

Csúcsvezetői zsebek mélyén
– a tartósan állami tulajdonban lévő vállalatok
felsővezetőinek jövedelem vizsgálata

Jelige: PSP 987

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	2
2. Irodalmi áttekintés	6
2. 1. Standard gazdasági megközelítések	7
2. 1. 1. Vállalati méret	8
2. 1. 2. Iparági meghatározottság.....	9
2. 1. 4. Földrajzi elhelyezkedés	10
2. 1. 3. A vezető nemének szerepe	11
2. 2. Megbízó-megbízott probléma – optimális megoldás vagy hatalom kérdése	12
2. 2. 1. Az optimális szerződések elmélete.....	13
2. 2. 2. A hatalom elmélet.....	14
3. Módszertan.....	20
3. 1. Adatgyűjtés és adatbázisok	20
3. 2. A változók leírása.....	21
3. 2. 1. Vállalati sajátosságok, személyes jellemzők, hatalmi mutatók.....	21
3. 2. 2. Kompenzáció	23
4. Eredmények	24
4. 1. A vállalatok jellemzése	24
4. 1. 1. Az igazgatósági testületek	24
4. 1. 2. A felügyelő bizottsági testületek	25
4. 2. A menedzsment és a felsővezetők díjazásának jellemzése	26
4.3. A menedzsment díjazásának többváltozós regresszió elemzése.....	29
5. Konklúzió.....	35
Irodalomjegyzék	38

1. Bevezetés

A munka díjazása egyike azoknak a témáknak, amelyek újra és újra számos diskurzus alapját képezik nem csupán a hétköznapi interakcióink során, hanem a tudományos élet színterén is. A felsővezetők javadalmazásának kérdését pedig még az átlagosnál is nagyobb figyelem övezi világszerte. Az elmúlt évtizedek népszerű kérdésfeltevésai, hogy mennyit keresnek a menedzserek, hogy ezt valóban túlzónak lehet e tekinteni, illetve hogy ténylegesen megérdemlik e a nekik járó juttatásokat máig az érdeklődés középpontjában állnak. Szintén népszerű kutatási területnek számít annak a meghatározása, hogy mely tényezők és hogyan befolyásolják a menedzserei jövedelmeket. A témában ezidáig született eredmények mind elméleti, mind gyakorlati szempontból fontosak, ugyanakkor a tudományos közösségek képviselői között zajló vita korántsem tekinthető lezártnak.

Általánosságban elmondható, hogy felsővezetői kompenzációk kérdése egy nehezen vizsgálható téma, a keresetekre vonatkozó források hozzáférhetősége sokszor problémás, emellett gyakran az adatok megbízhatósága és érvényessége is erősen megkérdőjelezhető. Ezért is lehetséges, hogy a kutatók eltérő, néha egymásnak ellentmondó eredményekre jutnak egy-egy díjazással kapcsolatos kérdésfeltevés megválaszolása kapcsán. A konszenzus kialakítását az is nehezíti, hogy a különböző vizsgálatok gyakran eltérő elméleti hagyományokra építkeznek, eltérő kutatási módszert használnak, és sok esetben a magyarázó tényezők mérése sem egységes.

Mindezek ellenére a közelmúltban lezajlott gazdasági és társadalmi folyamatok még inkább arra sarkallják a vezetői jövedelmek témájában kutató szakembereket, hogy a menedzserei kompenzációkkal kapcsolatban a legmélyebb összefüggéseket is feltárják. Hiszen megfigyelhető, hogy az elmúlt években, mind az Amerikai Egyesült Államokban, mind Európában széles társadalmi vita övezte az olykor-olykor kirobbanó vállalati botrányokat¹, és a közvéleményben is komoly feszültségeket generált a csődbe ment, vagy csőd közeli állapotba került vállalatok topvezetőinek kifizetett juttatások mértéke. Hasonlóan a gazdasági válság is, amelynek hatása mind az amerikai, mind az európai kontinensen a mai napig is érezhető, és amely többek között a társadalom

¹ A vállalati botrányokról részletesen ld. Dr. Kecskés András (2010): Felelős társaságirányítás és vállalati botrányok – szabályozási tendenciák Európában és az Egyesült Államokban. Doktori disszertáció a Miskolci Tudományegyetem Állam és Jogtudományi Karán.

tagjaitól a nagyobb szolidaritásvállalás igényét vonta maga után, csak még inkább felerősítette a kereseti különbségekre irányuló figyelmet.

Azt a tényt, hogy a menedzserek díjazása egy érzékeny és gyakran vitatott téma az is megerősíti, hogy a felsővezetők teljesítménye és keresete közötti kapcsolat gyakran kap negatív színezetet, amelyet esetenként a média is felerősít. A topvezetők kompenzációja iránti nagy közérdeklődés természetesen érthető, amennyiben figyelembe vesszük, hogy a valós kereseteket gyakran titkolózás övezi, a közvélemény felé irányuló kommunikációt pedig a mellébeszélés jellemzi. Természetesen a gazdasági társaságok átláthatóbbá tételének, az információk szabad áramlásának és hozzáférhetőségének fontossága vitathatatlan, ugyanakkor egy bonyolult és összetett folyamatról van szó, amelynek megvalósítása sokszor nehézkes. Magyarországon 2009. szeptember 15-i teljesítési határidővel lépett hatályba egy olyan kormányrendelet, amely ezen elv teljesülését hivatott elősegíteni a tartósan állami tulajdonban lévő vállalatok működésének megismerésével kapcsolatban. A kormányrendelet előírásai, további adatszolgáltatási kötelezettségeket kiegészítve a 2009. évi a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről szóló CXXII törvénybe is bekerültek, így adva még nagyobb hangsúlyt az átláthatósági kérdés fontosságának.

Két évvel ezelőtt, az akkoriban még kivételesen újnak számító adatgyűjtési lehetőség révén – a már említett köztulajdonban álló gazdasági társaságok működésének átláthatóbbá tételéről szóló 175/2009. (VIII. 29.) kormányrendelet biztosította adathozzáférésnek köszönhetően – elemeztem a tartósan állami tulajdonban lévő vállalatok vezetőinek díjazását.

Egy feltáró jellegű vizsgálat révén a kutatási kérdéseimet akkor két részre bontottam. Elsőként elemzésnek vetettem alá a vezetők díjazásának és a vállalati hierarchiában betöltött pozíciójuknak a kapcsolatát. Akkori várakozásaimnak megfelelően a tartósan állami tulajdonban lévő vállalatok esetében a hierarchia szerinti bérezés érvényesült, tehát az egyes munkakörök, posztok hierarchiája, egyben egy javadalmi hierarchiát is jelentett. 2009-ben az általam létrehozott 6 szintű „általános” vállalati hierarchia csúcsának számító elnök-vezérigazgató, vezérigazgató pozíciót betöltő vezetők átlagos havi bruttó keresete 2.281.323 forint volt, míg a hierarchia legalsó fokára sorolt pozíciókat betöltő vezetők átlagos havi bruttó keresete 588.138 forint volt.

Kutatásom második felében a vezetőknek járó prémiumok elemzését, és az egyéb juttatások javadalomban betöltött szerepének elemzését végeztem el. Megvizsgáltam, hogy valójában hogyan alakul a vezetők prémium kifizetése, és hogy mekkora a személyi alapbéren felüli juttatások szerepe a menedzseri kifizetések nagyságát tekintve. Az akkori eredmények igazolták azt a várakozásomat, hogy hasonlóan a magánkézben lévő vállalatoknál bevált gyakorlathoz, az állami kézben koncentrálódó gazdasági társaságok esetében is elterjedt ösztönzési forma a vezetői célok teljesítésével arányos prémium kifizetés. 2009-ben a menedzserek túlnyomó többsége, 86 százaléka részesült a vezetői célok teljesítése után járó kifizetésben. A prémiumok mértéke meglehetősen széles skálán mozgott, a mintámat alkotó tartósan állami tulajdonban lévő gazdasági társaságok esetén a legmagasabb jutalom a bruttó éves személyi alapbérrel megegyező összeg, azaz annak 100 százaléka volt. Mindemellett azt is megállapítottam, hogy a prémiumok esetében is elmondható, hogy azok nagysága a pozíciók hierarchiájának leképeződései. 2009-ben a hatalmi piramis csúcsának számító posztokat betöltő vezetők, az elnök-vezérigazgatók és vezérigazgatók átlagosan az éves személyi alapbérük 75 százalékát kapták meg prémium kifizetés formájában, ami átlagosan 22.600.404 forintot jelentett. A vállalati piramis alja felé haladva a jutalmak nagysága átlagosan 10 százalékkal csökkent, ami például a vállalati hierarchia alján elhelyezkedő vezetők esetében már csak átlagosan évi 1.993.600 forint volt.

Jelen dolgozatomat tehát ennek a 2 évvel ezelőtt megkezdett témának – vagyis az állami vállalatvezetők jövedelem vizsgálatának – folytatásául szánom. Azonban ebben a tanulmányban kizárólag a vállalati hierarchia első három szintjén elhelyezkedő vezetők keresetére koncentrálok. A korábbi kutatási eredményeket, és tapasztalatokat felhasználva jelenleg olyan kérdések mélyebb és árnyaltabb megválaszolására törekszem, mint hogy a szervezeti és az individuális jellemzők hogyan határozzák meg az állami kézben koncentrálódó vállalatok legfelső menedzsmentjének díjazását, milyen tényezők járulnak hozzá a vezetők hatalmának növekedéséhez, és hogy ez hogyan függ össze a keresetükkel. Dolgozatommal fő célkitűzésem kettős. Úgy gondolom, hogy egy kimondottan az állami kézben koncentrálódó vállalatok felsővezetésének javadalmazására irányuló vizsgálat hozzájárulhat a mai magyar menedzseri kompenzációkkal kapcsolatos ismereteink bővüléséhez. Egy olyan tanulmány ugyanis, amely – túllépve a feltáró jellegű kutatási szakaszon – kizárólag az állami csúcsvezetők keresetének átfogó feltérképezésére törekszik, tapasztalatom szerint hiányzik a

bérezéssel kapcsolatos magyar irodalomból. Továbbá dolgozatomban egy olyan terület elemzését kínálok, amely eredmények tágabb értelemben érdekes információként szolgálhatnak az állam, a gazdaság tiszta működésével foglalkozó szakemberek számára is.

Jelen kutatásom mintáját tehát a 2011. évi nemzeti vagyonról szóló CXCVI. törvény mellékletében rögzített jelenleg állami tulajdonban álló társaságok első három vezetői szintjén elhelyezkedő vezetői képezik, akiknek a keresetbe való betekintést a máig hatályos fentebb már említett kormányrendelet és törvény biztosítja. Az elemzéshez az általam korábban létrehozott vezetői javadalmakat tartalmazó adatbázist frissítettem fel a felsővezetőkre vonatkozó aktuális kereseti információkkal, és ezt egészítettem ki további szervezeti jellemzőkkel, a hatalom koncentrációját mérő változókkal, illetve az igazgatósági és a felügyelő bizottsági tagokra vonatkozó jellemzőkkel.

Dolgozatom felépítését tekintve először sorra veszem és bemutatom azokat az elmúlt évtizedekben született elméleti hagyományokat és empirikus bizonyítékokat, amelyek megfelelő alapot kínálhatnak a magyar, és ezen belül is a tartósan állami tulajdonban lévő vállalatok felsővezetői díjazásának megértésében. Ezt követően, tanulmányom elemző részében az adatfelvétel ismertetése, illetve a vállalatok, az igazgatósági testületek, a felügyelő bizottságok és a menedzsmentet jellemzése után, áttérek a felsővezetők díjazásának vizsgálatára. A menedzsment tagjainak kompenzációját, a havi bruttó kereseteket, a havi teljes kifizetések és a prémiumok, mint rövidtávú ösztönzők mértékének többváltozós regressziós becsléssel kapott eredményei alapján ismertetem. Zárásképpen röviden összefoglalom elemzésem eredményeit és hipotézisem helytállóságát.

2. Irodalmi áttekintés

Általánosságban elfogadott gondolat, hogy a vállalatok élén álló vezetők kimagasló díjazásban kell hogy részesüljenek, hiszen így tehetők motiválttá a magas minőségű munkavégzésre. A felelősségvállalást, a lojalitást ugyanis megfelelő díjazással kell jutalmazni. (Bokor et al., 2007) A felsővezetők bérezésére vonatkozó ajánlás magától értetődőnek és logikusnak tűnik, ennek ellenére mégis számtalan olyan kérdést vet fel a menedzseri jövedelmekkel kapcsolatban, amelyek az elmúlt évtizedek során termékeny kutatási területet jelentettek a felsővezetői kompenzációkkal foglalkozó szakemberek számára.

A menedzseri javadalmazással foglalkozó kutatásokból mára egy interdiszciplináris tudományág fejlődött ki, amely egyaránt felölel gazdaság-, társadalom- és politikatudományi nézetek is. A tudományos értekezések között szép számmal találni olyan tanulmányokat, amelyek a vezetői jövedelmek pontos mértékét kívánják meghatározni oly módon, hogy a hangsúlyt a szervezeti tényezők – úgy mint a vállalat mérete, a földrajzi vagy a szektorális meghatározottság – és a díjazás közötti kapcsolat feltárására helyezik. Ezekben a kutatásokban nagy szerep jut a vezetői ösztönző-rendszer összetevőinek feltárása, és jutalmak jövedelemnövelő hatásának kimutatására is. Kétségtelenül a kutatási eredmények elméleti megalapozását gyakran gazdasági területeket képviselő kutatók adják, akik a menedzseri és a tulajdonosi szerepek szétválásával kapcsolatos nézetekre építő, mára klasszikusnak számító ügynök elmélet igazolhatóságát, cáfolhatóságát, továbbgondolását vagy éppen alkalmazási lehetőségeit ismertetik. (Murphy, 1999) A tudományos vizsgálatok egy másik része azonban nem annyira a menedzserek keresetének mértékére, hanem annak mikéntjére, működésére koncentrál. A szakmai vita ezekben a munkákban arról folyik, hogy szabad-e, és helyes eljárás-e a menedzserek keresetére egy eszközként, hatékony ösztönzőként tekinteni, vagy sem. A kutatók a kérdésre adott válaszaikat a vállalati, vagy éppenséggel az egyéni teljesítmény, a vezetői hatalom, a formális és informális kapcsolatok és a díjazás közötti összefüggések megragadásával igyekeznek alátámasztani. Mindezen tudományos munkák mellett a felsővezető bérezéssel kapcsolatban olyan más elméleti és gyakorlati megközelítések is napvilágot láttak, amelyek a hangsúlyt inkább a tágabb társadalmi összefüggésekre, összehasonlításra, a

vezetői jövedelmek társadalmi megítélésére vagy éppen a politikai kontextusra helyezik. (Murphy, 1999)

2. 1. Standard gazdasági megközelítések

Az állami kézben koncentrálódó vállalatok vezetőinek díjazási sajátosságainak meghatározottságával kapcsolatban érdemes a munkagazdaságtan alapmodelljének feltételezéséből kiindulni. A munkaerő-piac működésének klasszikus felfogás szerint a bérkülönbségek abból fakadnak, hogy a munkavállalók határterméke eltérő. Amennyiben ugyanis a munkaerő-piac tökéletes verseny keretei között működik, úgy a profitjuk maximalizálására törekvő vállalatok dolgozói a termelékenységükkel arányos kifizetésre számíthatnak. Megváltozik azonban a helyzet, ha a munkaerő-piac monopolisztikus jegyeket mutat. Ekkor ugyanis a verseny hiányában már tartós bérkülönbségek kialakulására lehet számítani, amelyek egyértelműen összefüggésbe hozhatók a tulajdoni jellemzőkkel. A monopolhelyzetben lévő vállalatoknak ugyanis lehetőségük nyílik arra, hogy az egyensúlyi bérnél alacsonyabb fizetésért foglalkoztassák dolgozóikat. (Ehrenberg – Smith, 2003) Az állami vállalatok pedig pontosan magukon viselik a monopóliumok sajátosságjegyét. Egyrészt Vickers és Yarrow ((1993) Voszka, 2005) érvelés szerint, amikor a piac működése nem tökéletes, a verseny nem kívánatos, vagy társadalmilag káros következményekkel kell számolni, akkor az állami vállalatok jelenthetik a probléma megoldását. Másrészt Sappington és Sidak (1999) kifejtik, hogy gyakran maguk az állami cégek is képesek politikai befolyásukat érvényesíteni, és ezáltal monopolhelyzetüket megerősíteni. Hagyományos munkagazdaságtani érvelés szerint tehát belátható a piaci versenyt mellőző, állami kézben koncentrálódó vállalatok és a verseny keretei között működő cégek dolgozói közötti kereseti különbség, természetesen az utóbbi csoport javára.

A Workania állásportál által működtetett fizetések.hu fizetési felméréséből kiderült, hogy Magyarországon 2011-ben az állami kézben koncentrálódó vállalatok menedzserei fele akkora fizetést kaptak, mint a külföldi magántulajdonban lévő vállalatoknál dolgozó kollegáik. A PricewaterhouseCoopers Tanácsadó Kft. (későbbiekben PwC) 2012 januárjában lezárult Felsővezetői Javadalmazási Felmérésének eredmény szintén azt mutatják, hogy a versenyszférában működő vállalatok legfelső vezetőinek díjazása többszöröse is lehet az állami kézben

koncentráció vállaltok elsőszámú vezetőinek kifizetéséhez képest, amelyet a vizsgálat készítői részben az állami vállalatok menedzserei kiszabott bérplafon szabályozással magyaráznak.

H_{1a}: Kutatásom során azt várom, hogy azoknál a vállalatoknál, ahol az állami tulajdonrész aránya 100 százalék – tehát ahol a verseny a legalacsonyabbnak, a piaci bérnél alacsonyabb bérek fizetésének lehetősége pedig a legmagasabbnak mondható – ott alacsonyabb lesz a vezetők keresete, mint azoknál a vállalatoknál, amelyeknél nem az állam a kizárólagos tulajdonos.

Véleményem szerint ugyanakkor az alapvető szektorális meghatározottság hatásától eltekintve az állami vállalatvezetők díjazásával kapcsolatban is érdemes figyelembe venni olyan további gazdasági tényezők jelentőségét is, amelyeknek a menedzseri javadalmazásban betöltött szerepét főként a versenyszférában működő cégek esetében mutatja be a nemzetközi szakirodalom.

2. 1. 1. Vállalati méret

Jól ismert tény a felsővezetőkkel foglalkozó kutatásokból a vállalat mérete és a vezetők kompenzációja közötti összefüggés, miszerint a nagy cégeknél – a vállalat által bonyolított forgalom, termelt profit vagy az alkalmazottak számával mérve – magasabbak a vezetői kifizetések. (Murphy, 1985; Kostiuk, 1990; Rosen, 1992) Frydman és Jenter (2010) egy közös tanulmányukban megállapították, hogy az elmúlt 30 évben jelentősen nőtt a különbség a kis és nagy cégek vezetőinek fizetése között. Gabaix és Landier (2008) pedig amellett érvelnek, hogy a cég méretében bekövetkezett változással megfigyelhető a vezetői fizetések együttmozogása. Tosi (2000) szerint az sem ritka, ha a cégvezetők olykor igyekeznek előmozdítani a vállalat növekedését, ezáltal befolyásolva saját jövedelmüket.

Ugyanakkor a megfigyelt kapcsolatot a szakemberek többféleképpen magyarázzák. Egyszerű érvelésnek tűnik, hogy egy nagy cég esetében több lehetőség adódik arra, hogy magasabban díjazzák a vezetőket. Egy nagyobb vállalatban belül ugyanis több hierarchikus szint található, és mivel a cégek igyekeznek megfelelő fizetésbeli különbséget biztosítani az egyes szintek között, ezért a legfelső szinten

magasabbak a fizetés egy nagyvállalatnál, mint egy kisebb cégnél. (Simon 1957) Baker és Hall (2004) úgy érvelnek, hogy amennyiben nő a cég mérete, úgy megnövekednek a vezetővel szemben támasztott elvárások is. Az irányítás több felelősséggel párosul, mindez pedig megnöveli a vezetőknek járó ösztönzők mértékét. Gayle és Miller (2009) szerint a ügynökelméletből levezethető konfliktus – amelyről a következő alfejezetben részletesebben lesz szó – is jelentősebb a nagy cégeknél, így nagyobb teljesítmény ösztönzőkre van szükség. A morális kockázat nagyobb valószínűségével Ryan és Viggins (2001) is egyetért, ugyanakkor a szerzők szerint a nagyvállalatok működését mindig kiemelt figyelem övezi, gyakran állnak különböző vizsgálatok fókuszában. Így közös tanulmányukban a vezetői jövedelmek alakulásának vizsgálata során nem feltételeznek a vállalat méretének tulajdonítható befolyást. Ennek az érvelésnek a helytállósága különösen érdekes lehet a magyar állami tulajdonú nagyvállalatok esetében, amelyek vezetésének és eredményességének kérdése valóban gyakran kerül a média érdeklődésének középpontjába.

A Pwc Felsővezetői Javadalmazási Felmérésének (2012) eredményei szerint ma Magyarországon a vállalatok méretének növekedése nem jár együtt automatikusan a legfelső vezetők bérének emelkedésével. A vizsgálat készítői ugyanis egy visszaesést figyeltek meg a 250 és 500 fő közötti alkalmazottat foglalkoztató vállalatok elsőszámú vezetőinek díjazásában az 50 és 250 fő közötti foglalkoztatottsági létszámmal rendelkező cégek topvezetőihez képest. Ugyanakkor ennek ellenére a kutatás eredményei azt mutatják, hogy a legalacsonyabb díjazásban a legkisebb, míg a legmagasabb juttatásokban a legnagyobb cégek vezérigazgatói részesülnek.

H_{1b}: Azt feltételezem, hogy a nagyméretű, sok alkalmazottat foglalkoztató állami vállalatoknál magasabb lesz a felsővezetők díjazása, összevetve a kisméretű, kevesebb dolgozót foglalkoztató vállalatok menedzsereinek kompenzációjával.

2. 1. 2. Iparági meghatározottság

A nemzetközi tapasztalatok szerint erős bizonyítékok vannak arra vonatkozóan is, hogy az iparági sajátosságokban és a termelési adottságokban megmutatkozó eltérések – amelyek gyakran összefüggenek a vállalatok méretével – szintén

hozzájárulnak a cégek fizetési struktúrája és kompenzációs politikája közötti különbségek kialakulásához.

Kostiuk (1990) szerint egy dinamikusan fejlődő iparág, mint amelyen például a számítástechnika vagy az elektronika területe egyértelműen nagyobb kihívások elé állítja egy vállalat menedzsmentjét, mint egy olyan környezetben működő cég esetében, ahol nem kell robbanásszerű változásokkal számolni. Mindezen különbségek pedig a felelősség, a kihívásoknak való megfelelés kérdésén keresztül a vezetői munka díjazásban is megnyilvánulnak. A szerző mindemellett azt is bemutatja, hogy az egyes iparágakat összehasonlítva belátható, hogy vannak olyan ágazatok, amelyek több tőkét és nagyobb munkaerőt igényelnek azonos termelési szint eléréséhez, ami természetesen hozzájárul a munkabérek, köztük a vezetői fizetések különbözőségéhez is.

A Workania állásportál fizetések.hu oldalának fizetési felmérési eredményei alapján 2011-ben az ágazatok szerinti bontásban a telekommunikáció területén működő vállalatok menedzserei részesültek a legmagasabb díjazásban (1 millió 168 ezer forint), őket követték az informatika területén (1 millió 021 ezer forint), majd a vegyiparban (934 ezer forint) dolgozó kollégáig. Míg a legalacsonyabb havi keresettel a mezőgazdasági (703 ezer forint) és a gépipari (700 ezer forint) vállalatok vezetői rendelkeztek.

H_{1c}: Azt feltételezem, hogy az állami vállalatvezetők díjazása a szolgáltató szektorban lesz a legmagasabb, míg a mezőgazdasági szektorba sorolható vállalatok vezetőinek kompenzációja lesz a legalacsonyabb. Az ipari vállalatok vezetőinek keresete pedig a két szektor vezetőinek díjazása közé fog esni.

2. 1. 4. Földrajzi elhelyezkedés

A földrajzi régiók szerinti kereseti eltérések már régóta közismertek Magyarországon. A Workania állásportál által üzemeltetett fizetések.hu fizetési felmérésének (2011) eredményei szintén ezt a nézetet erősítik. A kutatásból kiderült, hogy minden foglalkozási csoportban, beleértve a legmagasabb pozícióban lévő vezetőket is a fővárosban dolgozók bére volt a legmagasabb 2011-ben. A menedzserek Budapesten átlagosan 771 ezer forintot kerestek egy hónapban, míg a legkevesebb fizetést a Békés megyei vezetők vihették haza, havonta átlagosan 358 ezer forintot. A

PwC 2012-es Felsővezetői Javadalmazási Felméréséből is az derült ki, hogy a fővárosi székhelyű vállalatoknál vezérigazgatói pozíciót betöltő vezetők rendelkeznek messze a legmagasabb keresettel.

H_{1d}: Kutatásom során azt várom, hogy az állami vállalatvezetők díjazása, összhangban az általános tapasztalatokkal a közép-magyarországi régióban magasabb lesz, mint összességében az ország többi régiójában.

2. 1. 3. A vezető nemének szerepe

Míg munka díjazásának kérdése kapcsán viszonylag sok tanulmány foglalkozik a nemek között megfigyelhető bérrés jelenségével, ugyanakkor még a nemzetközi tudományos élet színterén is meglehetősen kevés kutatás helyezi a fő hangsúlyt kizárólag a topmenedzserek nemek szerint eltérő bérezésének vizsgálatára. (Levi Gayle – Galan – Miller, 2011; Bertand – Hallock, 2001) Mindez persze egyrészt erősen összefügg azzal, hogy sok kutató úgy gondolta, hogy nem lehetséges a női topvezetők kompenzációjára vonatkozóan formális, statisztikai elemzést végezni a vállalati vezetésben, főként a legfelső pozíciókban betöltött alacsony arányuk miatt.

A rendelkezésre álló kutatási eredmények ugyanakkor egy vegyes képet rajzolnak ki a női és férfi vezetők kompenzációjának eltérését illetően. Bertand és Hallock (2001) úgy találták, hogy a felsővezetők esetében nem beszélhetünk kizárólag a nemnek tulajdonítható jövedelmet befolyásoló hatásról. A szerzők eredményei azt mutatják, hogy a nők férfi kollégáikkal összevetve inkább a kisebb méretű vállalatoknál töltenek be vezérigazgatói pozíciót, ahol alacsonyabbak a fizetések. Emellett arra a két ismeret jelenségre is rámutatnak, hogy a nők általában olyan iparágakba tartozó vállalatok első számú vezetői, amelyek az alacsonyabb keresetű ágazatok közé sorolható, illetve hogy a női vezetők aránya rendkívül alacsony a vállalati hierarchiák tetején. Ellenben a kutatások egy másik részének eredményei azt mutatják, hogy az azonos vezetői pozíciókat vizsgálva, és minden más tényezőt kontrol alatt tartva is kimutathatók kereseti különbségek a két nem képviselői között. (Bell, 2005; Albanesi – Olivetti, 2008)

Magyarország esetében a kutatási eredmények azt bizonyítják, hogy nem az egyes vezetői szinteken belül meglévő kereseti különbségek a jelentősek. Sokkal

erősebb befolyással bíró tényező, hogy a nők a férfiakhoz képest eltérő arányban jutnak előre a szervezeti hierarchiában, eltérő eséllyel válnak vezetővé. Összességében tehát főleg ez okozza férfi és női vezetők keresetének eltérését. A vállalati piramis csúcsán ugyanis – amely közismerten a legmagasabb díjazással járó pozíció – a magyar női vezetők jelenléte máig pusztán jelképes jelenlétnek mondható. Emellett természetesen meghatározók a strukturális tényezők, mint a vállalat mérete, az iparág vagy a munkaterület, és az olyan individuális jellemzők, mint a munkatapasztalat. (Nagy, 1993; 2005; Vanicsek – Borbély, 2008)

H_{1e}: Azt feltételezem, hogy összhangban a magyar kutatási tapasztalatokkal, az állami tulajdonban lévő vállalatok vezetőinek keresetében, minden más tényező hatását kiszűrve nem lesz különbség férfi és női vezetők között.

Míg sok kutatás tehát alapvetően gazdasági modelleket használva magyarázza a vezetők javadalmazását, úgy gondolom, hogy az általam vizsgált állami kézben koncentrálódó vállalatok esetében különösen indokolt ezeken a modelleken túllépve tovább bővíteni a kereseteket magyarázó tényezők körét. Számos tanulmány kimutatta ugyanis, hogy a hatalom, vagy a szervezeti kontroll formája éppúgy befolyásolhatja a vezetői javadalmak szintjét és struktúráját. A következőkben tehát néhány olyan elméleti megközelítést vázolok fel, amelyek már nem a felsővezetők díjazásának mértékére koncentrálnak, hanem inkább a javadalmazás kialakítására és annak működésére, működtetésére.

2. 2. Megbízó-megbízott probléma – optimális megoldás vagy hatalom kérdése

A 19. századtól egyre általánosabb gyakorlattá vált, hogy a vállalatok napi irányítási feladatainak ellátására megbízott vezetőket neveztek ki a tulajdonosok. Míg korábban az volt a jellemző, hogy a vállalat tulajdonosa egy személyben töltött be vezetői és tulajdonosi szerepet, addig az ipari forradalmat követően ezek a funkciók fokozatosan szétváltak egymástól. A tulajdonosoknak természetesen továbbra is érdekelték voltak abban, hogy a vállalat fennmaradjon, és profitot termeljen, azonban a vállalat működésével kapcsolatos döntések meghozatalának jogát, és az ezzel járó felelősség vállalásának kötelezettségét a menedzsment tagjaira ruházták át. Ez a

folyamat azonban nem csupán a vállalatok működését érintő változásként írható le, hanem együtt járt egy új szakma kialakulásával is, amelynek képviselői fokozatosan erősítették meg szűkebb értelemben véve a vállalaton belüli, a tágabb kontextust tekintve pedig a társadalmon belüli pozíciójukat. (Berle – Means, [1932] 1989; Burnham [1941] 1989)

A vezetői és a tulajdonosi funkciók szétválásának, a tulajdonosi struktúra és a vállalat irányítás változásának következményei jól megragadhatók a klasszikus ügynökelmélet nézőpontjából. A tulajdonos (megbízó) vezetőket (megbízottakat) nevez ki a vállalat élére, átengedi nekik a vállalat irányítását, de elvárja, hogy az ő érdekeit szem előtt tartva működtessék azt a menedzserek. Ugyanakkor a két fél érdekei nem egyeznek meg tökéletesen, ami konfliktusokhoz, a vezetők önérdékkövető magatartásához és hosszú távon a vállalati hatékonyság romlásához vezethet. (Jensen – Meckling, 1976; Ross, 1973; Holmstrom, 1979; Fama 1980)

2. 2. 1. Az optimális szerződések elmélete

A tulajdonosi és a vezetői érdekek összehangolásának lehetséges megoldását a kutatók egy része (Holmstrom, 1979; Grossman – Hart, 1983) a megfelelő javadalmazás kialakításában látja. A javadalmazásnak, mint ösztönzőnek kell megjelennie a vezetők számára, amely egyszerre motiválja őket abban, hogy vállalati értéket teremtsenek, és tartja távol őket attól, hogy saját érdekeiket kövessék. A hangsúly tehát a vállalat teljesítményének és a menedzsment díjazásának egyensúlyba állításán van. Ez pedig a vállalatok igazgatóságának munkáján keresztül történik. Jensen (1993) szerint az igazgatóság jelenti a vállalaton belüli igazságosság biztosítékát. Az igazgatósági tagok felügyelik a cég belső működését, a felső szintű vezetők munkáját, ők határoznak a menedzsment díjazásáról, mindamellett, hogy a tulajdonosok érdekeit képviselik. Ezen felfogás szerint az igazgatóság képezi tehát az első védelmi vonalat az öncélú vezetőséggel szemben. Amennyiben ez így van, úgy – az elmélet képviselői szerint – az igazgatósági tagok elhatárolódnak a menedzsment tagjaitól, a tulajdonosi érdekeknek megfelelően, objektív érvek alapján – a várható hasznokat és költségeket figyelembe véve – határoznak a felsővezetők javadalmazásáról. Így a felsővezetőknek valójában nincsen befolyásuk a saját jövedelmi csomagjuk kialakításában. A menedzserek díjazása ugyanis egy eszközként jelenik meg, amely biztosítja a vállalat a számára

legmegfelelőbb vezetőket alkalmazását, és megtartását, közel hozza egymáshoz a tulajdonosi és vezetői érdekeket és egyúttal minimalizálja ezek költségeit. (Kecskés, 2010)

2. 2. 2. A hatalom elmélet

Grbake – Rundel és Gomez – Mejia (2002) amellett érvelnek, hogy közvetetten az ügynökelmélet és ezen belül az optimális szerződések elméletének képviselői is elismerik a tulajdonosok és a vezetők közötti egyensúlyhiány létezését, ugyanakkor mégsem fordítanak kellő figyelmet a problémára. Hiszen a klasszikus megbízó – megbízott probléma alapfeltevése, hogy a megbízó és az ügynök között információs aszimmetria áll fenn. A vállalatvezető tehát olyan információs monopóliummal rendelkezhet, amely potenciális előnyöket biztosíthat számára a tulajdonosokkal szemben, akár jövedelmi csomagjának kialakításában is. A jelenség az optimális szerződések elmélet hívei számára sem ismeretlen, ugyanakkor az ilyen eseteket kivételként kezelik. (Kecskés, 2010) Nem veszik figyelembe, hogy a menedzserek igyekeznek maximalizálni javadalmukat, amely elérését a hatalom elméletet támogató kutatók szerint a vezetők egyre növekvő befolyása teszi lehetővé. Dolgozatomban amellett szeretnék érvelni, hogy ennek egyaránt lehetnek szervezeti sajátosságokkal és a felsővezetők személyével erősen összefüggő magyarázatai.

Az Amerikai Egyesült Államokban a menedzserek széleskörű döntési szabadsága egyértelműen összefüggésbe hozható a vállalatok szórt részvénytulajdonosi jellegével. Több kutató is amellett érvel, hogy ha a vállalati tulajdon túlságosan diffúz, akkor a tulajdonosoknak gyenge a vállalat felett ellenőrzése és ritkán van befolyásuk kulcsfontosságú vállalati döntésekben. (Fama – Jensen, 1983) Mindez pedig azt eredményezi, hogy a tulajdonosok nem tudják sikeresen megakadályozni a menedzseri visszaéléseket, amely a jövedelem növelésében is megnyilvánul. Ugyanakkor a tulajdonosok azon készítése, hogy a menedzsment ellenőrzésében és a döntéshozatalban „potyautasként” viselkedjenek nem jelentene problémát koncentrált tulajdonosi szerkezet kialakítása mellett, amely egyúttal gátat szabhatna a kiugróan magas felsővezetői díjazásnak is. Szemben az Amerikai Egyesült Államokkal a kontinentális Európában sokkal inkább ez a gyakorlat figyelhető meg. Az európai

vállalatok tulajdonosai magasabb részvényhányaddal rendelkeznek, létszámuk azonban alacsonyabb, mint az amerikai társaságok tulajdonosaié. Mindennek köszönhetően az európai vállalatok tulajdonosai sokkal hatékonyabban képesek fellépni a menedzsment önérdékkövető magatartásával szemben. (Kecskés, 2010)

Amennyiben ezt az érvelést elfogadjuk, úgy Magyarország esetében a koncentrált tulajdonlásból fakadó előnyök erős megnyilvánulására – a menedzserek hatékony ellenőrzésére és a vállalati döntésekben való aktív részvételre – számíthatnánk a tartósan állami tulajdonban lévő vállalatok esetében is, amelyek közel 80 százalékában² az állam a kizárólagos tulajdonos. A kutatási tapasztalatok mégse ezt igazolják. Stiglitz (2000) szerint a nagyméretű állami és magáncégek belső iránya sok tekintetben hasonló sajátosságjegyeket mutat. Mindkét esetben egyaránt fellelhetők a megbízó-megbízott típusú kapcsolatok jellegzetes vonásai, a gyenge tulajdonosi kontroll gyakorlásának problémái, illetve a menedzsment nagyfokú döntési szabadságából fakadó önérdékkövető magatartás következményei.

Az állami vállalatok esetében az egyik fő probléma abból fakad, hogy tulajdonos egyszerre tölt be megbízó és megbízott szerepet. A tulajdonos-menedzsment kapcsolat tehát sokkal inkább egy politikai megbízó – ügynök kapcsolatként írható le. ((Vickers – Yarrow, 1993) Voszka 2005) A politikusok maguk is megbízott szerepet töltenek be, hiszen őket a társadalom szavazati joggal rendelkező tagjai választják. A politikusokat a választó polgárok döntési joggal ruházzák fel, ugyanakkor elvárják, hogy az ő érdekeiket képviseljék. Ebben az esetben a politikai megbízott, mint vállalat tulajdonos szerepének hatékony betöltését rontja, hogy a választók érdekei összetettek, szerteágazók, helyzetük pedig a négy éves választási ciklusok miatt meglehetősen bizonytalan. A vállalat irányítás szempontjából pedig a probléma attól válik igazán bonyolulttá, hogy a társadalom tagjai is hajlamosak az ellenőrzés magas költségei miatt a potyautas magatartásra, így gyenge kontrollt gyakorolnak a politikusokra. A politikai élet szereplői pedig az előbbieken ismertetett indokok, és az ösztönzés hiánya miatt nem hatékonyak a vállalat menedzsmentjének ellenőrzését illetően. Teszik mindezt úgy, hogy elvben a politikai döntéshozók a magáncégek tulajdonosihoz képest sokkal nagyobb kapacitással rendelkeznek, és a kontroll hatékony gyakorlásához több eszköz (például törvények, kormányjavaslatok) is a rendelkezésükre áll. (Voszka, 2005)

² A 65 tartósan állami tulajdonban lévő vállalat közül 51 cég esetében az állami tulajdonrészesedés mértéke 100 százalék.

Problémát jelent továbbá, hogy ahogyan arról az előző alfejezetben is szó esett, az állami vállalatok esetében nem beszélhetünk versenyről. Ennek hiányában ugyanakkor a vezetők nincsenek jobb teljesítményre ösztönözve és nem lehetséges a vállalatok objektív összehasonlíthatósága sem. Mindez azt eredményezi, hogy a tulajdonosok nem jutnak hozzá olyan plusz információkhoz, amelyek javíthatnák az ellenőrzést. (Voszka, 2005)

Mindemellett a magán tulajdonos ideális esetben a menedzseri kompenzációt úgy alakítja ki, hogy a vezetői magatartás a vállalati célokkal szoros összefüggésben a cég értékének növelését eredményezze. Az állami vállalatok esete azonban eltér ettől a helyzettől. Az állam sok esetben nyomást gyakorol a vállalatokra, hogy a profitmaximalizálótól eltérő célokat kövessenek. Erre mutat rá Voszka (2005) is, amikor kifejti, hogy az állami cégek elé kitűzött célok gyakran sajátságosak, ellentmondásosak és homályosak. Összetett célkitűzésekről van ugyanis szó, amelyekben megjelenhetnek olyan, a vállalat teljesítményén túlmutató elvárások, mint a foglalkoztatási szint megőrzése vagy a régiók közötti egyenlőtlenségek mérséklése. Ebből kifolyólag az állami tulajdonban lévő vállalatok esetében gyakran nem a profitmaximalizálás a tulajdonos elsődleges elvárása. Így az állami vállalatokra kevésbé jellemző a teljesítményhez igazodó fizetési séma.

Végül az állam tulajdonosi feladatainak hiányos ellátásához járul hozzá az is, hogy nem tudja hatékonyan ellenőrizni a vállalat működését, mert túlságosan távol van a cégtől. (Shleifer, 1998) Mihályi Péter (2003) is hasonlóan érvel tanulmányában. A szerző szerint az állam és a tulajdonában lévő vállalat közötti távolság azt eredményezi, hogy a tulajdonosnak alig lesz rálátása a társaság működésére.

A tulajdonlásból fakadó sajátosságjegyek mellett a felsővezetők növekvő hatalma közvetlenül is magyarázható a vállalat életében betöltött szerepükkel, jelentőségükkel. Lambert et al (1993) a hatalmat úgy definiálja, mint a vezetőknek azon képességét, amely által képesek befolyásolni saját keresetük nagyságát, méghozzá az igazgatósági vagy a javadalmazási bizottsági tagokra való nyomás gyakorlás révén. Grabke – Rundel és Gomez – Mejia (2002) szerint a vezérigazgatónak a belső igazgatósági tagokra gyakorolt hatalma lehetővé teszi, hogy egyéni érdekeiket kövessék, így magasabb fizetésre tegyenek szert. Amennyiben az igazgatósági tagok menedzseri pozíciót is betöltenek az adott vállalaton belül, akkor egyértelmű a kapcsolat arra vonatkozóan, hogy miért képesek a legfelső vezetők nyomást gyakorolni

az igazgatóságokra. A belső igazgatósági tagok nem hoznak a vezérigazgató érdekével szembeni döntéseket, mert ő befolyással lehet a karrierjükre. (Zajac és Westphal, 1995) Az igazgatósági tagok pedig – beleértve azokat is, akik nem tagjai a cég menedzsmentjének – elképzelhető, hogy azért nem hatékonyak, mert igazgatósági munkájukért általában csak képletes díjazásban részesülnek, ami csökkenti a motivációjukat és az éberségüket (Finkelstein – Hambrick, 1988). Emellett a függetlenségük is megkérdőjelezhető, amennyiben a vezérigazgató tesz javaslatot a kinevezésükre. (Westphal és Zajac, 1995)

Az igazgatósági tagokra gyakorolt vezérigazgatói nyomás a magyar állami vállalatok működésében is megfigyelhető jelenség. Mihályi Péter (2003) szerint a részben vagy egészen állami kézben koncentrálódó vállalatok estében is kimutatható, hogy a vállalat élén álló vezérigazgató rendkívül nagy döntési szabadsággal rendelkezik, akinek tevékenységére az igazgatósági vagy felügyelőbizottsági tagoknak alig van befolyása. A kinevezett igazgatósági tagok ugyanis vagy nem rendelkeznek kellő szakértelemmel a vállalat irányítását illetően, vagy túlterheltek és nincsen elég idejük alaposan átgondolt döntéseket hozni, esetleg valójában nem is függetlenek a vezérigazgatótól. Azok a tagok pedig, akik kellő szaktudással, idővel rendelkeznek és a függetlenségük is megkérdőjelezhetetlen általában gyorsan azonosulnak a társaság érdekeivel, és összejátszanak a menedzsment tagjaival. Voszka (2005) vizsgálatában rámutatott, hogy a magyar állami tulajdonban lévő vállalatok igazgatóságait jellemzi a nagy taglétszám, a külső igazgatósági tagok magasabb aránya és az instabil működés, amely egyértelműen a választási ciklusok miatti tagcserékkel hozható összefüggésbe. A szerző szerint emellett összességében az igazgatóságok munkáját a passzivitás jellemzi, hiszen a tagok sokszor a menedzsment befolyása alatt állnak, illetve nem is fűződik különösebb érdekük a hatékony ellenőrzéshez.

Szintén az igazgatóság és a menedzsment összefonódásából származó jövedelmekkel kapcsolatos következmények megértését segíti, hogy Rechner és Dalton (1991) egy közös tanulmányukban a vezérigazgatói hatalom különböző forrásainak bemutatása során, a befolyásolás egyik lehetséges bázisaként a vezérigazgató kettősség szerepét jelölik meg. Mindez azt jelenti, hogy amennyiben a vezérigazgató egy személyben tölti be az igazgatóság elnöki pozícióját is, úgy még különösebb nyomást sem kell gyakorolnia az igazgatósági tagokra ahhoz, hogy az érdekeinek megfelelő javadalmazási szintet elérje. Ez a jelenség nagyon általános a tartósan állami tulajdonban lévő magyar vállalatoknál is, amelyek túlnyomó többségét olyan

vezérigazgatók irányítják, akik egy személyben gyakorolják az igazgatóság teljes jogkörét, vagy az igazgatóságok elnöki pozícióját is betöltik.

H₂: A menedzsment magasabb díjazására számítok azoknál az állami tulajdonban lévő vállalatoknál, ahol a menedzsment hatalma erősen koncentrált. Tehát, ahol a vezérigazgató egyúttal az igazgatóság elnöki pozícióját is betölti, illetve, ahol az igazgatósági testületek hiányában az igazgatóság teljes jogkörét egy személyben gyakorolja.

A vállalatok felsővezetőinek széleskörű döntési szabadsága az igazgatósági tagokkal való kapcsolatuk mellett szoros összefüggésben van azzal is, hogy milyen úton kerülnek kinevezésre. Rechner és Dalton (1991) a hivatalos hatóságtól kapott kinevezést tartják a vezérigazgatói hatalom egy másik lehetséges forrásának. Ez arra utal, hogy a vállalat vezetője – közvetve vagy közvetlenül – egy hivatalos hatóság által delegált tag, azzal a megbízással, hogy a hatóság érdekeit képviselje. Firth és szerzőtársai (2007) szerint amennyiben az állam a legnagyobb tulajdonosa egy vállalatnak, úgy a vezérigazgató sokkal nagyobb valószínűséggel lesz állami bürokrata. Az állam olyan menedzsereket jelöl ki a cégek élére, aki politikai támogatást élveznek, politikai hatalommal is rendelkeznek, tehát ez tovább növeli a kinevezett vezetők vállalaton belüli hatalmát.

Magyarországon is megfigyelhető jelenség, hogy az állam és ezen belül is a hatalmon lévő párt erőteljes befolyással van az állami vállalatok elsőszámú vezetőinek kinevezésére. Mihályi Péter (2003:445) úgy fogalmaz, hogy „Továbbra is érvényes maradt a szocializmus idején szerzett tapasztalat: az ország legjelentősebb állami cégeinek vezetőit politikai szempontok alapján választják ki, és ebbe a miniszterelnöknek is van beleszólása” Voszka Éva (2005) is egyetért azzal, hogy mind a menedzserek, mind az igazgatósági tagok kiválasztása erősen politikai színezetű. A szerző szerint az elsődleges kinevezési szempont a politikai lojalitás, míg a szakmai hozzáértés követelménye csak ezen feltételnek való megfelelés után merül fel kritériumként. „A vezérigazgatói poszt nem nyugdíjas állás” – fogalmaz a szerző, ezzel utalva arra, az állam kezében koncentrálódó cégek menedzsmentjét jellemző sajátosságra, hogy ha egy vezetőt politikai indítatásból neveznek ki, akkor azt a személyt ugyanilyen okból könnyedén el is lehet mozdítani a pozíciójából. Meglehetősen ritka ugyanis a tartósan állami tulajdonban lévő gazdasági társaságok

esetében, ha egy vezérigazgató a kormányváltást követően azért marad a pozíciójában mert vagy mindkét párt megbízhatónak tartja, vagy pedig mert szakmai eredményei, hozzáértése megkérdőjelezhetetlen. Mindez persze a kisebb jelentőséggel bíró cégek esetében kevésbé jellemző és a vezetői csere kevesebbszer is kerül közérdeklődés középpontjába.

H₃: Azt feltételelem, hogy a 2010-es kormányváltást követően lecserélődött a vállalatok elsőszámú vezetőinek nagy többsége, és amennyiben ez így van, úgy a korábbi 2009-es kutatási adataimmal összevetve az ismételt adatgyűjtés kapcsán jelentős változásokat kell tapasztalni az elsőszámú vezetők nevét illetően.

Voszka (2005) arra is rávilágít, hogy miért kiemelt fontosságú kérdés egy kormánypárt számára, hogy az állami vállalatok élén álló vezetők politikai hűsége megkérdőjelezhetetlen legyen. A szerző szerint ugyanis, ha az állami vállalatok által termelt profitból nem is lehet komplex szociális kiadásokat fedezni, arra mindenképpen elegendő, hogy pártkasszákat megtöltsenek vele. Így a vállalatvezetők kinevezéseket a politikai érdekek erősen meghatározzák.

Mindezek után könnyen belátható, hogy miért jelent problémát gátat szabni azoknak a felsővezetőnek az önérdékkövető magatartásának, aki mindig az aktuális politikai támogatásnak köszönhetően gyakorolják vállalaton belüli hatalmukat. A vezetők tisztában vannak azzal, hogy kinevezésük lehetséges, hogy csak a kormányzási ciklus végéig tart, így a hosszú távú motivációk hiányában igyekeznek minél rövidebb idő alatt, minél magasabb keresetre szert tenni.

Annak ellenére, hogy dolgozatomban ezen alfejezetében végig amellet érveltem, hogy mind a magán, mind az állami kézben koncentrálódó vállalatok felsővezetőinek hatalma számottevő, ugyanakkor mégis meg kell jegyezni, hogy a hatalom birtoklása természetesen nem determinálja automatikusan az ezzel való visszaélést. Eltekintve attól, hogy a menedzserek széles döntési szabadsággal rendelkeznek, amelynek hatása a jövedelmi csomagjuk kialakításakor is megnyilvánul, kutatók arra világítanak rá, hogy ez a befolyás nem határtalan, és nem következmények nélküli. Bebchuk és Fried (2004) amellet érvelnek, hogy vannak olyan külső tényezők, amelyek gátat szabhatnak a vezetők jövedelmük befolyásolása felett gyakorolt korlátlan hatalmának. A szerzők

szerint, a kimagasló díjazás keltette közfelháborodás például kényszerítőleg hathat a menedzserekre, hogy mérsékeljék önérdek követő magatartásukat.

Végül a felsővezetők kompenzációjának vizsgálatával kapcsolatban nem csak a díjazás mértékére és a különböző hatásmechanizmusokon keresztül történő befolyásolására érdemes figyelmet fordítani, hanem az információknak a közvélemény felé történő kommunikálására is. Sok javadalmazási elem ugyanis el van rejtve a vállalatvezetők díjazását bemutató dokumentációkban. Amennyiben a menedzserek tisztában vannak vele, hogy keresetük közfelháborodás tárgyát képezheti, úgy érthető, hogy miért motiváltak abban, hogy javadalmazási csomagjukból minél kevesebb információ kerüljön nyilvánosságra. Mindemellett az elérhető információkat pedig igyekeznek úgy bemutatni, a javadalmazási csomagot próbálják úgy kialakítani, hogy az a lehető legkevesebb figyelmet vonzza. Az elrejtett kompenzációs elemek egyik tipikus fajtájának tekinthetők a halasztott kifizetések. Ezek a juttatások ugyanis nem jelennek meg egy menedzser aktuális díjazásában és szinte sohasem foglalkozik ezekkel a bértételekkel a média, mégis hosszú távon a vezetők jólétét szolgálják. Hasonló a természetbeni juttatások – mint a szolgálati autó, a vállalati lakás – vagy a végkielégítés szerepe is. Annak ellenére tehát, hogy egyáltalán nem biztos, hogy igazolni lehet ezeknek a juttatásoknak mint hatékony ösztönzőknek a szerepét, az bizonyos, hogy a vezetők érdekeit szolgálják, méghozzá a nyilvánosság kíváncsiságának elkerülése mellett. (Bebchuk – Fried, 2004; Frydman – Jenter, 2010)

3. Módszertan

3. 1. Adatgyűjtés és adatbázisok

A 2011. évi nemzeti vagyonról szóló CXCVI. törvény melléklete sorolja fel a nemzetgazdasági szempontból kiemelt jelentőségű nemzeti vagyonban tartandó állami tulajdonban álló társaságokat, amely vállalatok kutatásom alapját képezik. A listából kiindulva, az egyes vállalatokra vonatkozó szervezeti felépítést bemutató ábrák és a Szervezeti és Működési Szabályzatok alapján határoztam meg a felsővezetés három szintjét, majd a szinteknek megfelelően összeállítottam a vezetők névsorát, amelyet kiegészítettem a vezető tisztségviselők – felügyelő bizottsági és igazgatósági tagok – neveivel.

Az egyes vállalatoknál alkalmazásban állók létszámáról, a cég székhelyéről és főtevékenységéről az ISI Emerging Markets Magyarország céginformációs rendszerből és a vállalatok honlapjairól gyűjtöttem össze az adatokat. Az információk kódolását SPSS 18.0 program segítségével végeztem el. A kész adatbázis – amelynek elemzési egységei az egyes vállalatok – az állami tulajdonban lévő cégek általános jellemzését teszi lehetővé.

A menedzsment tagjainak és a vezető tisztségviselőknek díjazásával kapcsolatos nyilvános információkat³ – amelyet a 2009. évi a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről szóló CXXII törvény⁴ biztosít – a vállalatok honlapjáról gyűjtöttem össze. Az adatokat, a vállalati jellemzőkkel kiegészítve szintén SPSS 18.0 program segítségével kódoltam. Az így kapott adatbázis révén – amelynek elemzési egységei a menedzsment 3 szintjén elhelyezkedő vezetők és vezető tisztségviselők – vizsgálhatók a felsővezetői kompenzációval kapcsolatos hipotéziseim.

3. 2. A változók leírása

3. 2. 1. Vállalati sajátosságok, személyes jellemzők, hatalmi mutatók

tulajdonszázalék: A vállalatban az állami tulajdonrész százalékos nagyságát mérő dichotom változó. (0 = nem 100 százalékgig állami tulajdonban lévő vállalat, 1 = 100 százalékgig állami tulajdonban lévő vállalat)

3 Két vállalatnak nincsen honlapja, így ezeket a gazdasági társaságokat teljes egészében kihagytam az elemzésből.

4 A törvény előírása szerint ugyanis minden olyan gazdasági társaságra vonatkozik az adatszolgáltatási kötelezettség, amelyben a Magyar Államnak, a helyi önkormányzatnak, egy költségvetési szervnek vagy közalapítványnak külön-külön, illetve közösen többségi befolyása van. Emellett a törvény azt is pontosan meghatározza, hogy az adatokat a gazdasági társaságnak saját honlapjukon – digitális formában, bárki számára korlátozás nélkül, másolható és nyomtatható formában, díjmentesen – kell nyilvánossá tenniük. Az adatok elérhetőségét az érintett vállalatoknak a közzététel napjától számítva 2 évig kell biztosítaniuk. A törvény értelmében a vállalatoknak a vezető tisztségviselőkről, a felügyelőbizottsági tagokról, a vezető állású munkavállalókról, az elkülönült szervezeti egységet vezető munkavállalókról, és a tartósan egyes munkavállalók tevékenységét irányító munkatársakról kell információt közölniük. Megismerhetővé kell tenni a tisztséget és pozíciót betöltő személyek nevét, a munkakört, a pénzbeli javadalmazás mértékét, a végkielégítés összegét, a felmondás idő időtartamát, a megbízási díjat, az egyéb járandóságok összegét és a jogviszony megszűnése esetén járó pénzbeli juttatásokat. (http://www.complex.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0900122.TV)

régió: A vállalatok földrajzi elhelyezkedését mérő dichotom változó (0 = nem közép-magyarországi székhellyel rendelkező vállalat, 1 = közép-magyarországi székhellyel rendelkező vállalat)

gazdaságiszektor⁵: A vállalatok főtevékenysége alapján meghatározott szektorális besorolást kategoriális mérő változó. (0 = mezőgazdasági szektor, 2 = ipari szektor, 3 = szolgáltatási szektor)

méret⁶: A foglalkoztatottak számát mérő kategoriális változó (0 = 250 főnél kevesebb alkalmazott, 1 = 251 és 500 fő közötti dolgozói létszám, 2 = 501 főnél több alkalmazott)

igazgatóság: A vállalatok működésében az igazgatósági testületek fenntartását mérő dichotom változó. (0 = nincs igazgatóság 1 = van igazgatóság)

elnök-vezérigazgatói kettősség: A vállalat elsőszámú vezetőjének pozícióját mérő dichotom változó. (0 = a vezető csak a vezérigazgatói pozíciót tölti be, 1 = a vezető egy személyben látja el a vezérigazgatói és az igazgatósági elnöki feladatokat is)

pozíció⁷: A menedzsment tagjainak a vállalaton belüli pozícióját mérő kategoriális változó. (1 = a vezetés első szintje, a vállalatok elsőszámú vezetői – az elnök-vezérigazgatók, vezérigazgatók, ügyvezető igazgatók, 2 = a vezetés második szintje, az elsőszámú vezetők helyettesei – vezérigazgató helyettesek, főigazgatók, 3 = a vezetés harmadik szintje, igazgatói pozíciók)

multipozicionalitás: Egy vállalat menedzsment tagjainak a további vállalatoknál betöltött vezető tisztségviselői pozícióját számszerűsítő változó.

nem: A vezető nemét mérő dichotom változó. (0 = női vezető 1 = férfi vezető)

5 A változó dummy sorozatként kerül bevonásra a többváltozós regresszió elemzésbe.

6 A változó dummy sorozatként kerül bevonásra a többváltozós regresszió elemzésbe.

7 A változó dummy sorozatként kerül bevonásra a többváltozós regresszió elemzésbe.

3. 2. 2. Kompenzáció⁸

A bérezésben a kompenzáció, mint gyűjtőfogalom jelöli azoknak az anyagi és nem anyagi kifizetéseknek a körét, amelyeket a munkavállalók munkájuk díjazásaként kapnak. A felsővezetők ösztönzési csomagja általában 3 elemből tevődik össze: a fix összegű kifizetésekből, a rövid és hosszú távú ösztönzőkből, amelyek közül az előbbi időtávja általában egy év, míg utóbbié 3-5 év is lehet, és az egyéb juttatásokból. (Bokor et al., 2007) A vezetők díjazásáról közölt adatokat rendszerezve a fix összegű kifizetések közé soroltam a havi bruttó személyi alapbér összegét és a havonta egyéb jogcímenek (pl. bérpótlék, nyelvpótlék, helyettesítési díj, költségtérítés) kapott bértételeket. Rövidtávú ösztönzőként kezeltem az éves alapbér bizonyos százalékában megadott maximálisan kifizethető prémiumjuttatást, amelynek forintban kifejezett nagyságával egy hónapra vetítve számolok. Hosszú távú ösztönzési formára – részvényopció, részvénytulajdon juttatására – nem találtam példát az állami kézben koncentrálódó vállalatok által nyilvánosságra hozott dokumentumok között. Az egyéb juttatások kategóriáján belül 3 változót különítettem el egymástól, a havi önkéntes nyugdíjpénztári tagdíjat, a havi önkéntes egészségpénztári, önszegélyező pénztári tagdíjat, illetve a hónapra kiszámolt választható béren kívüli juttatások mértékét. Mindezek alapján a felsővezetők kompenzációját 3 változóval mérem.

bruttó kereset⁹: A fix összegű kifizetéseket és a prémiumot, mint rövidtávú ösztönzöt tartalmazza.

prémium: A prémiumot, mint rövidtávú ösztönzöt tartalmazza.

teljes kifizetés¹⁰: A fix összegű kifizetéseket, a prémiumot, mint rövidtávú ösztönzöt és az egyéb juttatásokat tartalmazza.

⁸ Elemzésemben a vezetők díjazására vonatkozó eredményeim a 2011. évi kompenzációkra értendők. Sok vállalat esetében ugyanis a 2012-es évre vonatkozó vezetői kifizetésekkel kapcsolatos információk még nem érhetőek el a cégek honlapjain.

⁹ Dolgozatomban a bruttó kereset méréséhez a KSH által közölt STADAT-táblák Foglalkoztatás, munkaerő, keresetek módszertani összefoglalójának definícióját vettem alapul. „Bruttó kereset: a személyi jövedelemadót, az egészségbiztosítási és nyugdíjjárulékot, valamint a munkavállalói járulékot is tartalmazó alapbér és egyéb jogcímenek fizetett kereseti elemek (bérpótlék, kiegészítő fizetés, prémium, jutalom, 13. és további havi fizetés) összege.” (Letölthető: <http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/modsz/modsz21.html>)

4. Eredmények

4. 1. A vállalatok jellemzése

Az általam vizsgált 63 állami kézben koncentráló vállalatból 49 cég esetében (78 százalék) az állam a kizárólagos tulajdonos. A fennmaradó 14 gazdasági társaságban az állam rendelkezik a legnagyobb részvény hányaddal, ugyanakkor a tulajdonrész aránya 25 és 75 százalék között változik. További különbséget tehetünk az állami tulajdonban lévő cégek gazdasági szektorok közötti megoszlásával kapcsolatban. Főtevékenysége alapján a 63 vállalat 40 százaléka sorolható a mezőgazdasági szektorba. A fennmaradó 38 gazdasági társaságból 11 vállalat (17 százalék) ipari tevékenységet folytat, míg 28 cég (43 százalék) a szolgáltató szektorban működik. Székhelyük szerint ugyanis a cégek közel fele-fele arányban (52 vs. 48 százalék) oszlanak meg a közép-magyarországi és az össze többi régió között. A foglalkoztatottak létszámát tekintve hasonlóan alakulnak az arányok mindhárom vállalati méret kategóriában. A gazdasági társaságok közül 20 vállalatnál (34 százalék) alacsonyabb a dolgozói létszám, mint 250 fő. Ezzel szemben 18 cég (30 százalék) 500-nál is több alkalmazottat foglalkoztat, míg 21 vállalatnál (36 százalék) a munkavállalók létszáma a két érték közé esik. Szintén hasonlóan alakulnak az arányok a vállalatok földrajzi elhelyezkedését alapul véve.

4. 1. 1. Az igazgatósági testületek

A vállalatok belső felépítését tekintve igazgatóság, mint ellenőrző testület 15 gazdasági társaságnál (24 százalék) működik, míg a fennmaradó 48 cég esetében a menedzsment elsőszámú vezetője egy személyben gyakorolja az igazgatóság teljes hatáskörét is. Önmagában már ez az eredmény is sokat elárul a magyarországi állami tulajdonban lévő vállalatok csúcsvezetőinek egyértelműen kedvező vállalaton belüli hatalmi pozíciójáról. Habár annak ellenére, hogy a témával foglalkozó szakirodalomban jelentős azoknak a kutatási eredményeknek a száma, amelyek kimutatják, hogy a vezérigazgatók az igazgatósági testületek működés mellett is jelentős befolyással

10 Természetesen ezt az összeget a vezetők nem kapják meg készpénz formájában minden hónapban, hiszen az egyes bértételek között szerepelnek természetbeni juttatások, és halasztott kifizetések is. Ugyanakkor a kifizetés megfelelő értékének a szemléltetését segíti, ha minden bértételt havi bontásban összegezve adok meg, és úgy kezelem, mintha az készpénz kifizetés lenne.

bírnak a vállalati döntésekben – így akár kompenzációk kérdését illetően is – mindenképpen figyelemre méltó jelenségnek tartom, hogy a magyar állami vállalatok esetében még a formális keretei sincsenek meg egy független ellenőrzési testület létezésének. Mindez tehát nagyon távol áll Jensennek (1993) az igazgatóságokról, mint az öncélú menedzsmenttel szembeni első védvonal szerepéről alkotott nézeteitől.

Tovább vizsgálva azt a 15 gazdasági társaságot, amelyeknél működnek – az összetételüket tekintve 15 igazgatósági elnökből és 60 igazgatósági tagból álló – igazgatósági testületekkel, megállapítható, hogy még ezen kevés vállalat esetében is 6 igazgatósági elnök egyben a menedzsment elsőszámú vezetője is. A nemek megoszlást tekintve a nők erősen alulreprezentáltak az igazgatósági testületekben. Az általam vizsgált 15 igazgatóság közül csupán egyetlen egynek van női elnöke, illetve a vállalatok igazgatósági ülésein 5 női tag foglal helyet szemben 55 férfi taggal. Az igazgatóságok tagjainak tiszteletdíja széles skálán mozog, a legmagasabb díjazás havi bruttó 500.000 forint, míg vannak olyan vezető tisztségviselők is, akik anyagi juttatás nélkül végzik munkájukat. Az igazgatóságok elnökeinek¹¹ havi tiszteletdíja közelítőleg átlagosan bruttó 300.000 forint, míg az igazgatósági tagok¹² átlagosan közelítőleg havi 182.000 forint bruttó díjazásban részesülnek.

Összességében ez a díjazás szemben Finkelstein és Hambrick (1996) érvelésével nem tekinthető képletesnek, így akár motiváló tényezőt is jelenhet az igazgatóságoknak a menedzsment hatékony ellenőrzésében, mégis a teljes képet tekintve a magyar állami tulajdonú vállalatoknál tapasztalt alacsony arányban működő igazgatóságok száma, az elsőszámú vezetők kettős szerepének jelensége, mind a menedzsment tagjainak érdekérvényesítési szempontból kedvező helyzetét vetítik előre.

4. 1. 2. A felügyelő bizottsági testületek

Az elemzésnek alávetett 63 állami tulajdonban lévő vállalat közül 54 gazdasági társasággal kapcsolatban állnak rendelkezésre a felügyelő bizottsági testületekkel kapcsolatos információk, amelyek összetételüket tekintve 54 felügyelő bizottsági elnökből és 191 tagból állnak. Hasonlóan az igazgatósági testületekhez a felügyelő bizottságokkal kapcsolatban is elmondható, hogy összességében férfiak által dominált testületek van szó, ugyanakkor a nők aránya mind az elnöki pozícióban, mind a tagok

11 12 igazgatósági elnök díjazásával kapcsolatban áll rendelkezésre információ.

12 49 igazgatósági tag díjazásával kapcsolatban áll rendelkezésre információ.

között 22 százalék. A felügyelő bizottságokban a legmagasabb díjazás havi bruttó 350.000 forint, míg a felügyelő bizottságok működésére is igaz, hogy vannak tagok, akik anyagi juttatásban nem részesülnek. Az elnöki pozíciót betöltő vezető tisztségviselők közelítőleg átlagosan havi bruttó 75.000 forintért végzik munkájukat, a bizottsági tagok pedig közelítőleg átlagosan havi bruttó 63 forint díjazásban részesülnek.

Összességében tehát elmondható, hogy az igazgatósági testületek összevetve az állami tulajdonban lévő cégek felügyelő bizottságainál a vezető tisztségviselők díjazása sokkal szerényebb – az elnökök esetében negyede, a tagokat tekintve harmada az igazgatóságokban ugyanilyen pozíciót betöltő tisztségviselőkénél. A két testületet nemi összetételéből pedig kiderül, hogy az erős férfi dominancia ellenére a nők inkább a felügyelő bizottságokban tudják képviseltetni magukat, mind az elnöki, mind a tagsági pozíciókat tekintve.

4. 2. A menedzsment és a felsővezetők díjazásának jellemzése¹³

Az állami kézben koncentrálódó vállalatok felsővezetésével kapcsolatban 360 menedzsment tagról állnak rendelkezésre az elemzéshez szükséges információk. A vizsgált vezetői körnek 17 százalékát a vállalatok elsőszámú vezetői, 26 százalékát az elsőszámú vezetők helyettesei, míg 57 százalékát a vezetés harmadik szintjére sorolt igazgatók teszik ki. A vállalatok felsőmenedzsmentjében is a férfi vezetők vannak többségben (84 vs. 16 százalék), hasonlóan az igazgatóságoknál, illetve a felügyelő bizottságoknál tapasztalt eredményekhez. A nemek pozíciók szerinti létszámmegosztottsága is jelentős. A vállalatok elsőszámú vezetői között csupán egyetlen női vezető van – ugyan az a személy, aki az igazgatósági testületek esetében az egyetlen női elnök is. A felsővezetés második, illetve harmadik szintjén is csupán minden ötödik vezető nő (22 és 19 százalék). Az állami kézben koncentrálódó

¹³ Elemzésem további részében az eredményeimet kizárólag a menedzsment tagjaira vonatkoztatom. A vezető tisztségviselők díjazásának árnyaltabb jellemzésére ennek a dolgozatnak a keretei között nem térek ki.

vállalatok női vezetőinek aránya tehát összességében alacsonyabb, mint a magyar üzleti életben vezetői pozíciót betöltő nők aránya¹⁴.

Külön vizsgálva a vállalatok elsőszámú vezetőit megállapítható, hogy 2009 óta az akkori állami tulajdonban lévő 53 vállalatok elnök-vezérigazgatói, vezérigazgatói közül 45 leváltásra került, pozícióját tehát csak 8 vezető tudta megőrizni a kormányváltást követően. Tehát saját elemzésem eredményeim is megerősítik Mihályi Péter (2003) és Voszka Éva (2005) kutatási tapasztalatait, miszerint általános gyakorlat, hogy az államai vállalatok élére politikai döntéshozatal eredményeként kerülnek a vezetők, akiknél a párttal szembeni lojalitás követelménye elsődleges kiválasztási szempont. Ebből kifolyólag a 2010-es kormányváltást követően az újonnan kinevezett elsőszámú vezetők is csak a kormányzati ciklus végéig valószínűsíthetjük pozíciójuk megtartását. A politikai környezet változásaiból fakadó bizonytalanság pedig egyértelműen nehezíti, hogy a vezetők a vállalatok hosszútávon hatékony működésében legyenek érdekeltek, és ne saját érdekeik érvényesítésére törekedjenek.

Általánosságban a menedzsment tagjainak 2011. évi díjazásáról elmondható, hogy a vezetők havi bruttó keresete átlagosan közelítőleg 1.074.000 forint volt. A legalacsonyabb bruttó kereset 200.000 forint, míg a legmagasabb 2.583.000 forint volt. A vezetők prémium kifizetések formájában átlagosan a bruttó személyi alapbérük 60 százalékát vihették haza jutalomként. A vezetői célok elérése után járó legmagasabb prémium kifizetés mértéke 85 százalék volt, míg a vezetők egy része nem részesül prémium juttatásban. Eltérően tehát a 2009-es vizsgálatom eredményeitől, 2011-ben már nem volt egyetlen olyan állami tulajdonban lévő vállalat sem, amelyben a vezetőknek járó prémium kifizetés nagysága a személyi alapbérrel megegyező összeg, azaz annak 100 százaléka lett volna. A vezetők egy hónapra vetített teljes kifizetésének átlagos nagysága bruttó 1.086.000 forint. A legalacsonyabb teljes kifizetés 200.000 forint, míg a legmagasabb 2.656.000 forint volt 2011-ben.

A vezetői kompenzációkat a felsővezetésben elfoglalt pozíciók alapján is megvizsgáltam (*1. tábla*), összevetve a 2011-es adatokat a korábbi kutatási eredményeimmel. A bruttó keresetek és a teljes kifizetések mértékében jelentős eltérések mutatkoznak mind a három vezetési szinten, érdekes módon a 2009-es kompenzációk javára. A vállalatok elsőszámú vezetőinek bruttó keresete 2011-ben

¹⁴ 2009-ben a női üzleti vezetők aránya Magyarországon körülbelül 30 százalék volt. (EU, 2010)
(Letölthető: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/progressreport_equalwomen_2010_en.pdf)

átlagosan közelítőleg 1.348.000 forintot volt, amely közel 1.000.000 forinttal alacsonyabb a 2009-ben hasonló pozícióban lévő vezetők átlagos havi bruttó keresetéhez viszonyítva. Hasonlóak az eredmények az egy hónapra számított teljes kompenzációt tekintve is. A menedzsment második szintjén az elnök-vezérigazgatók, vezérigazgatók helyettesei átlagos havi bruttó keresete közelítőleg 1.247.000 forint, míg a havi teljes kifizetések nagysága átlagosan 1.260.000 forint volt 2011-ben, amely összegek szintén 1.000.000 forinttal alacsonyabbak a 2009. évi bruttó keresetek és teljes kifizetések nagyságához viszonyítva. A felsővezetés harmadik szintjén 2011-ben a havi bruttó keresetek átlaga 980.000 forint volt, míg két évvel korábban az igazgatók átlagos havi bruttó keresete megközelítette az 1.500.000 forintot. Hasonló eredményt mutat az igazgatók teljes kifizetésének időbeli összehasonlítása is. A prémium kifizetések százalékban kifejezett nagysága 2009-ben és 2011-ben is hasonlóan alakult mind az elnök-vezérigazgatók, vezérigazgatók, mind pedig helyetteseik esetében. A menedzsment első szintjén a vezetők 2009-ben átlagosan a bruttó személyi alapbérük 74 százalékát, 2011-ben 76 százalékát vihették haza prémium kifizetés formájában. A menedzsment második szintjének vezetői korábban a kitűzött célok teljesülésével átlagosan 66 százalékos, a tavalyi évben átlagosan 63 százalékos jutalomban részesültek. A menedzsment harmadik szintjén ugyanakkor az igazgatók prémium kifizetésének mértéke emelkedett 2011-re, a múlt évben a vezetők átlagosan a bruttó személyi alapbérük 52 százalékát kapták meg prémium kifizetésként a korábbi 46 százalékhoz képest.

A bruttó keresetekben tapasztalt jelentős visszaesés kapcsán megállapítható, hogy a prémiumok hasonlósága és az egyes bértételek időbeli összehasonlításai – beleértve a vezetőnek járó összes egyéb pénzbeli és nem pénzbeli juttatást – is azt mutatják, hogy a bruttó személyi alapbért leszámítva a kompenzációs csomag többi elemének nagysága szinte megegyezik mindkét vizsgált évben, és mind a három vezetési szinten. A vezetői díjazás csökkenésének a háttérében tehát egyértelműen bruttó személyi alapbérek csökkenése áll. Mindez persze összefügg azzal a politikai intézkedéssel, hogy az állami tulajdonban lévő vállalatok vezetőinek javadalmát a kormány 2.000.000 forintban maximalizálta, illetve, hogy minden bizonnyal a gazdasági válság ezen vállalatok működését is érintette. Mégis meglepő eredményként szolgál, hogy a gyakori közvélekedéssel ellentétben a vállalatok által közölt információkból úgy tűnik, hogy az elmúlt években a felsővezetők javadalmazása csökkent, illetve, hogy a díjazás 2.000.000 forintot meghaladó részét nem

csoportosították át a kompenzációs csomagok – nyilvános adatként hozzáférhető – kategóriájába.

1. tábla: A 2009. és 2011. évi vezetői kompenzációk mértékének főbb mutatói a menedzsment szintjei szerint

A menedzsment tagjainak pozíciója a felsővezetésben		bruttó kereset 2009	bruttó kereset 2011	prémium 2009	prémium 2011	teljes kifizetés 2009	teljes kifizetés 2011
menedzsment első szintje	Átlag	2281323	1348245	73,73	75,64	2313073	1365714
	N	54	58	51	44	54	58
	Szórás	1537559	570231	18,51	14,38	1580975	588742
menedzsment második szintje	Átlag	2270921	1246552	66,32	63,44	2312922	1260663
	N	92	92	87	75	92	92
	Szórás	1303226	543209	20,21	17,52	1336636	553414
menedzsment harmadik szintje	Átlag	1472646	979957	46,37	51,95	1491393	990004
	N	124	203	124	149	124	204
	Szórás	672849	771185	25,22	18,04	679507	777136
Összesen	Átlag	1906386	1109950	58,32	59,05	1935657	1121902
	N	270	353	262	268	270	354
	Szórás	1186480	703000	25,210	19,44	1215002	712088

4.3. A menedzsment díjazásának többváltozós regresszió elemzése

A bruttó keresetek alakulását tekintve (2. tábla) erősen negatív szignifikáns kapcsolat áll fenn a menedzserek díjazása és az állami tulajdonlás mértéke között. A 100 százalékgig állami kézben koncentrálódó vállalatok felsővezetőinek havi bruttó keresete átlagosan 171.000 forinttal volt alacsonyabb 2011-ben, mint azoknak a kollégáiknak a bruttó keresete, akik nem teljesen állami tulajdonban lévő gazdasági társaságoknál dolgoznak. Hasonlóak az eredmények a vezetők egy hónapra vetített teljes kifizetését tekintve is. A csak részben állami tulajdonban lévő vállalatok menedzsereinek havi teljes kompenzációjához képest, a kizárólag állami tulajdonban lévő cégek felsővezetőinek teljes kifizetése átlagosan közelítőleg 181.400 forinttal volt kevesebb 2011-ben. Mindezek az eredmények összefüggésben állnak a munkagazdaságtan azon feltevésével, hogy a monopolisztikus sajátosságjegyeket mutató vállalatoknál – ahol az állam tulajdonosa a vállalatnak – a gazdasági verseny hiányában tartós bérkülönbségek kialakulására lehet számítani. (Ehrenberg – Smith,

2003) A 100 százalékig állami tulajdonban lévő cégek tehát, amelyek esetében a verseny a legalacsonyabbnak mondható, képesek még a részben állami tulajdonban álló vállalatoknál is alacsonyabb szinten tartani a vezetői béreket.

A vezetők bruttó keresetének és teljes kifizetésének alakulásában további fontos szerepet játszik a vállalati méret. Az alkalmazotti létszám növekedése – amely a vállalatok méretének egy lehetséges mutatója – pozitív összefüggést mutat a menedzserek díjazásával. A 250 főnél kevesebb dolgozót foglalkoztató vállalatok vezetőinek bruttó keresetéhez és teljes kifizetéséhez képest a nagyobb vállalatok (251-500 fő közötti alkalmazotti létszám) menedzsmentjében helyet foglaló vezetők havi bruttó keresete átlagosan 88.000 forinttal, míg teljes kifizetésük átlagosan közelítőleg havi bruttó 106.400 forinttal volt magasabb 2011-ben. A 250 főnél kevesebb és az 500 főnél több dolgozót foglalkoztató cégek vezetőinek bruttó keresetében, illetve teljes kifizetésében még erőteljesebb az eltérés. A legnagyobb vállalatok menedzsereinek átlagos bruttó keresete 181.440, míg teljes kifizetése 195.200 forinttal haladta meg azoknak a kollégáiknak a díjazását, akik a legalacsonyabb létszámarányú vállalatoknál vezetők. Általánosságban tehát az állami tulajdonban lévő vállalatok vezetői kompenzációjára is igaz, hogy a legnagyobb vállalatok menedzserei magasabb, míg a kisebb vállalatok menedzserei alacsonyabb díjazásban részesülnek¹⁵. Eredményeim alapján ugyanakkor nem értek egyet Ryan és Viggins (2001) azon gondolatával, hogy a vállalati méretnek, főként a legnagyobb vállalatokat esetében nincsen szerepe a vezetők díjazásában. A szerzők mellett érvelnek, hogy a legnagyobb vállalatok működése, kompenzációs politikája erőteljesen a figyelem középpontjában áll, ami megakadályozza a nagyon magas kereseteket. A legnagyobb magyar állami vállalatok esetében ugyanakkor, amelyek vezetésének és eredményességének kérdése valóban nagy nyilvánosságot kap mégis úgy tűnik, hogy a nagy cégek vezetői részesülnek a legmagasabb kifizetésben.

Szintén erőteljesen befolyásolja a vezetők díjazását a vállalatok földrajzi elhelyezkedése. A menedzsment azon tagjainak, akik közép-magyarországi székhelyű vállalatnál töltenek be vezető pozíciót a havi bruttó keresete és havi bruttó teljes kifizetése átlagosan 265.000 és 251.900 forinttal haladta meg 2011-ban azoknak a

¹⁵ Amennyiben az elemzés során a 251 és 500 fő közötti alkalmazottat foglalkoztató cégek vezetői díjazásához viszonyítunk, úgy is igaz az összefüggés, hogy a kisebb vállalatok vezetőinek átlagos havi bruttó keresete és havi teljes kifizetése szignifikánsan alacsonyabb, míg a nagyobb vállalatok menedzsereinek átlagos havi bruttó keresete és havi teljes kompenzációja szignifikánsan magasabb.

kollégáiknak a kompenzációját, aki az ország valamely másik régiójában található vállalatnál dolgoznak. Ezek az eredmények összefüggésben állnak a regionális fizetési különbségekre vonatkozó általános tapasztalatokkal, hiszen a közép-magyarországi régió a főváros magas kereseti viszonyai miatt általában kimagaslik a díjazás tekintetében.

A szektorális meghatározottságot tekintve, elsősorban a szolgáltató szektor vállalatvezetői kompenzációi térnek el erőteljesen az ipari és a mezőgazdasági szektorok átlagos vezetői díjazásától. A főtevékenységük alapján a mezőgazdasági szektorba sorolható vállalatok menedzsereinek havi bruttó keresete átlagosan 414.200 forinttal, míg az egy hónapra vetített teljes kifizetésük 472.400 forinttal volt alacsonyabb, mint a szolgáltató szektorba tartozó felsővezetők hasonló kifizetése. Az ipari és a szolgáltató szektorban dolgozó vezetők bruttó keresete és teljes kifizetése közötti különbség 331.700 forint, illetve 387.200 forint volt 2011-ben. A gazdasági szektor keresetekre gyakorolt hatása, tehát az állami tulajdonban lévő vállalatok vezetőinek díjazása kapcsán is összecseng azokkal az országos vezetői fizetési felmérések eredményeivel, amelyek magas keresetekről számolnak be a szolgáltató szektorban, míg viszonylag alacsony díjazásról az ipari és a mezőgazdasági szektorokban.

További erősen szignifikáns összefüggést mutatnak a vezetők díjazásával a hatalom koncentrálódását megragadó mutatók is. A vezérigazgatói kettősség, vagyis, hogy a menedzsment elsőszámú vezetője egy személyben tölti be az igazgatósági testület elnöki pozícióját is egyértelműen növeli a menedzsment tagjainak a keresetét. A bruttó kereseteket tekintve az eltérés átlagosan közelítőleg 380.000 forint, míg a teljes kompenzációt tekintve 408.000 forint volt 2011-ben. A multipozícionális, tehát a több vállalatnál betöltött pozíció szintén szignifikánsan növeli a menedzserek kompenzációjának mértékét. Az egy vállalatnál menedzserei pozícióban lévő vezető bruttó keresetéhez képest például egy másik vállalatnál további vezető tisztségviselői pozícióban lévő menedzser átlagos havi bruttó keresete 271.700, míg havi teljes kifizetése 170.200 forinttal volt magasabb. Ugyanakkor az előzetes várakozásaimmal ellentétben nem azoknál a vállalatoknál magasabbak a vezetői kifizetések, amelyeknél az igazgatósági testületek hiányában, annak teljes jogkörével a vezérigazgató bír. Éppen ellenkezőleg, az állami vállalatok működését tekintve, az igazgatósági testületeknek a megléte szignifikánsan növeli – a havi bruttó keresetek esetében átlagosan 335.200 forinttal, míg a havi teljes kifizetéseket tekintve átlagosan 324.100 forinttal – a menedzsment tagjainak díjazását. Elképzelhető, hogy a menedzsment könnyebben

érvényesíti az akaratát egy olyan testülettel szemben, amelyben általában hozzá hasonló, gyakran a saját vállalatban belül vagy más cégeknél vezető pozícióban lévő tagok foglalnak helyet, mint egy hivatalos hatóság vagy minisztérium ellenőrzésével szemben, akik gyakran a politikai élet képviselői. Összefoglalva tehát a menedzsment tagjainak az igazgatóságok működésére gyakorolt hatása, az elnök-vezérigazgatói szerepkettősség hatása, a pozíciók halmozása, a politikai támogatottság – amelyet a korábbi alfejezetben már említett 2010-es kormányváltás után bekövetkezett vezetőcserék igazolnak – mind elősegítik, hogy a menedzsment tagjai nagyobb hatalomra tegyenek szert, és ezáltal magasabb díjazásban részesüljenek.

Szintén jelentős szerepet játszik a vezetői kompenzációk kapcsán a szervezeten belüli pozíció. Korábbi, 2009-es kutatásom eredményeihez hasonlóan a vezetők 2011-es keresetét tekintve is kimutatható, hogy a díjazásban a hierarchia elvű bérezés érvényesül. A felsővezetés harmadik szintjén elhelyezkedő igazgatók havi bruttó keresetét a második szint vezetőinek havi bruttó keresete átlagosan 350.400 forinttal, míg a vállalatok elsőszámú vezetőinek havi bruttó keresete átlagosan 508.000 forinttal haladta meg 2011-ben. Nagyon hasonlóak a teljes kifizetek vezetési szintenkénti eltérései is. A vezérigazgatók helyetteseinek havi teljes kifizetése átlagosan 357.600, míg az elnök-vezérigazgatók, vezérigazgatók havi teljes kifizetése átlagosan 350.400 forinttal haladta meg az igazgatók díjazását.

Végül megállapítható, hogy az állami vállalatok esetében a két nem kompenzációjának mértéke nem tér el szignifikánsan egymástól. Kiszűrve tehát minden más tényező hatását, a női vezetők férfi kollégáikhoz viszonyítva nem részesülnek alacsonyabb díjazásban. Ezek az eredmények összefüggésben állnak azokkal a nézetekkel, amelyek nem szervezeti vagy individuális tényezőkkel, hanem főként a férfi és női vezetők eltérő arányával magyarázzák a két nem vezetői között általánosságban tapasztalható kereseti különbségeket. Korábban bemutattam ugyanis, hogy az állami kézben koncentrálódó vállalatok esetében is nagyon alacsony a nők aránya, mind a menedzsment, mind a vezető tisztségviselők körében.

Áttérve a vezetők jutalmazásában befolyással bíró tényezők vizsgálatára, megállapítható, hogy míg az állami tulajdonhányad mértéke a keresetek alakulásában fontos szerepet játszott, ugyanakkor a jutalmazást tekintve már nem tér el szignifikánsan egymástól a kizárólag állami és a nem teljesen állami tulajdonban lévő vállalatok vezetőinek 2011-re meghatározott prémium kifizetések nagysága. 2011-ben

tehát hasonló mértékű ösztönzésben részesültek mindkét tulajdonosi struktúrával rendelkező vállalatok vezetői.

Szintén eltérően a vezetők bruttó kereseti eredményeitől, a vezetők jutalmazásában nincsen szignifikáns különbség a vállalat földrajzi elhelyezkedését tekintve sem. Hasonló nagyságú prémium juttatás járt tehát 2011-ben, mind a közép-magyarországi, mind pedig a nem közép-magyarországi székhellyel rendelkező vállalatok vezetőinek.

A vállalatok méretét tekintve a 250 főnél kevesebb alkalmazottat foglalkoztató vállalatok vezetőinek prémium juttatásához képest, a legnagyobb állami tulajdonban lévő gazdasági társaságok vezetőik számára átlagosan 9 százalékkal magasabb prémiumot határoztak meg 2011-ben. Ugyanakkor a rövidtávú ösztönző tekintetében nincsen szignifikáns különbség a kisebb állami (250 főnél kevesebb dolgozói létszám) és a közepesen nagy állami (251-500 fő közötti dolgozói létszám) vállalatok menedzsment tagjai között.

A bruttó keresetekre vonatkozó eredményeikkel összevetve érdekes összefüggés mutatkozik a vezetői ösztönzők mértékének és a vállalatok szektorális meghatározottságát illetően. A bruttó kereset és a teljes kifizetés esetében ugyanis a szolgáltató szektorba tartozó vállalatnál betöltött vezetői pozíció egyértelműen növeli a menedzsment tagjainak a díjazását, ugyanakkor a prémiumok kapcsán egy mindezzel – és a 2009-es prémiumokra vonatkozó kutatási eredményeimmel – éppen ellentétes tendencia figyelhető meg. 2011-ben mind a mezőgazdasági szektorba, mind az ipari szektorba sorolható vállalatok vezetői a személyi alapbérük magasabb százalékát (16 és 28,5 százalék) kapták meg prémium kifizetés formájában. Mindez tehát azt jelenti, hogy 2011-re a prémiumok nagysága a szolgáltató szektorban lecsökkent, míg a mezőgazdasági és az ipari szektorban jelentősen emelkedett.

A vezetői hatalom mérésére szolgáló változók, hasonlóan a bruttó keresetek és teljes kifizetések alakulásánál pozitív hatást gyakorolnak a vezetők jutalmazásában is. A elnök-vezérigazgatói kettősség 15 százalékkal, a multipozicionalitás átlagosan 3 százalékkal növelik a vezetők prémium juttatását. A vállalatok belső működését tekintve, az igazgatósági testületek megléte is átlagosan 18 százalékkal emeli a prémium, mint rövidtávú vezetői ösztönző mértékét.

Összhangban a 2009-es kutatásom eredményeivel, a vezetők 2011-es jutalmazását tekintve is kimutatható, hogy a hierarchia elv érvényesül a személyi alapbér bizonyos százalékában meghatározott prémium juttatásokkal kapcsolatban. A menedzsment harmadik szintjén lévő igazgatók prémiumához képest a menedzsment

második szintjére sorolt vezetők 13 százalékkal, míg a vállalatok elsőszámú vezetői 24 százalékkal magasabb jutalmazásban részesülnek.

A rövidtávú vezetői ösztönzésben hasonlóan a bruttó keresetekhez és teljes kifizetésekhez szintén nincsen különbség férfi és női vezetők között. Az állami tulajdonban lévő vállalatok tehát hasonló mértékben ösztönzik női és férfi vezetőiket is.

2. tábla: A felővezetők bruttó keresetére, prémium kifizetésére, és teljes kifizetésre befolyással bíró tényezők hatása

	bruttó kereset 2011		prémium 2011		teljes kifizetés 2011	
tulajdonszázalék	- 171042,4***	50583,2	5,1	3,62	-181362,8***	53324,5
mezőgazdasági szektor*¹	- 414181,6***	81438,9	15,9***	5,6	- 472386,4***	85303,0
ipari szektor*¹	- 331670,7***	63969,4	28,5***	5,1	- 387154,2***	66329,0
régió	264765,4**	66814,4	5,4	4,6	251838,9***	70336,1
251-500 fő*²	88146,6*	48721,7	6,4	4,2	106384,1**	51276,1
alkalmazott	181440,0***	45976,7	9,0**	3,8	195211,2***	48369,4
500 fő feletti*²	335150,6***	57765,5	18,3***	4,4	324102,9	60624,6
alkalmazott	379930,1***	55176,5	15,0***	3,6	407851,6***	58165,3
igazgatóság	271663,8***	48320,0	3,4*	0,1	170168,3***	45518,3
elnök-vezérigazgatói kettősség	-39982,7	45067,1	1,2	3,0	-30825,2	47458,8
multipozicionalitás	508483,4***	44343,7	24,1***	3,2	538654,7***	46392,1
nem	350382,8***	37495,3	12,7***	2,7	357562,1***	39501,9
menedzsment első szintje*³						
menedzsment második szintje*³						
N	281		215		215	
korrigált R2	0,770		0,368		0,757	
F mutató	79,224		11,362		73,805	

*p < 0.10; **p < 0.05; ***p < 0.01.

*¹Referencia kategória: szolgáltató szektor

*²Referencia kategória: 250 fő alatti alkalmazott

*³Referencia kategória: a menedzsment harmadik szintje

5. Konklúzió

Dolgozatomban egy 2 évvel ezelőtt megkezdett téma, az állami vállalatvezetők keresetének vizsgálatát ismételtam meg és gondoltam tovább. Korábbi kutatási tapasztalatimat felhasználva, és a menedzserek díjazásának irodalmára támaszkodva igyekeztem feltárni az állami kézben koncentráló felsővezetők kompenzációját befolyásoló tényezők körét, és a díjazás kialakításában szerepet játszó hatásmechanizmusok jelentőségét. Olyan kérdések részletesebb megválaszolására törekedtem, mint hogy a szervezeti és az individuális jellemzők hogyan határozzák meg az állami tulajdonban álló vállalatok legfelső menedzsmentjének bérezését, hogy milyen tényezők járulnak hozzá a vezetők hatalmának növekedéséhez, és hogy ez hogyan függ össze a keresetükkel.

Általános tapasztalatként elmondható, hogy a 2009-es kutatási eredményeimhez képest az elmúlt 2 évben több érdekes változás is történt, mind az állami vállalatok menedzsmentjének összetételében, mind pedig keresetükben. Igazolást nyert az a hipotézisem (H₃), amelynek során azt feltételeztem, hogy a 2010-es kormányváltást követően lecserélődött a vállalatok elsőszámú vezetőinek nagy többsége. 2009 óta ugyanis az akkori állami tulajdonban lévő 53 vállalat elnök-vezérigazgatói, vezérigazgatói közül csupán 8 vezető tudta megőrizni a pozícióját. A 2011-es adatok tehát azt mutatják, hogy a kormányváltást követően 45 vállalat elsőszámú vezetőjének helyére kerültek új vezetők kinevezésre. Mindezek alapján elmondható, hogy valóban érvényes az a gyakorlat, amely szerint az államai vállalatok élére politikai döntések eredményeként kerülnek a vezetők, akiknél a párthoz való lojalitás fontos kiválasztási szempont. (Mihályi, 2003)

A 2009-es kompenzációk mértékéhez képest jelentős eltérések mutatkoznak a 2011-es bruttó keresetek és a teljes kifizetések vezetési szintek szerinti megoszlásában. A vállalatok vezetésének első és második szintjén elhelyezkedő vezetők bruttó keresete átlagosan közel 1.000.000 forinttal, míg a vezetés harmadik szintjén elhelyezkedő vezetők bruttó keresete átlagosan 500.000 forinttal volt alacsonyabb 2011-ben, mint 2009-ben. Hasonlóak az eredmények az egy hónapra számított teljes kifizetések tekintetében is. A prémium kifizetések százalékos nagysága 2009-ben és 2011-ben is hasonlóan alakult a vezetés első és második szintjén, míg az igazgatók esetében kis arányú emelkedésről beszélhetünk.

Részletesen megvizsgálva a menedzsment díjazásában befolyással bíró tényezők körét beigazolódott az a várakozásom (H_{1a}), amelyben amellett érveltem, hogy a kizárólag állami kézben koncentrálódó vállalatok, a nem teljesen állami tulajdonban lévő cégekhez képest alacsonyabb szinten tudják tartani a vezetők díjazását. A kapott eredmények szerint, a 100 százalékgig állami kézben koncentrálódó vállalatok felsővezetőinek havi bruttó keresete átlagosan 171.000 forinttal, míg teljes kifizetésük átlagosan 181.400 forinttal volt alacsonyabb, mint azoknak a kollégáiknak a hasonló kifizetés, akik nem teljesen állami tulajdonban lévő cégeknél dolgoznak.

Igazolást nyert az a hipotézisem (H_{1b}) is, amelyben azt feltételeztem, hogy a legnagyobb állami vállalatoknál lesznek a legmagasabbak a vezetői kompenzációk, míg a kisebb vállalatoknál alacsonyabbak lesznek a keresetek. Az eredmények azt mutatják, hogy a vállalati méret növekedése valóban pozitívan befolyásolja a menedzsment tagjainak keresetét. A legnagyobb vállalatok vezetőinek átlagos bruttó keresete 181.440 forinttal, míg teljes kifizetésük 195.200 forinttal volt magasabb, mint azoknak a kollégáiknak a díjazása, akik a legalacsonyabb létszámarányú állami vállalatoknál dolgoznak.

Beigazolódott az a két további hipotézisem (H_{1c} és H_{1d}) is, amelyek során azt feltételeztem, hogy mind a vállalatok szektorális, mind pedig földrajzi elhelyezkedése befolyással van a felsővezetők díjazására. A kapott eredmények alapján elmondható, hogy a mezőgazdasági, és az ipari szektorba sorolható vállalatok menedzsereinek havi bruttó keresete átlagosan 414.200 és 331.700 forinttal, míg az egy hónapra vetített teljes kifizetésük 472.400 és 387.200 forinttal volt alacsonyabb, mint a szolgáltató szektorban dolgozó kollégáik díjazása. Érdekes módon ugyanakkor a vezetők prémium kifizetésének százalékos nagysága éppen a szolgáltató szektorban volt a legalacsonyabb. A vállalatok földrajzi elhelyezkedése alapján, a közép-magyarországi vállalatok vezetőinek havi bruttó keresete és havi bruttó teljes kifizetése átlagosan 265.000 és 251.900 forinttal haladta azoknak a kollégáiknak a hasonló díjazását, akik az ország egy másik régiójában dolgoznak.

Szintén igazolást nyert az a kutatási feltételezésem (H_{1e}) is, amely szerint, ha kiszűrjük a felsővezetői kompenzációkat általában meghatározó tényezők hatását, akkor nem lesz különbség férfi és női vezetők keresete között. A nemnek önmagában tehát nincsen hatása a vezetői kompenzációk mértékére, ugyanakkor figyelemre méltó eredmény, hogy a nők jelenléte mind az állami cégek menedzsmentjének első szintjén, mind az igazgatósági testületekben csak képletesnek mondható.

Végül részben beigazolódott az az előzetes várakozásom (H₂) is, amely alapján magasabb vezetői díjazást vártam, ott ahol a vezető hatalom jobban koncentrálódik a menedzsment kezében. Tehát, ahol a vezérigazgató betölti az igazgatóságok elnöki pozícióját is, illetve ahol nem működnek igazgatósági testületek. A vezérigazgatói kettősség, egyértelműen növeli a menedzsment tagjainak a díjazását, a bruttó keresetekenél az eltérés átlagosan közelítőleg 380.000, míg a teljes kifizetésnél 408.000 forint. A multipozícionális szintén szignifikánsan növeli a menedzserek díjazásának mértékét. Ugyanakkor éppen azoknál a vállalatoknál volt magasabb a menedzsment díjazása, amelyeknél működtek igazgatósági testületek. Az igazgatósági testületekkel működő vállalatok vezetőinek havi bruttó keresete átlagosan 335.200 forinttal, míg a havi teljes kifizetése átlagosan 324.100 forinttal volt magasabb, mint azoknak a kollégáiknak a díjazása, akik olyan cégeknél dolgoznak, ahol nincsenek igazgatóságok.

Két évvel ezelőtt írt dolgozatom összefoglaló fejezetének a végén amellelt érveltem, hogy az akkori kutatási eredményeimet szeretném tovább gondolni, a díjazásban befolyással bíró tényezők körét több változóval bővíteni, illetve szeretnék az állami vállalatvezetők kompenzációjával kapcsolatban újabb jellemzőket feltárni. Emellett izgalmas jövőbeni kutatási területnek gondoltam kapcsolatháló elemzéssel vizsgálni a tartósan állami tulajdonban lévő vállalatoknak az összefonódását. Jelen dolgozatomban elsősorban az előbbi kutatási iránynak megfelelően mutattam be az eredményeimet, ugyanakkor rendelkezésemre áll már egy olyan adatfájl is, amelyből ki lehet rajzolni, hogy az állami tulajdonban lévő vállalatok hogyan, mely vezetőiken és vezető tisztségviselőiken keresztül kapcsolódnak össze. A következőkben tehát ezen adatoknak a részletes kielemezése képezi majd a kutatási témám folytatásának alapját.

Irodalomjegyzék

2009. CXXII. törvény a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről.

Letölthető: http://www.complex.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0900122.TV

2011. CXCVI. törvény a Nemzeti vagyonról.

Letölthető: <http://www.complex.hu/kzldat/t1100196.htm/t1100196.htm>

Albanesi S. – Olivetti C. (2008): Gender and Dynamic Agency: Theory and Evidence on the Compensation of Top Executives. Columbia University.

Baker G. P. – Hall B. J. (2004): CEO incentives and firm size. J. Labor Econ. 22 (4):767-98.

Bebchuk L. A. – Fried J. M. (2004): Pay without Performance: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation. Cambridge MA: Harvard Univ. Press.

Bell L. A. (2005): Women-Led Firms and the Gender Gap in Top Executive Jobs. IZA Discussion Paper 1689. Letölthető: <ftp://repec.iza.org/SSRN/pdf/dp1689.pdf>

Berle A. A. – Means G. C. (1989): A tulajdon és a vezetés közötti érdekeltérés. In Lengyel György (szerk.): A menedzser. Szociológiai füzetek, 49.

Bertrand M. – Hallock K. (2001): The Gender Gap in Top Corporate Jobs..Industrial and Labor Relations Review, 55 (1): 3.21.

Bokor A. – Szóts-Kováts K. – Csillag S. – Bácsi K. – Szilas R. (2007): Emberi erőforrás menedzsment. Budapest: Aula Kiadó

Burnham J. (1989): A menedzserek a társadalmi uralom fel haladnak. In Lengyel György (szerk.): A menedzser. Szociológiai füzetek, 49.

Ehrenberg R. G. – Smith R. S. (2008): Korszerű munkagazdaságtan. Elmélet és közpolitika. Budapest: Panem Kiadó

Fama E. (1980): Agency Problems and the Theory of the Firm. Journal of Political Economy, 88 (2): 288-307.

Fama E. F. – Jensen M. C. (1983): Separation of ownership and control. Journal of Law and Economics, 26, 301-325.

Finkelstein S. (1992): Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation. Academy of Management Journal, 35 (3): 505-538.

Finkelstein S. – Hambrick D. C. (1988): Chief executive compensation: A synthesis and reconciliation. Strategic Management Journal, 9, 543-558.

Firth M. – Fung P. M. Y. – and Rui O. M. (2007): How ownership and corporate governance influence chief executive pay in China's listed firms. *Journal of Business Research* 60 (7), 776-785.

Frydman C. - Jenter Dirk (2010): CEO Compensation. Rock Center for Corporate Governance at Stanford University. Working Paper No. 77

Letölthető: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1582232

Gabaix X. – Landier A. (2008): Why has CEO pay increased so much? *Q. J. Econ.*, 123 (1): 49-100.

Gayle G. L. – Miller R. A. (2009): Has moral hazard become a more important factor in managerial compensation? *Am. Econ. Rev.* 99 (5): 1740-69.

Gayle G-L. – Golan L. – Miller R. (2011) Gender Differences in Executive Compensation and Job Mobility . Working Paper.

Letölthető: http://humcap.uchicago.edu/RePEc/hka/wpaper/Gayle_Golan_Miller_2011_gender-differences-executive.pdf

Gomez-Mejia L. – Tosi H. – Hinkin T. (1987): Managerial control, performance, and executive compensation. *Academy of Management Journal*, 30, 51-70.

Grabke-Rundell A. – Gomez-Mejia L. R. (2002) Power as a determinant of executive compensation. *Human Resource Management Review*, 12, 3-23.

Grossman – Hart O. (1983): An Analysis of the Principal-Agent Problem. *Econometrica*, 51, 7-45.

Holmstrom B. (1979): Moral Hazard and Observability. *The Bell Journal of Economics*, 10, 74-91.

Jensen M. (1993): The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *Journal of Finance*, 48 (3): 831-857.

Jensen M. – Meckling W. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.

Kecskés A. (2010): Felelős társaságirányítás és vállalati botrányok – szabályozási tendenciák Európában és az Egyesült Államokban. Doktori disszertáció a Miskolci Tudományegyetem Állam és Jogtudományi Karán.

Kostiuk P. (1990): Firm Size and Executive Compensation. *Journal of Human Resources*, 25 (1): 90-105.

Lambert R. – Larcker D. – Weigelt K. (1993): The Structure of Organizational Incentives. *Administrative Science Quarterly*, 38, 438-461.

Mihályi P. (2003): A vállalatvezetők motivációja a szocializmusban és a piacgazdaságban – régi és új tapasztalatok. *Közgazdasági Szemle*, 50, 428-449.

Murphy K. J. (1985): Corporate performance and managerial remuneration." *Journal of Accounting and Economics*, 7, 11-42.

Murphy K. J. (1999): Executive Compensation.

Letölthető: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=163914

Nagy B. (1993): Munkahelyi előmenetel (1993-94)

Letölthető: <http://www.tarki.hu/adatbank-h/kutjel/pdf/a576.pdf>

Nagy B. (2005): Nők a vezetésben. In Nagy Ildikó – Pongrácz Tiborné – Tóth István György (szerk.): Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről, 2005. Budapest: TÁRKI, Ifjúsági, Családügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztérium, 44–56.

O'Reilly C. A. – Main B. – Crystal G. (1988): CEO compensation as tournament and social comparison: a tale of two theories. *Administrative Science Quarterly*, 33, 257–274.

P. Allen Michael (1981): Power and privilege in the large corporation: Corporate control and managerial compensation. *American Journal of Sociology*, 86, 1112-1123.

PricewaterhouseCoopers Tanácsadó Kft. (2012): Felsővezetői Javadalmazási Felmérés. Letölthető: <http://www.pwc.com/hu/hu/>

Rechner P. L. – Dalton D. R. (1991): CEO duality and organizational performance: Alongitudinal analysis. *Strategic Management Journal*, 12 (2): 155-160.

Rosen S. (1992): Contracts and the Market for Executives. *Contract Economics*, edited by Lars Wein and Hans Wijkander, Blackwell Publishers. Letölthető: http://www.nber.org/papers/w3542.pdf?new_window=1

Ryan H. E. – R. A. Wiggins (2001): The Influence of Firm and Manager-Specific Characteristics on the Structure of Executive Compensation. *Journal of Corporate Finance*, 7, 101-123.

Sappington D. E. – Sidak G. J. (2002): Incentives for Anticompetitive Behavior by Public Enterprises. *Review of Industrial Organization*, 22, 183–206. Letölthető: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=269489

Shleifer A. (1998): State Versus Private Ownership. *Journal of Economic Perspectives*, 14 (4): 133-150.

Simon H. A. (1957): Compensation of executives. *Sociometry*, 20, 32-35.

Stiglitz J. (2000): A kormányzati szektor gazdaságtana. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Tosi H. L. – Werner S. – Katz J. P. – Gomez-Mejia L. R. (2000): How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pays studies. *Journal of Management*, 26 (2): 301-339.

Vanicsek M. – Borbély Sz. (2008): A nők és férfiak bére közötti különbségek. Helyzetkép és javaslatok – a BérBarométer 10000-es mintája alapján. Budapest: MSZOSZ–SZGTI Alapítvány

Voszka É. (2005): Állami tulajdonlás – elvi indokok és gyakorlati dilemmák. *Közgazdasági Szemle*, 52, 1-23.

Workania állásportál [fizetesekek.hu](http://www.fizetesekek.hu) oldalának fizetési felmérései (2011) Letölthető: <http://www.fizetesekek.hu>

Zajac E. J. – Westphal J. D. (1995): Accounting for the explanations of CEO compensation: Substance and symbolism. *Administrative Science Quarterly*, 40, 283-308.