyasztás stagnál, növekedése nem várható. A kereslet várható stagnálása visszafogja a beruházásokat. A főként az 1950-es, 1960-as évekre jellemző magas exportnövekedés sem volt már jellemző.

Az állam élénkítő programjainak gátat szabott a magas deficit, és az ennek következtében gyorsan növekvő államadósság. Az államháztartást egyre nagyobb mértékben terhelte az öregedő társadalom miatti emelkedő nyugdíj és egészségügyi kiadások összege. A termékenységi adatok alapján az mondható, hogy a kedvezőtlen demográfiai folyamatok az öregedő és fogyó népesség képét vetítik előre. A lakossági kereslet élénkülése nem várható. Az államháztartás jelenlegi feltételek mellett számított nyugdíj és egészségügyi kiadásai tovább emelkedhetnek. Az aktív népesség számának csökkenése a munkaerőpiacon kínálati korlátot jelenthet, ami a gazdasági növekedésre szintén kedvezőtlen hatást gyakorolhat. Az alacsony munkanélküliség, sőt az esetleges későbbi munkaerőhiány ugyan ellentétes Hansen eredeti teóriájával, de a tartós stagnálás fennmaradását új tényezőként szintén elősegítheti.

A vizsgált három évtizedben a monetáris politika is alacsony hatékonysággal élénkítette a gazdaságot. Az 1990-es évekre kiforrott elméleti háttér szerinti, a központi bankok fő eszközeként alkalmazandó kamatpolitika szinte teljesen hatástalannak bizonyult a deflációs problémák elhárításában és a gazdaság konjunktúrális élénkítésében. Az expanziós monetáris politika akkor is csak időleges sikereket tudott felmutatni, amikor nem konvencionális eszközöket vetett be a 2000-es évek elejétől. Az

infláció túlságosan alacsony szinten ragadt, többször negatív értéket mutatott. A gazdaság mindemellett nem pörgött fel (Novák-Tatay 2021)

Az öregedő és fogyó népesség magyarázatul szolgálhat, hogy a kereslet miért volt elégtelen az utóbbi három évtizedben, és miért nem voltak hatásosak a főszodru közgazdasági tanok által ajánlott fiskális és monetáris eszközök a gazdasági növekedés magasabb pályára állításához. A rövid távú konjunktúraélenkítés sikertelensége mellett a munkaerő számának várható szűkülése miatt a hosszú távú növekedés pályája is alacsonyabb lehet. Napjainkban a munkaerő létszámának csökkenésére orvossággként a gépesítést – robotizációt, automatizációt, mesterséges intelligenciát – említik. Amennyiben ez véghezvihető is, kérdés, hogy a kieső kereslet hogyan pótolható, a kereslet gyengülését várva a gazdasági szereplők beruháznak-e.

Kérdés továbbá, hogy a csökkenő népesség miatti adóbevétel kiesést hogyan lehet pótolni, illetve hogyan lehet lefaragni a nyugdíj és egészségügyi kiadások okozta növekvő költségvetési kiadásokat. A japán államháztartás eladósodottsága az utóbbi harminc év tendenciáját folytatva meddig nőhet, esetlegesen hogyan csökkenthető az óriási adósságállomány? További probléma a jövőben a már jelenleg is óriásira duzzadt jegybanki mérleg leépítésének módja, a monetáris mozgástér növelésének mikéntje.

Mindezekre a kérdésekre a főszodruvá vált közgazdasági teóriák nem adtak választ, és várhatóan nem is adnak. A szekuláris stagnálás elmélete részben magyarázza a japán gazdaságban megfigyelhető jelenségeket, de kiút ennek alapján sem körvonalazódik jelenleg.

Összefoglaló értékelés

A tanulmányban áttekintettük a japán gazdaság folyamatait az utolsó harminc évben. A gazdaságtörténeti áttekintés mellett mutatók segítségével kívántuk érzékeltetni a tendenciákat. Emellett kitértünk a társadalmi, demográfiai trendekre is, amelyek a gazdasági működés hátterét adják. Bemutattuk azokat az 1980-as évektől kialakult uralkodó közgazdasági teóriákat, amelyekre támaszkodva a gazdaságpolitika operációi megvalósulhattak. A főszodru áramlaton kívül számba vettünk egy további elméletet, ami szerintünk pontosabb leírást adhat a japán gazdaság folyamataira.

A feltárt adatok és elméleti háttér alapján megállapítottuk, hogy a japán gazdaság ismételten magasabb növekedési pályára állítását a főszodru közgazdasági elméletekre támaszkodó gazdaságpolitika az utóbbi három

évtizedben nem tudta megvalósítani, az élénkítési kísérletek rendre elbuktak. A japán gazdaságot az 1980-as évek végén az addigi jelentős exporttöbbletet felmutató pályáról a belső fogyasztásra építő növekedésre kívánták átállítani. Ez akkor történt, amikor az alacsony gyermekvállalás hatásai már érződtek, a foglalkoztatottak száma lassan elérte csúcspontját, megindult a társadalom elöregedése. Ebben a harminc éves periódusban a lakosság létszáma is csökkenésbe fordult. Nem sikerült olyan szerkezeti átalakítást végrehajtani, amely a gazdaságra ható kedvezőtlen társadalmi folyamatokat ellensúlyozhatta volna. A közgazdasági elmélet által nyújtott receptek nem bizonyultak használhatónak a növekedés megindítására.

A kirajzolódó gazdasági jelenséget legjobban a szekuláris stagnálás teóriájával, igaz, annak módosított formájával írhatjuk le. Kérdés továbbra is azonban, hogy a japán gazdaság magassabb növekedése elérhető-e a felvázolt egyensúlytalanságok megszüntetése mellett. Esetlegesen célként az egyensúlytalanságok megszüntetése tűzhető csak ki, és le kell mondani a gazdasági növekedés eléréséről.

Felhasznált szakirodalom

- Backhouse, R. E. – Boianovsky, M. (2016): Secular stagnation: The history of a macroeconomic heresy. *The European Journal of the History of Economic Thought*, 23(6), 946-970, DOI: <https://doi.org/10.1080/09672567.2016.1192842>
- Bank of Japan (2012): Functions and Operations of the Bank of Japan. Institute for Monetary and Economic Studies Bank of Japan
- Blanchard, O. (2014): *Végtelen várakozások – Szemelvények a modern makroökonómia területéről*. Alinea Kiadó
- Hansen, H. A. (1939): Economic Progress and Declining Population Growth, *The American Economic Review*, Vol. 29, No. 1. 1939.
- Kanae, K. (1975): Increased induced abortion rate in 1966, an aspect of a Japanese folk superstition, *Annals of Human Biology*, 2:2, 111-115, DOI: <https://doi.org/10.1080/03014467500000651>
- Kydland, F. – Prescott, E. D. (1977): Rules Rather Than Discretion: The Inconsistency of Optimal Plans. *Journal of Political Economy*, Vol. 85. No. 3. 473–492. o.
- Kydland, F. – Prescott, E. D. (1983): Time to Build and Aggregate Fluctuations. *Econometrica*, Vol. 50. No. 6. 473–492. o.
- Mellár T. (2010): Válaszút előtt a makroökonómia? *KÖZGAZDASÁGI SZEMLE*, 57(7–8), 591–611.
- Mottini, R. – Saaler, S. (2011): Ist Japan noch zukunftsfähig? Aktuelle Probleme der Arbeits- und Sozialpolitik in Japan. Friedrich Ebert Stiftung. Februar 2011

- Naoyuki Yoshino – Farhad Taghizadeh-Hesary (2015): Causes and Remedies for Japan's Long-Lasting Recession. ADBI Working Paper Series No. 554 December 2015. Asian Development Bank Institute
- Novák Zs. – Tatay T. (2021): „A likviditás fogságában” – elméleti csapdák, gyakorlati útvésztlők. PÉNZÜGYI SZEMLE/PUBLIC FINANCE QUARTERLY (1963-), 66(1), 49–65. DOI: https://doi.org/10.35551/PSZ_2021_1_3
- Ozsvald É. – Pete P. (2003). A japán gazdasági válság – likviditási csapda az új évezredben? KÖZGAZDASÁGI SZEMLE, 50(7–8), 571–589.
- Posgay I. – Regős G. – Horváth D. – Molnár D. (2019): Fejezetek a hiszterézisre vonatkozó közgazdasági elméletekből. PÉNZÜGYI SZEMLE/PUBLIC FINANCE QUARTERLY (1963), 64(3), 419–436. DOI: https://doi.org/10.35551/PSZ_2019_3_6
- Summers, L. (2014): Reflections on the “new secular stagnation hypothesis”. In: C. Teulings and R. Baldwin, eds. Secular stagnation: facts, causes and cures. London: CEPR, 2738.
- Summers, L. (2020): Accepting the Reality of Secular Stagnation, Finance & Development, Vol. 57, No. 1
- Tatay T. – Kotosz B. (2013): Jegybanki modellezés és a bolyongó változók. PÉNZÜGYI SZEMLE/PUBLIC FINANCE QUARTERLY (1963-) 58 : 4 pp. 447-463. , 17 p.
- Völgyi K. (2015): Japán gazdaságtörténete. Budapest, Magyarország: MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Világgazdasági Intézet (2015) , 148 p.
- Völgyi K. (2018): A belső és külső kereslet szerepe Japán gazdasági növekedésében. In: Kiss J. (szerk.): Stratégiaváltás a világgazdaságban: Exportorientáció és/vagy belső keresletre alapozott növekedés. Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó, (2018) pp. 43-62. , 20 p.
- World Economic Forum (2019): The Global Competitiveness Report 2019. Insight Report
- Yugo Koshima (2019): Japan's Public Sector Balance Sheet. IMF Working Papers 19/212. October 2019

Az önkormányzatok által működtetett tulajdonosi kontroll megvalósítása

Menich-Jónás Judit¹

Absztrakt: Az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok olyan államháztartáson kívüli szervezetek, amelyek közfeladatokat látnak el, közpénzt is felhasználnak, de nem a költségvetési gazdálkodás szabályai, hanem a gazdasági társaságoknak előírt jogszabályok szerint gazdálkodnak. Ezért az átlátható, eredményes és hatékony működés kereteit a tulajdonos önkormányzat jegyzőjének kell kialakítania, a tulajdonosi kontroll szabályokon keresztül, akár a jogszabályi előírásoknál szigorúbb kötelezettségeket is előírva.

A tanulmány keretében bemutatom, hogy az elmúlt 10 évben milyen változások mentek végbe az önkormányzati tulajdonosi joggyakorlás tekintetében. Fontos mérföldkő volt egy 2011-es törvénymódosítás, amely lehetővé tette az Állami Számvevőszék számára, hogy az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságokat is ellenőrizze. A 2011-2016. között lefolytatott ellenőrzési tapasztalatokról kiadott elemzésekből kiindulva megvizsgáltam, hogy változott-e az önkormányzatok által folytatott gyakorlat a tulajdonosi kontrollok kiépítése és megvalósítása tekintetében. Kutatásom alapján megállapítható, hogy a helyi önkormányzatok által működtetett tulajdonosi kontroll tekintetében némi fejlődés tapasztalható.

KULCSSZAVAK: önkormányzat, önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság, tulajdonosi kontroll, üzleti terv

JEL-kód: H70

Bevezetés

Az Állami Számvevőszék 2011-2016. között lefolytatott ellenőrzéseinek tapasztalatai alapján visszatérő problémákat jelölt meg a gazdasági társaságok irányításával kapcsolatban. Főbb hiányosságok között említette az üzleti tervek és azok tartalmi hiányosságait, a tulajdonosi ellenőrzéssel és a felügyeleti jogok gyakorlásával kapcsolatos hiányosságokat, továbbá a jogszabályi kötelezettségeket meghaladó aktív, következményeket érvényesítő irányítás hiányát.

¹ Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola, doktorandusz (menich-jonas.judit@auditlight.hu)

Egy-egy nagyobb gazdasági társaság esetében a fenti hiányosságok súlyosan terhelhetik az önkormányzat költségvetését, akár fizetéseképtelenségbe sodorva az adott települést. Jelen tanulmány célja annak bemutatása, hogy milyen eszközökkel kerülhető el az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok felelőtlen gazdálkodása. Arra kérdésre keresem a választ, hogy miként biztosítható az elszámoltathatóság, a felelős közpénzfelhasználás és vagyonkezelés, ezeken keresztül pedig az önkormányzati vagyon megóvása, vagyis hogyan érhető el a hatékony, eredményes, költségtakarékos, a vagyonnal való felelős, átlátható gazdálkodás a hatékony és eredményes irányításon, a tulajdonosi kontroll javításán keresztül. Célom olyan javaslatok megfogalmazása, amelyek a tulajdonosi kontroll kialakításának és működtetésének javítását szolgálják.

Anyag és módszer

A kutatási témát érintő jogszabályok áttekintése után az Állami Számvevőszék ellenőrzési tapasztalataiból kiindulva vizsgálom a kiválasztott önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok működése során megvalósított tulajdonosi jogkörök gyakorlását és az üzleti tervezést. Kutatásom alapjául a nyilvánosan elérhető önkormányzati rendeletek, SZMSZ-ek, alapító okiratok, határozatok és előterjesztések szolgáltak. Vizsgálatomnál 36 önkormányzati tulajdonban lévő társaságot elemzek, melyek székhelye Budapest, illetve Pest megyéhez köthetőek, melyek 2020. évre összesen 16 önkormányzathoz tartoznak.

A tulajdonos önkormányzatok honlapjáról elért üzleti tervek összehasonlítása során bemutatom, hogy jelenleg a gyakorlatban a terv és a tény adat elemzése miként valósul meg, illetve milyen tulajdonosi kontroll keretében fogadták el a 2019. évi beszámolót az önkormányzatok.

Felelős gazdálkodás követelménye az önkormányzati tulajdonban lévő gazdasági társaságoknál

A helyi önkormányzatok alapfeladata azon közszolgáltatások biztosítása a lakosság részére, amelyek a település életképességét, fennmaradását, fejlesztését biztosítják. A feladatellátáshoz szükséges forrás biztosítása érdekében az önkormányzatok részt vehetnek vállalkozásokban, főleg azért,

hogy a vállalkozás hasznából teremtsék elő ezeket a forrásokat (Holczreiter–Papp–Simon, 2015). Az utóbbi években egyre nagyobb szerepet kaptak a gazdasági társaságok, különösen az önként vállalt feladatok vonatkozásában. A feladat ellátásához szükséges infrastruktúrát a helyi önkormányzatok a gazdasági társaságok számára vagyónátadással biztosítják. Az önkormányzatok közfeladataikat elláthatják közvetlenül saját szervezeten belül, költségvetési intézményeiken keresztül, valamint szerződéses megrendeléssel, harmadik személytől megvásárolt szolgáltatásokkal. Ezen kívül a rendszerváltozás óta a többségi tulajdonukban álló gazdasági társaságokon keresztül is elvégezhetik (Hegedüs–Molnár, 2019).

Az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok olyan szervezetek, amelyek közfeladatokat látnak el, de nem a költségvetési gazdálkodás szabályai, hanem a gazdasági társaságoknak előírt jogszabályok szerint gazdálkodnak, emellett közpénzt is felhasználnak (Hegedüs, 2015). A kizárólagos, vagy többségi tulajdonú önkormányzati társaságok államháztartáson kívüli szervezetként vesznek részt a közfeladatok ellátásában. Az önkormányzati tulajdonú cégek leginkább településfejlesztési és településüzemeltetési, temető-fenntartási, lakásgazdálkodási, távhőszolgáltatási, valamint víziközmű- és hulladékgazdálkodási feladatokat látnak el (Gyirán, 2019). Az önkormányzati tulajdonú társaságoknak az önkormányzati, nemzeti vagyonnal megfelelően kell gazdálkodniuk, és tevékenységük során a lakosságot megfelelő minőségű közszolgáltatással kell ellátniuk (Cseh–Letner, 2020). Társadalmi elvárás ezen társaságokkal szemben a hatékony, eredményes, költségtakarékos, a vagyonnal való felelős, átlátható gazdálkodás, mely a felelős vállalatirányítás, valamint a szervezeti céloknak megfelelő tervezés révén, továbbá a tulajdonosi kontrollok megfelelő kialakításával és működtetésével érhető el. Alapvető elvárás ezen társaságokkal szemben, hogy a jogszabályi kötelezettségeket betartsák, ez azonban nem elegendő a hatékony és eredményes működéshez, ugyanis a jogszabályok csak egy keretet adnak a vállalatok irányításához. Az önkormányzati tulajdonban lévő vállalatok részéről elvárt a folyamatos, rentábilis működés (Zéman–Tóth, 2015). Az önkormányzati vállalkozások közszolgáltatásai meghatározzák a lakosság életminőségét, ezért törekednek a minél jobb színvonal elérésére (Molnár, 2021).

Az elszámoltathatóság, a felelős közpénzfelhasználás és vagyonnevelés, ezeken keresztül pedig az önkormányzati vagyon megóvásának biztosítója a megfelelő tulajdonosi joggyakorlás, illetve az érdemi tulajdo-

nosi ellenőrzés. Az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok eredményes gazdálkodásához hatékony és eredményes irányításra, minél több folyamatba épített és utólagos kontrollpont kialakítására van szükség, ezért fontos a versenyszféra működési elveinek hangsúlyosabb érvényesülése, egyértelmű célkitűzések meghatározása és a folyamatos, többrétű ellenőrzés a tulajdonosi ellenőrzés mellett belső ellenőrzés, vezetői ellenőrzés, felügyelőbizottság, könyvvizsgáló, KEHI, ÁSZ.

A tulajdonosi ellenőrzés keretében nem elegendő a követelményrendszer meghatározása, szükséges azok teljesülésének ellenőrzése, nyomon követés is. Tulajdonosi ellenőrzés hiányában következmények nélkül maradhat egy gazdasági társaság nem megfelelő működése, az üzleti tervekben rögzítettek elmaradása, a meghatározott teljesítménykövetelmények nem teljesítése. Ez a magánszektorban elképzelhetetlen (Domokos et al., 2016a).

Az önkormányzatok tulajdonosi joggyakorlására vonatkozó jogszabályok

Az önkormányzati tulajdonban lévő gazdasági társaságok tulajdonosi joggyakorlását az állami vagyonról szóló 2007. évi CVI. törvény és a nemzeti vagyonról szóló 2011. évi CXCVI. törvény (Nvtv.) szabályozza. A vagyon hasznosítása során az Nvtv. előírásait figyelembe véve kell eljárni mind a vagyon tulajdonosának, mind a használónak. Az önkormányzati társaságok jogi szabályozása szempontjából kiemelendő a Polgári Törvénykönyv, amely érdemi különbséget nem tesz az állami vagy önkormányzati tulajdonú társaságok és a más gazdasági szereplő birtokában lévő társaságok között (Lentner, 2019).

Tekintettel arra, hogy szervezeti formájuk gazdasági társaság, a Ptk. Harmadik Könyve is jelentős jogszabályi előírásokat, keretszabályokat tartalmaz részükre, mint például a felügyelőbizottság működésére vonatkozó előírások, vagy, hogy a tulajdonosi jogokat a helyi önkormányzat nevében a képviselő-testület gyakorolja.

A tulajdonosi joggyakorlás alapvető előírásait az önkormányzat SZMSZ-ben, illetve vagyonrendeletben rögzítheti, a közfeladatok, közszolgáltatások és egyéb feladatok tartalmát, a feladatellátás követelményrendszerét pedig a létesítő okiratban határozza meg.

Az állami vagyonnal való gazdálkodásról szóló 254/2007. (X. 4.) Korm. rendeletben meghatározott tulajdonosi ellenőrzés fogalma is kiterjeszhető az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságokra. A 20. § (2) szerint *„a tulajdonosi ellenőrzés célja az állami vagyonnal való gazdálkodás vizsgálata, ennek keretében a rendeltetésellenes, jogszerűtlen, szerződésellenes, vagy a tulajdonos érdekeit sértő, illetve a költségvetést hátrányosan érintő vagyongazdálkodási intézkedések feltárása és a jogszerű állapot helyreállítása, továbbá a vagyonyilvántartás hitelességének, teljességének és helyességének biztosítása.”*

A megfelelő szintű tulajdonosi kontrollok kialakításáért és működtetéséért az önkormányzat jegyzője felelős, akinek gondoskodnia kell a tulajdonosi kontroll szabályok kialakításáról, ideértve az eredményes és hatékony vagyongazdálkodás és tulajdonosi ellenőrzés támogatásához szükséges vállalatirányítási keretek meghatározását, valamint a kockázatkezelési követelmények meghatározását is. Az Alaptörvény 32. cikk (2) bekezdés alapján a helyi önkormányzat rendeletben szabályozhatja a tulajdonában álló gazdasági társaság azon tevékenységének ellátását is, amelyre jogszabályi kötelezettség nem vonatkozik. A szabályozottság minél szélesebb körben való kiterjesztése elősegíti a feladatellátás szabályszerűségének ellenőrizhetőségét, növeli a működés átláthatóságát, hatékonyságát.

Az átláthatóság és elszámoltathatóság biztosításának eszköze lehet továbbá az önkormányzat belső ellenőrzése, valamint a társaságnál működő, de az önkormányzat érdekeit képviselő és az önkormányzatnak jelentő felügyelőbizottság. A köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről szóló 2009. évi CXXII. törvény 4.§ (1) bekezdése értelmében a tulajdonosi érdekek védelmét szolgáló felügyelőbizottság létrehozása kötelező. Szükséges megjegyezni, hogy az önkormányzat belső ellenőrzése által utólagosan elvégzett vizsgálatok egyfajta külső ellenőrzési funkciót töltenek be, így hatékonyságuk nagymértékben függ attól, hogy az ellenőrzött gazdasági társaság irányító testületeire az önkormányzat vagyongazdálkodásért felelős vezetője milyen mértékű ráhatással bír.

Bár jogszabály nem teszi kötelezővé, de a vagyonnal való eredményes és hatékony gazdálkodás érdekében a tulajdonosi joggyakorló jogos elvárása lehet a gazdasági társaság által végzett tevékenységekből elérendő eredmények (különösen a mérleg- és eredményterv), a vagyoni, pénzügyi, piaci helyzetének, valamint a fejlődési tendenciák, középtávú fejlesztési tervek bemutatása, továbbá a feladatai ellátásához szükséges

források vizsgálata az üzleti tervezés keretében. Az átlátható, megalapozott és minden releváns információt tartalmazó üzleti terv lehetővé teszi az egyes üzletágak adatainak évenkénti összehasonlíthatóságát, ezáltal a gazdálkodás áttekinthetőségét. A tulajdonosi joggyakorlás keretében elkészített üzleti tervek bevételi és kiadási adatainak összehasonlíthatóságát korlátozza, ha a vállalkozások eltérő gyakorlatot folytatnak a tervezés során (Németh–Jakovác–Várpalotai, 2015). A tulajdonos önkormányzat elvárásokat fogalmazhat meg például az üzleti terv szerkezetére, a likviditás biztosítására, vagy a pozitív eredmény elérésére vonatkozóan, melyet – az érvényes tulajdonosi döntésekkel együtt – a gazdasági társaság figyelembe vesz az üzleti terv elkészítésekor. Az elvárások megfogalmazásában segítséget nyújthatnak a nemzetközi elemzések, ajánlások is. Az Európai Unió (továbbiakban: EU) tagállamai részére a 34 országot tömörítő Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) dolgozott ki iránymutatásokat a köztulajdonban álló (mind az állami, mind az önkormányzati tulajdonú) gazdasági társaságok átlátható és elszámoltatható vállalatirányítására, a köztulajdon működtetésére vonatkozóan. Az ajánlás többek között kitér az állam/önkormányzat tulajdonosi szerepére, a köztulajdonban álló vállalatok piaci magatartására, illetve az igazgatóság és a felügyelőbizottság felelősségi körére is. Az OECD irányelvek alapján a felelős vállalatirányítási rendszer biztosítja, hogy a köztulajdonban álló társaság ügyvezetése függetlenül, a társaság érdekeit figyelembe véve működjön, valamint a tulajdonosi kontroll gyakorlása ne keveredjen más típusú irányítással (OECD 2005, OECD 2014). A köztulajdonban lévő vállalatok menedzsmentje számára a PwC is készített egy elemzést, melynek eredményeként négy témában (tisztázottság, kapacitás, hozzáértés, elkötelezettség az integritás iránt) fogalmazott meg javaslatokat. Szükséges tisztázni a vállalat által elérendő célokat, és az ezek elérésében meghatározott szerepeket, a megfelelő irányításhoz megfelelő erőforrás és időráfordítás szükséges, a vállalat irányításához megfelelő tapasztalat és szakértelemmel kell rendelkezni, valamint a vezetőknek társadalmi célú értékteremtéssel kell szolgálniuk az állampolgárokat (PwC, 2015).

A felügyelőbizottság által véleményezett üzleti tervet, illetve az annak részét képező beruházási és fejlesztési tervet célszerű a tulajdonos önkormányzatnak határozatban elfogadnia, ezzel biztosítva a tulajdonosi ellenőrzést és tulajdonosi joggyakorlást. Az üzleti tervben meghatározott fejlesztések végrehajtásáról és azok ütemezéséről a tulajdonos önkormányzat a gazdasági társaság éves beszámolóiból, controlling jelentések-

ből, pénzügyi jelentésekből kaphat tájékoztatást. A terv és tényadatok összehasonlítása, az eltérések elemzése lehetőséget teremt a korrekcióra vagy pót-tervek kidolgozására.

Az Állami Számvevőszék ellenőrzési tapasztalatai

Egy 2011-es törvénymódosítás lehetővé tette az Állami Számvevőszék számára, hogy az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságokat is ellenőrizze. A 2011-2016. között lefolytatott ellenőrzési tapasztalatokról több elemzést is kiadtak az önkormányzatok tulajdonosi joggyakorlásában, a gazdasági társaságok működésében rejlő tipikus hibák és kockázatok feltárása, valamint a jó gyakorlatok rögzítése érdekében. A tapasztalatok összegzésének célja az államháztartáson kívüli közpénzfelhasználás átláthatóbbá tétele, a szabályozási környezet javítása. Az ellenőrzött gazdasági társaságok között volt kizárólagos, illetve többségi tulajdonban lévő, a kultúra-média területén működő, sporttal kapcsolatos, valamint város- és piacüzemeltetési feladatokat ellátó társaság. Az ellenőrzési mintába került közhasznú, nonprofit és profitorientált társaság is, továbbá a települések nagysága (állandó lakosok száma alapján) szerint is nagy különbségek mutatkoztak. A sokszínű minta ellenére a megállapítások közel azonosak voltak.

A tulajdonosi joggyakorlás kereteinek kialakítása többségében szabályszerű volt, az alapvető előírásokat az önkormányzatok SZMSZ-ében, vagyonrendeletében, illetve a gazdasági társaságok létesítő okiratában rögzítették. Egyes esetekben szerződésben részletezték a gazdasági társaság által ellátandó feladatokkal kapcsolatos elvárásokat. A felügyelőbizottságok kijelölése néhány kivételtől eltekintve megtörtént, a tulajdonosi jogkör gyakorlásának keretében az önkormányzatok a társaságok beszámolóinak elfogadásáról jellemzően a jogszabályi előírásoknak megfelelően, a könyvvizsgálói jelentés és a felügyelőbizottság írásbeli véleménye alapján döntöttek. Ugyanakkor felhívták a figyelmet arra, hogy ahol nem működik felügyelőbizottság, ott a tulajdonosi kontroll, az ellenőrzési funkció nem biztosított, ami kockázatot jelent a szabályos működés tekintetében. Előfordult az is, hogy a tulajdonos elmulasztotta a társaság beszámolójának megtárgyalását és elfogadását, vagy a felügyelőbizottság véleményének hiányában került elfogadásra az éves beszámoló, így nem győződött meg a nemzeti vagyonnal való gazdálkodás szabályszerűségéről (Állami Számvevőszék, 2019 a, 2019 b, 2019 c).

Az elemzett önkormányzatok többsége rendelkezett gazdasági programmal, hosszú és középtávú fejlesztési és vagyongazdálkodási tervvel, ami azért fontos, mert ezek hiányában a közfeladat-ellátás minősége és számon kérhetősége nem biztosított.

Azonban ahogy Zéman, Hegedűs és Molnár (2018) is kiemeli tanulmányában, megállapításra került, hogy 2007-2010 között az önkormányzati cégek eladósodása növekedett, illetve, hogy az önkormányzatok nem fordítottak kellő figyelmet a társaságok adósságállományának növekedésére és a pénzügyi kockázatok képviselő-testületnek történő bemutatására.

Több esetben előfordult, hogy a felügyelőbizottság nem alkotott ügyrendet, annak ellenére, hogy a Ptk. alapján kötelező, anélkül működése nem törvényes, nem átlátható, nem számon kérhető.

Az Állami Számvevőszék elemzéseiben jó gyakorlatként emelte ki, hogy az önkormányzatok több esetben az éves beszámoló készítési kötelezettségen kívül további beszámolási kötelezettségeket írtak elő a társaságok számára a működésre, vagyongazdálkodásra, illetve a pénzügyi helyzet bemutatására vonatkozóan, egyes esetekben üzleti terv készítési kötelezettséggel, elősegítve ezzel az átlátható gazdálkodást és a megalapozott döntéshozatalt, a feladatellátás folyamatos nyomon követését, szükség esetén az időben történő tulajdonosi beavatkozást. Az üzleti terv elkészítésével az eredményesség mérhető lesz, a nem teljesült célok esetén lehetővé válik a felelősség megállapítása. Ezen kötelezettségeiknek a társaságok általánosságban eleget is tettek. Több tulajdonosi jogokat gyakorló önkormányzat is élt az Áht.-ban meghatározott belső ellenőrzési lehetőséggel, hozzájárulva a társaságok szabályos működéséhez.

Ugyanakkor elmondható, hogy jogszabályi rendelkezés hiányában a vizsgált társaságoknál az üzleti tervek tartalma és részletezettsége jelentős eltérést mutatott, a tervek megvalósításáról, a tervtől való eltérésről jellemzően nem számoltak be, a tulajdonos önkormányzatok általában nem fogalmaztak meg elvárásokat az üzleti terv tartalmával kapcsolatosan. Kuriózumként említhető meg az az önkormányzat, amely a monitoring tevékenysége keretében a társaságai részére egységes adattartalmú adattábla-rendszert vezetett be mind az üzleti tervre, mind a beszámolóra vonatkozóan, így azok az önkormányzat számára egységes szerkezetben biztosították a szükséges információt, lehetővé téve összehasonlító elemzések készítését, a beszámoltatás tartalmi színvonalának javítását.

Az ellenőrzések során feltárásra került az is, hogy a felügyelőbizottság, a menedzsment a jogszabályok által kötelezően előírtak teljesítésére

törekszik, további aktív irányítási eszközt nem alkalmaznak a minél eredményesebb és hatékonyabb működés érdekében.

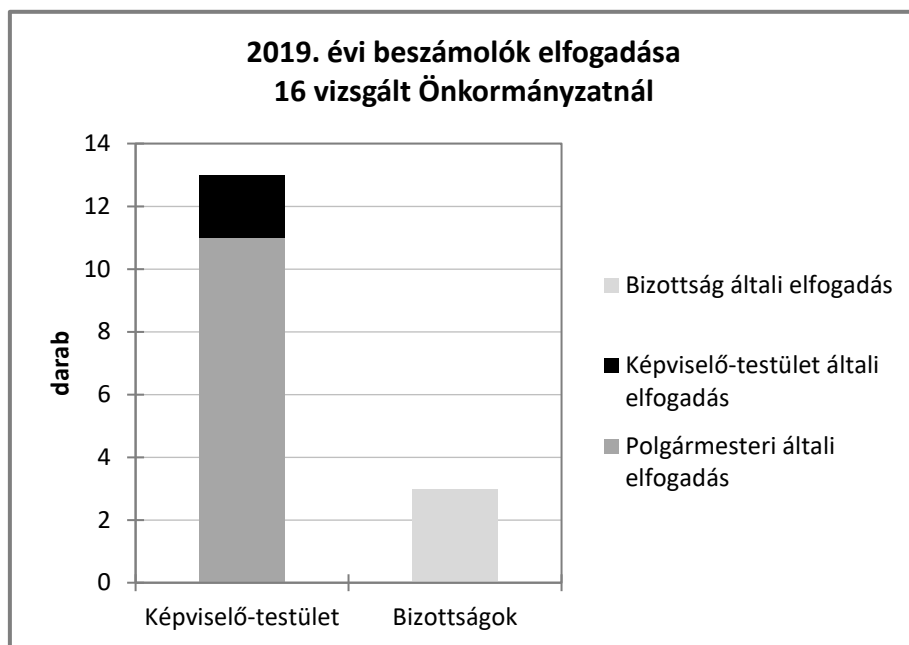
Az Állami Számvevőszék az ellenőrzési tapasztalataira építve javaslatokat fogalmazott meg az állammenedzsment területén, melyekből néhányat kiemelnék (Domokos et al., 2016b):

- A tulajdonosi jog gyakorlójának megfelelően tájékozottnak és aktívnak kell lennie, rendszeresen értékelnie kell a menedzsment és a felügyelőbizottság munkáját, melynek vissza kell hatnia azok működésére.
- A tulajdonosi jog gyakorlójának tevékenységét átláthatóan, a nyilvánosság biztosításával kell végeznie. Meg kell határoznia az átláthatóságra vonatkozó szabályokat, a nyilvánosságra hozandó adatok körét.
- A felügyelőbizottságnak aktívan ellenőriznie kell a menedzsment és a vállalat működését, a beszámoló hitelességét, a közzétételi politika teljesülését, továbbá átfogó képpel kell rendelkeznie a szabályos működést, a jövedelmezőséget és a vagyont érintő folyamatokról, eseményekről, kockázatokról.

A tulajdonosi jogkörök gyakorlása és megvalósítása a vizsgálatom alá volt önkormányzatoknál és a gazdasági társaságuknál

Tekintettel arra, hogy az elemzett Állami Számvevőszéki vizsgálatok óta 4-9 év telt el, megvizsgálom, hogy változott-e az önkormányzatok által folytatott gyakorlat a tulajdonosi kontrollok kiépítése és megvalósítása tekintetében. A tulajdonosi kontrollt valamennyi érintett önkormányzat szabályszerűen kialakította a vizsgálatba bevont önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságoknál. Az alapító önkormányzatok kijelölték a felügyelőbizottság tagjait, és a cégek könyvvizsgálóit. A 2019. évi éves beszámolót a tulajdonos az előírásoknak megfelelően határozattal elfogadta. Az 1. ábra szemlélteti, hogy 16 vizsgált önkormányzatból 3 esetben a Képviselő-testület a hatáskörébe tartozó beszámoló és üzleti terv elfogadását átruházta különféle bizottságokra, melyek a következők: Gazdasági Bizottság, Gazdasági és Tulajdonosi Bizottság és a Tulajdonosi és Városfejlesztési Bizottság. A tulajdonosi joggyakorlás tekintetében a 2020. év váratlan

eseményeket hozott, hiszen a COVID-19 járvány miatt kialakult vészhelyzetben lehetőség volt a polgármester felhatalmazására, hogy a Képviselő-testület nevében eljárjon és meghozza a határozatait. Az általam vizsgált 16 önkormányzathoz a polgármesteri felhatalmazással a beszámoló és az üzleti terv elfogadásánál 11 esetben élt a testület, azonban 2 önkormányzatnál megállapítható, hogy a vészhelyzet leteltével szeptember 30-ig a Képviselő-testület hagyta jóvá a beszámolót és a 2020. évi tervet is.



1. ábra: Tulajdonosi joggyakorlás a vizsgálatom alá vont önkormányzatoknál

Forrás: Saját szerkesztés

A vizsgálatomba bevont 16 önkormányzathoz 2 esetében már az önkormányzati rendelet tartalmazta a tulajdonosi joggyakorlás keretében az üzleti terv elkészítésének kötelezettségét, azonban arra vonatkozóan, hogy ezt határozattal kell elfogadni, előírás nem volt. A kutatásom során megállapítottam, hogy ahol a tulajdonos önkormányzat rendeletbe foglalta az éves üzleti terv készítési kötelezettségét, a pandémia ideje alatt a polgármester vagy a testület 7 önkormányzati tulajdonban lévő gazdasági társaságnál 2 esetében nem hozott az üzleti terv elfogadásáról határozatot.

Természetesen nem szabálytalanul jártak el, hiszen ez nem előírás, azonban célszerű a nyomonkövethetőség érdekében a tulajdonosnak minden cégére ugyanazt az utasítást előírni.

Az önkormányzatok honlapján elérhető adatbázisokból megvizsgáltam, hogy a 36 önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság milyen információkat tett közzé az üzleti tervével kapcsolatban. Az általam elemzett társaságok részére 2 kivétellel előírták az üzleti terv elkészítését. A vizsgálatomba bevont gazdasági társaságok üzleti tervét nem minden esetben tüntették fel az önkormányzat honlapján. A 36 vizsgált önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságból függetlenül attól, hogy határozattal elfogadták vagy sem, 24 cég üzleti tervéhez fértem hozzá.

A rendelkezésre álló adatok alapján kigyűjtöttem, hogy az üzleti terveket milyen arányban fogadták el határozattal. 34 társaságból 6 esetben nem találtam elfogadott üzleti terv határozatot az önkormányzat honlapján, de a határozat nélküli üzleti tervek közül 3 esetben az előterjesztésnél bemutatott üzleti tervhez hozzáfértem. A 2020. évi közzétett határozatok alapján találkoztam olyan önkormányzattal, ahol a tulajdonosi joggyakorlás keretében négy önkormányzati érdekeltségű gazdasági társaság közül háromnál fogadták el határozattal az éves üzleti tervet. Mindezek azt bizonyítja, hogy a vizsgált társaságoknál a tulajdonosi joggyakorlás keretében mindössze 17,65 %-uknál nem fogadták el határozattal a tervet, vagy nem tették közzé a tulajdonos honlapján az elfogadásról szóló dokumentumot. Azt gondolom ez nagyon előremutató, hiszen jogszabályi kötelezettségük jelenleg nincsen az üzleti terv határozattal történő elfogadására.

Kutatásom során találkoztam olyan kerületi önkormányzattal, ahol a 2020. évi üzleti tervet 2020. év október hónapjában terjesztették elő, de volt olyan gazdasági társaság, melynek a 2020. évi üzleti terven belüli költségvetését már 2019. év végével elfogadták.

A kutatásom következő fázisában megvizsgáltam, hogy az elérhető üzleti tervek milyen részletezettséggel tartalmazzák a célkitűzéseket, illetve a társaságok költségvetéseit. Az önkormányzati gazdasági társaságok üzleti tervét elemezve arra jutottam, hogy a tulajdonosi kontroll keretében a társaságok elkészítik a dokumentumot, viszont egy önkormányzaton belül megállapítható, hogy a gazdasági társaságaiknál eltérő struktúrájú pénzügyi tervek, költségvetések születnek. Ebből arra következtetek, hogy nem kapnak az Önkormányzattól egy egységes iránymutatást.

Valamennyi vizsgált gazdasági társaság esetében az üzleti terv szöveges részében bemutatásra kerültek a társaság célkitűzései, azonban a

költségvetésük összehasonlítási szempontjai szerint négy csoportba sorolhatóak a társaságok. A csoportosítás eredményét a 2. ábrán szemléltetem.



2. ábra: Önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok pénzügyi tervének részletezettsége szerinti csoportosítás

Forrás: saját szerkesztés

Az 1. csoportba azok a cégek kerültek, akiknél a tervben szereplő pénzügyi adatok bemutatásakor csak az adott évi terv adatait tüntették fel. Az így módon kialakított pénzügyi tervnél a döntéshozóknak nincs egyértelmű viszonyítási alapjuk, mert mindössze a terv számokat ismerik, az előző évi tervhez vagy a tényleges előző évi megvalósuláshoz nem tudnak összehasonlítást végezni. A 2. csoportba olyan önkormányzati tulajdonú társaságokat soroltam, akiknél a költségvetésükben az adott évi terv adaton túl az előző évi tény vagy terv adat is szerepelt. Meglátásom ezzel kapcsolatban az, hogy ha az előző évi tény adat kerül feltüntetésre a pénzügyi tervezés során, az egy jó kiindulási alapot adhat. Hiszen ha csak az egymást követő két év terv adatai kerülnek bemutatásra, az nem biztos, hogy a valóságot tükrözi. Fontos megjegyezni, hogy a 2020. évben a pandémia időszakában keletkezett tény adatok a 2021. évi tervben megtévesztő információkat mutathatnak. A 3. csoportba pedig azokat a cégeket

tettem, akiknél részletesen bemutatásra került az adott évi terven kívül az előző évi terv és tény adat. Ez lehetőséget biztosít az összehasonlításához. Azt gondolom, hogy a tulajdonos jogos elvárása, hogy az adott évi tervszámoknál a már kikalkulált előző évi tény és terv adatok is bemutatásra kerüljenek. Amennyiben ez hiányzik a tervből, a terv és tény adatok elemzése, illetve az adott évi terv adat megalapozottságának elfogadása a tulajdonosnak nehézséget okozhat. A 4. csoportba olyan cégek kerültek, akiknél az üzleti terv nem tartalmazott pénzügyi tervet.

2 esetben, azaz a vizsgált üzleti tervek több, mint 8 %-ánál fordult elő olyan üzleti terv, melyben csak szóvegesen dolgozták ki a célkitűzéseket, pénzügyi adatot nem tartalmazott.

Az 2. ábrából látható, hogy az első két csoportba tartozik a közzétett üzleti tervek kétharmada. Az első csoport a pénzügyi adatok bemutatása tekintetében nem alkalmas, a második csoport részben alkalmas az előző évvel való összehasonlításra és elemzésére. A harmadik csoport az elemzett üzleti tervek mindössze negyedét teszi ki.

A pénzügyi terv kidolgozásakor minimális energiabefektetéssel összeállítható egy átláthatóbb és informatívabb dokumentáció, mely a tulajdonosnak egy komplexebb képet nyújt a társaság gazdálkodásáról.

Egy ilyen összetett terv egyben információt nyújt arról, hogy az előző évben tervezett adatok milyen mértékben valósultak meg, illetve mennyire megalapozott volt a tervezés. Azt gondolom, hogy ennek függvényében az adott évi terv összeállítása pontosabb lehet, mely erősíti a tulajdonosi kontrollt.

Javaslatok a tulajdonosi kontrollok kialakításának és működtetésének javítására

A gazdasági társaságok működésének átláthatóságához, a tervezéshez, beszámoltatáshoz, a szükséges korrekciók végrehajtásához szükséges a tulajdonosi joggyakorlás erősítése, a feladatellátás gazdaságosságának és hatékonyságának mérésére alkalmas követelmény- és célrendszer kialakítása, mutatószámok meghatározása.

Szabó István (2012) kutatásának eredményeként megállapította, hogy segítené az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok tulajdonosi kontrollját, ha – a nemzetközi gyakorlathoz hasonlóan – a jelenlegi jogszabályi előírásokat szigorítanák a felelős vállalatirányítás tekintetében.

Speciális szabályokat szükséges kidolgozni, hiszen ezek a vállalatok piaci környezetben működnek, de önkormányzati vagyonnal gazdálkodnak.

Az MNV Zrt. 2013-ban a hatékony és átlátható vállalatirányítás érdekében ajánlásokat és javaslatokat fogalmazott meg az állami tulajdonú gazdasági társaságok részére, a nemzetközi irányelvek, nagyvállalati gyakorlatok figyelembe vételével. Az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságokra nem terjed ki az MNV Zrt. hatásköre, így az Ajánlás hatálya sem.

A tulajdonosi joggyakorlónak megfelelő időben és maradéktalanul hozzá kell jutnia valamennyi, a döntéseihez szükséges információhoz, valamint ismernie kell a stratégiai célokat. Jelezni kell felé az üzleti terv teljesíthetőségének kockázatait a lehetséges kockázatkezelési alternatívákkal együtt.

Az ajánlás kiter a gazdasági társaság első számú vezetőjének feladataira is, mely szerint megfogalmazza a társasági célkitűzéseket, stratégiai irányelveket és egyeztetni azokat a tulajdonosi jogkör gyakorlójával, folyamatosan nyomon követi az üzleti és pénzügyi tervek megvalósítását, eltérés esetén akciótervet dolgoz ki, az átláthatósággal és nyilvánosság biztosításával kapcsolatos irányelveket fogalmaz meg és ellenőrzi azok betartását, figyelemmel kíséri a hatékonyságot és eredményességet, szükség esetén javaslatot tesz a tulajdonos részére. Folyamatosan tájékoztatnia kell a felügyelőbizottságot a tervekről és azok végrehajtásáról, a fejlesztésekről és minden, a társaságot érintő lényeges információról, jogügyletről. Az ajánlás hangsúlyozza, hogy szükséges biztosítani az üzleti terv havi rendszerességű nyomon követését a társaság menedzsmentje és a felügyelőbizottság számára. Amennyiben a felügyelőbizottság az üzleti tervtől való eltérést tapasztal, jelzi a tulajdonosi jogkör gyakorlójának (MNV Zrt., 2013).

A Trusted Business Partners Kft. 2014-ben kiadott egy útmutatót a köztulajdonban álló társaságok vállalatirányítási rendszerének vizsgálatához, mely részletesen bemutatja a tulajdonosi kontroll érvényesítésének lehetőségeit.

Az önkormányzati tulajdonban lévő gazdasági társaságok választott felügyelőbizottsági tagjainak ellenőrzési munkájával szemben támasztott tulajdonosi elvárások világos megfogalmazása, szabályozása, számonkérése és szükség esetén nyilvánosságra hozatala szintén a jegyző hatáskörébe tartozik. Ennek során figyelembe kell venni az adott gazdasági társaság működésének külső és belső adottságait is, melyhez azonban sok eset-

ben olyan szintű üzleti ismeretekre és gyakorlati tapasztalatokra van szükség, melyekkel a közigazgatás területén dolgozó vezetők és ellenőrzési szakemberek a kötelező szakmai továbbképzés ellenére sem feltétlenül rendelkeznek. Ahhoz, hogy ezeknek az elvárásoknak meg tudjanak felelni a felügyelőbizottsági tagok, a tulajdonosi jogkör gyakorlójának biztosítani kell az ehhez szükséges szakmai kompetenciák fejlesztését, a folyamatos képzést. Segítséget nyújtanak ehhez a nemzetközi, illetve hazai szakmai szervezetek által közzétett felelős vállalatirányítási irányelvek és jó gyakorlatok.

Bár a kialakult gyakorlat szerint a felügyelőbizottságtól a tulajdonosi joggyakorló elsősorban a tulajdonosi határozatok végrehajtásának nyomon követését kéri számon, érdemes a tulajdonosi joggyakorlás keretében a vagyongazdálkodásra és a tulajdonosi ellenőrzésre vonatkozó tevékenységekre olyan – az államháztartási belső kontrollrendszer követelményeinek is megfelelő – kockázatkezelési rendszert kialakítani, mely biztosítja, hogy az érintett társaságok felügyelőbizottságai ellenőrzési hatókörüket a társaság irányítási rendszerének rendszeres vizsgálatára is kiterjeszthesék. Az önkormányzat tulajdonosi ellenőrzésre fordítható belső ellenőri kapacitásának szűkössége és az ilyen típusú ellenőrzések utólagossága miatt az ellenőrzött társaságok felügyelőbizottságai számára a saját ellenőrzési képességek továbbfejlesztése, és adott esetben a külső szakmai támogatás igénybe vétele is nélkülözhetetlen lehet a tulajdonosi ellenőrzés jogszabályokban előírt céljainak megvalósulásához.

A kontrollok kialakításakor szem előtt kell tartani, hogy az ügyvezetés hatáskörének és felelősségének jelentős korlátozása veszélyeztetheti a gazdasági társaság működésének hatékonyságát, illetve a vagyongazdálkodási célokat.

Következtetés

Kutatásom alapján összességében megállapítható, hogy a helyi önkormányzatok által működtetett tulajdonosi kontroll tekintetében jelentős változások nem történtek az elmúlt években. Ennek ellenére némi fejlődés tapasztalható tekintetben, hogy egyre nagyobb elvárás a tulajdonos önkormányzatok részéről is a köztulajdonban álló gazdasági társaságok hatékony, eredményes, költségtakarékos, felelős, átlátható gazdálkodása. Ezt bizonyítja az is, hogy a jogszabályokban előírtakon felül további kötelezettségek teljesítését is – mint az üzleti terv készítését – egyre inkább

előírják a tulajdonosi joggyakorlás keretében. Ezt a tendenciát folytatva szükséges lenne egy adott önkormányzat tekintetében az összes tulajdonában álló gazdasági társaságra vonatkozóan egy egységes iránymutatás kidolgozása az elkészítendő dokumentumok tartalmára és részletezettségére vonatkozóan, hogy az önkormányzat számára egységes szerkezetben, összehasonlítható módon elérhetőek legyenek a szükséges információk. Ez lehetne az első lépés a hatékony és átlátható vállalatirányítás felé az önkormányzati szektorban.

Egyetértek az Állami Számvevőszék elnökének véleményével, miszerint „*szerencsés lenne, ha egyes közszférabeli pozíciók betöltésekor a mostaninál hangsúlyosabban érvényesülnének a versenyszféra működési elvei.*” (Domokos, 2015). A megfelelő színvonalú közszolgáltatások biztosításához szükséges, hogy a jó szakemberek megtartása érdekében emeljék a béreket, amennyiben a tulajdonosi joggyakorló által kitűzött céloknak megfelelően, eredményesen végzik munkájukat. Az elérendő eredményeket szükséges előzetesen rögzíteni, melyek teljesítését folyamatosan ellenőrizni kell. Ugyanakkor véleményem szerint nem csak a személyi kérdések vonatkozásában szükséges közelíteni a piaci szereplők működéséhez, hanem a menedzsment területén is egyre több olyan módszert és eszközt (pl. stratégiai szemlélet, kontrolling, vezetői számvitel) kellene alkalmazni, melyeket az üzleti szektorban eredményesen alkalmaznak. Az önkormányzati tulajdonban lévő vállalkozások a gazdasági társaságok egy speciális típusa, alapvetően nem a minél nagyobb nyereség elérésére törekszenek, de sok esetben piaci környezetben gazdálkodnak. Az átlátható és elszámoltatható vállalatvezetés, valamint a szervezeti céloknak megfelelő tervezés javítja a gazdálkodás hatékonyságát, ezáltal növelve az önkormányzatok tulajdonában lévő vállalatok jövedelmezőségét, amely jobb minőségű közszolgáltatást és az állami erőforrások hatékonyabb felhasználását eredményezi helyi szinten.

A szakmai kompetenciák fejlesztésével, a nemzetközi és hazai szakmai szervezetek által közzétett felelős vállalatirányítási irányelvek és jó gyakorlatok alkalmazásával biztosítható az elszámoltathatóság, a felelős közpénzfelhasználás és vagyongazdálkodás, ezeken keresztül pedig az önkormányzati vagyon megóvása. A tulajdonosi kontroll javítása érdekében erősíteni szükséges a felügyelőbizottság hatáskörét. Olyan kockázatkezelési rendszert kell kialakítani és működtetni, amely biztosítja, hogy az érintett társaságok felügyelőbizottságai ellenőrzési hatókörüket a társaság irányítási rendszerének rendszeres vizsgálatára is kiterjeszthessék. Ennek

érdekében ellenőrzési képességük továbbfejlesztése, és adott esetben a külső szakmai támogatás igénybe vétele is nélkülözhetetlen lehet.

Irodalomjegyzék

- Állami Számvevőszék (2019a): Elemzés a kultúra és média területén tevékenykedő önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok ellenőrzési tapasztalatairól. Állami Számvevőszék, EL-1276-006/2019
- Állami Számvevőszék (2019b): Elemzés az önkormányzati tulajdonú, város- és piacüzemeltetési feladatokat ellátó gazdasági társaságok ellenőrzési tapasztalatairól. Állami Számvevőszék, EL-1260-019/2019
- Állami Számvevőszék (2019c): Elemzés az önkormányzati tulajdonú, sporttal kapcsolatos feladatokat ellátó gazdasági társaságok ellenőrzési tapasztalatairól. Állami Számvevőszék, EL-1260-014/2018
- Cseh B. – Lentner Cs. (2020): Az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok működésének egyes jogi és gazdasági vetületei. Jegyző és Közigazgatás XXII. évfolyam, 3. lapszám (21-23 o.)
- Domokos L. (2015): Interjú az ÁSZ elnökével 2015. július 8.
<https://www.aszhirportal.hu/hu/ajanlo/elnoki-interju-a-napi-gazdasagban>
- Domokos L. – Várpalotai V. – Jakovác K. – Németh E. – Makkai M. – Horváth M. (2016a): Az Állami Számvevőszék hozzájárulása az „állammenedzsment” megújításához, A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Állami Számvevőszék. Tanulmányosorozat, Állami Számvevőszék, Budapest, ISBN: 978-615-5222-10-8 (8-9., 28-29.o.)
- Domokos L. – Várpalotai V. – Jakovác K. – Németh E. – Makkai M. – Horváth M. (2016b): Szempontok az állammenedzsment megújításához. Pénzügyi Szemle, 2016/2 (185-204 o.)
- Gyirán Z. (2019): A helyi önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok eladósodásának kockázata Magyarországon. Jegyző és Közigazgatás, XXI. évfolyam, 3. lapszám
- Hegedűs Sz. (2015): Eladósodás és tőkeszerkezet vizsgálata a kvázi-fiskális szektorban Magyarországon = Examining the Leverage and Capital Structure of the Quasi Fiscal Sector in Hungary. *ECONOMICA (SZOLNOK)* 8:(4/2) (129-138.o.)
- Hegedűs Sz. – Molnár P. (2019): Közüzemi vállalatok gazdálkodása. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest. (23-24. o.)
- Holczer M. – Papp E. – Simon B. (2015): Önkormányzati gazdálkodás. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, ISBN 978-615-5057-39-7 (33-79. o.)
- Lentner Cs. (2019): Önkormányzati pénz- és vagyongazdálkodás. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, (117-120. o.)
- Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt. (2013): Ajánlás az állami tulajdonú társaságok számára. http://www.mnv.hu/felso_menu/tarsasagi_portfolio/eljarasi_dokumentumok/vallalatiranyitasi_ajanlasok/ajanlas_allami_tulajdonu_tarsasgok_szamara.html

- Molnár P. (2021): Önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok működőképességének vizsgálata Magyarországon többváltozós statisztikai módszerekkel. Doktori értekezés. Gödöllő (11. o.)
- Németh E. – Jakovác K. – Várpalotai V. (2015): A hulladékgyártó és távhőszolgáltató önkormányzati többségi tulajdonú társaságok ellenőrzési tapasztalatai. Fókuszban a közszolgáltatás, Állami Számvevőszék, ISBN: 978-615-5222-08-5 (5. o.)
- OECD (2005): Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises
- OECD (2014): Revision of the OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, Second Draft
- PwC (2015): State-Owned Enterprises: Catalysts for Public Value Creation?, <https://www.pwc.com/gx/en/psrc/publications/assets/pwc-state-owned-enterprise-psrc.pdf>
- Szabó I. (2012): Az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok szerepvállalása a költségvetési szektoron kívüli feladatellátásban a megyei jogú városok önkormányzatainál. Doktori értekezés tézisei, Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, https://rgdi.sze.hu/images/RGDI/honlapelemei/fokozatszerzesi_anyagok/szabo_istvan_tezisfuzet40.pdf
- Trusted Business Partners Kft. (2014): Útmutató a köztulajdonban álló társaságok vállalatirányítási rendszerének vizsgálatához. <http://www.trusted.hu/attachments/article/69/%C3%9A%20útmutató%20a%20köztulajdonban%20álló%20társaságok%20irányítási%20rendszerének%20vizsgálatához.pdf>
- Zéman Z. – Hegedüs Sz. – Molnár P. (2018): Az önkormányzati vállalkozások hitelképességének vizsgálata credit scoring módszerrel. Pénzügyi Szemle 2018/2 (182-200 o.)
- Zéman Z. – Tóth A. (2015): Az önkormányzatok és közüzemi vállalatok teljesítményértékelése. In: Lentner, Cs. (szerk.): Adózási pénzügytan és államháztartási gazdálkodás. Közpénzügyek és Államháztartás II., Budapest, Magyarország: NKE Szolgáltató Kft. (25 o.)
- Felhasznált jogszabályok:
- A köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről szóló 2009. évi CXXII. törvény.
 - A nemzeti vagyonról szóló 2011. évi CXCVI. törvény.
 - Az állami vagyonról szóló 2007. évi CVI. törvény.
 - Az állami vagyonnal való gazdálkodásról szóló 254/2007. (X. 4.) Korm. rendelet.
 - Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.)

COVID-19 Impact on Syrian Refugees Employability in Jordan

*Doa Mazen Fahmi Jarrar*¹

Abstract: Jordan, a country with a high population of refugees, has become one of the most affected countries with the recent refugees' crisis today. Increasing the loads on a country that already suffers from a high unemployment rate. As a result, Jordan has adopted strict labour regulations concerning the employment of foreign workforce including refugees, to ensure that Jordanian citizens are given a priority in accessing the job market first. Therefore, Syrian refugees are not only facing the difficulties that already existed since their arrival to Jordan, but also an additional burden that was added with the pandemic caused by COVID-19.

Accordingly, this study aims to explore the impact of COVID-19 on Syrian refugees' employability, through answering the research questions of: What was the impact of COVID-19 pandemic on the Syrian refugees' employability? How did the different defence orders in Jordan affect the employability and/ or the financial income of the Syrian refugees? And were the Syrian refugees benefited from any additional financial assistance?

Furthermore, the study was conducted after ten months of the start of the pandemic situation caused by COVID-19 in Jordan. Therefore, the refugees' employability was assessed as before, during and after the strict pandemic lockdown.

KEYWORDS: Syrian refugees in Jordan, refugees' employability, refugees and COVID-19

JEL Codes: J61, J21, J46, F35

Abbreviations and Acronyms:

FAFO – Fafo Institute for Labour and Social Research

ILO – International Labour Organization

JOD – Jordanian Dinar

MOL – Ministry of Labour

NAF – National Aid Fund

UNHCR – United Nations High Commissioner for Refugees

WFP – World Food Programme

¹ Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics, University of Sopron, Sopron, Hungary (doajarrar@yahoo.com)

Introduction

As a country that is well-known of its safety in the Middle East, Jordan has become a home for so many refugees' waves over the course of decades. Many Arab refugees were coming from neighbouring and other countries over the past years to Jordan, fleeing discrimination, wars, or political persecution.

Moreover, Jordan suffers from a high unemployment rate of 23.9% as of the third quarter of 2020, which makes the access to job market in Jordan challenging, especially for non-Jordanians (Department of Statistics, 2020). Therefore, the non-Jordanians who represent almost 29% of the total country's population, including refugees, are entitled to a strict labour regulations (WFP, 2020). As the Jordanian Ministry of Labour has closed a wide range of professions for Jordanian citizens' access only (MOL, 2019). Therefore, with the limited legal opportunities for refugees, many of these refugees have sought alternatives to generate a sustainable income, through working in informal jobs. According to the International Labour Organisation, it is believed that the percentage of informal employment among Syrian refugees has reached 52% (ILO and FAFO, 2020). Which resulted in losing the control over low wages, and difficult working conditions refugees may face.

Moreover, an additional burden has been added to the Syrian refugees' life in Jordan, with the global pandemic situation caused by COVID-19 at the beginning of 2020. The pandemic impact led to huge losses for many businesses causing a major decline in employment globally, especially during the lockdown.

Literature Review

Syrian Refugees in Jordan

The Syrian refugees' crisis resulted in displacing more than 6.6 million Syrians outside their country from 2011 until today, labelling it as one of the most protracted emergencies of our time (UNHCR, 2020b). Jordan as a neighbouring country to Syria, received a high share of refugees' waves since the beginning of the conflict. Moreover, although that Syrian refugees were eligible to receive basic aids and financial assistance from international organizations such as UNHCR, the life expenses especially for those residing outside the camps remains high (Hawkins–Assad–Sullivan,

2019). Therefore, the majority of the Syrian refugees in Jordan had to search for job opportunities to finance themselves and their dependents.

Today, Syrian refugees' population in Jordan reached 663,210 according to the UNHCR statistics as of December 2020, in which approximately 46% aged 18–59, and nearly half of them are men (UNHCR, 2021). Therefore, the need to work of these refugees has led to an increase in labour supply in a country with an unemployment rate of 23.9%.

Moreover, the current labour law in Jordan applies restrictive regulations towards refugees' employment as a foreign workforce. Therefore, refugees are benefited from a limited list of opened professions, while other professions are exclusive for Jordanian citizens only (MOL, 2019). The opened jobs are limited to four sectors, which are: construction, agriculture, manufacturing, and service sectors (ILO, 2017). In addition to infrequent jobs that are either: need a high level of proficiency or a knowledge that doesn't exist among Jordanians such as new technologies.

However, Syrian refugees were a little more privileged in terms of accessing the Jordanian job market than other refugees in the recent years. Since a partnership agreement was signed between the European Union and Jordan government in 2016. In this agreement, Jordan agreed on improving the living conditions for Syrian refugees, which includes creating 200,000 job opportunities for Syrian refugees. In return, the EU agreed to give Jordan financial assistance in the form of grants, loans and other trade agreements through three years, from 2016 -2018 (European Commission, 2017).

COVID-19 Pandemic Measures in Jordan

As a part of the worldwide measures to contain the pandemic caused by the coronavirus COVID-19, Jordan responded in applying strict procedures to contain the spread of the virus. While the country confirmed the first case on March 3rd, the strict measures started at an early level, with one confirmed case only (JT, 2020a). A framework that was issued by the UN, to assess the socio-economic response of COVID-19 in Jordan, has briefed the government several actions, including the issuance of defence orders to contain the pandemic and its impact on people and the economy. The framework summarized 14 defence orders, along with other actions between the 12th of March and 26th of June, 2020. However, as these actions have touched many socio-economic aspects, only main points that are connected to this study were concluded from the framework (UN, 2020:33–35).

One of the main points that are related to this study is that, a nationwide curfew was introduced on March 21st, which was later relaxed but with the following restrictions:

- On the 24th of March, only small supermarkets that were located inside the neighbourhoods were allowed to work from 10:00 to 18:00 and people were allowed to reach them on foot to buy their groceries.
- The full curfew continued to run on weekends; Fridays and Saturdays.
- Governorates and capital's neighbourhoods that have discovered COVID-19 cases were isolated from the rest of the country, with implementing strict curfew measures for several days.
- On the 29th of April, the government allowed the people to drive their vehicles based on the odd-plate scheme on alternating days, which was later suspended on June 4th with the end of the full curfew, but continued applying a nightly lockdown from midnight to 6:00 AM. However, Friday curfew continued to be introduced whenever cases are high. While public transportation got back to operate on the 12th of May with 50% capacity.

During the aforementioned period, in order to protect workers' rights and salaries, the government issued defence order number 6 on the 8th of April. According to the Jordan Times newspaper, the order stipulated that (JT, 2020c):

- March salaries should be fully paid to all workers, without deducting the 10 days spent within the lockdown.
- Employers who couldn't go back to operate their businesses due to the lockdown restrictions, were allowed to reduce their employees' salaries by 50% for the months of April and May of 2020.
- Employers who were allowed to operate during the lockdown, could reduce the salaries of the employees who have worked remotely by maximum of 50% for the months of April and May, provided that the working hours were also reduced.
- Owners of businesses that have been harmed by the pandemic and were allowed to operate again, were allowed to reduce their employees' salaries, upon a mutual agreement, by maximum of 30% for the months of April, May and June, and by maximum of 20% for the months of July and August (JT, 2020b).

- Employers who have terminated any employee services during the lockdown period, were requested to bring them back to work. However, many businesses have been seriously harmed by the pandemic, and couldn't survive longer, therefore, they have shut down and terminated their employees.
- National economic protection programmes were introduced by several bodies to help the employers overcome their losses during the lockdown, through zero-interest loans.

Later in April, on the 25th, migrant workers were able to apply through a specific platform to return to their home countries. Furthermore, The Ministry of Industry, Trade and Supply gradually opened various sectors, such as opening financial auditing and consultancy services, beauty salons and barber shops, accessories and cosmetics shops, and dry-clean services on the 27th of April, while the economic and construction sectors were opened on the 6th of May. However, the employees' movement back and forth to their work locations, was still limited to the previously mentioned movement restrictions, although some companies managed to issue mobility permits to their employees. Public sector's institutions were back to work from office on the 26th of May with a 30% capacity at any given time (UN, 2020:35). However, some sectors are still closed until the time of the study, such as cinemas, and events services. While fitness and sports centres were allowed to reopen their doors only on February 1st, 2021, with a capacity of 50%, although that they were allowed to reopen for a short time during the third-quarter of 2020, but were closed after (Roya News, 2021).

Moreover, to keep the flow of the necessary supplies, the Food and Beverage sector was exempted from the previously mentioned lockdown measures. To organize that, mobility permits were issued for food and beverage manufacturers and their employees in addition to farmers (World Bank et al., 2020:11). However, small farmers at the informal sector were not included with the exception. In addition to that, refugee workers who have been residing inside the refugee camps, were not able to receive mobility permits even if their employers were allowed to operate, the camps were totally locked.

Therefore, just like all other countries, the pandemic has hit Jordan's economy, however, the strict measures and numerous changes increased the loads on the economy and people.

Therefore, after approximately ten months from the beginning of the pandemic situation, the refugees today are facing an additional burden that was added to their challenges. Accordingly, this study aims to shed the light on this new topic that hasn't been thoroughly studied and explored. This study is a part of a PhD Thesis that focuses on the refugees working opportunities and regulations in Jordan, which was written during the pandemic period.

Methodology

The main concern of this paper is to focus on the impact of COVID-19 pandemic on refugees' employability by exploring the situation these refugees have gone through, the challenges and how they were affected by the country's different defence orders. Therefore, the study is based on an exploratory qualitative approach that relies on:

- Secondary data – through reviewing a wide range of documents which explain the different defence orders and actions Jordan has implemented during the pandemic. In addition to UNHCR and other international NGO's reports.
- Primary data – the information was gathered through formal deep semi-structured interviews with twenty-five Syrian refugees who have been working in Jordan before the pandemic, whether formally or informally.

Data Collection

Formal deep semi-structured interviews were conducted with twenty-five Syrian refugees. Participants who have been working in Jordan before the pandemic, were asked to assess their employment situation, before the pandemic, during the strict six-week lockdown, and in the following months after the lockdown, when new pandemic measures were introduced. Part of the participants work/ worked formally as they have work permits with their employers, while others work/ worked informally through only a verbal agreement with their employers. These interviews were conducted after approximately 7 months of the end of the strict lockdown in Jordan that lasted for six weeks.

Study Questions

Data analysis of the interviews and secondary data resulted in answering the research questions of this paper, which are:

- What was the impact of COVID-19 pandemic on the Syrian refugees' employability?
- How did the different defence orders affect the employability and/or the financial income of the Syrian refugees? And
- Were the Syrian refugees benefited from any additional financial assistance?

Findings

COVID-19 Impact on Work Stability and Employability

The pandemic situation has led to huge losses for many businesses and industries all around the world, which has led to an unexpected decline in the employment rate. While countries applied pandemic measures differently; as some countries haven't applied full curfew while others imposed strict curfews, the level of damage varied between industries, economies, and businesses. For example, it was visible that travel and tourism related businesses were among the most financially ailing businesses globally, with travel restrictions and the fear of the virus. However, other businesses from different sectors and industries couldn't survive due to the local restrictions and economic situation in many low and middle-income economies.

In the case of Jordan, the government has struggled in making a balance between controlling the spread of the virus through enforcing strict lockdown measures as well as suspending many businesses that believed to help in transmitting the virus, and mitigating the impact on the economy and the financial stability of people.

As a result, the impact on employability was noticeable through the jump in the unemployment rate. According to the Department of Statistics in Jordan, the unemployment rate has changed from 19.3% in the first quarter of 2020, to 23.9% within the third quarter of 2020 (Department of Statistics, 2020).

Moreover, the pandemic also affected the casual and informal workers, since they were not covered with legal documentations and mostly relied on verbal employment agreements, as well as not being entitled for

social security services. Therefore, according to the ILO, it is believed that almost one third of the informally employed Syrian refugees had lost their jobs because of the pandemic (ILO and FAFO, 2020).

As for the study participants, three out of the eight who have confirmed that they were employed informally, said that they have totally lost their jobs at the beginning of the pandemic. In addition, the other five, have confirmed that their salaries were partially deducted, which shall be explained in the next point. Table 1 summarises the participants' responses.

Furthermore, two of the formally employed, out of seventeen participants, have confirmed that they had to quit their jobs, as they were not paid during the lockdown despite of what was agreed by their employer. Even after the lockdown was over, the work load has increased, and salaries decreased.

The additional load on refugees resulted in an increase by 18% in the poverty rate among Syrian refugees in Jordan, which was already high even before the pandemic. This was justified in the lack of financial support, except those offered by the UNHCR, for those refugee workers who have been affected by the lockdown (World Bank, Joint Data Center of Forced Displacement, et al., 2020:11).

Unlike their Jordanian peers, who were entitled to the several protection programs such as the National Aid Fund (NAF) of the Ministry of Social Development and Social Security program. The NAF has distributed cash and e-wallet assistance to several Jordanian families that was harmed directly by the lockdown. While the Social Security Corporation offered a program targeting those fully or partially lost their jobs during the pandemic, through cash assistance over a short period of time (UN, 2020:16).

Moreover, the Jordanian government in cooperation with the Central Bank of Jordan and many of the private sector organizations who have contributed in an initiative to support small and medium sized enterprises. The initiative supported the businesses that were severely harmed during the lockdown, or those businesses that couldn't operate even after the end of the lockdown, due to the restrictions, through giving them low or zero-interest loans, providing that they don't fire any of their workers during the period of the loan (Kebede et al., 2020:18).

However, refugees were not entitled for most of these financial programs, although most of these working formally, are insured within the Social Security service. While non-Jordanians whom born to Jordanian

mothers as well as Palestinian refugees originating from Gaza, were included in one exception offered through the Social Security Cooperation for its insured workers program. However, one participant confirmed that he managed to find a way to withdraw an amount from his savings from the Social Security department, which was covering non-Jordanian workers. He explained that his other Syrian colleagues were not entitled for this service, as it requires a specific insurance period at least.

An additional challenge was facing working mothers in general and working women refugees in specific, since the digital learning was imposed, working mothers faced a difficulty to assign time to work-from-home with the presence of their children. Women participants confirmed that they were extra loaded with an additional teaching tasks especially for children at first grades, which was added to their work tasks, and housework. Moreover, after the return to work from office in April and May, they found it difficult to leave their young children at home. As expatriate mothers, they mostly do not have other close family members who can take care of their children, at the time schools and kindergartens remained closed. While a separate decision, allowed later the opening of nurseries in consideration of the working mothers' complaints in all cities in Jordan.

Moreover, three participants have confirmed that they were able to find better work opportunities after the lockdown, which they see as a positive impact on their career caused by COVID-19 pandemic.

Table 1. Participants responses over different elements, distributed over their type of employment.

Participants Response on	Informally Employed	Formally Employed
Type of Employment	8	17
Lost the job during the pandemic	3 out of 8	None, but 2 quitted for not being paid
Didn't receive a salary during the lockdown	6 out of 8	2 out of 17
Salaries were reduced during the lockdown (up to 50%)	2 out of 5 (of those maintained their jobs)	13 out of 15 (of those maintained their jobs)
Salaries were reduced lockdown the lockdown (up to 30% in the first 3 months)	4 out of 5 (of those maintained their jobs)	11 out of 15 (of those maintained their jobs)
Received financial support from the Social Security dep. Or any Jordanian body	None	1 out of 17
Received additional financial support from UNHCR (one-time pandemic payment)	5 out of 8	4 out of 17

Source: constructed by researcher

Jordan's Pandemic Response and the Influence on Refugees' Income

As mentioned earlier, defence order number 6 allowed employers to reduce their employees' salaries in reference to different schemes. Therefore, those who have worked from home, or couldn't reach their work locations were subject to 50% deduction for April and May, while others who managed to reach their work locations, were subject to a deduction of up to 30% for April, May and June and 20% for July and August. Despite that this order was applied to all workers including Jordanians, other factors, such as the difference in minimum wage between Jordanians and non-Jordanians, as well as the lack of support programs for non-Jordanians, affected the refugees the most.

Fifteen participants out of the twenty-five have confirmed a deduction from their salaries by mostly 50% when they were not able to work during April and part of May, while the deduction continued to be 30% after the opening till June and 20% for July and August for most of them, with reduced working hours. While eight participants confirmed that they haven't received the salaries of April and part of May, in which three of them have totally lost their jobs. Only two participants confirmed that their salaries were not changed during or after the lockdown, as according to them,

they work for Food and Beverage companies, that weren't affected by the lockdown.

Moreover, five participants who worked for restaurants and haven't received salaries during the lockdown, confirmed that they were paid per hour instead of a monthly salary for the first two months after the lockdown, which resulted in less income, as restaurants were struggling to operate with the same performance as before the pandemic, which resulted in reduced working hours for restaurants workers. Moreover, they have also confirmed that their colleagues who were within the probation period at the beginning of the pandemic were fired. Two workers from a manufacturing industry, confirmed that the reduced salaries decision wasn't applied on the higher management which are mostly Jordanian citizens. Although that the defence order number 6, states that salaries deduction has to be applied on all, including higher management. Moreover, they were involuntary asked to take 15-day unpaid leaves for the months of December and January.

Moreover, although that part of the participants work for industries that were operating during the lockdown, they have confirmed that the transportation to their work location was a challenge. Even when a transportation service was provided, some of them mentioned that they were not able to reach the meeting point due to movement restrictions during the lockdown, and as Syrian refugees are not allowed to drive in Jordan unless for limited cases, such as those entitled for senior professions' work permits, or university students.

Moreover, one participant has confirmed that he was promoted to a new job before the pandemic with his current employer, however, due to the losses his company has made during the lockdown, the new title was closed and he has to go back to the old job.

Financial Assistance to Syrian Refugees

Although that the national financial support programs didn't include Syrian refugees, the UNHCR and World Food Programme continued on distributing food vouchers on the Syrian beneficiaries in Jordan. Ten participants said that they are entitled to the UNHCR & WFP food vouchers and have continued in receiving them. The amount of these vouchers varies between JOD 15 to 23 (approx. EUR 19 to 30) per person per month; depending on each family's situation.

Moreover, nine out of the ten participants who are entitled to the food vouchers also confirmed that they have received extra financial assistance

which was specifically paid due to the lockdown impact on refugees. The received amounts varied between participants, as part of them confirmed receiving an amount of JOD 300 (approx. EUR350), distributed over two payments, other confirmed receiving a one-time payment of JOD 85 (approx. EUR100). Furthermore, according to the UNHCR Office in Jordan, and additional cash assistance of USD 25.4 million was distributed over up to three separate payments, depending on each family's situation, for approximately 51,000 vulnerable refugee families in Jordan, who have been impacted by the COVID-19 pandemic (UNHCR, 2020a).

Conclusion and Recommendations

In conclusion, refugees are facing double burdens today; while being away from their home countries and entitled to strict regulations by host countries, in addition to the COVID-19 pandemic that harmed them the most. Although that the pandemic situation has affected most workers and businesses in Jordan, refugees were less benefited from financial aids.

Moreover, the increase of restrictions towards the employment of refugees in Jordan has led to an increase of informal employment, resulting in losing the control over work conditions; where harsh conditions and abuse may exist. Adding to this that refugee workers who have been working informally were not able to defend their employment rights just like their peers, during the pandemic crisis.

Therefore, if more efforts are introduced to formalize the informal market for refugees, control over working conditions will be imposed, and refugee workers' rights will be protected. This can be implemented through making a clear distinguish between the foreign workforce regulations and those related to the refugees who are already located Jordan. This will not only minimize the access of foreign workers for the benefit of refugees, but also will reduce the competition between Jordanians and other nationalities, especially that the refugee workers already reserve their place informally. In addition, minimizing the population in the country, through giving the priority to refugees in accessing the work opportunities instead of bringing expatriates, shall minimize the pressure on the infrastructure, and natural resources of the country.

Lastly, as all workers in Jordan are entitled to the same amount of deductions by the Social Security Department, in addition to the compulsory social security insurance regardless of the nationality of the worker.

Future programs that are implemented to support insured workers, under any circumstances, whether pandemic situations or disruption of work for any other reason, shall be introduced to all workers regardless of their nationality.

References

- Department of Statistics – Jordan (2021, January 20): Unemployment Rate during the first and third Quarters of 2020 – Department of Statistics.
<http://dosweb.dos.gov.jo/23-9-unemployment-rate-during-the-third-quarter-of-2020-2/>
- European Commission. (2017): “Jordan Compact (EU-Jordan Partnership).” Retrieved May 25, 2020 (<https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/jordan-compact.pdf>).
- Hawkins, A. – Assad, R. – Sullivan, D. (2019): “Citizens of Somewhere – A Case Study of Refugees in Towns (Amman, Jordan).”
- ILO, International Labour Organization-Regional Office for Arab States (2017): “Work Permits and Employment of Syrian Refugees in Jordan – ILO”
- ILO, International Labour Organization-Regional Office for Arab States, and Fafo Institute for Labour and Social Research FAFO (2020): *Impact of COVID-19 on Syrian Refugees and Host Communities in Jordan and Lebanon*. (p. 3)
- JT, The Jordan Times (2020a): “Jordan Confirms First Case of Coronavirus.” *Jordan Times*. Retrieved February 3, 2021 (<http://jordantimes.com/news/local/jordan-confirms-first-case-coronavirus-0>).
- JT, The Jordan Times (2020b): “PM Issues Circular on Wage Regulations for July, August.” *Jordan Times*. Retrieved January 23, 2021 (<http://www.jordantimes.com/news/local/pm-issues-circular-wage-regulations-july-august>).
- JT, The Jordan Times (2020c): “PM Issues Defence Order No. 6 Stipulating Labour Rights under Defence Law.” *Jordan Times*. Retrieved January 23, 2021 (<http://www.jordantimes.com/news/local/pm-issues-defence-order-no-6-stipulating-labour-rights-under-defence-law>).
- Kebede, T. A. – Svein, E. S. – Maha, K. – FAFO (2020): *Facing Double Crises – Rapid Assessment of the Impact of COVID-19 on Vulnerable Workers in Jordan* p. 18/67. Jordan: International Labour Organization and Fafo Institute for Labour and Social Research.
- MOL, Ministry of Labour-Jordan (2019): “Closed Jobs to Foreign Workforce in Jordan.” Retrieved September 30, 2020 (http://mol.gov.jo/AR/Pages/المهن_المغلقة_امام_العمالة_الوافدة).
- Roya News (2021): “Gyms, Sport Facilities Reopen across Jordan.” Retrieved February 3, 2021 ([/news/25193/2021-02-01](http://news/25193/2021-02-01)).

- UN, The United Nations Country Team-Jordan (2020): *Socio-Economic Framework for COVID-19 Response – Jordan* (p. 16, 32-36/44). Jordan.
- UNHCR, United Nations High Commissioner for Refugees (2020a): “Cash Assistance Lessens Economic Pain of COVID in Jordan.” *UNHCR*. Retrieved January 24, 2021 (<https://www.unhcr.org/news/latest/2020/12/5fdb1c3b4/cash-assistance-lessens-economic-pain-covid-jordan.html>).
- UNHCR, United Nations High Commissioner for Refugees (2020b): “Syria Refugee Crisis Explained.” *USA UNHCR*. Retrieved September 30, 2020 (<https://www.un-refugees.org/news/syria-refugee-crisis-explained/>).
- UNHCR, United Nations High Commissioner for Refugees (2021): “UNHCR Registered Syrians in Jordan January 2021.”
- WB, World Bank, Joint Data Center of Forced Displacement, and United Nations High Commissioner for Refugees UNHCR (2020): *Compounding Misfortunes: Changes in Poverty Since the Onset of COVID-19 on Syrian Refugees and Host Communities in Jordan, the Kurdistan Region of Iraq and Lebanon*. World Bank.
- WB, World Bank, World Food Programme WFP, International Fund for Agricultural Development IFAD, and Food & Agriculture Organization of the United Nations FAO (2020): *Jordan Food Security Update – Implications of COVID-19*.
- WFP, World Food Programme (2020): “Jordan | World Food Programme.” Retrieved September 30, 2020 (<https://www.wfp.org/countries/jordan>).

The Impact of Contextual Factors of Silence on Employees' Satisfaction in the Jordan Ministry of Education

*Osama Khaled Ahmad Alkhlaifat*¹

Abstract: This research aims to determine the impact and relationship direction between organizational silence and employees' satisfaction in the Jordanian Ministry of Education (MOE). The study used a questionnaire tool that was developed based on previous studies. The questionnaire was distributed to 100 employees randomly. The alpha coefficient was used to test the reliability of the instrument. Also, multi-regression and the One-way ANOVA analysis were used to examine the hypotheses. The results showed that the sample reported a moderate degree of both silence and satisfaction and that the relationship is inverse between the organizational factors of silence and job satisfaction. The results also showed that the "Lack of support" factor was the most influential factor and the "Mistrust" had the lowest impact on satisfaction.

KEYWORDS: silence, satisfaction, communication, organizational behaviour.

JEL Codes: J28, O15, D63

Introduction

Today, organizations attempt to search for reliable solutions to improve performance and productivity among individuals and groups and use their effects. High performance and productivity require employees to feel comfortable and satisfied with the work environment. When employees join a job, they have a set of needs and past experiences and create expectations. Some of these needs include the tendency to get trained, learning and scientific progress, appropriate benefits, job promotion, and suitable work conditions, which lead to job satisfaction (Fard–Karimi, 2015). Thus, individuals choose organizations in which they feel satisfied and can express themselves. Employees are more motivated and highly perform in a workplace with the freedom to speak, and silence does not exist

¹ Member of the HR department, Ministry of Education, Jordan
(Khlaifat77@gmail.com)

(Ahmad et al., 2018). Simultaneously, in a continuously changing world, organizations need employees capable of expressing their ideas and breaking the silence state. Organizations need people reacting well to new environmental challenges and do not fear sharing information and opinions, which requires organizations to afford a satisfying environment to attract such individuals.

Employees' satisfaction is formed after entering the organization, which is considered a pre-requirement of organizational commitment (Fard–Karimi, 2015). Most employees focus on economic returns, doing valuable tasks, and high job independence. If employees are encountered with barriers in their job expectations, it leads to low job satisfaction (Shojaie et al., 2011). Employees' satisfaction could be affected by many factors, especially organization-related factors. One of the critical factors could be the communication channels; most employees report that their organizations follow the directive management styles and do not support communication and information sharing (Nikolaou et al., 2011). The management style, organizational policies, tendency to dictatorship styles or democratic style, and the attitude to the human being, reactions on speech, supportive behaviours, and justice could affect one's readiness to speak or be silent.

The silencing behaviour within the organizations is represented by the superiors or colleagues practices colleagues that one perceives as unwillingness to listen (Ahrens, 2006). The problem with organizational silence that it avoids organizational development and changes by avoiding negative feedback needed to correct the errors or any deviation from the plans. So, mistakes are increased, and the correction activities are not performed as necessary (Panahi et al., 2012). Indeed, what essential for this research is not how silence affects the development or change, but the impact of silence on employees' opportunities to present and express themselves and their views. Thus, the employees' satisfaction could be affected and decreased as a result of a non-supportive environment. Hence, the researcher suggests that the organization-related factors have an impact on and an inverse relationship with the employees' satisfaction.

H1: Organizational factors are inversely correlated to employees' satisfaction.

H2: There is a statistically significant impact (at the level $\alpha \leq 0.05$) of organizational factors (Fear of negative reactions, Mistrust, Lack of management support, Abusing of formal authority, and injustice) on the employees' satisfaction.

Objectives

Organizational silence and its treatment methods are of great importance in organizational issues and require managers' serious consideration. However, research about this relationship has been carried out in the public sector and, in particular, research into this phenomenon in the Jordanian public sector are limited. The study here attempts to help bridge some of the gaps in the literature between organizational silence and job satisfaction in the context of the Jordanian ministry of Education (MOE).

Literature

Organizations members communicate and share information, feedback and views in different ways; upward, downward, and horizontally among people at the same level (Goris et al., 2000). Communication can be through formal channels like official meetings and procedures or through informal (unstructured) channels which are not prescribed by the organization but exist due to personal and social needs (Kandlousi et al., 2010). Communication can be conceptualized in terms of the openness and the extent of the free flow of information, suggestions and points of view among people (Gambarotto–Cammazzo, 2010). The exists literature described the ways communication is used to inform and socialize new members of an organization into its culture. The different patterns are associated with the management style, whether it is democratic or directive. Democratic communication refers to interactions concerned with participation in work-related issues (Stohl–Cheney, 2001). In contrast, the directive communication describes messages that aim to control or influence personnel (Dolatabadi–Safa, 2010). The style of management and organizational behaviour both affect the individuals' readiness to convey the work-related information. Thus, an organization with a supportive environment allows the natural communication atmosphere to take place and allows the individuals to express themselves and their ideas freely (Amazt–Idris, 2011). According to Thompson & Prottas (2006), the more supportive organizations, the more satisfied employees. On the opposite side, in a non-supportive environment, employees are most likely to speak less or to be silent. Empowering organizational environments that provide access to information, supporting employees, and give an opportunity to

learn and improve, influence employee work attitudes, such as job satisfaction (Kandlousi et al., 2010).

Employees are considered main sources of change, learning, and innovation, which are factors essential to organisations' success. However, many employees choose not to speak up about their concerns about work issues in their organizations; when they feel their participation doesn't make a difference and speaking up is pointless, they are not likely to share ideas or suggestions. According to Morrison and Milliken (2000), when most organisation members decide to keep silent, silence becomes a collective behaviour, which is referred to as organizational silence.

Organizational silence refers to as a collective-behaviour of not saying or doing less in response to organization problems (Henriksen–Dayton, 2006). Research on silence problem focuses on the overall levels of silence in organizations. The primary interest of research on silence within organizations is to identify the environmental factors that push most members to remain silent. Past studies identified two main types of silence factors; first personal factors related to individuals' attributes like beliefs, cultural and social level. Second, the organizational factors, often associated with the organisation's policies, work issues, and leadership styles (Akbarian et al., 2015). This research focuses on the organization-related factors to find the effect and the direction of the relationship between silence and job satisfaction. Management styles, organizational behaviour, and corporate culture are the primary sources of organization-related factors of silence. They have a vital role in determining employees' silence behaviour according to how they perceive them (Vakola & Bouradas, 2005). Thus, organizational and environmental variables are likely to affect whether collective silence develops. The related studies found some vital factor that comes due to the policies, practices and communication atmosphere within the organization including, formal authority abuse, fear of negative reactions, lack of support, mistrust, and injustice (Alkhlaifat, 2019; Bagheri et al., 2012; Milliken et al., 2003; Panahi et al., 2012).

The abuse of formal authority results from different reasons. The most important one is the lack of leadership qualities of managers and the decision-makers, which cause them to rely more on the power to get work done (Al-Omari, 2013). However, when the decision-making process is centralized, and there are few channels for upward communication, the employees will perceive that managers do not think employee opinions are important. Another problem is the high power distance. Authority differences resulted from hierarchy can interrupt and distort communication

(Dessein, 2002). Thus, if there is a distance between the employees and managers, employees choose to remain silent. In a tall organizational hierarchy, top management will be less likely to interact with, relate to, and trust lower-level employees—the higher the organizational structure levels, the more likely to reinforce silence. Also, hiring managers from outside rather than promoting from within are more likely to have a gap between top management and lower-level (Morrison–Milliken, 2000). Thus, employees are more likely to maintain silent.

Fear of negative reactions is considered as a defensive silence and more proactive. It is a conscious decision to withhold information, ideas, and opinions as to the best personal strategy at the moment (Panahi et al., 2012). It includes withholding information based on a fear that the speaking up of ideas is personally risky. This self-protection motive might be based on the fear of punishment, endangering the job situation, or taking responsibility for the problem (Rhee et al., 2014). Also, defensive silence could include hiding personal mistakes as self-protection. The employee who is afraid of his manager chooses to remain silent or speak less instead of direct communication (Ehtiyar–Yanardağ, 2008). Then, the natural communication atmosphere will take an unrealized or incomplete formal communication place, and there will be inaccurate information flow to irrelevant people (Kandlousi et al., 2010). Besides, top managers' fear of negative feedback, especially from subordinates, is also a reason for not speaking. Superiors often feel threatened by negative feedback, and as a result, try to avoid it (Dolatabadi–Safa, 2010). When they receive negative feedback that suggests weakness or errors or challenges the current situation, they often try to ignore it or attack the source's credibility to avoid embarrassment and feelings of incompetence (Detert–Burriss, 2007).

It is reasonable to say that supportive communication from superiors to staff members is associated with silence derived from a manager–employee relationship. A supportive environment refers to the environment that allows sharing positive messages related to encouragement and raising of confidence. Examples include positive feedback, constructive criticism, praise, showing interest in the opinions of staff. Upward and horizontal supportive communication are also related to silence. Therefore, it is reasonable to suggest that managers should maintain supporting structures by which these types of supporting communication may flow. Additionally, staff members should have opportunities to interact with one another outside the workplace as this may provide more opportunities for

supportive communication through social contact and sharing of concerns. This could help in reducing the tendency to silence. Ducharme and Martin (2000) reported that social support among individuals improved job satisfaction for a sample that included a variety of occupations. The evidence for this impact and relationship supports the formulation of our main hypotheses. Once the individuals perceive that organizational behaviour is not supportive, their satisfaction level could be affected (Yiing–Ahmad, 2009). The lack of a suitable rewarding system for employees' creative ideas and performance is another non-supportive environment characteristic. It could result in not sharing creativity and doing less (Ducharme–Martin, 2000).

Another important factor that lies at the root of silence is the (Mistrust). Managers implicitly hold beliefs about organization members and the nature of management. One belief is that individuals are untrustworthy and following their self-interest (Khalid–Ahmed, 2016). This paradigm reminds us of what McGregor calls “Theory X” takes as a starting assumption that employees are self-interested and act in ways to maximize their benefits (McGregor, 1960). Employees are also viewed as effort resistant, and they cannot be trusted to act in the best interests of the organization without incentive or sanction (Morrison–Milliken, 2000). Also, that top management knows more about most work-related issues within the organization is one of these beliefs. When negative feedback flows from below rather than from upper levels, from employees not from the superiors, it is taken as less accurate and as threatening to one's authority and credibility. Thus, a fear of bad feedback can set into mind a set of organizational practices that block the upward communication.

Moreover, on the horizontal level, the feelings towards colleagues will be influenced by how reliable and trustworthy information from them is, and vice versa. This also could affect the flow of information; if there is no trust, less information will be communicated. Organizational trust and decisions to keep quiet are founded to have a significant and negative relationship (Khalid–Ahmed, 2016). Their research indicated that as trust increases, the likelihood of organizational silence decreases. Satisfaction with colleagues may also encourage the exchange of support between peers. Managers must work hard to create a trustful environment in which employees know that their input is of importance and that it is safe to convey feedback even if it's negative. If employees feel that superiors do not want to hear negative feedback and work problems, they will not talk

about them. Managers must follow this dynamic and convince employees that they care about their input.

Furthermore, perceived justice, especially procedural justice, can be critical in employers' decision to speak up about organizational issues. Some researches have explored some justice dimensions (e.g., procedural, distributive, informational, and interpersonal; Colquitt 2001), while others have focused on overall justice judgments (e.g., Ambrose–Schminke, 2009). Organizational justice is a term that defines how employees are treated fairly in the workplace (Altahayneh et al., 2014). Also, justice is related to a fair distribution of organizational resources among employees (Ambrose–Schminke, 2009). These resources could be salary, rewards, promotion, appreciation, honest feedback, and prestige. These concepts make employees feel that they are treated with respect and sincerity, which leads to a more robust perception of justice (Burton, 2008). Employees look to gain these resources in exchange for their contribution to the organization through their efforts, training, experience, and knowledge (DeConinck–Stilwell, 2004). In case the employee feels that resources are not distributed in proportion to their contribution to the organization, they develop a feeling of injustice (Fortin, 2008). Employees with a perception of injustice first investigate the procedures and situations before they react. Therefore, justice is considered to be directly an organizational factor. Research on justice showed that organization members evaluate the work environment more favourably when it allows for employee input on an equal basis, even when this input does not impact the work and decision outcomes (Tan, 2014). Fairness leads individuals to believe that they can make meaningful changes in their environment, thereby decreasing acquiescent silence. Also, employees feel undervalued when they perceive that they are not allowed openly to express their opinions compared to the others. Thus, employees think their organization does not value them and will be less likely to speak or contribute to the organization (Berdahl–Martorana, 2006). Individuals who feel unfairly treated are more likely not to speak up and to be silent. The injustice could affect employees' ability to express themselves, which in turn could affect their satisfaction, self-esteem, and meaningful existence (Cropanzano et al., 2001; Rupp, 2011).

Satisfaction is defined as the employees' positive feelings about their work and the work circumstances (Lumley et al., 2011). In contrast, unfa-

avourable or negative feelings towards work may be called job dissatisfaction (Soodmand Afshar–Doosti, 2016). Employees' satisfaction begins at an individual's identification and involvement in a particular organization. Thus, satisfaction is determined by a range of organizational and personal factors such as personal characteristics, structural characteristics, experience, and role-related features. Many studies have investigated the dimensions of job satisfaction, the majority of which have focussed on organizational aspects, to name a few (Kandlousi et al., 2010; Lumley et al., 2011; Yiing–Ahmad, 2009). The dimensions of work identified in studies include the quality of relationships between employees and their supervisors, colleagues, pay, working conditions, recognition for work done, the work itself, participation in decision-making, and communication.

Alike, (The–Sun, 2012) revealed that job satisfaction is positively related to employees' knowledge sharing behaviour. Greater open communication between subordinates and superiors resulted in greater subordinate job satisfaction. Job satisfaction has been associated with different organizational behaviour relating to communication. However, little research has been conducted in the public sector, encompassing job satisfaction and silence. Therefore, this study investigated the impact and relationships between organizational factors of silence and the employees' satisfaction. The research's importance is that the potential costs or benefits to organizations from the effects of job satisfaction are worth considering when investigating silence in the public sector.

Methodology

This study uses quantitative methods to find the impact of silence organization-related factors on employees' satisfaction in the centre of the MOE. It measures the awareness of organizational factors as a reason for low satisfaction level. The study uses the primary data collected using the questionnaire and secondary data from the relevant previous literature.

The study population consists of 1128 employees of those with a higher education degree and with a full-time job. They are divided into 747 males and 381 females, according to the MOE databases in 2020. The sample reached 100 employees of both genders, which is almost 9% of the entire population. They were randomly selected and accessed using

google-drive electronic questionnaire tool after being requested to partake in the study-table (1) shows the sample's demographic distribution.

Table 1: demographic distribution of the sample

Variable		Number
Gender	Male	72
	Female	28
Age	20-30	17
	31-40	42
	41-50	34
	51 or more	7
Education	Diploma	12
	Bachelor	68
	Master degree	15
	PhD degree	5

Source: Own construction

The researcher utilized a questionnaire that consists of three parts: The demographic characteristics of the sample (gender, age, and level of education). Secondly, silence organization-related factors measure developed based on the results of the related-study (Alkhlaifat, 2019; Brinsfield, 2013; Milliken et al., 2003; Panahi et al., 2012). This part has 31 questions distributed as follows:

- Fear of negative reaction (7 questions).
- Mistrust (9 questions).
- Lack of management support (5 questions).
- Abusing of formal authority (5 questions).
- Injustice (5 questions).

The third part measures employees' satisfaction. In the present study, the focus is to test satisfaction through three dimensions; information communication satisfaction, relational, and informational/relational satisfaction, where they measured using 15 items. Informational communication satisfaction reflects the degree to which the accessible information conforms with employees' demand for information about their roles, or it is only about organizational tasks. In contrast, relational communication dimension is focused on satisfaction with communication relationships within the organization, including subordinate communication, supervisor communication, and horizontal communication. The third dimension was the informational/relational

focuses on a mix between two factors that are personal feedback and communication climate. This measure has been widely applied in several studies, where they attempted to determine the relationship between communication satisfaction and job satisfaction (Bakanauskienė et al., 2010; Ejere, 2010; Ilozor et al., 2001; Kandlousi et al., 2010; Tsai et al., 2009).

The questionnaire items were rewritten in the form of questions that fit the purpose of this study. Furthermore, the questionnaire was presented to linguists to be sure that the rewording and translation were correct.

The study used a five-point Likert scale for all questions, where the result between (1-2.33) indicates a low silence or satisfaction level, (2.34-3.67) there is a medium level, and (3.68-5) or above shows a high level. The scale is applied for both parts, silence and satisfaction. SPSS v24 was used to test the reliability of the study tool and examine the hypotheses.

Data analysis and hypothesis testing

Reliability is the degree of internal consistency of study instruments (Roberts & Priest, 2006). The reliability test is used to judge the goodness of a measure and indicates the stability and consistency with which the used tool measures the concept (Sekaran–Bougies, 2013). The data collected were entered into the SPSS software package. Cronbach’s Alpha test was conducted to confirm the reliability of the study tool. The test result for the silence factors is 0.82, and 0.755 for the dependent variable (*Table 2*). Thus, according to the rule, the instrument is considered reliable when α is greater than 0.7 (Nunnally–Bernstein, 1994), which means that the tool is reliable and can be adopted.

Table 2: Reliability test

Variable	Number of items	Cronbach
Fear of negative reactions	7	0.811
Mistrust	9	0.789
Lack of support	5	0.801
Authority abuse	5	0.878
Injustice	5	0.802
Job satisfaction	15	0.755

Source: Own construction

The averages of the sample responses were calculated for both independent and dependent variables. The results were moderate to almost high for both the satisfaction and silence, which were respectively 3.231 and 3.69. Table (3) shows the averages and standard deviations of the independent and dependent variables.

Table 3: The mean and S. d.

Variable	Mean	Standard deviation
Fear of negative reactions	3.967	0.816
Mistrust	3.429	0.768
Lack of support	3.829	0.884
Authority abuse	3.550	1.026
Injustice	3.750	0.842
Job satisfaction	3.231	1.068

Source: Own construction

Regression analysis helps understand how the typical value of the dependent variable, employees’ satisfaction, changes when any one of the independent variables, the organizational factors of silence, is varied. In contrast, the other independent variables are held fixed (Sekaran, 2003). The data was added using the least square approach; the least square method is used to estimate the values of the model coefficients. Moreover, an (ANOVA) test was conducted; analysis of variance (ANOVA) test is used to compare variables that fall into different groups (Pallant, 2005). Table (4) shows the multiple regression analysis and (ANOVA) test.

Table 4: Multi-regression and (ANOVA) test for the impact of the organizational factors

	R	R ²	Adjusted R ²	F-value	Sig	Standardized Beta	t-value	Sig
Fear of negative reactions	-0.754	0.569	0.546	24.819	0.000	-0.279	-2.063	0.041
Mistrust						-0.256	-2.001	0.048
Lack of support						-0.332	-2.343	0.021
Authority abuse						-0.263	-2.013	0.044
Injustice						-0.288	-2.115	0.038

Source: Own construction

The table shows the results of the hypotheses test. The correlation factor ($R = -0.754$) and the negative value of "T" both indicate an inverse relationship between organizational factors and employees' satisfaction. Moreover, the significance coefficient is less than 0.05 for all variables. Thus, the first assumption that the organizational silence factors are inversely correlated with employees' satisfaction is accepted. R^2 shows that the tested factors explain 57% of the amount of change in the dependent variable. For the second hypothesis, the results show that $F\text{-ratio} = 24.819$ and $P\text{-value} = 0.000$. Therefore, the hypothesis is accepted. Thus, the organizational factors of silence have an impact on the satisfaction within the MOE.

Results discussion

Five organization-related dimensions were included for the evaluation of the study model. After testing the hypotheses, the results revealed that employees' satisfaction is negatively related to employees' silence behaviour. This is supported by past research of Beheshtifar et al. (2012) showed that satisfaction is positively associated with open communication. Thus, logically being unable or unwilling to communicate to be inversely correlated with satisfaction. From the results also, all factors included in the study model significantly impact the satisfaction within the MOE.

The results show fear of negative reactions, mistrust, lack of support, formal authority abuse, and unfair practices (injustice) within the MOE. The past research showed that the organizational practices obstruct the exchange of relevant information with other members across the organization and impact their satisfaction (Bartol & Srivastava, 2002). Thus, organization-related factors of silence have to be treated as an essential reason that moulds employees' satisfaction.

Fear of negative reactions or resistance to negative feedback can set into motion a set of organizational practices that impede the upward communication of information. Thus, being unable to express individuals' thoughts about work concerns leads to lower satisfaction. This result can be supported by Kish-Gephart and Breaux-Soignet's (2013) opinion that individuals satisfaction is affected by the natural fear of challenging authority and workgroups because higher status group members typically

have the power to punish those who threaten their position. Also, as mentioned before, Rhee et al., (2014) indicated that fear of punishment, endangering the job situation, or taking responsibility for the problem affects satisfaction due to feeling unsafe.

Logically, one's feelings towards managers or colleagues will be influenced by the perception of how reliable and trustworthy information from them is, and vice versa. The analysis results showed that there was an inverse relationship between trust and satisfaction. This finding is consistent with Partonia (2014) results regarding the inverse relationship between organizational trust and the ability to communicate and share knowledge throughout the organization. Thus, the more trust in organization and control of silence factors, the more employees satisfied and committed.

Moreover, from the results, the absence of support from superiors to employees is inversely associated with satisfaction derived from how a superior relates to staff and vice versa. Staff members should have opportunities to interact with one another, upward and downward, as this may provide more opportunities for supportive communication through social contact and sharing of concerns. The past studies suggested that a supportive environment facilitates developing new competencies or sharpening existing ones, such as inventing new ideas, communicating, creativity, problem-solving, and teamwork. Still, the advancement of general competencies that drives individual effectiveness expressed by job satisfaction (Lam et al., 2001). Also, there is evidence to say that authority abuse is related to lowered job satisfaction. The monopoly of power and excessive directive communication by a manager lead to employees' dissatisfaction and, in some cases, intention to leave (Hong et al., 2012). Lack of vertical communication of support has emerged as an essential factor affects satisfaction in MOE. Individuals who feel they have power over their work are more likely to contribute to their organizational decisions and change, as both are consistent with democratic organizational practices. In organizations with no democratic management practices, managers are likely to closely control all aspects, and staff members are unlikely to have power, leading to job dissatisfaction (Dolatabadi-Safa, 2010; Stohl-Cheney, 2001). A manager might advocate an open door policy, giving opportunities to discuss issues and increase supportive communication opportunities. Leaders who have a willingness to accept good and bad news foster

openness in their organizations. Thus, if contact were more open with their superiors, employees would be more satisfied with their jobs.

Injustice might appear in the form of unequal dealing with employees, attention to the views and inputs of some and not others, application of work procedures on an unequal basis, or even inadequate payment; all lead to employees dissatisfaction (Timming–Johnstone, 2015). This is reinforced by the study results where the injustice factor is negatively related to satisfaction. As we mentioned previously, injustice leads employees to think that their organization does not value them, especially when they start comparing how they are treated with how the others are treated. Thus, they will be less likely to speak or contribute to the organization (Tan, 2014). Unfairly treated employees are less likely to speak and to share information and opinions. The injustice could affect employees' ability to express themselves, as indicated before, which in turn could affect their satisfaction, self-esteem, and meaningful existence (Cropanzano et al., 2001; Rupp, 2011).

Finally, the second hypothesis results enable us to rank factors according to the magnitude of their impact so that the higher value has more impact: lack of support, injustice, fear of negative reactions, abuse of the authority, and finally the mistrust. This sorting helps managers set a plan that directed and focuses more on factors that have the largest effect on employees' satisfaction.

Conclusion and recommendations

This study provides a better understanding of the factors that affect employees' satisfaction by investigating the effect of silence factors. The study identified statistically significant impact and relationships between aspects of silence and satisfaction as perceived by the MOE staff members. The linkages between the five factors and employees' satisfaction contribute to satisfaction literature because of the increased number of organizational variables associated with it.

The MOE staff members view the organizational factors to be connected to their working conditions in some way. This could be supported by the inverse relationship between silence factors and satisfaction. A troubling aspect of the factors that create silence is that they are hidden from superiors and often unrecognized. Managers may feel that employees are unengaged and dissatisfied but may assume that they follow self-

interest or not motivated. Thus, problems may accumulate to the point that they can no longer be hidden from managers. At this point, employees may come to the conclusion that the management is poor and may lose control over silence factors, then the level of dissatisfaction increases.

Moving from silence to a climate of open communication is difficult, but not impossible. To create such a change is to train the existing managers or to bring in new ones. The results of this study propose that the selection criteria for appointment of manager should include a proven ability to encourage open, supportive, and democratic communication and to model that through their leadership behaviour. This will not only enable us to break the silence but will signal to employees that their satisfaction matters. Moreover, to prevent silence from characterizing their organizations, superiors should not only open their doors but reward employees who come forward with sensitive feedback or risky information. They should establish formal communication channels through which employees can speak and share information anonymously if they wish to do so. The willingness of a manager to receive bad feedback, as well as good feedback, is likely to reduce staff members' apprehension about relating to the manager. Conversely, satisfaction with the way the manager relates to employees may encourage openness in the vertical channels of communication. If managers encourage and allow staff to contribute to decision-making and policy formation, organization members are more likely to feel more responsible and satisfied.

Limitation and future work

Although this study contributed to our understanding of the silence problem, the statistical analysis showed the factors explained only 57% of the change in employees' satisfaction; multiple reasons could have limited this. One of the major reasons is relying on the directive style of management. This directive management style could block individuals from participation and self-expression, which could lead to an organizational culture of silence; this silence can affect the questionnaires' answers and satisfaction. Also, It could be argued that a shorter questionnaire and rewording some of the questions in future studies could solve this issue. Moreover, this study distributed questionnaires to the employees alone and not the managers in MOE. Thus, many motives for silence and dissatisfaction could be hidden, especially those organizational motives. Hence, one of

the studies that could be suggested is conducting qualitative interviews with the MOE managements, which could reveal more motives and details on the employees' silence and satisfaction from a different point of view.

References

- Ahmad, I. – Salleh, F. – Afthanorhan, A. – Fadzil, A. – Rashid, N. – Yazid, A. (2018): Teacher Satisfaction in Jordanian High Schools: A Proposed Theoretical Framework and Hypotheses Development. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 292, 620–625. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
- Ahrens, C. E. (2006): Being silenced: The impact of negative social reactions on the disclosure of rape. *American Journal of Community Psychology*, 38(3–4), 31–34.
- Akbarian, A. – Ansari, M. E. – Shaemi, A. – Keshtiaray, N. (2015): Review organizational silence factors. *Journal of Scientific Research and Development*, 2(1), 178–181.
- Alkhlaifat, O. K. (2019): Exploration of Silence's Motives Towards the Work Decisions: The Case of Jordanian Public and Private Schools. *Journal of Public Administration and Governance*, 9(1), 266.
DOI: <https://doi.org/10.5296/jpag.v9i1.14432>
- Al-Omari, A. A. (2013): The Relationship between Decision Making Styles and Leadership Styles among Public Schools Principals. *International Education Studies*, 6(7), 100–110.
- Altahayneh, Z. L. – Khasawneh, A. – Abedalhafiz, A. (2014): Relationship between organizational justice and job satisfaction as perceived by Jordanian physical education teachers. *Asian Social Science*, 10(4), 131.
- Amazt, I. H. – Idris, A. R. (2011): Lecturers' satisfaction towards university management & decision-making styles in some Malaysian public universities. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 3957–3970.
- Ambrose, M. L. – Schminke, M. (2009): The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491.
- Bagheri, G. – Zarei, R. – Aeen, M. N. (2012): Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47–58.
- Bakanauskienė, I. – Bendaravičienė, R. – Krikštolaitis, R. (2010): Empirical evidence on employees' communication satisfaction and job satisfaction: Lithuania's university case. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universiteto Leidykla*, 2010, T. 54.
- Bartol, K. M. – Srivastava, A. (2002): Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64–76.

- Beheshtifar, M. – Borhani, H. – Moghadam, M. N. (2012): Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275.
- Berdahl, J. L. – Martorana, P. (2006): Effects of power on emotion and expression during a controversial group discussion. *European Journal of Social Psychology*, 36(4), 497–509.
- Brinsfield, C. T. (2013): Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671–697. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.1829>
- Colquitt, J. A. (2001): On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386.
- Cropanzano, R. – Byrne, Z. S. – Bobocel, D. R. – Rupp, D. E. (2001): Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164–209.
- DeConinck, J. B. – Stilwell, C. D. (2004): Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225–231.
- Dessein, W. (2002): Authority and communication in organizations. *The Review of Economic Studies*, 69(4), 811–838.
- Detert, J. R. – Burris, E. R. (2007): Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Dolatabadi, H. R. – Safa, M. (2010): The effect of directive and participative leadership style on employees' commitment to service quality. *International Bulletin of Business Administration*, 9(1), 31–42.
- Ducharme, L. J. – Martin, J. K. (2000): Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction: A test of the buffering hypothesis. *Work and Occupations*, 27(2), 223–243.
- E. Rupp, D. (2011): An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 72–94.
- Ehtiyar, R. – Yanardağ, M. (2008): Organizational silence: A survey on employees working in a chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51–68.
- Ejere, E. I. (2010): A note on job performance and motivational techniques. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*.
- Fard, P. G. – Karimi, F. (2015): The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. *International Education Studies*, 8(11), 219. DOI: <https://doi.org/10.5539/ies.v8n11p219>
- Fortin, N. M. (2008): The gender wage gap among young adults in the united states the importance of money versus people. *Journal of Human Resources*, 43(4), 884–918.

- Gambarotto, F. – Cammazzo, A. (2010): Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice. *Innovation*, 12(2), 166–179.
- Goris, J. R. – Vaught, B. C. – Pettit Jr, J. D. (2000): Effects of communication direction on job performance and satisfaction: A moderated regression analysis. *The Journal of Business Communication* (1973), 37(4), 348–368.
- Hong, E. N. C. – Hao, L. Z. – Kumar, R. – Ramendran, C. – Kadiresan, V. (2012): An effectiveness of human resource management practices on employee retention in institute of higher learning: A regression analysis. *International Journal of Business Research and Management*, 3(2), 60–79.
- Ilozor, D. B. – Ilozor, B. D. – Carr, J. (2001): Management communication strategies determine job satisfaction in telecommuting. *Journal of Management Development*.
- Kandlousi, N. S. A. E. – Ali, A. J. – Abdollahi, A. (2010): Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 51.
- Khalid, J. – Ahmed, J. (2016): Perceived organizational politics and employee silence: Supervisor trust as a moderator. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 21(2), 174–195. DOI: <https://doi.org/10.1080/13547860.2015.1092279>
- Kish-Gephart, J. J. – Breaux-Soignet, D. M. (2013): Fear and silence in the workplace. In *Voice and Whistleblowing in Organizations*. Edward Elgar Publishing.
- Lam, T. – Zhang, H. – Baum, T. (2001): An investigation of employees' job satisfaction: The case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22(2), 157–165.
- Lumley, E. J. – Coetzee, M. – Tladinyane, R. – Ferreira, N. (2011): Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review*, 15(1).
- McGregor, D. (1960): *The human side of enterprise*. McGraw Hill.
- Milliken, F. J. – Morrison, E. W. – Hewlin, P. F. (2003): An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476.
- Morrison, E. W. – Milliken, F. J. (2000): Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Nikolaou, I. – Vakola, M. – Bourantas, D. (2011): The role of silence on employees' attitudes "the day after" a merger. *Personnel Review*.
- Nunnally, J. C. – Bernstein, I. H. (1994): The theory of measurement error. *Psychometric Theory*, 3, 209–247.
- Pallant, J. (2005): *SPSS Survival Guide-A step by step guide to data analysis using SPSS for windows (Ver. 12)*. Berkshire: Open University Press.
- Panahi, B. – Veisheh, S. – Divkhar, S. – Kamari, F. (2012): An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. *Management Science Letters*, 2(3), 735–744.
- Partonia, S. (2014): The impact of trust on organizational silence and its challenges in Iran. *International Journal of Business Economics and Management Studies*, 1(2), 1–18.

- Rhee, J. – Dedahanov, A. – Lee, D. (2014): Relationships among power distance, collectivism, punishment, and acquiescent, defensive, or prosocial silence. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(5), 705–720.
DOI: <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.5.705>
- Roberts, P. – Priest, H. (2006): Reliability and validity in research. *Nursing Standard*, 20(44), 41–46.
- Sekaran, U. (2003): *Research Methods for Business 4th edition. Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Salemba Empat. Jakarta.
- Sekaran, U. – Bougies, R. (2013): *Research Methods for Business. Six edition. United Kingdom: John Wolfley & Sons Ltd.*
- Shojaie, S. – Matin, H. Z. – Barani, G. (2011): Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of It. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731–1735. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.334>
- Soodmand Afshar, H. – Doosti, M. (2016): An investigation into factors contributing to Iranian secondary school English teachers' job satisfaction and dissatisfaction. *Research Papers in Education*, 31(3), 274–298.
- Stohl, C. – Cheney, G. (2001): Participatory processes/paradoxical practices: Communication and the dilemmas of organizational democracy. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 349–407.
- Tan, C. (2014): Organizational justice as a predictor of organizational silence. *Educational Research and Reviews*, 9(21), 1190–1202.
DOI: <https://doi.org/10.5897/ERR2014.1891>
- Teh, P.-L. – Sun, H. (2012): Knowledge sharing, job attitudes and organisational citizenship behaviour. *Industrial Management & Data Systems*.
- Thompson, C. A. – Prottas, D. J. (2006): Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 100.
- Timming, A. R. – Johnstone, S. (2015): Employee silence and the authoritarian personality: A political psychology of workplace democracy. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(1), 154–171.
DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2013-0685>
- Tsai, M.-T. – Chuang, S.-S. – Hsieh, W.-P. (2009): An integrated process model of communication satisfaction and organizational outcomes. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(6), 825–834.
- Vakola, M. – Bouradas, D. (2005): Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441–458.
- Yiing, L. H. – Ahmad, K. Z. B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*.

The Extent to Which Multinational Organizations Follow Csr and Adjust Csr Strategy According to Regional Differences: a Comparative Study Between Nokia and Coca Cola

Noor Ahmad Alkhudierat¹

Abstract: Corporate social responsibility is a relatively new concept that became widespread about three decades ago. Since then, it has become one of the most important aspects of designing and implementing business policies and strategies in organizations around the world. This paper aims to study the CSR reports of Nokia and Coca-Cola to discover the extent to which global companies apply the principles of corporate social responsibility in the following three aspects: the environment, employees, and society. The current study compares the policies of global companies in these areas and aims to determine whether global companies alter their social responsibility policies in different places around the world based on the cultural and social differences in which they perform their business activities. The research methodology is qualitative analysis based on secondary data such as previous studies and the analysis of the 2018 CSR reports of Nokia and Coca-Cola. The study concluded that the two companies do not apply social responsibility policies to the same extent and that companies do not follow different policies in different countries around the world.

KEYWORDS: Corporate Social Responsibility; multinational companies; cultural differences

JEL Codes: M16, M10, M14

Introduction

The emergence of the corporate social responsibility (CSR) concept dates back to the 1950s. During this time, companies began to re-examine their primary and conventional profit-driven goals to increase financial profits for the benefit of owners and investors and sought instead to expand their roles and responsibilities within the societies in which they operated.

¹ PhD-student, the University of Sopron, Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics, Hungary (Nasha.kh@gmail.com)

It was understood that modern intercontinental companies that are part of modern societies should provide greater consideration to customers, the environment, employees, and society.

It was also understood that this objective should be included in the development and formulation of business policy and strategy for companies, both externally and internally.

The importance of corporate social responsibility grew in the 1990s, and it became part of the infrastructure for organizing international multinational companies. This concept has become an important part of developing company plans, strategies, and policies to manage companies in an ethical manner, with attention to the impact of its business on customers, suppliers, employees, shareholders, communities, and other stakeholders as well as the environment. This helps build a positive company image in a manner that increases its competitive value and profits. It also supports individuals in attaining higher standards of living and a healthy and clean environment. Large companies are supposed to have a sense of responsibility towards the societies in which they operate, and they must increase their contribution to sustainable economic and social development.

Including the principle of corporate social responsibility when planning business has become increasingly important against the social, political, and economic changes ushered in by the era of globalization, which led to the resulting necessity to separate management from ownership and the emergence of giant multinational companies that was accompanied by the emergence and growth of community organizations. All of these factors affected institutional decision-makers and motivated them to adopt different policies that include the concept of corporate social responsibility in business planning. Accessibility to technology and communication has heavily influenced the bulk of these factors, which include increased global consumer awareness regarding environmental and social issues, the speed of access to information about the work of companies, the ability to monitor the environmental impact of organizations, and the extent of corporate contributions to society. Lobbying groups active in the fields of social, environmental, and employee rights, all of which have the ability to hold corporate policies accountable, have also played a significant role.

The great impact of values on corporate social responsibility means that they may differ in the frameworks of cultures and countries. For ex-

ample, the social role of companies carries more significance in developing societies or third world countries because local and/or national governments of these countries often cannot fulfil their economic, social, and service roles and obligations. This creates a motive for companies to adopt social responsibility programs that take into consideration the conditions and challenges of the society in which they operate. Social responsibility is an important tool for reducing the control of globalization and mitigating the damage caused by financial and economic crises in developing countries. It could be argued that social responsibility has become necessary to reduce poverty, support local communities, and improve living conditions for the neediest groups.

The increased interest within business organizations to invest into various social activities came after the wave of criticism that was directed against them. This wave of criticism included accusations that companies sought to maximize profit without considering the requirements of society and the environment in which they operate. Social responsibility began within companies through improving working conditions and increasing the quality of life of employees via increased wages and health care provision. The concept became more clear and meaningful when business organizations began to focus on societies by improving the quality of life and social solidarity within them.

Consequently, publishing corporate social responsibility reports has become increasingly important in recent years. The information provided in these reports concerning social and environmental policies and the interaction between companies and society has become indispensable because society has become interested in organizations that are committed to reporting their principles and activities. Corporate social responsibility reporting has also evolved into an accountability mechanism that affects the competitive advantage of companies, to say nothing of their market values, images, and, consequently, profits.

There are three main components of corporate social responsibility. The first is the environment, which includes reducing heat emissions, recycling, rationalizing the consumption of water and raw materials, and relying on renewable energy sources. The second is employees, which encompasses ethical practices and transparency in the work environment, providing a healthy and safe work environment, developing and training employees, ensuring diversity, inclusiveness, and gender equality, enabling workplace equality and access to leadership positions for women. The third component is society, which comprises supporting human rights

initiatives, protecting the rights of children and the vulnerable, supporting emerging projects and businesses, working for the health and well-being of society, improving infrastructure, and educating and training community members.

The paper begins with a literature review, followed by a description of research approach of this study, findings, and a subsequent discussion. Finally, the results are presented and discussed in light of future research opportunities.

Literature review

The state in contemporary society is less able to deal with the social needs and issues that have arisen due to the increasing interdependence and complexity in the modern social and economic environment (Parker–Braithwaite, 2003).

There is also a realization and awareness that social conflicts cannot be resolved by states alone within rapidly changing, modern societies, and that the classic division of labor between companies and the state must be reconsidered. (Scherer–Palazzo–Baumann, 2006).

In addition, commercial companies have become more important, creating incentives that have prompted scholars, company owners, managers, and shareholders to consider abandoning the classical model and adopting the new one. According to (Kreitner, 2001), “*many think the time has come to revamp what they believe to be an obsolete, classical economic model.*”

Therefore, the role of global companies in today’s business world must go beyond profit-making and ensure responsibility towards society and stakeholders (Harrison–Freeman, 1999). According to Davis (Davis, 1973), CSR requires ‘consideration of issues beyond the narrow economic, technical, and legal requirements of the company.

The concept of corporate social responsibility has witnessed amazing vicissitudes in recent years. However, the concept has not been adopted uniformly due to differing opinions about its potential utility and applicability. Sceptics see corporate social responsibility as inconsistent with sound business practices as it is not focused on wealth maximization. (Clement-Jones, 2005; Murray, 2005).

On the other hand, proponents believe that corporate social responsibility is essential to successful business operations. It also offers companies an opportunity to look beyond narrow financial profits to a broader social interest. (Jackson–Nelson 2004; Rudolph 2005).

The World Bank defines corporate social responsibility in the following manner: “Corporate Social Responsibility (CSR) is the commitment of business to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community and society at large to improve quality of life, in the ways that are both good for business and good for development” (Fox–Ward–Howard, 2002).

The Green Paper (Communities, 2001) defined CSR as “*a concept whereby firms decide voluntarily to contribute to a better society and a cleaner environment,*” and explained that it is performed by merging “*social and environmental aspects into business operations and their interaction with stakeholders*” (Communities, 2001).

On the other hand, the European Union believes that social responsibility is an act that companies undertake voluntarily (Akinyomi, 2013). UNIDO (2013) characterized CSR as a “*concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and interactions with their stakeholders.*”

Carroll (1979) described CSR in more detail as: “*The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time*”. Carroll recognizes that a lack of corporate social responsibility leads to increased government laws and regulations, which will thus reduce the organizational efficiency of businesses.

Conversely, Milton Friedman argued that a company’s only social responsibility is to increase profits. The business sciences and society have since considered this an unacceptable standpoint. (Friedman, 1970).

Friedman justified his opinion that the application of corporate social responsibility leads to reduced profits and reduced benefits for organizations. Instead of corporate social responsibility, Friedman concentrated on the theory of stakeholders and its administrative importance, which focused on the relationship between the organization and the surrounding environment. In his view, the organization should expand its interest and focus to other groups that have a relationship with the organization in addition to the shareholders’ shares (Buhmann, 2011).

Among the advantages of corporate responsibility for companies: (1) Access to resources; (2) Improved employment of human resources; (3)

Improved product marketing; (4) Increased opportunities; And (5) Competitive advantage (Barnett–Salomon 2006).

According to Jiang and Wong (2016), the main activities of social responsibility are environmental protection; safety and security within company buildings; protecting the rights and welfare of employees and consumers; the well-being and development of society; and volunteer work. Important motives for companies to participate in social responsibility activities include company image, competitive value, and customer expectations. As it turns out, corporate social responsibility is extremely important to maintaining a positive corporate image and reputation (Zhao et al., 2012).

Owing to the value of corporate image and credibility in obtaining a competitive advantage, CSR is now being entrenched in business practice and is no longer regarded purely as a philanthropic concern, but as a way of achieving a balanced business orientation and gaining a strategic competitive advantage (Barthorpe, 2010).

CSR global companies

The interest international companies take in incorporating social responsibility into their business and strategy means caring about what stakeholders and different communities expect from them (Mark-Herbert–Von Schantz, 2007). Customer loyalty increases if companies follow a social responsibility approach while running their businesses (Brown–Dacin, 1997). For multinational companies, the basic rule in social responsibility is to meet stakeholder expectations, which requires corporate strategies based on these expectations (Communities, 2001).

According to Haniffa–Cooke (2005), a company's disclosure of its social responsibility activities in its annual report is affected by the size of the organization as the increase in activity of large organizations has a greater impact on society. Also, larger organizations are subject to more scrutiny than smaller organizations, so they are under pressure to reveal their social activities to show how legally and socially responsible they are (Cowen–Ferreri–Parker 1987). There is more than one way to determine the size of an organization. Haniffa and Cooke (2005) used total assets to express the size of the organization. In addition, the size of a company can also be determined based on the definition of SMIDEC (2006), which uses the number of full-time employees along with the annual sales turnover rate to distinguish between the size of the medium and small firms and the nature of their business.

Studies show that the extent of corporate social responsibility practices varies according to the size of the organization. Larger organizations exhibit more corporate social responsibility activities compared to smaller organizations, and this appears in the findings of other researchers as well (Haniffa–Cooke 2005). The reason may be attributed to the pressure placed on larger companies to act with social responsibility, as they have a great impact on society. Moreover, the financial condition of larger organizations is usually better than the financial conditions of smaller organizations; thus, they can implement a large number of corporate social responsibility activities. Therefore, the foregoing leads us to the conclusion that, in an effort to remain responsible and sustainable, larger organizations usually pursue corporate social responsibility activities to a greater extent than smaller organizations.

CSR in different cultures

Consumers from different cultural backgrounds have varying expectations regarding corporate social responsibility implementation in different regions; therefore, they expect different social performance (Abreu–David–Crowther, 2005). However, the studies on the performances and strategies of international companies in developing countries are limited and few as most studies focus on measuring corporate social responsibility in developed countries and Europe. (Rahman Belal, 2001). So it is difficult to assess the impact of multinational corporate social responsibility activities in developing countries (Kolk–Van Tulder, 2006).

The biggest challenge facing international companies operating in different regions and within diverse cultures around the world is to achieve social responsibility in line with these cultures, all in a way that simultaneously suits the company's policy and stakeholders. According to Rosenzweig and Singh (1991), multinational companies “*are affected by a variety of environmental forces, some of which are specific to the host country and some of which are global in nature*”. They add that multinational companies “*face, at the same time, pressure for conformity to conditions in the local environment and an imperative for consistency within the multinational*”.

According to Muller (Muller 2006), there are different opinions about the method of choosing a strategy in multinational companies, including whether companies should use one standard and approved strategy in all the places in which they conduct business, or whether they should follow

different strategies that suit each region and its local culture. Some researchers believe that multinational companies will try to implement corporate social responsibility activities towards the communities in which they operate across the world to improve the well-being of individual societies, and this strengthens their belief that there is a positive relationship between international diversity and social responsibility (Bansal–Roth, 2000).

This puts two-way pressure on the company's management regarding its social responsibility policies: on the one hand, the company must manage its business in a way that suits local cultures, values, and concepts. On the other hand, it must remain committed to following standard principles when making decisions due to global concepts and values (Bartlett–Ghoshal 2002).

CSR Disclosure

Corporate social responsibility reporting is defined as the process of uncovering all social and environmental activities to which organizations are committed to reach specific interest groups within society and society at large. (Campbell, 2004; Gamerschlag–Möller–Verbeeten, 2011; Gray et al., 2001).

The disclosure of corporate social responsibility (CSR) began in Western countries, where developed countries implement many measures to push companies to disclose their activities and actions related to corporate social responsibility. For example, many social indicators have been implemented in the United States since 1990 (the Dominican Social Index). The European Commission also announced that European countries must implement the CSR from 2005 (Luetkenhorst, 2004). The United Kingdom also created the position of Minister for Corporate Social Responsibility, while the law in France obliges large companies to issue CSR reports. (Wanderley et al., 2008).

In addition to these changes in corporate social responsibility practices, several literature reviews that examine corporate social responsibility reports of the past few decades have been published (Perrini, 2005). Also, modern society is very interested in organizations and institutions that disclose their commitment to the principles of social responsibility and the activities that they undertake in their published reports (Fisher–Gunz–McCutcheon, 2001).

There are a variety of ways that organizations publish their information (newspapers, radio or television websites, emails to stakeholders,

and contacting the company in person). The most common way that all companies tend to use is the disclosure of annual reports, along with the use of social media available in the era of technology. All of these methods are important and effective for disseminating information to society (Arnold–Moizer–Noreen 1984).

Empirical research on corporate social responsibility reports examines the characteristics and company factors that influence the level of corporate social responsibility reports. Adam (2002) and Prado-Lorenzo et al. (2009) also confirmed that it is possible to classify the factors that may affect the level, quantity, and quality of CSR reports into three categories: (1) Company characteristics, such as size and industry; (2) Contextual factors such as country of origin, time, stakeholder pressure and the media and (3) internal factors, such as CEO policy or social reporting committee.

It is worth noting that the level of disclosure on corporate social responsibility has a positive relationship with the increase in the size of the company (Morhardt, 2010). Companies can use more than one method to disclose corporate social responsibility information to different stakeholders, but the company must choose the appropriate one according to the type of stakeholder, as some stakeholders prefer to use websites and emails to gather information concerning an organization's operations. However, researchers found that annual reports are preferred among users as the primary source of information to support investment decisions (Abu-Nassar–Rutherford, 1996).

Many previous studies have also shown that annual reports are the easiest and most important way to obtain information about the company's social operations as 88% of investors utilize them to make their decisions. Furthermore, the annual report is a reliable and valid way to obtain information compared to other methods (Al Shattarat–Haddad–Al-Hares, 2013).

Analyzing the content of the annual report is a way to study the extent of disclosure on corporate social responsibility and a tool for data collection, where qualitative and quantitative information is organized into different categories. Previous studies have greatly relied on annual reports to determine the characteristics and method of disclosing corporate social responsibility (Krippendorff, 2004; Guthrie–Farneti, 2008).

The author of the current study has studied many of the previous literature reviews and has analyzed the sources and perspectives of other

researchers in the field of social responsibility. There are high expectations concerning how international and large companies will implement the social responsibility to which they have committed themselves, particularly when their large corporate budgets, ability to bear the costs of actions and initiatives, and ability to influence society is considered. The author of the current study believes it is imperative to study the claims companies make to ensure that they really do follow social responsibility strategies in all their branches around the world. In addition, previous studies indicated that there are no special strategies for social responsibility in developing countries. Instead, companies follow standard strategies.

For this purpose, this paper studied the extent to which Nokia and Coca-Cola, two multinational companies operating in different sectors and many regions around the world, adhere to corporate social responsibility strategies. The current study compares these companies to determine whether they develop different strategies for different markets and cultures.

Companies

Nokia: a Finnish multinational telecommunications and information technology company headquartered in Espoo, Finland. Nokia is a leader in mobile and fixed network infrastructure with software, services, and advanced technologies to serve customers in approximately 130 countries around the world. In 2018, Nokia had six business groups, with operations in Europe, the Middle East & Africa, Greater China, North America, Asia-Pacific, and Latin America (“Nokia_People_and_Planet_Report_2018.Pdf” n.d.)

At the end of 2018, it employed approximately 101 000 people, out of which more than a third worked within our research and development (R&D) in Europe, North America, and Asia and around 0.8% in production (“Nokia_People_and_Planet_Report_2018.Pdf” n.d.).

Nokia’s vision: adheres to the highest ethical business standards as we create technology with social purpose, quality, and integrity (“Nokia_People_and_Planet_Report_2018.Pdf” n.d.).

Nokia states to have accepted the responsibility that comes with operating as a global market leader. The company’s operations affect a great number of people and communities all around the world, and the company believes that the best contribution it can make to sustainable development is to carry out its business in a responsible way. In 2018, Nokia increased

its work and commitment towards contributing to the 17 ambitious Sustainable Development Goals (SDGs) adopted by the United Nations Assembly in 2015. The company evaluated the relationship between the SDGs and its business, sustainability focus areas, materiality analysis, targets and the support it can provide in reaching these goals. This relationship has also been presented to Nokia's Board of Directors and the leadership team ("Nokia_People_and_Planet_Report_2018.Pdf" n.d.)

In 2018, it reviewed its SDG approach using the Practical Guide on Integrating the SDGs into Corporate Reporting, developed by the UN Global Compact ("The SDG-F Approach" 2014) and GRI ("GRI Standards English Language" n.d.).

As described in the Guide, Nokia has:

- defined priority SDGs, related targets and report content
- set business objectives and targets accordingly
- implemented / continue implementing defined actions
- collected, analyzed, and reported activities and performance-related data

Nokia has also reviewed other best practices such as GRI and UN Global Compact SDG Compass when reporting on the SDGs. In 2018, SDG reporting was recognized as the best in Finland's independent annual sustainability report competition ("Nokia_People_and_Planet_Report_2018.Pdf" n.d.).

During the year Nokia also renewed its commitment to the Finnish Commitment 2050 (Sitoumus2050) program and reported the progress of our target to connect the next billion ("Nokia_People_and_Planet_Report_2018.Pdf" n.d.).

Coca-Cola: An American multinational beverage company headquartered in Atlanta, Georgia. It manufactures, sells, and markets non-alcoholic beverages and juice concentrates. Coca-Cola currently offers more than 500 brands in more than 200 countries or territories with 70,000 employees ("Coca-Cola-Business-and-Sustainability-Report.Pdf" n.d.).

Coca-Cola's Vision: Across the globe and around the clock, we never stop working to give people the drinks they want and to improve the world we all share. We turn our passion for consumers into the brands people love and create shared opportunities through growth. That's the essence of our transformation ("Coca-Cola-Business-and-Sustainability-Report.Pdf" n.d.).

The GRI General Disclosures are specifically for The Coca-Cola Company in this article. The range is defined in the referenced documents for all other indicators. The company report on additional metrics that are

relevant to a wide range of stakeholders in addition to reporting on performance indicators required by the GRI. (“Coca-Cola-Business-and-Sustainability-Report.Pdf” n.d.)

Coca-Cola recognizes that it cannot achieve any one of the SDGs on its own. Yet, as a global company with a wide supply chain and consumer reach, Coca-Cola has a potentially significant role to play in meeting many of these ambitious aims. It has taken a closer look at where it can make direct contributions to the SDGs, whether through collaboration with their partners and industry peers, supplier engagement, or in other places where it has the leverage to amplify its positive impacts. As it looks back on the past decade, Coca-Cola has made sustainability progress. It particularly wants to note its progress on water replenishment and women’s empowerment. In 2015, Coca-Cola reached its 2020 target of returning to communities and nature an equivalent amount of the water used in its finished beverages, and it has exceeded its goal every year since. Coca-Cola has replenished more than 1 trillion liters of water to communities and nature over the past decade (“Coca-Cola-Business-and-Sustainability-Report.Pdf” n.d.).

In 2010, Coca-Cola launched the 5by20 program to help to empower 5 million women entrepreneurs by the end of the year 2020. The program is considered one of the most ambitious women’s economic empowerment initiatives ever undertaken by a commercial enterprise. By the end of 2018, the program had empowered more than 3.2 million women across 92 countries. From the Philippines to South Africa to Poland and beyond, it has provided training, mentorship, and other support (“Coca-Cola-Business-and-Sustainability-Report.Pdf” n.d.).

Research

Hypothesizes and Methodology

Hypothesis 1: Nokia and Coca-Cola multinational companies follow similar CSR strategies to the same extent.

Hypothesis 2: Nokia and Coca-Cola multinational companies practice different CSR strategies in different regional areas.

This research is a qualitative comparative study based on the analysis of CSR reports as sources of information, in order to measure the performance of social responsibility at Nokia and Coca-Cola. It was conducted

by reviewing relevant previous literature and the secondary data of CSR reports issued by the multinational companies - Nokia and Coca-Cola - on an annual basis to see if these companies follow their CSR strategies at the same level in all three aspects of corporate responsibility (environment, employees, and society). The research also aims to discover if these two global companies use different strategies in different regions in proportion to the various local cultures around the world.

Analysis

There are three basic elements of corporate social responsibility: the environment, people, and society. The researcher studied the practices and performance of the two companies in the three elements of social responsibility to analyze whether they apply social responsibility strategies in the three aspects to the same extent in their strategies.

The following table lists the three social responsibility aspects. It also delineates what these aspects comprise. This table will be utilized later in the analysis. The table has been constructed based on information from the corporate social responsibility reports of Nokia and Coca-Cola. These, in turn, rely on GRI standards (“GRI Standards English Language” n.d.) and SDG Goal (“The SDG-F Approach” 2014).

Table 1: CSR elements

Environment	People	Society
Waste management	Culture of Ethics and Integrity	Initiative and entrepreneurship
Energy and GHG emissions	Team development	Health and well-being of the community
The material used (recycled)	Health, safety, and wellness	Human rights
Nonmaterial Topics like water	Labor and human rights	Improving communities lives (infrastructure, technology)
	Diversity, Inclusion and Collaboration	Empowering women
	Employee Community Impact	educate and train community members

Source: Prepared by the researcher

The researcher studied the 2018 CSR data reports of Nokia and Coca-Cola and analyzed them based on the GRI standard as an indicator to evaluate CSR initiatives, which is the framework the company uses to support its sustainability reports, as it ensures the transparency and completeness of the information disclosed.

The companies publish these reports annually and make them available via open access on their respective websites. The reports demonstrate which CSR strategies companies follow, how the companies manage and measure the CSR goals, and how they draw their responsible business strategies to meet social responsibilities in their global operations.

The analysis shows that Nokia is concerned with the environment within its social responsibility activities. Although waste management represented in landfilled waste has increased, the rest of the company's environmental activities follow environmental social responsibility measures, such as reducing energy consumption and GHG emissions by using renewable energy sources and reducing electricity use in all the company's facilities. Hence, the GHG in all of the company's facilities has significantly decreased. In addition, it has conducted dedicated, one-to-one reviews with suppliers and engaged in collaborative emission reduction projects.

Moreover, the company is reducing material use (recycled) by using recycled materials in manufacturing and packaging. The company is also recycling its communication equipment and is increasingly using it. It has also reduced water consumption in its facilities.

The analysis showed that activities related to employees include following the Culture of Ethics and Integrity procedures, as Nokia was honored as the most World's Most Ethical Company, where the company trains its employees on work ethics.

It also works on developing and educating employees through the in-person or virtual workshops it holds. Nokia also focuses on employee health, safety, and wellness through involvement in health insurance and improving working conditions to reduce accidents.

The company also follows the necessary procedures for labor and human rights, represented in protecting the rights of children and preventing young workers from 15 to 18 years old from carrying out any dangerous and unhealthy work. Nokia has also established an ethical business-training unit. Nokia also protects employee rights by focusing on justice,

equality, development, training, education, diversity, equal opportunities, and non-discrimination between different groups of employees (gender, race, religion, and ethnicity). The company encourages diversity in its positions and fairness in its wages. It has sought to increase the percentage of women working in leadership positions and to increase the percentage of women employees. Nokia is also interested in merging its employees with the community by contributing to the training of people in local communities.

On the societal side, Nokia supports initiative and entrepreneurship by donating to universities to accelerate and develop scientific research and inventions. It is also concerned with providing programs related to the health and well-being of the community and assisting community members in developing new skills and personal effectiveness.

The company has many activities that are concerned with human rights and improving community life (infrastructure, technology). Examples include delivering technological solutions and radio networks to customers to an increasing number of people, and cooperating with selected partner organizations in the humanitarian field by providing Nokia Saving Lives solution to save lives. The company also provides ample opportunities to empower women and develop their capabilities by providing voluntary training from Nokia employees for girls in addition to many other activities concentrating on educating and training community members by investing in communities around the world, although donations in this area did decrease in 2018.

The researcher noticed that Nokia notably practices social responsibility activities in the three aspects and is keen to cover all aspects in an adequate and integrated manner.

The analysis of Coca-Cola uncovered that the company cares about the environment within its social responsibility activities. It executes waste management procedures represented in Waste Recycling and Waste Recovered. Concerning Energy and GHG emissions, the company reduces the total energy consumed in its facilities and reduces the percentage of CO₂ in Coca-Cola beverages.

The company also considers material use (recycled) by manufacturing recyclable packages and using recycled materials in the packaging; the packages that are put on the market are recycled, collected, or re-filled. The Coca-Cola Company is also reducing the use of Nonmaterial Topics

like water to ensure that all the water used in its beverages is safely returned to nature. The company also uses ingredients based on sustainability standards.

Regarding the employee aspects, the analysis showed that activities related to the Culture of Ethics and Integrity procedures at Coca-Cola encourage its employees to report any potential violations of its policies through multiple channels, including the Ethics Hotline. The SGP is in line with its Human Rights Policy. In 2018, the company provided 22 training programs to bottlers, suppliers, and auditors around the world to help them uphold the values outlined in the SGP program. In terms of team development activities, The Coca-Cola Quality, Safety and Environment (QSE) Capabilities Team implements programs designed to improve operational performance, such as the QSE Professional Excellence Program, the Intensive Training and Development Program, and the QSE College, which provides online quality, safety, and environmental training for businesses and corporate units as well as packing partners worldwide.

Moreover, the company pays attention to health, safety, and wellness. It supports and continuously develops safety and health programs, conducts unannounced audits through its direct operations and its partners, and tries to increase safety in the workplace.

The company also follows the necessary procedures for Labor and Human Rights, as the audit and review indicated that the company's facilities comply with human rights policies and that the percentage of child labor and forced labor in the company is zero. The company also provides training programs for bottlers, suppliers, and auditors around the world to help them support the values outlined in the Supplier Guidelines.

Concerning Diversity, Inclusion, and Collaboration, the company has increased the proportion of women in leadership positions. For Employee Community Impact, the company strives to make a positive impact in the communities associated with its business and to stimulate local and national economies in every market in which it operates by supporting human rights across the supply chain, empowering women, supporting more sustainable agricultural practices, or charitable initiatives.

On the societal side, the company also showed weakness in the application of social responsibility policies, as it did not mention information regarding support for initiative and entrepreneurship.

Nevertheless, for policies related to the health and well-being of the community, the company supports the World Health Organization's recommendations, which state that people should limit their daily intake of added sugar. This inspired the company reduce the use of sugar in its products. For example, in 2018, Coca Cola removed 425,000 tons of sugar from its products by creating new recipes and smaller package sizes. The company also works to ensure that its operations contribute positively to freshwater and healthy marine ecosystems around the world in order to use these same resources to provide access to safe drinking water and sanitation. With the help of restored natural water cycles, the company is taking advantage of multiple aspects of its value chain and the people and communities it serves.

Pertaining to human rights, at the end of 2018, audits found 96 percent of company-owned facilities to be in full compliance with its Human Rights Policy. The remaining facilities are working on action plans for alignment in the near term.

Audits of suppliers and independent bottlers were conducted worldwide to verify compliance with Supplier Guiding Principles: 25,000+ audits since 2003, 2,800 audits in 2018

However, the company's activity in the field of Improving communities' lives (infrastructure, technology) has been significant. It has donated to support local communities, has supported water projects around the world, and has launched projects to make cities completely free of waste. The company's biggest achievement was the donation of one billion dollars over 34 years to various organizations around the world to protect the environment and deliver clean water to millions of people around the world.

The company also has many projects to empower women, and these projects increase annually by a large percentage in different countries around the world. The company also increases funding for women empowerment projects in addition to donating to organizations concerned with empowering women around the world through the Coca-Cola Foundation.

Along with other activities in educating and training community members, the company invests a fixed portion of its revenue in local communities.

The current study noticed that Coca-Cola practices social responsibility activities in the three aspects, but to different degrees, as it focuses

on the environmental and employee aspects significantly, but does not cover the community aspect completely.

Conclusion

The current paper studied CSR strategies and policies by reviewing and investigating different research studies on the subject. The paper also examined reviews of social responsibility in two multinational companies, Nokia and Coca-Cola. The CSR reports of these two companies were analyzed as examples to determine the CSR strategies and goals. Subsequently, the paper aimed to determine to what extent Nokia and Coca-Cola adhered to their comprehensive strategies in their practices. The overarching aim of the paper was to examine the extent of social responsibility policies in all its dimensions with the same depth and focus.

The current study also explored whether the companies alter CSR strategies in different regions around the world in accordance with national and cultural differences.

CSR Reports are the most reliable way to disclose information related to corporate activities, and it is one of the best and fastest ways to collect data quickly and inexpensively.

The researcher sought to study the hypothesis by analyzing the CSR report of the two companies – Nokia and Coca-Cola – and compare the theoretical goals with real practices at all levels of corporate social responsibility. The level of implementation of practices in the different dimensions of social responsibility was also examined and a comparison of the activities of the two companies was performed.

The following table summarizes this analysis:

Table 2: Analysis of Nokia and Coca-Cola CSR reports

Companies	Nokia	Coca-Cola
Elements for CSR		
Environment		
<i>Waste management</i>	Low	Low
<i>Energy and GHG emissions</i>	High	Medium
<i>The material used (recycled)</i>	Medium	High
<i>Nonmaterial Topics like water</i>	Low	High
People		
<i>Culture of Ethics and Integrity</i>	High	High
<i>Team development</i>	High	Medium
<i>Health, safety, and wellness</i>	High	Medium
<i>Labor and human rights</i>	Medium	High
<i>Diversity, Inclusion and Collaboration</i>	Medium	Low
<i>Employee Community Impact</i>	High	Medium
Society		
<i>Initiative and entrepreneurship</i>	High	No information
<i>Health and well-being of the community</i>	High	Medium
<i>Human rights</i>	High	High
<i>Improving communities lives (infrastructure, technology)</i>	High	High
<i>Empowering women</i>	High	High
<i>Educate and train community members</i>	High	High

Source: Prepared by the researcher

This paper rejected the first hypothesis because the two global companies do not necessarily apply social responsibility strategies at the same depth. The analysis revealed that Nokia and Coca-Cola are both motivated to apply social responsibility policies in the three aspects (environment, employees, and society), but that they apply these with different focuses.

Nokia has a medium focus on the environmental side, and a high focus on the employee and community side. Conversely, Coca-Cola showed a high focus on the environmental side and a medium focus in the employee and community aspects.

The second hypothesis was rejected based on analysis, research, and the companies' CSR reports. The researcher found that in their standard

strategies, Nokia and Coca-Cola make no mention of using different policies in different regions around the world, and there are no differences between national strategies and international strategies.

Study limitations

The researcher faced several limitations during conducting this study. First, there are a limited number of comparative studies on social responsibility among multinational companies and the measurement of corporate social responsibility in general. Second, this study used content analysis; a method that is subject to human error. Third, through a literature review, only a small number of studies that have developed an accredited tool for distinguishing corporate social responsibility were discovered.

Future studies

In the future, this study may be used as an introduction to research studies to enhance the findings of the current study and increase the generalizability of the results. Therefore, the study recommends that future studies may take more than one way to explain these results, and why global companies focus on aspects of social responsibility in different ways.

First: Future research can use the questionnaire method to determine accurately the causes and perceptions of managers as they develop policies and strategies for corporate social responsibility activities, why they focus on certain aspects and explain the reasons for that, and what influences manager decisions during policy development.

Second: This study focused solely on CSR reports to collect data. Future research can be developed by using other sources to collect data to determine the level of social responsibility applications such as questionnaires and personal interviews.

Third: Future research could be a transnational study comparing social responsibility policies of global companies with branches around the world. A possible research focus would be to compare the areas on which companies concentrate regarding different cultural and social contexts and examine the impact of these on planning and designing strategies. Social responsibility policies with cultural and social differences in different regions could be another research aspect worth exploring, with a special emphasis on considering how different cultures contribute to building individual behaviors, perceptions, and attitudes.

References

- Altman, W. (2007/2008, January): Working for the greater good? *Engineering Management*. Retrieved 27 July 2010, from www.theiet.org/management
- Abreu, R. –David F. – Crowther, D. (2005): “Corporate Social Responsibility in Portugal: Empirical Evidence of Corporate Behaviour.” *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 5 (5): 3–18.
DOI: <https://doi.org/10.1108/14720700510630013>
- Abu-Nassar, M. – Rutherford, B. A. (1996): “External Users of Financial Reports in Less Developed Countries: The Case of Jordan.” *The British Accounting Review* 28 (1): 73–87. DOI: <https://doi.org/10.1006/bare.1996.0004>
- Adams, C. A. (2002): “Internal Organisational Factors Influencing Corporate Social and Ethical Reporting.” *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
DOI: <https://doi.org/10.1108/09513570210418905>
- Akinyomi, O. J. (2013): “Survey of Corporate Social Responsibility Practices in Nigerian Manufacturing Sector.” *International Journal of Research Studies in Management* 2 (1): 33–42. DOI: <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2012.177>
- Al Shattarat, W. K. –Haddad, A. E. – Al-Hares O. M. (2013): “The Extent of Voluntary Disclosure in an Emerging Capital Market: The Case of Jordan.” *Journal of Modern Accounting and Auditing* 6 (10): 39–50.
- Moizer, A. J. P. – Noreen, E. (1984): “Investment Appraisal Methods of Financial Analysts: A Comparative Study of US and UK Practices.” *International Journal of Accounting* 19 (2): 1–18.
- Bansal, P. – Roth, K. (2000): “Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness.” *Academy of Management Journal* 43 (4): 717–36.
DOI: <https://doi.org/10.2307/1556363>
- Barnett, M. L. – Salomon, R. M. (2006): “Beyond Dichotomy: The Curvilinear Relationship between Social Responsibility and Financial Performance.” *Strategic Management Journal* 27 (11): 1101–22. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.557>
- Barthorpe, S. (2010): “Implementing Corporate Social Responsibility in the UK Construction Industry.” *Property Management*.
DOI: <https://doi.org/10.1108/02637471011017145>
- Bartlett, C. A. – Ghoshal, S. (2002): *Managing across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business Press. DOI: <https://doi.org/10.2307/258620>
- Brown, T. J. – Dacin, P. A. (1997): “The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses.” *Journal of Marketing* 61 (1): 68–84.
DOI: <https://doi.org/10.2307/1252190>
- Buhmann, K. (2011): “Integrating Human Rights in Emerging Regulation of Corporate Social Responsibility: The EU Case.” *International Journal of Law in Context* 7 (2): 139–79. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1744552311000048>
- Campbell, D. (2004): “A Longitudinal and Cross-Sectional Analysis of Environmental Disclosure in UK Companies—a Research Note.” *The British Accounting Review* 36 (1): 107–17. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2003.09.001>

- Carroll, A. B. (1979): "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance." *Academy of Management Review* 4 (4): 497–505.
DOI: <http://10.5465/AMR.1979.4498296>
- Clement-Jones, T. (2005): "Bottom Line Issue or Public Relations Exercise." *Investing in Corporate Social Responsibility: A Guide to Best Practice, Business Planning and the UK's Leading Companies* (Kogan Page, London), 5–13.
- "Coca-Cola-Business-and-Sustainability-Report.Pdf." n.d. Accessed November 16, 2019. <https://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/finance/leasets/pdf/2019/Coca-Cola-Business-and-Sustainability-Report.pdf>.
- Communities, Commission of the European (2001): *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. Commission of the European Communities.
- Cowen, S. S. – Ferreri, L. B. – Parker, L. D. (1987): "The Impact of Corporate Characteristics on Social Responsibility Disclosure: A Typology and Frequency-Based Analysis." *Accounting, Organizations and Society* 12 (2): 111–22.
DOI: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90001-8](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90001-8)
- Davis, K. (1973): "The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities." *Academy of Management Journal* 16 (2): 312–22.
DOI: <https://doi.org/10.2307/255331>
- Fisher, J. – Gunz, S. – McCutcheon, J. (2001): "Private/Public Interest and the Enforcement of a Code of Professional Conduct." *Journal of Business Ethics* 31 (3): 191–207. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1010792810713>
- Fox, T. – Ward, H. – Howard, B. (2002): *Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study*. World Bank Washington, DC.
- Friedman, M. (1970): "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits." DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14
- Gamerschlag, R. – Möller, K. – Verbeeten, F. (2011): "Determinants of Voluntary CSR Disclosure: Empirical Evidence from Germany." *Review of Managerial Science* 5 (2–3): 233–62. DOI: <http://10.1007/s11846-010-0052-3>
- Gray, R. – Javad, M. – Power, D. M. – Sinclair, C. D. (2001): "Social and Environmental Disclosure and Corporate Characteristics: A Research Note and Extension." *Journal of Business Finance & Accounting* 28 (3-4): 327–56.
DOI: <https://10.1111/1468-5957.00376>
- "GRI Standards English Language." n.d. Accessed February 18, 2021. <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>.
- Guthrie, J. – Farneti, F. (2008): "GRI Sustainability Reporting by Australian Public Sector Organizations." *Public Money and Management* 28 (6): 361–66.
DOI: <http://10.1111/j.1467-9302.2008.00670.x>
- Haniffa, R. M. – Cooke, T. E. (2005): "The Impact of Culture and Governance on Corporate Social Reporting." *Journal of Accounting and Public Policy* 24 (5): 391–430. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2005.06.001>

- Harrison, J. S. – Freeman, R. E. (1999): “Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives.” *Academy of Management Journal* 42 (5): 479–85. DOI: <https://doi.org/10.2307/256971>
- Jackson, I. A. N. J. – Nelson, J. (2004): “Values-Driven Performance: Seven Strategies for Delivering Profits with Principles.” *Ivey Business Journal* 69 (2): 1–8.
- Jiang, W. – Wong, J. K. W. (2016): “Key Activity Areas of Corporate Social Responsibility (CSR) in the Construction Industry: A Study of China.” *Journal of Cleaner Production* 113: 850–60. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.093>
- Kolk, A. – Van Tulder, R. (2006): “Poverty Alleviation as Business Strategy? Evaluating Commitments of Frontrunner Multinational Corporations.” *World Development* 34 (5): 789–801. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2005.10.005>
- Kreitner, R. (2001): *Management*, “SI.” New York: Houghton Mifflin Company.
- Krippendorff, K. (2004): *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. London: Sage Publications.
- Luetkenhorst, W. (2004): “Corporate Social Responsibility and the Development Agenda.” *Intereconomics* 39 (3): 157–66. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF02933583>
- Mark-Herbert, C. – Von Schantz, C. (2007): “Communicating Corporate Social Responsibility–Brand Management.” *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201010042907>
- Morhardt, J. E. (2010): “Corporate Social Responsibility and Sustainability Reporting on the Internet.” *Business Strategy and the Environment* 19 (7): 436–52. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.657>
- Muller, A. (2006): “Global versus Local CSR Strategies.” *European Management Journal* 24 (2–3): 189–98. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2006.03.008>
- Murray, A. (2005): “Will ‘Social Responsibility’ Harm Business?” *Wall Street Journal*. “Nokia_People_and_Planet_Report_2018.Pdf.” n.d. Accessed November 16, 2019. https://www.nokia.com/sites/default/files/2019-05/Nokia_People_and_Planet_Report_2018.pdf.
- Parker, C. – Braithwaite, J. (2003): *In the Oxford Handbook of Legal Studies*. Oxford University Press, Oxford.
- Perrini, F. (2005): “Building a European Portrait of Corporate Social Responsibility Reporting.” *European Management Journal* 23 (6): 611–27. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.10.008>
- Prado-Lorenzo, J.-M. – Gallego-Alvarez, I. – Garcia-Sanchez, I. M. (2009): “Stakeholder Engagement and Corporate Social Responsibility Reporting: The Ownership Structure Effect.” *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 16 (2): 94–107. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.189>
- Belal, A. R. (2001): “A Study of Corporate Social Disclosures in Bangladesh.” *Managerial Auditing Journal* 16 (5): 274–89. A Study of Corporate Social Disclosures in Bangladesh. DOI: <https://doi.org/10.1108/026869001110392922>

- Rosenzweig, P. M. – Singh, J. V. (1991): “Organizational Environments and the Multi-national Enterprise.” *Academy of Management Review* 16 (2): 340–61. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278953>
- Rudolph, P. (2005): “Letters to the Editor: An Adam Smith Look at Green Regulations.” *The Wall Street Journal*, June 6.
- Scherer, A. G. – Palazzo, G. – Baumann, D. (2006): “Global Rules and Private Actors: Toward a New Role of the Transnational Corporation in Global Governance.” *Business Ethics Quarterly* 16 (4): 505–32. DOI: <https://doi.org/10.2307/3857794>
- “The SDG-F Approach.” 2014. Sustainable Development Goals Fund. December 17, 2014. <https://www.sdgfund.org/sdg-f-approach>.
- Wanderley, L. S. O. – Lucian, R. – Farache, F. –de Sousa Filho, J. M. (2008): “CSR Information Disclosure on the Web: A Context-Based Approach Analysing the Influence of Country of Origin and Industry Sector.” *Journal of Business Ethics* 82 (2): 369–78. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9892-z>
- “What Is CSR? | UNIDO.” n.d. Accessed April 1, 2020. <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr>.
- Zhao, Z-Y. – Zhao, X-J. – Davidson, K. – Zuo, J. (2012): “A Corporate Social Responsibility Indicator System for Construction Enterprises.” *Journal of Cleaner Production* 29: 277–89. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.12.036>

KÖNYVISMERTETÉS/ BOOK REVIEW

Recenzió az „AMI VAGYON, AZ LEGYEN IS” – tanulmánykötet a jövedelemadózásról című műhöz

[Kenyeres, S., Kovács, T., & Vágyi, F. R. (2020). *Ami vagyon, az legyen is.* (S. Kenyeres, T. Kovács, & F. R. Vágyi, Eds.). Sopron: Soproni Egyetem Kiadó]

Bosnyák Edit¹ – Gácsér Norbert György²

A kötetet kezében tartó olvasó számára a szerzők sorát áttekintve egyértelművé válik, hogy a szakma java részét vett a szerzemény elkészítésében és a jövedelemadózában elmélyülni érdekelteket semmilyen tekintetben nem fogja csalódás érni.

A könyv a Soproni Egyetem és a Magyar Nemzeti Bank közötti együttműködés keretében és a Magyar Nemzeti Bank támogatásával készült, a jövedelemadó-rendszer egyes aspektusainak összegző tanulmánykötete.

A mű időben és térben nagy témáról szól, a jövedelemadózást különböző szempontok szerint, az egyes fejezetek szerzői által kiválasztott részterületen keresztül mutatja be. A téma feldolgozott aspektusai egy terjedelmes, nem feltétlenül könnyed, de tanulságos és sokszínű olvasmányt eredményeztek.

(1) A könyv elején Kenyeres Sándor címzetes egyetemi docens rendszer-tani szemléletben vezeti be az olvasót az adótan ismereteibe, majd rátér a jövedelemadózás sajátosságaira.

Kenyeres széles körű ismereteit és az oktatásban szerzett tapasztalatát mutatja, ahogy a szigorú logikai rendben felépített mondanivaló a történeti előzmények olvasmányos felvezetője után pontosan a megértéshez szükséges mértékben tér ki a téma fogalmi alapjaira.

Az adózás tudományok közötti elhelyezését és az alapvető fogalmak definiálását követően az adótarifa rendszerek matematikai logikán keresztül történő bemutatása kapott helyet ebben az átfogó ismereteket tartalmazó fejezetben, amelyet egy konkrét, szakaszos láncolt lineáris tarifa elemzése zár.

¹ Bosnyák Edit, okleveles adószakértő (bosnyak.edit@kfkpark.hu)

² Gácsér Norbert, okleveles adószakértő

A történeti bevezetés stílusa nem lesz idegen mindazoknak, akik olvasták Kenyeres írását a Harminckét lap, amely megrengette a világot (Kenyeres, 2019) című műben, amelyből az áfa történetébe nyerhetünk betekintést. Hasonlóképpen, a jelen könyv szellemi elődjének tekinthető tanulmánykötetben is olvashattunk összefoglalót Vágyi Ferencről a legfontosabb kapcsolódó releváns alapfogalmakról (Vágyi, 2019).

- (2) A kötet következő részében az adózás makrogazdasági vetületét mutatja be Varga József professzor. Az író tudományos igényességgel a feldolgozott téma történelmi alapköveiből kiindulva építi fel mondanivalóját a jövedelemmeghatározás kapcsán a pénzben kifejezett érték adózással és az államháztartással való kapcsolatát boncolgatva. Az adózás nem idegen téma Vargától, elég a forgalmi adózásban megjelent eddigi produktumaira gondolni (Kenyeres–Varga, 2016a, 2016b), vagy a 2017-ben vele készült interjúra a magyar adórendszer irányvonaláról (Varga, 2017a), illetve a tematikailag analóg cikkére a Pénzügyi Szemlében (Varga, 2017b). Professzor úrra jellemző igényességgel megírt jelen írás a pénzügytan és a monetáris makroökonomia – adózási témájú szakkönyvekben kevésbé jellemző – nézőpontjával gazdagítja az érdeklődőket.
- (3) A természetes személyek jövedelemadózása kalauzolja az olvasót az eddig elsősorban számviteli jellegű publikációiról ismert Széles Zsuzsanna, aki a tőle megszokott alaposággal és egyediséggel dolgozta fel ezt az adózási témakört. Az író az adóék (a munkaerőköltségek hány százalékát vonja el az állam adók és járulékok formájában) mércéjén keresztül nemzetközi összehasonlításba enged betekintést. Írását egy központi kérdés köré építi: mi a célravezetőbb, tovább emelni a jövedelemadókat vagy a vagyoadókat előtérbe helyezni? Mindeközben ábrákkal, grafikonokkal és kartogramokkal szemlélteti a hazai és az EU-tagállamokban alkalmazott jövedelmeket terhelő adóterhek viszonyát. Az adóék releváns és módszertanilag is helytálló mutató a téma megközelítésére, értékelési keretet teremt a magyar jövedelemadózási elhelyezéséhez. Másrészt átvezető tanulmány is ez az adózás makrogazdasági vetülete után: az adóék túlzott mértékét a foglalkoztatásnövelés és versenyképesség szempontjából az elemzők általában különösen problematikusnak tartják (Matolcsy–Palotay, 2018). Ezt követően az országon belüli adóteljesítményben

- mutatkozó különbségek (területi) megvilágítására régiónkénti elemzések találhatóak, végül a hazai jövedelemadózási szabályrendszer konkrét sajátosságai kerülnek ismertetésre.
- (4) Jancsa-Pék Judit a társaságok jövedelmét terhelő adókat mutatja be hazai adórendszerben elfoglalt helyétől a nemzetközi szabályozásig. Ebben a részben a téma nemzetközi vonatkozása kerül előtérbe, melynek magyarázata egyszerű: nemzeti cél minél vonzóbbá tenni hazánkat a külföldi befektetők számára, s teszi mindezt a szerző alapvetően OECD és KSH adatokon alapuló országok közötti összehasonlító ábrákkal megtűzdelve. Tekintettel arra, hogy a befektetőkért vívott versengésben az adórendszerben rejlő kedvezmények, támogatások kiemelkedően fontos helyet foglalnak el, ez a két témakör részleteiben kerül elemzésre a tanulmány oldalain. A transzferár nyilvántartási kötelezettség, - mint a joghatósághoz tartozó adóalap védelme érdekében bevezetett „fék és ellensúly” szerepet betöltő eszköz, - valamint a BEPS-projekt szintén részletes ismertetésre kerül a témában járatos szerző által, ezzel is kihangsúlyozva azok rendszerbeli szerepét. Az író röviden kitér a különadók témakörére is, amelyről szóló részletes tanulmánya (Jancsa-Pék–Varga, 2016) az olvasóközönség döntő része számára jól ismert.
- (5) Pataki László és Pétervári Zsófia az egykulcsos személyi jövedelemadó rendszerekről ad áttekintést. Pétervári többször publikált már a témában (Pétervári, 2014; Pétervári, 2015). A tanulmány az egykulcsos adórendszer EU-országokban történő bevezetéséről adott rövid történeti áttekintést követően annak előnyeiről és hátrányairól, figyelembe vehető szempontokról és a kialakult szakmai álláspontokról ad kivonatot. Végül az elmúlt egy évtized magyar tapasztalatai kaptak helyet az írásban. Említést érdemel a szerzők által a tanulmány megírásához feldolgozott kimerítő releváns szakirodalom mennyisége.
- (6) Kovács Árpád, a magyar Költségvetési Tanács elnöke, valamint a Közgazdasági Társaság örökös tiszteletbeli elnöke a magyar adórendszert a költségvetési stabilitás megteremtése és az annak betartásán örökődő Költségvetési Tanács szemszögéből mutatja be. Az államháztartási egyenleg alakulását és annak bevételi oldalát, kiemelten az adóbevételek alakulását ismerheti meg az olvasó a tanulmányból az adórendszert közgazdasági rendszerben szemlélve, a valós gazdasági környezet alakulása mentén. A tanulmány egyszersmind az író 2019

szeptemberében a Soproni Pénzügyi Napokon tartott előadásának bővített, kimerítő feldolgozásának tekinthető (Kovács, 2019).

- (7) Domokos László az Állami Számvevőszék (ÁSZ) elnöke, valamint Pulay Gyula annak számvevő igazgatója, írásukban a munkájuk jövedelemadózáshoz köthető részébe engednek betekintést. A fejezet rendkívül adatgazdag, mégis olvasmányos formában nyújt ismereteket az ÁSZ kapcsolódó tevékenységéről. A szerzők két kiemelt releváns szempontot alapján tárgyalják a témát: egyrészt hogyan alakul a jövedelemadó szerepének alakulása az állam kiadásainak finanszírozásában, másrészt milyen az adóhatóság jövedelemadózáshoz kapcsolódó munkájának eredményessége és hatékonysága. A leírtak megerősítik Parragh és Palotai 2018-ban a Pénzügyi Szemlében megjelent adórendszer változásáról szóló cikkét (Parragh–Palotai, 2018).
- (8) Báger Gusztáv és Parragh Bianka a monetáris politika személyi jövedelemadózáshoz kapcsolódó aspektusait és az elmúlt időszakban beállt változások hatásait mutatja be. Parragh 2017-ben már írt a megváltozott jegybanki szerepfoglalásról (Parragh, 2017), jelen tanulmányában az adórendszerhez kapcsolódó megfontolások nyertek nagyobb hangsúlyt. Olyan, az adózásban jártas szakemberek számára sem feltétlenül kézenfekvő logikai összefüggéseket fejteget a fejezet, mint az eladósodottság, a megtakarítások és a jövedelemadóztatás viszonya az egymást támogató, együttműködő fiskális és monetáris politika feltételrendszerében.
- (9) Hegedűs Mihály az elmúlt években műveiben – többek között – a könyvvizsgálat egy-egy speciális területét is elemezte (Hegedűs & Csányi, 2019; Hegedűs, 2019), s most sem tesz másképp: írásával a személyi jellegű ráfordítások könyvvizsgálatába ad betekintést. Az ellenőrzési tevékenység fejlődése során lépésről lépésre előtérbe került a felelős vállalatirányítás, a belső kontrollrendszer, amelynek következményeként keretrendszerek és standardok alakultak ki (Kovács–Szóka, 2016). A jövedelemadózás ellenőrzésének szerves részét képezi a személyi jellegű ráfordítások könyvvizsgálata. A témában több évtizedes tapasztalattal rendelkező szerzőnek köszönhetően egy jól összeállított útmutatót kapunk arról, hogy az adótételek vizsgálata és a személyi jellegű ráfordítások ellenőrzése milyen módszerekkel és milyen elvek mentén kell, hogy megvalósuljon az audit során, részletesen kitérve a felkészülési, tervezési és elemzési szakaszokon belüli feladatokra.

- (10) Juhász István a jövedelemadózás adóellenőrzési tapasztalatait osztja meg az olvasóközönséggel. A tanulmány Juhász az adóhatóság tevékenységéről megjelent írásainak (Juhász, 2007; Juhász, 2011; Juhász, 2014; Juhász, 2018) szerves folytatása. Az állami adóhatóság elmúlt 30 éve alatt jelentős átalakuláson ment át mind a feladatait tekintve, mind pedig szervezeti felépítését illetően, s ezzel párhuzamosan a jogszabályi háttér, az adózási alapelvek is jelentősen változtak, melyek következtében az adóellenőrzés módszerei is fejlődtek. A fejezet keretein belül felsorolásra kerülnek a legfontosabb alapelvek és számos ellenőrzési esettanulmány segítségével a társasági adó ellenőrzésének fő célterületei, valamint néhány kiemelt személyi jövedelemadózási terület került górcső alá. A gyakorlati példákon keresztül betekintést kapunk többek között az örökzöld munkaruha vagy a költségterítések terén nyomon követhető vagy az ingatlan és ingó értékesítésekkel kapcsolatos visszaélésekbe.
- (11) Darák Péter, a Kúria elnöke az európai uniós tagságból fakadó jövedelemadózást érintő nemzetközi szabályrendszer essenciájának ismertetése után az Európai Unió Bíróságának az elmúlt évekből tudatosan válogatott esetein keresztül mutatja be a nemzetközi joggyakorlatot, illetve annak hangsúlyosabb aspektusait, kitérve ebben a legfontosabb uniós alapelvekre és a nemzetközi adózási szabályrendszer a környezet változására adott mérőszámok nevezhető válaszaira. Az uniós esetjogból történt releváns esetek tartalma és azok tudatosan választott egymásutániséga, a megfogalmazás stílusa a témával még csak ismerkedő olvasó számára is befogadhatóvá teszi ezt az egyébként összetett témakört.
- (12) Az Európai Unió esetjogának feldolgozását Hajnal Péter írása követi a jövedelemadózásban érintett hazai bírósági ügyek szisztematikus (idősávokra bontott, tipizált) bemutatásával az 1992–2019 közötti időszakra. A szerző megszokottan könnyed felvezetése után az ügyek feldolgozására fordított munkájának eredménye olvasható a lényegi információtartalom tömörítésével, könnyen érthető formában a közigazgatási áfa perekről szóló tanulmányával azonos hangvételben (Hajnal, 2019).
- (13) Molnár Gábor Miklós a Magyar Büntetőjogi Társaság elnöke a jövedelemadóóra elkövetett költségvetési csalás kúriai megítélésébe ad bepillantást a Kúria kapcsolódó jogértelmezéseinek bemutatásán ke-

resztül. A büntetőjogi felelősség kúriai megítélésének és következményeinek ismerete el nem hanyagolható szempont a jövedelemadózás tárgyalásakor, a könyvben kimerítően bemutatásra kerültek a lehetséges jövedelemadózásra vonatkozó ellenőrzési tevékenységek és hozott ítéletek.

- (14) Az adózási stúdiumaikat végző olvasók számára Herich György neve szükségszerűen összekapcsolódott a nemzetközi adózás témakörével. Jelen könyvben közölt írása a nemzetközi egyezmények, az európai uniós szabályozás és a külső adójog jövedelemadózást befolyásoló tematikai feldolgozását, az abban történetileg bekövetkezett változásokat Magyarország „kölségvetési szemüvegén” át (azaz kendőzetlenül a magyar érdeket szem előtt tartva) mutatja be és teszi mindezt állításaiiban tudományos pontossággal, ugyanakkor személyes hangvételben.
- (15) Siklósiné Antal Györgyi a Pénzügyminisztérium Adópolitikai és Nemzetközi Adózási Főosztályának vezető kormányfőtanácsosa ismét nemzetközi adózással foglalkozó írásait gyarapítja (lásd: Siklósiné, 2013; Siklósiné, 2015; Siklósiné, 2018; Siklósiné, 2019), tanulmányában a hazai jövedelemadózási szabályok nemzetközi vonatkozásait mutatja be teljes precizitással. Írásában a rendszerszerű bemutatás részeként a kapcsolódó elhagyhatatlan fogalmakat és a szabályozás felépítését mérnöki logikával építi fel a részletszabályok bemutatása előtt, a digitális gazdaság adózásának kortárs témájával zárva a fejezetet.
- (16) Zárszóként Vágyi Ferenc Róbert a jövedelemadózás társadalmi hatásait veti fel, olyan szempontokkal gazdagítva a könyvet, mint az erkölcs, a boldogság, a pénz általános felértékelődésének szerepe és következménye, vagy az örömteli munka. A kötet utolsó tanulmánya „a jövedelemadózás jövője” nevet kapta és ezzel a fejezettel válik végérvényesen kimerítővé a könyv írói által a jövedelemadózás vizsgálatához felsorakoztatott szempontok sora.

Az elérhető hasonló szakirodalomhoz képest komoly áttekintést ad a kötet a jövedelemadózás történetétől és alapvető fogalomrendszerének bemutatásától kezdve, annak személyi és társasági vetületén át, olyan gyakorlati kérdésekig, mint jövedelemadózással összefüggő adóellenőrzések tapasztalatai vagy az Európai Unió Bírósága által tárgyalt ügyekben hozott döntések és azok következményei. A művet a fiskális és monetáris

politikához kapcsolódó összefüggések ismertetése és a jövedelemadózás jövőjéhez zárszóként bemutatott alternatív megközelítés teszi teljessé.

A kötet szerkezetileg jól tagolt, egyértelműen elkülönülő fejezetek követik egymást, mégis logikailag egymással kapcsolatban és egy nagy egészet alkotva. Komplex tudástárként is jól használható, ugyanakkor összhatásában érzékelhetően nem darabolt a mű. Szakspecifikus nyelvezete a témában előképzettséggel rendelkezők számára maximálisan érthető és könnyen befogadható. A gyakorlati példák és megközelítések életszerűvé, míg a beszédes ábrákkal, grafikonokkal gazdagon illusztrált részek átláthatóbbá teszik a tárgyalt kérdéseket. A fontosabb nemzetközi fogalmakat a mű több helyen angolul is tartalmazza, amely a nemzetközi irodalomban érdekelték számára nyújthat segítséget. További pozitívum, hogy a tanulmánykötet döntően kurrens adatokat mutat be (még a kiadás évéből származó adatokból is láttat elemzéseket) és a hivatkozott irodalom is rendre tartalmaz naprakész újdonságokat a klasszikus törzsanyagon túl.

Terjedelmével és a feldolgozott aspektusok sokszínűségével értékes és hiánypótló mű ez a tanulmánykötet, amely kötelező darab a témában jártas szakemberek és a téma iránt érdeklődő diákok számára egyaránt.

Hivatkozások

- Hajnal P. (2019): A közigazgatási áfa perekről (Traveller in time). In: Kenyeres S. – Kovács T. – Vágyi F. R. – Varga J. (szerk.): Harminckét lap, amely megrengette a világot. Százéves a hozzáadottérték-adó rendszere. pp. 223-243., Soproni Egyetem Kiadó, Sopron
- Hegedűs M. (2019): A hitelintézetek könyvvizsgálata In: Kovács, T. – Szóka, K. – Varga, J. (szerk.): Pénzügyi Intézményrendszer Magyarországon 2019, pp. 501-530., Soproni Egyetem Kiadó, Sopron
- Hegedűs M. – Csányi P. (2019): Könyvvizsgálat speciális esetei IFRS szerint In: Kovács T. – Szóka K. (szerk.): XIII. Soproni Pénzügyi Napok: 2020 – Gazdasági változások és kihívások az új évtized küszöbén: pénzügyi, adózási és számviteli szakmai és tudományos konferencia, 2019. szeptember 26-27., Konferenciakötet, pp. 49-62., Soproni Felsőoktatásért Alapítvány, Sopron
- Jancsa-Pék J. – Varga Zs. (2016): Különadó tanulmány. Letöltés: 02.09.2020 https://www.leitnerleitner.hu/hungary/hu/publication/2016/kulonadok_tanulmany_2016.pdf
- Juhász I. (2007): Magánszemélyek vagyongyarapodási vizsgálata. Adóellenőrzés, 2007. június, pp. 2-14.
- Juhász I. (2011): Az állami adóhatóság szervezetfejlődése. ADÓ-KÓDEX Adóellenőrzés, 2011. 1. szám, pp. 2-10.

- Juhász I. (2014): A jogegységi határozatok alkalmazása az adózásban és az ellenőrzések során. ADÓ-KÓDEX Adóellenőrzés, 2014. 4. szám, pp. 74-88.
- Juhász I. (2018): Adóellenőrzési szabályok 2018. ADÓ-KÓDEX Adóellenőrzés, 2018. 5. szám, pp. 1-96.
- Kenyeres S. – Varga, J. (2016a): A nemzeti mozgástér a hozzáadottérték-adórendszer kialakításában. Gazdaság és Társadalom, 8. (1), pp. 5-18. ISSN 0865 7823
- Kenyeres S. – Varga, J. (2016b): Az adóterhelés kifejezése a hozzáadottérték-adó szinttel. JURA, 22. (2), pp. 263-272.
- Kenyeres, S. (2019): Az útvámtól a hozzáadottérték-adóig. In: Kenyeres S. – Kovács T. –Vágyi F. R. – Varga J. (szerk.): Harminckét lap, amely megrengette a világot (pp. 15-46.). Soproni Egyetem Kiadó, Sopron.
DOI: <https://doi.org/10.35511/978-963-334-338-8>
- Kovács T. – Szóka K. (2016): Belső kontrollfunkciók a pénzügyi intézményekben – szabályozás és annak felépítése Magyarországon. Gazdaság és Társadalom. 2016:3, pp. 69-82. DOI: <https://doi.org/10.21637/GT.2016.3.05>.
- Kovács Á. (2019): A magyar gazdasági pálya költségvetési szemszögből, In: Kovács, Tamás; Szóka, Károly (szerk.) XIII. Soproni Pénzügyi Napok: 2020 – Gazdasági változások és kihívások az új évtized küszöbén: pénzügyi, adózási és számviteli szakmai és tudományos konferencia, Sopron (2019. szeptember 26-27.). Konferenciakötet, pp. 63-73., Soproni Felsőoktatásért Alapítvány, Sopron.
- Matolcsy Gy. – Palotai D. (2018): A magyar modell: A válságkezelés magyar receptje a mediterrán út tükrében. Hitelintézeti Szemle, 17. évf. 2. szám, pp. 5–42.
- Parragh B. (2017): Monetáris hitviták – a megváltozott jegybanki szerepfelfogás eredményei. Pénzügyi Szemle. 2017/2. szám, pp. 234-250. Letöltés ideje: 2020.02.25. <https://www.penzugyiszemle.hu/penzugyi-szemle-folyoirat-archivalt-cikkek/monetaris-hitvitak>
- Parragh B. – Palotai D. (2018): Az ösztönző adórendszer felé – Az adórendszer és az adóigazgatás magyarországi reformjáról. Pénzügyi Szemle, 2018. év 2. szám, pp. 201-202.
- Pétevári Zs. (2014): A nemzetközi gyakorlatban alkalmazott személyi jövedelemadó rendszerek összehasonlító elemzése (Doktori disszertáció), Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron. Letöltve a SOE Doktori Repozitórium honlapjáról (<http://doktori.nyme.hu/id/eprint/469>)
- Pétevári Zs. (2014): Az egykulcsos személyi jövedelemadó rendszer működésének eddigi hazai tapasztalatai kérdőíves felmérés alapján, E-CONOM, 3 (2), pp. 91-101.
- Siklósiné A. Gy. (2013): A nemzetközi adóelkerülés elleni küzdelem, az adóügyi információcsere. Adó 2013/10., pp. 35-42.
- Siklósiné A. Gy. (2015): A kettős adóztatás elkerülése – változások a Modellegyezményben és Kommentárban. Adóvilág, 19. évf. 4. szám, pp. 2-8.
- Siklósiné A. Gy. (2018): Kisadók alkalmazása nemzetközi ügyletekben. Számvitel, adó, könyvvizsgálat, 60. évf. 5. szám, pp. 24-26.

- Siklósiné A. Gy. (2019): A nemzetközi vállalatcsoportok adózásának reformja 1. rész – A digitális gazdaság adózása, Számvitel, adó, könyvvizsgálat, 61. évf. 12. sz., pp. 24-25.
- Varga J. (2017a): Merre tart a magyar adórendszer? - Interjú Varga Józseffel. Pénzügyi Szemle Online, május 9, 2017 <https://www.penzugyiszemle.hu/interju/merre-tarta-magyar-adorendszer-interju-varga-jozseffel>
- Varga J. (2017b): Az adóteher-csökkentés és a gazdaság kifehérítésének pályája Magyarországon 2010 után. Pénzügyi Szemle Online, 2017/1. szám, pp. 7-20. https://www.penzugyiszemle.hu/documents/vargaj-2017-1-mpdf_20170406150004_70.pdf
- Vágyi F. R. (2019): Az áfa módszertana, jellemzői, logikája, felépítése. In: Kenyeres S. – Kovács T. – Vágyi F. R. – Varga J. (szerk.): Harminckét lap, amely megrengette a világot (pp. 47-72.). Soproni Egyetem Kiadó, Sopron.
DOI: <https://doi.org/10.35511/978-963-334-338-8>

Economy & Society

VOLUME 13.

2020.

NUMBER 2.

ABSTRACTS IN ENGLISH

Why is it so difficult? Obstacles to switch over to healthy lifestyle and opportunities for change

Imola SZABÓ

Phd Student, Hungarian University of Agriculture and Life Sciences former Szent István University

József LEHOTA

professor emeritus, Hungarian University of Agriculture and Life Sciences former Szent István University

ABSTRACT: Health is the most important value for Hungarians, but its implementation faces serious problems. The dominance of taste in eating habits overrides all other factors, while healthy eating is perceived by consumers as expensive, difficult to implement. Low levels of fruit and vegetable consumption are also characteristic of the Hungarian population, as is a sedentary lifestyle. A quarter of the population smokes every day, 6.3% drink alcohol every day and 19% weekly but not every day. Roughly half of the Hungarian population suffers from chronic illness. Similar problems can be observed in other countries of Europe as well as in the United States. However, the situation can be improved by consumer commitment, retention of motivation, which is as important as external support. If there is a greater social emphasis on a healthy lifestyle, consumer commitment will also be more lasting. Without external and internal influences, it is difficult to move society towards a healthier life, but the combined effect of these can trigger change.

KEYWORDS: health, consumption, sports, alcohol, smoking

JEL Codes: I10, I12, I31

Analysis of the causes of economic stagnation in Japan

Blanka TATAY

Eötvös Loránd University, Institute of Economics, Management and Leadership MA student

Tibor TATAY

Széchenyi István University, Kautz Gyula Faculty of Economics, associate professor

Abstract: The growth of the Japanese economy is low since the early 1990s. The acceleration of growth was not sustained by fiscal and monetary stimulus. The study presents the problems of growth and imbalances with an economic history review and indicators. It is looking for answers which economic theories are behind the stimulus experiments. In the opinion of the authors, the solutions of the mainstream economic theories were not suitable for to deal with the problems. The situation of the Japanese economy is the best to be described of the theory of secular stagnation. Behind economic stagnation, demographic reasons can be found, decreasing and ageing populations

KEYWORDS: economy of Japan, economic policy, secular stagnation

JEL Codes: E00, E60, F00, N15.

Implementation of proprietary control operated by local governments

Judit MENICH-JÓNÁS

Hungarian University of Agriculture and Life Sciences, Doctoral School of Economic and Regional Sciences, PhD student (menich-jonas.judit@auditlight.hu)

Abstract: Municipally-owned companies are non-governmental organizations that perform public tasks and use public funds, but they do not operate according to the rules of budget management, but according to the legislation prescribed for companies. Therefore, the framework for transparent, efficient and effective operation must be established by the notary of the owner municipality, through ownership control rules, even imposing stricter obligations than the legal requirements.

In the framework of this study, I present the changes that have taken place in the last 10 years with regard to the exercise of municipal ownership rights. An important milestone was an amendment to the law in 2011 that allowed the State Audit Office of Hungary to also audit municipally owned companies. Based on the analyzes of the experience of audits carried out between 2011 and 2016, I examined whether the practice of local governments regarding the establishment and implementation of ownership controls has changed. Based on my research, it can be concluded that there has been some development in terms of ownership control operated by local governments.

KEYWORDS: municipality, municipally-owned company, ownership control, business plan

JEL Code: H70

COVID-19 Impact on Syrian Refugees Employability in Jordan

Doa Mazen Fahmi JARRAR

Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics, University of Sopron, Sopron, Hungary (doajarrar@yahoo.com)

Abstract: Jordan, a country with a high population of refugees, has become one of the most affected countries with the recent refugees' crisis today. Increasing the loads on a country that already suffers from a high unemployment rate. As a result, Jordan has adopted strict labour regulations concerning the employment of foreign workforce including refugees, to ensure that Jordanian citizens are given a priority in accessing the job market first. Therefore, Syrian refugees are not only facing the difficulties that already existed since their arrival to Jordan, but also an additional burden that was added with the pandemic caused by COVID-19.

Accordingly, this study aims to explore the impact of COVID-19 on Syrian refugees' employability, through answering the research questions of: What was the impact of COVID-19 pandemic on the Syrian refugees' employability? How did the different defence orders in Jordan affect the employability and/ or the financial income of the Syrian refugees? And were the Syrian refugees benefited from any additional financial assistance?

Furthermore, the study was conducted after ten months of the start of the pandemic situation caused by COVID-19 in Jordan. Therefore, the refugees' employability was assessed as before, during and after the strict pandemic lockdown.

KEYWORDS: Syrian refugees in Jordan, refugees' employability, refugees and COVID-19

JEL Codes: J61, J21, J46, F35

The Impact of Contextual Factors of Silence on Employees' Satisfaction in the Jordan Ministry of Education

Osama Khaled Ahmad ALKHLAIFAT

*Member of the HR department, Ministry of Education, Jordan
(Khlaifat77@gmail.com)*

Abstract: This research aims to determine the impact and relationship direction between organizational silence and employees' satisfaction in the Jordanian Ministry of Education (MOE). The study used a questionnaire tool that was developed based on previous studies. The questionnaire was distributed to 100 employees randomly. The alpha coefficient was used to test the reliability of the instrument. Also, multi-regression and the One-way ANOVA analysis were used to examine the hypotheses. The results showed that the sample reported a moderate degree of both silence and satisfaction and that the relationship is inverse between the organizational factors of silence and job satisfaction. The results also showed that the "Lack of support" factor was the most influential factor and the "Mistrust" had the lowest impact on satisfaction.

KEYWORDS: silence, satisfaction, communication, organizational behaviour.

JEL Codes: J28, O15, D63

The Extent to Which Multinational Organizations Follow Csr and Adjust Csr Strategy According to Regional Differences: a Comparitve Study Between Nokia and Coca Cola

Noor Ahmad Alkhudierat

PhD-student, the University of Sopron, Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics, Hungary (Nasha.kh@gmail.com)

Abstract: Corporate social responsibility is a relatively new concept that became widespread about three decades ago. Since then, it has become one of the most important aspects of designing and implementing business policies and strategies in organizations around the world. This paper aims to study the CSR reports of Nokia and Coca-Cola to discover the extent to which global companies apply the principles of corporate social responsibility in the following three aspects: the environment, employees, and society. The current study compares the policies of global companies in these areas and aims to determine whether global companies alter their social responsibility policies in different places around the world based on the cultural and social differences in which they perform their business activities. The research methodology is qualitative analysis based on secondary data such as previous studies and the analysis of the 2018 CSR reports of Nokia and Coca-Cola. The study concluded that the two companies do not apply social responsibility policies to the same extent and that companies do not follow different policies in different countries around the world.

KEYWORDS: Corporate Social Responsibility; multinational companies; cultural differences

JEL Codes: M16, M10, M14

A KÉZIRATOK FORMAI ÉS SZERKEZETI KÖVETELMÉNYEI

1. Kéziratokat kizárólag elektronikus formában, e-mailen fogadunk.
2. A kéziratok Microsoft Word vagy azzal teljesen kompatibilis szövegszerkesztővel készüljenek!
3. A képek, ábrák, térképek, táblázatok a mellékletben szerepelnek, a szövegben csak jelölni kell a körülbelüli helyüket. Pl. „A 18. táblázat körülbelül ide”.
4. **Színes ábrák és táblázatok nem alkalmazhatók!**
5. Az alkalmazott betűtípus és méret: **Times New Roman 12. Sortávolság: 1,5.**
6. A formai és irodalmi hivatkozásoknál a kötelezően alkalmazott stílus az **APA**. Lásd részletesen: http://ktk.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/GT/APA_referencing_guide.pdf.
7. A kéziratok terjedelme táblázatokkal, ábrákkal stb. együtt nem haladhatja meg a 20 A4-es oldalt (1,5 sortávolság, 12-es betűméret).
8. A cikkek **kötelező** szerkezete:
 - a. cím, szerző(k) – név, intézmény, beosztás, **csak az első szerző e-mail elérhetősége**;
 - b. magyar nyelvű absztrakt (maximum 200 szó címmel együtt) és maximum **5 kulcsszó/kötelező, JEL kódok/kötelező**;
 - c. angol nyelvű cím és absztrakt (maximum 200 szó címmel együtt) és maximum **5 kulcsszó/kötelező**;
 - d. bevezetés, célok;
 - e. a téma felvezetése, a vonatkozó szakirodalom bemutatása, értékelése;
 - f. az alkalmazott módszerek (ha értelmezhető);
 - g. a téma tárgyalása/kutatási eredmények (ha értelmezhető);
 - h. következtetések/összefoglaló;
 - i. irodalomjegyzék (**csak APA stílus**), ha felhasznált forrásművek **DOI számmal** rendelkeznek, kérjük azokat is feltüntetni (az ISBN vagy ISSN számon túl)!
9. A könyvismertetések terjedelme nem haladhatja meg a hat A4 oldalt (Times New Roman, 1,5 sortávolság, 12-es betűméret). Az ismertetés címe és a szerző neve után szögletes zárójelben meg kell adni az ismertetett könyv, kiadvány teljes bibliográfiai adatait, beleértve az ISBN, vagy ISSN számot.
10. A követelményekkel nem egyező kéziratokat a szerkesztőség visszaküldi.
11. A szerkesztő fenntartja a jogot a kézirat terjedelmi és minőségi változtatására.
12. Korábbi számok: <http://gt.uni-sopron.hu>.

MANUSCRIPT STYLE REQUIREMENTS

The Journal of Economy & Society (JES) is a quarterly publication of the University of West Hungary. It is designed to provide information and fresh perspectives on issues of importance to professional economists and social scientists and to all readers interested in policies affecting economy and society.

The editors of The Journal of Economy & Society are looking for papers that inform our readers and engage them in discussion about issues of relevance to the disciplines of economics and social sciences. If you want to publish in JES you must accept the following writing style guidelines for submission.

1. Send manuscript by email to **Dr. Nikolett Németh** (gazdasag.tarsadalom@uni-sopron.hu) only. Email attachments are acceptable.
2. We accept papers in English, German and Hungarian.
3. Manuscripts must be edited by Microsoft Word (or MS Word compatible word processor).
4. Manuscripts including abstract, footnotes, references, and appendices should be Times New Roman 12, one and half spaced. Papers should be thoroughly checked for misspellings and grammatical errors, and should not exceed 20 pages (including tables, pictures, maps, figures).
5. Papers have to follow the next structure:
 - a. Title, completed with the name(s), host institute(s) and academic position(s) of the author(s) or authoress(es) and **one e-mail address** for further communication;
 - b. An abstract in the language of study (not more than 200 words) and a title and an abstract in English too (see APA style). plus 5 keywords maximum and JEL codes;
 - c. Introduction, objectives;
 - d. Explaining the issue and relevant literature;
 - e. Methodology, data sources (if relevant);
 - f. Description, findings;
 - g. Summary / Conclusions;
 - h. References (**we accept APA style only**). We require the **DOI number** (if available) and ISBN, ISSN number too. See http://ktk.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/GT/APA_referencing_guide.pdf
6. Brief footnotes are acceptable only.
7. Required tables, pictures, maps, figures should be enclosed and on separate sheets, following all references. Notify editors of appropriate position of tables, pictures, maps and figures within the text (e.g. **Table one about here**).
8. **We don't accept color tables, figures, charts, maps!**
9. References should be presented in alphabetical order. See **APA** style.
10. The editor reserves the right to edit all submissions for clarity and length.
11. Back issues: <http://gt.uni-sopron.hu>.



Soproni Egyetem Kiadó
University of Sopron Press
Sopron