

## SIKERES MENEDZSEREK VALLOMÁSAI\*

Három menedzser szakmai profiljának felvázolásával a szerző mind munkásságuk közös vonásaira, mint az azt alapvetően meghatározó társadalmi különbségekre mutat rá. Sikereségük egyértelműen és egységesen annak felismerésén alapszik, hogy a termékorientált szemlélettel szakítva a következetes ügyfél/vevő-orientáltság érdekében való munkálkodás kell, hogy minden gondolatukat, minden lépésüket meghatározza.

Az utóbbi két évben három sikeres menedzser könyve jelent meg magyarul: *Jan Carlzon*: Lapítsd le a piramist!, *Lee Iacocca*: Egy menedzser élete, *Makoto Kikucsi*: Japán csoda japán szemmel.

*Carlzon* a Stockholmi Közgazdaságtudományi Egyetem elvégzése után 1967-ben a legnagyobb svéd utazási irodánál, a Vingresornál kezdett dolgozni. 1974-ben, amikor a vállalat válságba került, vezérigazgatóvá nevezték ki, s a céget hamarosan talpra állította. 1978-ban a Linjeflyg, a svéd belföldi légitársaság vezérigazgatója lett. A veszteséges vállalatot – hatalmas kockázatot vállalva – a díjszabás csökkentésével(!) sikerült nyereségessé tennie. 1981-ben az ugyancsak veszteséges SAS légitársaság vezérigazgatói tisztét vette át, és egy év alatt – a teljes árat fizető üzletemberekre szabott szolgáltatásokkal emelve bevételét – ugyancsak nyereségessé tette a vállalatot. 1983-ban a tekintélyes *Air Transport World* a SAS-nak ítélte „Az év légitársasága” címet.

A szegény olasz bevándorlócsaládból származó *Iacocca* a betlehemi Lehigh Műegyetemen menedzsmentet hallgatott, majd az előkelő Princeton Egyetemen ösztöndíjasként szerzett doktorátust. 1946-ban lépett be a Fordhoz mérnök-

gyakornokként. Gyorsan haladt felfelé: 1960-ban Henry Ford kinevezte a konszern elitrészele, a Ford márkarészleg vezetőjévé. 1970–1978 között a konszern vezérigazgatója; 1978-ban személyes ellentétek miatt a Ford utcára rakta. A sok ajánlat közül ekkor a bajban levő Chrysler ajánlatát fogadta el: 1978-tól vezérigazgató, 1979-től az igazgatótanács elnöke. A második olajválság a Chyslert a csőd szélére sodorta. Kemény harcok árán sikerült 1,5 milliárd dollár kormánykölcsonnel a csődveszélyt elhárítani, és sikeres átszervezéssel, gyártmányfejlesztéssel a Chyslert annyira nyereségessé tenni, hogy a kormánykölcsonnt az 1990-es lejárát előtt hét évvel visszafizette.

A japán elektronika egyik kiemelkedő egyénisége *Makoto Kikucsi*. Munkássága egybeesik a tranzisztor történetével: 1948-ban találták fel az Egyesült Államokban, s Kikucsi ebben az évben végzi el a Tokiói Egyetem fizika szakát és lép be az állami Elektrotechnikai Laboratóriumba, ahol szegényes körülmények közt rögtön tranzisztor-kutatással kezd foglalkozni. 1960-ban UNESCO-ösztöndíjjal a Massachusetts Institute of Technologyban (MIT) dolgozik, s a tranzisztor feltalálójával, a Nobel-díjas *Shockley*vel és másokkal épít ki tartós kapcsolatokat. 1974-ben átmegy a Sonyhoz, annak fejlesztési igazgatója lesz. Kikucsi voltaképpen nem saját életrajzát, nem munkásságát írja le, hanem külföldieknek próbálja bemutatni és megmagyarázni a japán elektronika fejlődését: a tanulást az Egyesült Államoktól, az

\* Első két tanulmányunkat a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetési és Szervezési tanszéke kiadásában 1995-ben száz számozott példányban megjelent *MáriásKönyv*-ből vettük át, hogy annak mondani-valóját szélesebb olvasóközönségünk elé tárhassuk.

utólérést és a felkészülést a hetvenes években az átmenetre, az LSI (nagy integráltsági fokú áramkörök) korszakából a VLSI (az igen nagy integráltsági fokú áramkörök) korszakába.

A három sikersztóri közös jegye elsősorban az, hogy olyan korszakban játszódnak le, amikor a menedzsmentben az ún. emberi tényező volt a főszerep mindenütt a világban. Nyugat-Európában és Észak-Amerikában a hetvenes évek kezdete óta a menedzsmentben az emberi magatartás kapott kiemelt figyelmet, és elsősorban a szociológiai és pszichológiai vezetési módszereket tekintették haladóknak. Nem véletlen, hogy *Iacocca* szerint, visszatekintve egyetemi tanulmányaira, a pszichológia és a kórlélektan a leghasznosabb tantárgy. Feltűnő, hogy az emberi tényezőt mellőző, ma is világszerte oktatótt Taylor-féle mérnöki „tudományos menedzsmentet” *Iacocca* meg sem említi, jóllehet fél évszázaddal korábban az éppen a Bethlehem Steelnél született, amelynek a Lehigh Egyetem a kaderszállítója. *Carlzon* „vezetési módszertana”, marketingpolitikája is tele van pszichológiai megoldásokkal. A japánoknál az emberi tényező mindenkor vezető szerepet játszott. A tízes években például tanulmányozták a taylori módszereket, de azokat éppen emiatt vetették el.

A három eset ugyanakkor számos tekintetben külső, azaz a menedzsmenttől független dolgok, főleg a történelmileg kifejlődött társadalmi környezet különbözősége miatt eltér egymástól. Vannak különbségek az Egyesült Államok és Svédország között is, a fő eltérések azonban inkább Japán és a nyugati tőkés világ közt figyelhető meg. *Kikucsi* – mint azt az előszóban kifejti – maga is arra vállalkozik, hogy a „japánok kiismerhetetlen cselekedeteit” megmagyarázza. Ez nagyjából sikerül neki. Figyelembe kell azonban venni, hogy *Kikucsi* egy tudományterület fejlődését vázolta fel, s egy viszonylag szűk tudományterület társadalmi háttere jóval kisebb, mint az ügyfelek tömegével dolgozó, munkások és alkalmazottak ezreit foglalkozó vállalatoké.

A főbb eltérések a japán és a nyugati társadalom közt figyelhető meg.

– A japán társadalom legtöbb sajátos jegye a feudalizmusból maradt fenn, éspedig azért, mivel a feudalizmust – a nyugati világgal ellentétben – nem forradalom söpörte el értékeivel és intézményeivel együtt, hanem viszonylag békés belpolitikai krízis döntötte meg, továbbá, mivel a liberálkapitalizmus és a polgári demokrácia értékei és intézményei – a monopolkapitalizmus gyors megérése miatt – csak részben tudtak kifejlődni.

– A japán társadalom egyik legősibb eleme a *csoportszellem*, a csoportszolidaritás, amely a középkori családi háztartás intézményére, annak értékeire vezethető vissza. A csoportszellem azt jelenti, hogy az egyén alá van rendelve a csoportnak, a közösségnek. A társadalom – éles ellentétben a nyugatiakkal – nem ismeri el az egyéni érdeket, az egyéni teljesítményt (ezért például nem volt Japánban sohasem egyéni teljesítménybérezés), nincs egyéni, csak csoportkreativitás. Megfigyelhető, hogy *Kikucsi* sohasem saját egyéni teljesítményéről, munkájáról, hanem kutatócsoportja vagy általában a japánok eredményeiről ír.

Mindenki és minden vállalat, szervezet valamilyen csoporthoz, „nagy családdhoz” tartozik. A csoportszolidaritás azt jelenti, hogy a csoporttagot, ha bajba kerül – akár a saját hibájából is – a többiek megvédik, segítik.

A japán társadalom nem helyesli az egyéni véleményt (honne), a „nyilvánosan kimondott” véleményt (tatamae) fogadja el. Ez utóbbi azt jelenti, hogy a csoporttagnak a csoport érdekét kifejező véleményt kell kimondania. Erre a japán embert tulajdonképpen egész élete során, többek közt a sűrű vezető-továbbképzés keretében nevelik. Ezért van valószínűleg az, hogy a fiatalabb japánok még azt tartják, kétféle vélemény van, s nekik a nyilvános véleményt kell kimondaniuk. A középkorúak szerint a kétféle vélemény közelít egymáshoz, az idősek szerint egybeesik. Az érdekegyeztetésnek ezt a módját az Egyesült Államokban, Svédországban (és másutt) legfeljebb a szigorúbb szerzetesrendek tagjai értik meg. Azt, hogy mi a csoport vagy még inkább a vállalat érdeke, a vállalati „filozófiából”, „értékekből” kell a dolgozónak levezetnie. Minden jelentősebb vállalatnak vannak írott értékei, van filozófiája, s ezek alapján kell a dolgozónak véleményt formálnia vagy cselekednie. Hibázni általában lehet, de a filozófia, az értékek megértése súlyos vétéség.

– A japán társadalomban a tekintély és „az emberi tényező”, az ember tisztelete a 2500 éves *konfucianus etikára* vezethető vissza. A japán konfucianus etika szerint egyfelől az uralkodóval szemben feltétlen engedelmességre van szükség, másfelől az uralkodó sohasem mondhat le a nép bizalmáról. A mai modern Japánban is a főnök tekintélye vitathatatlan, utasításával, sőt még kívánságaival szemben a habozás is bűnnek számít. Ugyanakkor a főnöknek ápolnia kell személyes kapcsolatait beosztottaival, támaszkodnia kell kezdeményező készségükre, biztosí-

tania kell támogatásukat a döntések végrehajtásában stb. Az a vezető, aki beosztottait nem tudja mozgósítani, elveszett.

– Az európaiak, észak-amerikaiak nagy súlyt helyeznek a döntéshozatalra, a fő cél a jó döntés. A latin eredetű angol decision (döntés) szóban a cisio vágást, a töprengések, tárgyalások elvágását jelenti. A keleti felfogás szerint semmi soha nincs véglegesen eldöntve. A filozófiai hagyomány hangsúlyozza a folytonosan kibontakozó eseményekhez való alkalmazkodást. A japán ember számára ezért az a racionális, hogy a megváltozott körülményekhez, feltételekhez alkalmazkodják, s szükség esetén a döntést korrigálja. Számára a végrehajtás a lényeges mozzanat, s nem a döntés, mivel a döntés önmagában még sohasem változtatta meg a valóságot.

A japán ember, akár minőségkör-beli, akár igazgatótanács-beli döntésről van szó, csak a teljes konszenzussal hozott döntést fogadja el. „A kisebbséget nem lehet legázolni“, ezért meg kell győzni, „a kiálló szöveget be kell verni“. A többségi döntés a japán ember számára értelmetlen.

Ennek a felfogásnak a végrehajtás szempontjából van jelentősége. Mivel végül is a döntés teljes egyetértéssel születik, senki nem mondhatja, hogy véleményét nem vették figyelembe. Ily módon senkinek sincs lehetősége, hogy a végrehajtást gátolja, akadályozza. A közös döntés hatékonyan mozgósít a végrehajtásra. Ezért a végrehajtás – a viszonylag alacsony munkaintenzitás (!) ellenére – igen gyors. Mindhárom országban lényeges az eltérés a vállalatoknak a kormányhoz és a szakszervezetekhez való viszonyában.

Az *Egyesült Államokban* – mint az *Iacocca* is kifejti – erős szembenállás van, sőt háború dúl, fegyverszünetekkel tarkítva. A külkereskedelemben például a kormány a protekcionizmus ellen van, a szabad kereskedelem elvére hivatkozva nem védi, nem támogatja a vállalatokat. (*Iacocca* utal arra, hogy szabad kereskedelem Angliában csak az ipari forradalom kezdetén, az Egyesült Államokban pedig a második világháborút követő években volt, olyan időszakban, amikor Angliának, illetve az Egyesült Államoknak nem volt versenytársa.)

*Svédországban* a vállalatok viszonya a kormányhoz és a szakszervezetekhez már kevésbé van konfliktusokkal megterhelve. A SAS jórészt kormányérdekeltségű vállalat, emellett a légitársaságok állami szabályozás alatt vannak, s *Carlzon* érzékelhetően maga sem kívánja a szabályozás megszüntetését és a „szabad versenyt“. Eltérés az amerikaitól az is, hogy a dolgozóknak

törvény garantálja a beleszólás jogát, törvény korlátozza az elbocsátást, s a szakszervezet sem ellenfele a vállalatnak, mint az Egyesült Államokban, hanem inkább partnere.

*Japánban* a szakszervezetek vállalatonként szerveződnek, s a vállalati szakszervezeteknek is célja és érdeke a vállalati „nagycsalád“ prosperálása. Bár a japán vállalatok és a kormány, főleg a MITI (Ministry of International Trade and Industry – Külkereskedelmi és Iparügyi Minisztérium) között vannak csatározások, a MITI mégis elsősorban az „aggódó anya“ szerepét tölti be és a vállalatokat védi, segíti. Ez természetes is, hiszen a csoportszellem filozófiájából következik, hogy a legnagyobb család maga Japán, a vállalatok és Japán céljait, érdekeit pedig össze kell hangolni. Amikor *Iacocca Kubot*, a Mitsubishi Motor elnökét idézi, miszerint a japánok saját érdekeiket nézik, akkor ez Japán és a Mitsubishi Motor Co. összehangolt érdekeire vonatkozik.

A három országbeli társadalmi környezet különböző feltételei, hatásai után nézzük meg azt, hogy a sikermenedzserek milyen stratégiákat alakítottak ki, milyen felfogásokat érvényesítettek, milyen megoldásokat, módszereket alkalmaztak saját, a többiekétől kisebb-nagyobb mértékben eltérő környezetükben. Pontosabban: vizsgáljuk meg, magatartásuk mennyiben vezethető vissza az adott ország társadalmi környezetének hatásaira és mennyiben tulajdonítható saját kreatitásuknak, vezetési képességeiknek.

### **Termékorientáltság helyett ügyfélorientáltság**

*Carlzon* meggyőzően fejti ki, hogy ma már nem elég a jó hardware, mellette jó szolgáltatást is kell nyújtani. Például a Linjeflyg belföldi légitársaság szerinte klasszikus termékorientált vállalat volt. A díjszabást a költségek és nem a piaci igények határozták meg. A magas jegyárak miatt utasai 95 százalékban a teljes árat fizető üzletemberek közül kerültek ki. Emiatt viszont a férőhelyek kihasználtsága alacsony volt, és a gépek keveset voltak a levegőben. Ezért azokon a járatokon, amelyekben alacsony volt a férőhelyek kihasználtsága, felére csökkentették a díjakat, hogy – erős propagandával – be tudják csábítani a turistákat és más utasokat. A jó kihasználás az alacsonyabb díjak mellett megfelelő menetrendet és gyakorlati járatokat jelentett (nem pedig jó étkezést és ita-locat). A SAS esetében a piacot vizsgálva úgy látták, annak egyetlen stabil részét

az üzletemberek teszik ki: ezeknek – ellentétben a túristákkal – jó és rossz időben egyaránt utazniuk kell. Itt az üzletembereket célozták meg, kiszolgálásukra alakították ki az Euro Class-rendszert. Minden erőforrást, kiadást aszerint bíráltak el, szükség van-e arra az üzletemberek jó kiszolgálásához. Az utazó üzletembernek a legfontosabb a menet-rend (járatsűrűség és időpont), a pontosság. Az üzletemberek számára külön jegykezelő pultokat, repülőtéri várókat szerveztek, telefon- és telex-szolgáltatást vezettek be stb.

*Carlzon* szerint először azt kell meghatározni, kik legyenek az ügyfelek és mik az igényeik. A tudós *Kikucsi* a marketinggel érthetően nem foglalkozik, ezért célszerű megjegyezni, hogy a japán vállalatok általános piacpolitikája: „beférkőzni a résekbe“, vagyis az eddig ki nem szolgált ügyfeleket és ki nem elégített igényeket kell megragadni, s ezután „a réseket tágítani“.

A sikermenedzserek az értékesítés folyamatát is megfordították. *Carlzon* arról számol be, hogy a Linjeflygnél korábban a mérnökök mondták meg, mikor, milyen gépek állnak rendelkezésre. Az átszervezés után a marketingosztály közölte a műszaki operációs osztállyal, mit kell produkálnia. Ugyanez olvasható *Iacocca* könyvében is. A hagyományos detroiti eljárás a Fordnál az volt, hogy kifejlesztett egy új kocsit, s utána keresték a vevőt. *Iacocca* megfordította a sorrendet: az éhes új piac számára fejlesztették ki az új terméket, a közkedvelté vált Mustangot. A japánoknál is az utóbbi sorrend a természetes, s ez szervezetenként is élesen kirajzolódik: a kereskedőház méri fel a piacot, állapítja meg a kielégítendő keresletet és termeltet az iparvállalattal, azaz a kereskedelem irányítja a termelést, nem pedig fordítva, mint az általában a nyugati iparban szokásos.

A piaci igények szolgálatába kell állítani a gyártmányfejlesztést is. *Carlzon* meglepő feltételezése: a repülőgép-fejlesztés számos káprázatos műszaki teljesítményt produkált, az utastér azonban alig változott. Eddig, például a Boeing 737-nél az utastér a repülőtörzs teljes belső terének csak a felét tette ki. A SAS ötlete: legyen az utasok rendelkezésére álló tér 80 százalék, így kényelmesebb. A Boeing vezetői előbb meglepődtek, de azután elfogadták az „utasorientált“ repülőgép gondolatát, s 1985-ben ebbe az irányba fordult repülőgép-fejlesztés.

### Az emberi kapcsolatok kezelése

A három sikermenedzser – mint arról már szó volt – olyan korszakban dolgozott, dolgozik –,

amikor a főszerep az emberé. Mindhárman többnyire másképp fejezik ki magukat, de általában ugyanarról van szó. Japánban „*az ember tisztelete*“ parancsoló filozófia. *Carlzon* úgy fogalmaz, hogy „minden az alkalmazottakon múlik“, *Iacocca* pedig bevallja: íróasztalán nem áll számítógép-terminál (!), s szerinte a siker kulcsa nem az információ, hanem az ember. A nyolcvanas években szerinte az amerikai gazdasági életben a „legnagyobb probléma az, hogy a menedzsereket elárasztják az információk. Elkábulnak az özöntől, egyszerűen nem is tudják, mit kezdjenek vele“. Ezzel a megállapítással *Iacocca* igazolja a döntésemélet neves képviselőjének, a Nobel-díjas *Simonnak* azt a megállapítását, hogy a MIS-ek (Management Information Systems – számítógépes vezetői információsrendszerek) megbuktak. *Simon* szerint a megoldás: a MIS-ek olyan új generációjának kifejlesztése, amely képes az információkat szűrni, szelektálni. *Iacocca* „földhöz ragadt“, de emberközpontú korszakhoz jobban illő felfogást képvisel: inkább az embert helyezi előtérbe, „a hajós típusú“ embereket kedveli, akik tudják, miként kell a hatásköröket átruházni és a beosztottakat motiválni. Ehhez kapcsolható *Iacocca* azon megjegyzése, miszerint a japán munkást megfigyelve főleg azt értékeli, hogy annak „küldetése“ van. (Ez a küldetés azonos a vállalat – már említett – „filozófiájával“, „értékeivel“.) Úgy látja, a japán menedzser és munkás egyenrangú, ezt állítja *Kikucsi* is. Mindenesetre jóval közelebb vannak egymáshoz, mind fizetésben, mind emberi kapcsolatokban, mint az amerikai menedzser és munkás. Egyébként ezt érzékelteti *Kikucsi* Japán és az Egyesült Államok társadalmi „rugós drót modelljével“. Az amerikai modellben az emberek kevés (jobbára alá- ill. fölérendeltséget képviselő) kapcsolattal fűződnek egymáshoz. Ezzel szemben a japánokat számos kapcsolat fűzi össze, s nagy befolyásuk van egymásra. Ha valamelyik mozdul, a sokféle rugó is megmozdul, azaz rögtön reagálnak mások is: támogatják, segítik egymást. Ahol viszont az individualizmus uralkodik, mint az Egyesült Államokban: ha valaki mozdul, csak ritkán mozdul vele más is.

A beosztottak nagyobb önállósága, a *decentralizáció* fontos témája az emberi kapcsolatok kezelésének.

Ügyesen világítja meg a decentralizáció problémáját és annak megoldását *Carlzon*. Az évi tíz millió ügyféllel csak a SAS frontvonalában dolgozók: a földi, a légi utaskísérők, a pogyászkezelők stb. kerülnek kapcsolatba. Egy-egy kontaktus

átlagosan 15 másodpercig tart. Ez a 15 másodperc az „igazság pillanata”, amelyben eldől, hogy a SAS sikert ér-e el vagy kudarcot vall. Az a kérdés, hogy a frontvonalbeli dolgozó e 15 másodperc alatt el tudja-e intézni az ügyfél esetleges problémáját. Ezalatt nincs lehetősége, hogy főnökéhez forduljon. Ha felkészült és van hatásköre, maga dönt, ellenkező esetben csak tovább küldheti az ügyfelet, ami kudarc. Tehát a frontvonalban szolgáló végrehajtókat kell decentralizációval döntést hozókká avatni, s az utasok kiszolgálásáért felelőssé tenni. *Carlzon* számára ez a természetes megoldás. A jobb megértés céljából vett példája: a futballjátékos az üres kapu felé száguld, aztán hirtelen otthagya a labdát, a kispad felé szalad, hogy utasítást kérjen edzőjétől: berúgja-e a labdát. Ezt mindenki képtelenségnek tarja. A vállalati vezetőnek (éppúgy, mint az edzőnek) ki kell dolgoznia a célokat, az üzleti stratégiát, a vezérlő koncepciót, és csak azután decentralizálhat. Csak ekkor dolgozhatnak a dolgozók erejük és tehetségük teljes bedobásával, s vállalhatnak felelősséget az általános célból rájuk eső részből. *Carlzon* illusztráló példája a két kőfaragó ismert esete, akiket megkérdezik, mit csinálnak. Az egyik: „Kockát faragok ebből az átkozott kőből.” A másik: „Én is részt veszek a katedrális építésében.”

*Iacocca* más szavakkal ugyanezt fejt ki. Beosztottainak mozgósítására szerinte az a legjobb módszer, ha ismerteti velük terveit, „hadd vehessenek részt a játékban”, elmagyarázza céljait. A vezető nem lehet „egyszemélyes zenekar”, át kell ruházni a munkát.

Az Egyesült Államokban és másutt természetesen, hogy a kormány által irányított (és más) programoknak konkrét céljuk van, pontosan meg vannak határozva a feltételek, a költségek stb. A hatalmas japán VLSI programban – írja *Kikucsi* – semmilyen konkrét cél nincs. Ez a jelenség meglehetősen általános: a japán dolgozói kollektívák, csoportok – kívülről nézve – viszonylag nagy önállósággal, kezdeményezési lehetőséggel dolgoznak. A valóságban számukra olyan felhívás, mint: „Csináljatok jól!”, konkrét lecke. A már említett vállalati filozófiák, értékek a különböző szituációkban ugyanis határozottan „eligazítják” őket.

Ilyesfajta önállóságot azonban sem a svéd, sem az amerikai menedzserek nem tudnak nyújtani. Igaz, főleg az Egyesült Államokban számos kísérletet végeztek a japán menedzsment-módszerek átvételére, s egyebek közt amerikai vállalatok is megfogalmaztak vállalati filozófiákat. Ez azon-

ban nem elég: a nyugdíjig tartó foglalkoztatás keretében a japán dolgozó állandóan tanulja a vállalat filozófiáját s annak alapos ismeretében tudja azt jól alkalmazni. Ez a lehetőség az amerikai és svéd vállalatoknál az eltérő munkaügyi rendszer miatt korlátozott.

A kapott önállósághoz nemcsak „vezérlő koncepció” (terv, filozófia stb.) szükséges, hanem biztonság is. *Carlzon* belátta, hogy ha a frontvonal dolgozóitól elvárja, hogy döntsenek, számot kell vetni azzal is, hogy a döntések kockázattal járnak. A kockázatvállalást elősegítendő a dolgozóknak biztonságérzetet kell nyújtani. A menedzsereknek biztosítaniuk kell a dolgozók számára a hibák elkövetésének jogát. A hibás döntéseket a képzés alapjává kell tenni, a helyes döntéseket pedig dicsérni kell és példaként kell felhasználni.

A japán nagyvállalatoknál a nyugdíjig tartó foglalkoztatás rendszere mindenkinek létbiztonságot garantál: még az alkalmatlan dolgozót sem bocsátják el (legfeljebb olyan posztra helyezik, ahol kevés kárt tud tenni). *Konoszuke Macusita*, a Macusita konszern alapítója: „Ha tisztességesen hibázol, a cég megbocsát... De szigorúan megbírálnak, ha eltérsz a cég alapvető elveitől” (a vállalati filozófiától, értékektől). Amerikában más a helyzet. Erről *Carlzon*nak van tapasztalata: a SAS decentralizálásakor az amerikai részleg szervezése kapcsán kevés sikert ért el. „Amerikát előszeretettel képzeljük a szabadság országának és a bátrak hazájának, de az amerikaiak valójában vonakodnak kockázatot vállalni.” Szerinte ennek az az oka, hogy a legtöbb amerikai vállalat nem kínál állásbiztonságot. „Vagy elérjük, hogy a főnök elégedett legyen, vagy nem kapunk fizetést a jövő héten!” *Iacoccanál* az a feltűnő, hogy nem szól sem a decentralizációról, a beosztottak önállóságáról, sem a biztonságról. E tekintetben egyetlen megjegyzése kelt figyelmet: „Az emberek alig várják, hogy vezessék őket” (!?)

Ugyancsak fontos a *motiváció* és a *kommunikáció*. *Iacocca*: a vezetés nem más, mint motiváció, s az embereket egyetlen módon lehet motiválni, cselekvésre mozgósítani: kommunikációval. A kommunikáció nyilvános beszédet, a beosztottakkal való csoportos beszélgetést jelent. *Iacocca* a nyilvános szereplésnek, a szónoki készségfejlesztésnek nagy fontosságot tulajdonít. Úgy tűnik, Ford is így gondolkodott: az újonnan kinevezett fiatal menedzsereket, köztük *Iacoccat* is a híres Dale Carnegie Intézet szónokképző tanfolyamára küldte. *Carlzon* is nagy fontosságot tulajdonít a kommunikációnak. A vezetői szerep döntő kelléke, hogy a vezető tudja, miként nyerve

meg a hallgatóságot mondanivalójának. Ez legalább annyira fontos, mint a tervezés vagy a gazdasági számítások. A motiváció lényeges elemének tartja *Carlzon* a jutalmazást, amely nem anyagi elismerés, hanem szimbolikus (hol órát, hol más képletes ajándékokat kaptak a dolgozók egy-egy nagyobb szabású munka után). A jutalmazási aktust követte a „közös szimbólum“, a fogadás a dolgozók részére. „Mindenkinek szüksége van arra, hogy hallja: jó munkát végzett.“ *Carlzon* az előrejutást, az előléptetést nem tartja megfelelő motiváló eszköznek. Ez érthető, a SAS három szintű lapos piramis lévén (felső, középvezetők, frontvonal), általában nincs is hova előléptetni az embereket. Szerinte az előléptetés hierarchikus felépítésű vállalatoknál többnyire azt jelenti, hogy „tehetséges embereket fontos munkakörökből olyan posztra helyeznek, amelynek semmi lényeges tartalma nincs, és emelik a fizetésüket“.

*Kikucsi* a motivációról és a motiváló kommunikációról közvetlenül nem szól. A japán vállalatnál európai értelemben vett motiváció, ösztönzés nincs. A dolgozókat egyfelől a vállalat iránti elkötelezettség serkenti: ezt az elkötelezettséget a vállalati képzés során, a csoportszellemre alapozva beléjük nevelik. Másfelől, mint azt több szociálpolitikai felmérés feltárta, másokkal összehasonlítva a japánok igen elégedetlenek a munkakörülményekkel, a fizetéssel stb., de mindenképp előtt munkájukkal, saját termékükkel: a meglevőt általában nem tartják jónak, jobbat szeretnének. Erről *Kikucsi* is ír, de sem ő, sem az egész japánológiai irodalom nem adja ennek az ösztönző elégedetlenségnek magyarázatát.

A motivációhoz kapcsolódik a dolgozók bevonása a bajok elhárítására, a közös áldozatvállalás. *Carlzon* a válságba jutott Linjeflygnél nyilvános gyűlésen kérte a dolgozók segítségét, s szerinte ez eredménnyel járt. *Iacocca* a Chrysler válsága idején egy évig évi egy dollár fizetést állapított meg saját magának, azután a többi menedzser fizetését szállította le, s végül a szakszervezettel is sikerült bércsökkentésben megállapodnia. Megfogalmazása szerint: vezetni annyi, mint példát mutatni.

### Néhány vezetési megoldás, módszer

A három könyvben a legnagyobb feltűnést kétértelműen *Carlzon* megoldása, a „piramis lelapítása“ kelti. A SAS szervezetében mindössze három szint maradt meg. A felső vezetés felada-

ta, hogy „a vállalatot a jövőben kormányozza“, stratégiát dolgozzon ki. A középvezetőknek az erőforrásokat kell biztosítani, a munka feltételeit megteremteni, de lefelé nincs intézkedési hatáskörük. A frontvonal, az operatív szint hozza meg a konkrét döntéseket a vállalat stratégiájával és terveivel összhangban.

A szervezeti hierarchia „lelapítása“ sok helyütt célszerű megoldás. A Chrysler irányító apparátusának radikális csökkentése után *Iacocca*nak is az volt a tapasztalata, hogy ha egy nagyvállalatot kevesebb emberrel irányítanak, minden egyszerűbbé válik. Azt is figyelembe kell venni azonban, hogy egy légitársaság a fontos konkrét döntéseket illetően más helyzetben van, mint mondjuk, egy autógyár. A SAS-nál a szolgáltatás minőségéért vívott küzdelemben az „igazság pillanata“ 15 másodperc, egy autógyárban és más termelő üzemben a jó minőség érdekében hozandó döntések ideje jóval hosszabb lehet (így például a japán minőségi körökben a tárgyalások hosszadalmasak). Ezért az utóbbiakban a hatáskörök egy részét célszerű a középszintre helyezni.

Itt merül fel a középvezetők megítélése. *Carlzon* a középvezetőket hatáskörüktől megfosztotta, mivel úgy látta, valójában csak üzenetközvetítők. Ám másutt nem célszerű így gondolkodni; egyrészt, mondjuk egy autógyárban, nem is lehet a konkrét hatásköröket maradéktalanul a frontvonalba telepíteni, de nem is szükséges (mivel az „igazság pillanata“ hosszú). A japán iparvállalatok például éppen a középvezetőknek nyújtanak kulcsfontosságú szerepet, s a modern iparban a multidivizionális vállalatoknál is az önálló divíziók vezetőinek kezében van a hatalom. Vállalatonként mások a feltételek, mások a lehetőségek, bizonyos azonban, hogy a hatáskörök és a felelősség alacsonyabb szintre vitele, adott esetben a középvezetők, másutt a frontvonal szintjére, a haladás irányába mutat. Figyelemre méltó *Iacocca* „negyedéves felülvizsgálati rendszere“ is. Korábbi Ford-gyári felettesétől, *McNamarától* tanulta azt, hogy a „dolgok leírásával járó fegyelem az első lépés a cél megvalósítása felé“. Negyedévenként minden menedzser köteles írásba foglalni céljait, s ezt az írást főnöke ellenjegyzi. A negyedév elmúltával ezt a tervet előveszik és ellenőrzik, mi valósult meg és mi nem. Előnye a rendszernek, hogy menedzserek maguk fogalmazzák meg céljaikat, de – nem utolsósorban – az is, hogy az emberek nem „süllyedhetnek el“, hiszen negyedévenként mindenki összeül felettesével elképzelései megbeszélésére. *Carlzon* szerint a legfontosabb vezetői képességek:

- *a stratégiai gondolkodás: a részletek fölé emelkedés,*
- *képesség a koncepció megismertetésére és elfogadására,*
- *képesség az „aktív ellenállás“ letörésére.*

Ez utóbbival kapcsolatban kifejti: akik nem hagyják, hogy meggyőzzék őket, azokat fel kell kérni, hogy lépjenek ki. A vezetőnek felvilágosult diktátornak kell lennie. Nem lehet tiszta demokrácia: mindenkit meg kell hallgatni, de nem lehet mindenkit bevonnai a döntésbe. A vezető jobban kell, hogy érdekeljék az eredmények, mint a hatalom vagy a „társadalmi kapcsolatok“. Aki a hatalmat csak a hatalomért akarja, könnyen elvesztheti az eredményeket és a személyes kapcsolatokat. Akit viszont túlságosan érdekelnek a személyes kapcsolatok, az minden ponton hajlik a kompromisszumra, hogy elkerülje a konfliktusokat, s hosszú távon ennek az eredmények látják kárát.

A japánoknál nincsen írásba foglalt negyedéves ellenőrzési rendszer. Kisméretű bürokráciá-

juk igen hatékony: szigorú ellenőrzés van, de igen csekély a papírfelhasználás. A japán menedzser is felvilágosult diktátor: láttuk, hogy a menedzser hatalma gyakorlatilag korlátlan.

Ezen a ponton célszerű, hogy szemügyre vegyünk a tudományos gondolkodás és a vállalati gyakorlat fejlődését. Az, hogy a jelen korszakot az emberi tényező uralkodó szerepével, az emberi magatartás fontosságával jellemzik, a vezetéstudományban oda vezetett, hogy csaknem kizárólag a szociológia, de főként szociálpszichológiai, magatartástudományi felfogások, koncepciók és módszerek minősülnek haladóknak. Ez tulajdonképpen érthető, hiszen ezek képviselik az újszerűséget. Ám az is tény, hogy a gyakorlat a régi neotaylorista, illetve parancsuralmi gondolkodásmódból, eszköztárból nem dob ki mindent. Amit szükségesnek és hasznosnak tart: a célszerű írásos fegyelmet (bürokráciát), a szigorú ellenőrzést, az aktív ellenállás kizárását stb., megtartja, beépíti vezetői munkájába.

#### E számunk szerzői:

**Dr. MAROSI Miklós** a közgazdaságtudomány doktora, egyetemi tanár, BKE; **BOKOR Attila** tanársegéd, BKE; **BODNÁR Viktória** tanársegéd, BKE; **CSÁSZÁR Csaba** tanársegéd, BKE; **Dr. DOBÁK Miklós** a közgazdaságtudomány kandidátusa, tanszékvezető, BKE; **Dr. KARSAI Judit** kandidátus, tudományos főmunkatárs, MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet; **Dr. BÖGEL György** kandidátus, igazgatóhelyettes, BKE Vezetőképző Intézet.

BOKOR Attila

## LEADER ÉS MANAGER

A címben jelzett témában lapunkban már több fejtegetés jelent meg, részben erősítve a kialakult, illetve még mindig csak alakulóban levő nézeteket, részben pedig cáfolva más szerzők vonatkozó állításait. Alábbi cikkünkkel – anélkül, hogy annak mondanivalóját a téma szintézisének tekintenénk – szeretnénk a vitát lezárni.

A vezetés és a vezető mint kutatási objektum hosszú ideje áll már több diszciplína érdeklődésének homlokterében. A pszichológiával kezdve az antropológián és a szervezettudományon keresztül a politológiáig számos tudományterület érdeklődik e jelenségek iránt.

Az elmúlt majd száz évben a vezetési és szervezési kutatások is számos elméleti, ill. gyakorlat-orientált elemzési és fogalmi keretet alakítottak ki. (Ezek és a fenti vizsgálódások is céljaiknak megfelelően e kérdéskörnek meglehetősen sok elemét – mint hatalom, autoritás, uralom, igazgatás, befolyásolás – egybeemoshatják.)

Vizsgálták a vezetést mint folyamatot, mint funkciót, mint szerepet, mint intézményt és mint a személyiség megnyilvánulásának területét is. Az egyes megközelítésekre, ill. azok jórésztére vonatkozóan megpróbáltak már egy „fejlődéstörténeti” sémát felrajzolni (pl. Bryman 1986, Stogdill 1974), a jelenlegi helyzetet azonban inkább jellemzi az egyes fogalmi keretek és koncepciók párhuzamos együttélése és használata.

A kilencvenes évekre különösen előtérbe került egy régi-új fogalompár - a manager/leader - az angolszász szakirodalomban, mely növekvő népszerűsége ellenére sem tekinthető letisztultnak és egyértelműen kezelhetőnek. Mindenestre megfigyelhető, hogy a szavak megújult jelentéstartalommal töltődnek fel, az eddigi hierarchikus vagy egymáshoz semleges viszonyuló szóhasználatot felváltja az egymással szembeállító, ill. komparatív módon alkalmazott szóhasználat és értelmezés.

A magyar nyelvű diskurzust különösen nehezíti az angol nyelvű terminusok megfelelőinek, illetve az ezekre vonatkozó közmegegyezésnek a hiánya, mint arra Bakacsi(1988) már korábban rámutatott. A hét évvel ezelőtti elemzés és ajánlások ellenére nem tisztázódott az egyes terminusok használata. (Itt jegyzem meg, hogy a továbbiakban az angol nyelvű elnevezéseket használom, mivel – paradox módon – ez inkább segíti a megértést. A magyar nyelvű terminusok tárgyalása során utalok majd a lehetséges megfeleltetésekre.)\*

Az interpretatív megközelítések szempontjait felhasználva (Bokor, 1994) úgy vélem, hogy a most vizsgált szakmai terminusok értelmezése a tudományos közélet szereplőinek közmegegyezésén alapszik, mégpedig egy folyamatosan változó és az egyes szereplők által egyénileg eltérő módon interpretálható közmegegyezésen. Vagyis tudományos konstrukciókról van szó, mellyel e diszciplína művelői az általuk vizsgált jelenséget megközelítik. Pontosan ezért lehetséges az, hogy például ez a két kifejezés - manager és leader -, melyek a szervezettudományok kezdeteitől fogva a kutatói értelmezési keretek fontos elemei voltak, újra meg újra megváltozott tartalommal és vonatkozási kerettel kerüljenek elő, elvezetve a manapság tapasztalható „sokszólamúsághoz”.

\* A szerző kézírata elkészítésekor még nem ismerte Schleicher és Pataki lapunkban megjelent vonatkozó cikkeit [Schleicher Imre: Vezetés és menedzsment. Vezetéstudomány, 1995. 7. szám 43–48. pp.; Pataki Béla: A magyar menedzsment terminológia rendbetételéről és az írástudók felelősségéről. Vezetéstudomány, 1995. 11. szám. 47–51. pp.]

Tiszteletben tartva a szóhasználat és elméletek fejlődésének ezen öntörvényűségét, jelen tanulmányunk nem célja végleges értelmezési keret kialakítása, vagy akár a magyar nyelvű szóhasználat bármilyen módon történő rögzítése. Izgalmasabb és nagyobb haszonnal kecsegtetőbb feladatnak tartom a „miért?” kérdésnek feltételét, vagyis az idáig vezető út elemzését, a jelen és múlt diskurzusának az értelmezését.

Az értelmezési folyamatot három szempontból kiindulva végzem el: a) az egyes szavak jelentésének nyelvi háttere; b) azon mód vizsgálata, ahogyan a szervezetelméletben az egyes kutatási tradíciók használták az adott kifejezéseket; c) a jelenlegi értelmezés elemzése.

## Nyelvi háttér

Úgy gondolom fontos tisztázni, hogy az egyes nyelvekben milyen jelentéstartalmak kapcsolódnak a „vezetés” fogalmának különböző kifejezéseihez. Ez egyrészt lehetővé teszi a más nyelveken folyó diskurzusok körültekintőbb magyarrá fordítását, másfelől pedig ezáltal mélyebben megérthetővé válik az egyes elméleti koncepciók tartalma és a közöttük levő különbség.

Mindazonáltal a tanulmány e részében nem kívánok részletekbe menő és széles körű nyelvészeti elemzést végezni - már csak kellő szakmai hozzá nem értés okán sem. Arra szorítkozom csupán, hogy az egyes nyelvek nagy értelmező szótárai milyen jelentéstartalmakat és szövegkörnyezetet kapcsolnak az adott kifejezésekhez.

E módszer alkalmazása során természetesen tekintettel kell lenni a következőkre. Egyfelől elsősorban nem a szakmai nyelvhasználatot tárja fel számunkra, hanem a köznyelvi megállapodást az egyes szavakhoz kapcsolódó jelentésrétegekről és asszociációkról. Ezt azonban nem tekintem kifejezetten hátránynak, hiszen a kétfajta nyelvhasználat - Wittgenstein megközelítése szerint *nyelvjáték* - között szoros oda-vissza irányú kapcsolat létezik, nem távolodhatnak el túlságosan egymástól. A kutatók feltehetően az egyes elméleti konstrukcióik elnevezésénél törekszenek a mindennapi nyelvhasználat során is értelmezhető, vagy éppen onnan származó kifejezéseket használni.

Másfelől felvethető, hogy nem használatuk közben, hanem abból kiragadva vizsgálom a szavakat. (Közismert, hogy egyes nyelvészeti megközelítések szerint a szavaknak létezik szótári jelentése és használati jelentése.) Kétségtelenül izgalmas lenne például tartalomelemzési mód-

szerrel megvizsgálni egyes managementtel foglalkozó publikációkat, illetve a vállalati nyelvhasználatot (élőbeszéd, címek stb.), hiszen ez mutatná be legrelevánsabban, hogy mit is „értenek” az egyes kifejezések alatt a különböző nyelvekben. Ez a vállalkozás azonban túlnő tanulmányom keretein. Úgy vélem azonban, a szótári jelentések felfoghatók a közhasználatú jelentések egyfajta esszenciáiként, ami a jelen vizsgálódás igényeit tökéletesen kielégíti.

A húsz kötetes Oxford English Dictionary szerint az angol *manage* ige valaminek az ügyes kezelését jelenti, első megjelenésében a lóidomításra vonatkozott. Megemlítendő, hogy a későbbiekben a francia eredetű háztartás szó is befolyásolta jelentését. Egyes jelentései: kezelni valamit; munkát végezni; ellenőrizni az eseményeket; felelősséggel bírnivalami iránt; igazgatni; sikerre vinni valamit. A belőle képzett *manager* főnévre vonatkozóan tizenhét ma élő szinonímát sorolnak fel, ahonnan az ellenőr, igazgató, főnök, kormányzó, szervező említhető jellemzőként.

A *lead* ige a vezet (mutatja az utat) kifejezésből ered, melynek legfőbb jelentéstartalmai: kíséreni, utat mutatni; befolyásolni, okozni; irányítani, kormányozni; elsőnek, élen lenni. A képzett *leader* főnévvel kapcsolatban felsorolt szinonimák közül jellemzőként a főnök, parancsnok, tanácsadó, uralkodó, kísérő említhető.

A továbbképzett *leadership* kifejezés a vezetésen túl az arra való képességet is jelenti. A jellemző szinonimák: management, autoritás, befolyásolás, kezdeményezés. Úgy gondolom, már az eddig leírtakból kitűnik, hogy vizsgált két ige és a belőlük képzett szavak eredete és a mai jelentéstartalmaik meglehetősen eltérnek. A *manage*-hez elsősorban egy technikai képesség és felelősség kapcsolódik, abban az értelemben, hogy valamit (ügyet, szervezetet stb.) sikerre kell vinni. Legszerencsésebb magyar fordítása talán az igazgatás lenne, amely mindezen jelentéstartalmakat közvetíteni tudja. Talán nem véletlen, hogy nálunk a vezető *pozíciók* megnevezése igazgató... Felmerülhet az intézés szó - lsd. régebben az intéző állását -, de ez önállóan már régebben hatna.

Ezzel szemben a *lead* ige jobban megfeleltethető a mi vezetés szavunknak, amennyiben az elől lenni, illetve utat mutat, kísér a jellemző jelentések. Fontos különbség, hogy míg az előző szó valamilyen feladatra vonatkozik, addig ez elsősorban emberekre vagy emberek egy csoportjára.

Érdekes, és alátámasztja az eddig elmondottakat, hogy míg a *manage* ige esetében ellentétes tartalommal bíró szóként a kudarcot vallani-t említi a szótár, addig a *lead* esetében a követés (following) az ellentétes jelentés. Továbbá az is említésre méltó, hogy a *management* szó milyen szoros kapcsolatban van az *administration* kifejezéssel, ami egyébként a szolgálni (*ministre*) kifejezésből ered, és ügyintézés, rendbentartást jelent. Míg a *manage* elsősorban a gazdasági élethez kötődik, addig ez általánosabb jelentésű.

A köznyelv felől elindulva tehát az eddig leírtak cáfolják Bakacsi(1988) véleményét, miszerint a management a legszélesebb értelmű kifejezés - ami egyben megfeleltethető a mi vezetés szavunknak - és azon belül értelmezhető a lead kifejezés. Sokkal inkább úgy tűnik, hogy ha nem is teljesen átfedés nélküli, de azért meglehetősen különböző jelentéstartalmú szavakkal állunk szemben.

Érdekes, hogy ezek a eltérő vonatkozású kifejezések a német nyelvben is felbukkanak. Azaz a *verwalten*, ill. *administrieren* kifejezések a felelősséggel - megbízatásból eredően - történő rendben tartást, gondozást jelentik. Míg a *leiten* és *führen* szavak vonatkoznak a kísérésre, útmutatásra és befolyásolásra. Mindez tükrözi az angol nyelvű kifejezésekkel kapcsolatban már leírtakat.

Sajnos éppen a magyar nyelvű kifejezések elemzése ütközik a legnagyobb akadályokba a szerző számára hozzáférhető szótárak minősége miatt. Az értelmező, ill. az etimológiai szótárból mindenesre kiderül, hogy a *vezet* ige (mely egyike legrégebbi finn-ugor eredetű szavainknak), jól megfeleltethető az angol *lead* szónak. Próbáltam vizsgálni az *igazgat* és az *irányít* szavakat is, melynek eredményeként az emelhető ki csupán, hogy az *igazgat* szó - használatának megfelelően - jól igazodik a német *verwalten* igéhez, amennyiben intézmény felelős vezetőként való irányítását jelenti.

Érdekes lehet utalni arra, hogy az idegen szavak szótára szerint a nálunk is meghonosodott menedzser kifejezés „(üzleti) vállalkozások megszervezésével és irányításával ... foglalkozó szakember“-t jelent.

Mindez arra utal, hogy a mi nyelvünkben is értelmezhetőek az előzőekben leírt eltérő kifejezések.

Összegezve e kérdéskör legfontosabb megállapításait, látható hogy a vizsgált nyelvekben a vezetés jelenségkörével kapcsolatban leírható két eltérő jelentésű - egymást részben átfedő - szó-

család. Egyikük - a *manage*-hez kötődő - elsősorban szakmai hozzáértést, technikai ügyességet igénylő felelősségteljes megbízást jelent a dolgok rendbentartására (ill. sikerre vitelére) vonatkozóan. A másik - a *lead* kifejezéshez kapcsolódva - egy csoportban az élen lenni és kíséreni, utat mutatni jelentésű. Ez utóbbi mindegyik nyelvben sokkal régebbi - jellemzően ősi eredetű szó - az előzőnél, mely a középkor vége óta, a mai jelentésében pedig csak a XIX. században vált általánossá.

Ezek a megállapítások máris mankóul szolgálhatnak a vizsgált szakmai kifejezések jelentésének és értelmezésének feltárásához. Nem szabad azonban ezt elsietni, hiszen mint már utaltam rá, ezek a hétköznapi beszédben használt közmegegyezést tükrözik, a szakmai szóhasználat és értelmezés kétségtelenül támaszkodhat rá, azonban ettől el is térhet.

Ennek fényében érdemes megvizsgálni, hogy az egyes elméleti tradíciók történetében milyen értelmezésben használták az elemzés tárgyát szolgáló kifejezéseket.

### Az egyes kutatási tradíciók

A szakirodalmat olvasva úgy tűnhet, hogy a leader és a manager kifejezések meglehetősen önkényesen változtatják egymást az egyes elméleti megközelítések között, sőt még az egyes megközelítéseken belül is. Mégis úgy vélem, hogy a szervezeti és vezetési kutatások történetében az egyes elméleti koncepciókban többnyire nem véletlenül szerepelt a menedzser, ill. leader elnevezés.

Most tehát arra teszek kísérletet, hogy bemutassam: az egyes elméleti tradíciók miként értelmezik ezeket a kifejezéseket, illetve milyen kapcsolatot tételeznek fel közöttük. Mindazonáltal csak a jelen írás szempontjából legfontosabb észrevételek és megfontolások kiemelésére szorítok, hiszen az egyes elméleti történeti tradíciók leírásai alaptankönyvekben és kutatói tanulmányokban is hozzáférhetőek. Csupán a legújabb elméleti keretek bemutatásának szentelek nagyobb teret.

A szervezettudományokban két egymástól jól elkülöníthető kutatási tradíció vizsgálta ezt a jelenséget. Az egyik a „management“-et, a másik pedig a „leadership“-et helyezte a középpontba. Most áttekintem a két elméleti megközelítés főbb jellemzőit.

#### • *Management elméletek*

A klasszikus menedzsmentelméletek atyjának Fayolt tekintik, aki meghatározta a vezetési funk-

ciókat. A vezetést egy a vállalati tevékenységek köréhez tartozó, a vállalat „társadalmi” (vagyis emberi) oldaláért is felelős funkcióként írja le, melynek elemei: tervezés, szervezés, irányítás, koordináció és ellenőrzés. (A többi funkció: termelés, kereskedés, pénzügy, biztonság, számvitel.) Ezzel megalapozza a vezetést funkcionális szempontból vizsgáló elméletek fejlődését. Nevéhez fűződik az adminisztráció tizennégy elvének a meghatározása is. Itt utalnék a adminisztráció fogalmának megjelenésére, melyet a köznapi angol nyelv is szorosan kapcsol a managementhez. (Érdekes, hogy az angol nyelvű szakirodalomban Fayol fő művére történő utaláskor használják az *administration* [pl. Daft 1988] és a management [pl. Shafritz és Ott 1992] kifejezéseket is...)

Fayol nyomdokain haladva Gullick 1937-ben meghatározza a POSDCORB betűszóvá összeálló vezetési funkciókat, melyben gyakorlatilag a Fayol által megnevezetteket bővíti ki a személyzeti feladatokkal, illetve az ellenőrzés helyett a beszámolás és „budgeting” (pénzügyi és számviteli feladatok) szerepelnek. Ezzel nagyon hosszú időre meghatározza a funkcionális iskola gondolkodását.

A következő mérföldkövet a negyvenes évektől a rendszerelmélet alkalmazása jelenti a vezetéselmélet területén. Ennek hatására kerül be a gondolkodásba a külső környezet, a visszacsatolás fogalma (így előkerül a vezérlés vs irányítás terminológia).

A hatvanas évektől a kontingenciaelmélet hatására elvesztik jelentőségüket az univerzalisztikus megközelítések, vagyis elvetik, hogy mindenhol egyforma vezetési módszereket kell alkalmazni. A menedzserek fontos feladata lesz, hogy a külső és a belső környezet meghatározó jellemzőinek és azok változásának felismerésével válasszanak az adott helyzetben alkalmazható vezetési módszerek közül.

A hetvenes évek kulcsszava a menedzserek szótárában a stratégia. Ez a tervezési funkció átalakulását jelenti, egyrészt rövid távú tervezéssel (főleg a költségvetéseken keresztül), másrészt az egész vezetési munkát integráló hosszú távú stratégia készítésévé. A stratégia lassan elveszti terv jellegét, mutatja ezt a szóhasználat változása is (stratégiai tervezésből stratégiai management), és akkoriban a vezetési funkció talán leghangsúlyosabb elemévé válik. A business schoolokban és az egyetemeken a „stratégiai management” önálló tárgyként kiszakad a „management” vagy „general management” kurzusokból. Ezután

meglehetősen önálló úton fejlődik, a vállalati viselkedés önálló megközelítésévé válik.

A nyolcvanas évek óta legnépszerűbb management tankönyv (Kontz O'Donel, 1976) megközelítése ismét nagyban hasonlít a korai, Gullick-i vezetési funkció felsorolásra. Változásként értékelhető, hogy a koordináció már nincs közöttük, ez magyarázható azzal, hogy ebben a modellben éppen ez az integráló elem, mely gyakorlatilag a vezetés szinonímájaként is felfogható.\*

Jelen tanulmány szempontjából fontos, hogy a közvetlen irányítás megnevezése pedig már leading, és itt ez vonatkozik átfogóan az emberi erőforrásokra. Ennek megfelelően a leadership, mint az erre vonatkozó képesség, bekerül a management tankönyvekbe, és a kilencvenes évekre fokozottan hangsúlyossá válik. Így a leadership funkció megjelenése akár úgy is leírható, hogy az fokozatos fejlődéssel, a Fayol-i, illetve Gullick-i közvetlen irányítás - eredetiben „command”, ill. directing - funkcióból alakul ki.\*\* Mindenesetre kétségtelen, hogy a mai management tankönyveknek fontos fejezete az, amelyik a leadership-pel foglalkozik.

Összegzésként kiemelhető, hogy a management megközelítés a vezetést funkciójában ragadja meg, azaz nem maga a személy áll vizsgálatának középpontjában, hanem a pozíció betöltéséhez szükséges szakismeret. Ez egyfelől jelenti azt, hogy szervezeti - vállalati - szintű jelenségként közelít a vezetéshez, azaz az e szinten felmerülő célokból és problémákból vezeti le ezen funkció szükségességét és jellemzőit. Másfelől pedig azt is implikálja, hogy e megközelítés normatív, vagyis megpróbálja előírni, hogy miként kell ezt a funkciót betölteni.

Ennek kapcsán szükséges megemlíteni Mintzberg(1975) kutatásait, kinek véleménye szerint a fenti megközelítések elszakadtak a valóságos gyakorlattól, a vezetők nem „racionálisan” működő csavarok a gépezetben miként azt feltételezték. Ennek megfelelően a vezetők mindennapos tevékenységeinek megfigyelése révén azonosította azokat szerepeket, amelyeket a vezetők a gyakorlatban betöltenek. Ez a megközelítés roppant érdekes, hiszen egyfelől a vezető személyét célozza meg, másrészt funkciójában próbálja meg leírni. Véleményem szerint azon-

\* Dobák Miklós V. Sz. I. előadások, BKE, 1995. alapján.

\*\* Bakacsi Gyula V. Sz. II. előadások, BKE, 1994.

ban közelebb sorolható a klasszikus management elméletekhez, hiszen szervezeti szinten vizsgálódik, és a pozíciót betöltő egyént azonosítja a vezetővel, azaz nem vizsgálja az informális vezetés jelenségét.

• *Klasszikus leadership elméletek*

A szervezettudományokban a ma leadership-nek tekintett jelenség vizsgálatának kezdeteit az időben visszafelé nyomozva századunk harmincas- negyvenes éveiben találhatjuk meg. Talán az I. Világháború tapasztalataiból fakadóan is előtérbe kerül az a kérdés, hogy ki a jó vezető. A pszichológia pedig elérkezett arra a fejlődési szintre, hogy bizonyos - személyiség és képesség - tesztekkel felfegyverkezve megkíséreljen választ adni erre a kérdésre az üzleti élet területén is. Ezek a kutatások már leadershipnek nevezték az általuk vizsgált jelenséget, ami gyakorlatilag vezetői képességeknek fordítható az adott szövegkörnyezetben, hiszen azt vizsgálták, hogy milyen tulajdonságok (*traits*) szükségesek ahhoz, hogy előrejelezzük: valakiből jó vezető lesz avagy sem. Ezen kutatások már élesen szemben állnak az ún. management elméletekkel, hiszen a vezetőt személyében ragadják meg, nem pedig funkciójában.

A leadership kutatásokban a negyvenes évek végétől áthelyeződik a hangsúly a vezetői magatartás, stílus vizsgálatára. A vezetési stílus elméletek - Bakacsi(1989b) alapján, bár ő ezt az itteni értelmezésnél szélesebb körben, a leadership elméletek teljes körére vonatkoztatja - két fő csoportra oszthatók: döntésközpontú és személyiségközpontú elméletek. Bakacsi(1989b) cikkében mind a két irányzat ismertetése megtalálható, így most csak a legfontosabb jellemzőket emelem ki. Nagy leegyszerűsítéssel talán az mondható el, hogy míg a döntésközpontú elméletek azt vizsgálják, hogy a vezető milyen mértékben vonja be döntéseibe beosztottjait, addig a személyiségközpontú elméletek vizsgálódásai arra irányulnak, hogy a vezető figyelme milyen mértékben összpontosul a beosztottakra, illetve - vagy ezzel párhuzamosan - az elvégzendő feladatokra. Ezek alapján írnak le különböző vezetési stílusokat és elemzik azok hatékonyságát.

Jelen tanulmány szempontjából a következőket érdemes kiemelni. Mindkét elméleti megközelítés elsősorban (szociál)pszichológiai alapon és módszertanon nyugszik. Szembetűnő, hogy implicit módon feltételezik azt, hogy a vizsgált vezetési stílusok a vezetők állandó, személyes jellemzői, azon nem változtatnak eltérő

helyzetekbe kerülve sem. Fontos utalni arra, hogy különösen a személyiségközpontú elméleteknél, megjelenik a vezetési stílusok kétpólusú osztályozása (feladat- vs beosztottcentrikus, vagy kezdeményezés-strukturalás vs figyelemorientált vezetők). Mint majd látjuk, ez a fajta leírás már a mai leadership vs manager leírás egyik gyökérének tekinthető.

Az idő múlásával egyre inkább megerősödött az a nézet, hogy a hatékony vezetés szituációfüggő, így a hatvanas-hetvenes években teret nyertek a leadership kontingencialista modelljei. Ezek közül a legismertebbek és ma is széles körben oktatottak: Fiedler modellje (magyar nyelvű ismertetése és hazai alkalmazása: Bakacsi, 1989a), House „path-goal” elmélete (House és Mitchell 1974), valamint Vroom-Yetton modellje. A vezetési stílus leírása kapcsán általában az előző megközelítések valamelyikén, vagy azok kombinációján nyugszanak, kiegészítésül azonban különböző szituációs tényezők hatását vizsgálják az eredményességre vonatkozóan. Ilyen szituációs tényezők lehetnek például a feladat típusa, hatalmi tényezők, kapcsolat a beosztottal (Fiedler modellje szerint).

• *Új leadership elméletek*

A hetvenes évek második felétől határozott fordulat figyelhető meg a leadership kutatások területén. Ez egyrészt magyarázható az addigi kutatások éles kritikájával is, hiszen több akkori értékelés szerint is jelentős problémák merültek fel az addig elért eredményekkel kapcsolatban. A legfontosabb kritikák a következőkben foglalhatók össze:

- a rendkívül sok elmélet mögött egymásnak ellentmondó empirikus kutatási tényanyag gyűlt össze;
- a kutatások a kinevezett vezetőkre koncentráltak, nem árultak el semmit az informális vezetésről;
- a vezető és a csoport kapcsolatát egységesen kezelték, pedig az egyes vezetők nagyon eltérően viszonyulhatnak az egyes beosztottakhoz;
- az oksági kapcsolatok nincsenek tisztázva, lehet hogy a vezetési stílus az okozat, nem pedig az ok szerepét tölti be néhány javasolt modellben\*;

\* Így lehet, hogy nem a participatív – a döntésekbe az alkalmazottat jobban bevonó – vezetési stílus okozza a teljesítménynövekedést, hanem az amúgy is jól teljesítő beosztottakkal szemben „mer” a vezető participatívabb stílust alkalmazni.

• Longitudinális és kvalitatív vizsgálatok hiánya.

Mindezen problémákra válaszul új kutatási keretek és módszerek alakultak ki. Ezek közül az egyik, melyet az akkortájt újra népszerűvé váló tulajdonságelméletek is jelentősen befolyásoltak, a Weber (1987, 224.p.) által leírt karizma jelenségét állította a középpontba. Bár Weber ezt a koncepciót az uralom (autoritás) fogalmához kapcsolta, mégis nagy hatást gyakorolt a későbbi leadership kutatásokra. A karizma szintén az adott személyiséghez kapcsolódó jelenség, ami egyedi képességek, tulajdonságok összessége folytán azt eredményezi, hogy a vezetőt követik, elfogadják uralmát. Ez a jellemzés ugyan elsősorban politikai, állami és katonai vezetőkre vonatkozott, az üzleti életben is visszhangra lelt, bár először csak a zurnalisztikában, s jóval később a hetvenes években a leadership kutatásokban is. Nagyon fontos, hogy a karizma koncepció rámutat a követés fontosságára, vagyis a vezető és a követők közötti társas kapcsolatként, befolyásként értelmezik ezt a jelenséget. A koncepció első jelentősebb alkalmazása az újabb leadership kutatások területén House (1977) nevéhez kapcsolódik.

Ezek a megközelítések újszerűen és összefogóan ragadják meg az eddigi kutatások eredményeit, azaz figyelembe veszik az adott vezető tulajdonságait és viselkedését, és figyelemmel vannak a situációra is, valamint nagy hangsúlyt helyeznek a vezetők mellett a követőkre is. Új elem a leadership kutatásokban, hogy megjelenik a „vision”, a jövőkép, mint a karizmatikus vezető fontos jellemzője, valamint a krízisszituációk fontossága.\* Továbbá a követőkre tett érzelmi, illetve értékeket befolyásoló hatások elemzése is kiterjeszti az eddigi vizsgálatok körét.

Mindazonáltal ezek a kutatások is számos problémával bírnak, így jellemzően csak a felsővezetői körre terjednek ki, továbbá hiányzik a folyamatnak a megfigyelése, ezt a kérdőíven és mélyinterjúkon alapuló vizsgálatok nem tudják leírni. Továbbá a karizma szó némileg heroikus és misztikus felhangja, valamint nehéz konceptualizálhatósága miatt ez a fajta tipológia fokozatosan lekerült a napirendről.

Az egy ideig roppant népszerűségnek örvendő karizma kutatásokkal párhuzamosan, sokszor ezekkel keveredve, számos más új elméleti és ku-

tatási koncepció is kialakul a nyolcvanas évekre. Jellemző, hogy sokszor csak a szóhasználat révén lehet megkülönböztetni az egyes elméleti kereteket, bár előfordul egy kutatási kereten belül is a vegyes szóhasználat. Itt csak utalnék az önmagukért beszélő elnevezésekkel hivatkozó *non-visionary vs visionary* (Sashkin, 1988) és a *non-magical vs magical leadership* (Nadler és Tushman, 1989) tipológiákra.

Nagyobb hatással volt a kutatásokra a Burns (1978) által bevezetett *transactional vs transformational leadership* tipológián nyugvó elméleti keret, mely – bár a szerző elsősorban politikai környezetben értelmezte – a szervezeti kutatások széles körében elterjedt.

A tranzakciós leadership olyan implicit szerződésen nyugvó kapcsolat, ahol a beosztott formális kötelességeit bérért vagy presztizsért teljesíti, így támogatva a vezető céljait. A transzformációs vezetésként ezzel szemben a vezető a beosztott nagyobb személyes bevonása mellett, annak magasabb rendű szükségleteit kielégítve éri el célját, mely folyamatban érzelmi tényezők is nagy szerephez jutnak. A transzformációs vezető a szervezeti kultúrában is változtatást ér el, tevékenységének hangsúlyos részét a szervezeti élet ezen oldalán fejt ki.

Ez a tipológia rámutatott arra, hogy az ezt megelőző kutatások szinte kizárólag csak a tranzakciós vezetésként leírt jelenségre szorítkoztak, ezáltal sikerült teljesen új horizontokat nyitnia. Az elmélet kidolgozóinak nem sikerült egyezségre jutni, hogy a két típus egymást kizáró-e, vagy egymás mellett létezőnek lehet-e őket tekinteni: mindkét álláspontnak voltak támogatói. Mindemellett a transzformációs leadership leírása gyakran keveredett a karizmatikus vezető leírásával, bár többen támogatták azt a nézetet, hogy a karizma egy részleme a transzformációs vezetésként.

A nyolcvanas években ez a megközelítés volt a legjobban elterjedtnek tekinthető, azonban a kilencvenes évekre a leadership kutatások terén szinte teljesen kiszorította a „manager” vs „leader” tipológia, mellyel kétségtelenül nagyon sok tartalmi hasonlóságot mutat fel. Ennek a tipológiának első felvázolója Zaleznik (1977) tanulmányában már jóval korábban megtörtént.

Véleménye szerint leader típusú vezető az, aki elképzeléseket és várakozásokat ébreszt, irányadó célokat tűz ki, minek eredményeképpen „megváltoztatja azt, hogy az emberek mit gondolnak kívánatosnak, lehetségesnek és szükségesnek” (321. p.). A manager típusú vezető

\* Feltételezik, hogy válsághelyzetekben és egyáltalán a szervezeti változások kapcsán megnövekszik az igény a karizmatikus vezetés iránt.

ezzel szemben a már kitűzött célok megvalósításával van elfoglalva. Ezen nézet szerint a két vezetői típus egymást kizáró fogalom, attól függően, hogy valakinek milyen személyiségjegyei vannak, viselkedik így vagy úgy.

Némileg újrafogalmazza ezt az álláspontot Kotter(1990), aki szerint ezek nem egymást kizáró viselkedések, a jó vezető mindkét dimenzióban kiemelkedő teljesítményt nyújt. Ő három jellemző mentén különbözteti meg a két típust (érdekes módon megközelítése gyakorlatilag megfellelthető a vezetési funkciók leírásának is):

- tervezés és költségvetés vs irány kijelölése;
- szervezés és személyzeti munka vs emberek egységesítése;
- ellenőrzés és problémamegoldás vs motiválás és inspiráció.

Eljutottunk hát „nyomozásunk” másik szálának végére, hiszen ez a fajta felfogás rendkívül nagyhatásúnak bizonyult, s a kilencvenes évekre gyakorlatilag uralja a leadershipről jelenleg folyó szakmai diskurzust. A széles körű használat együtt járt azonban a fogalmi keret „szétfolyásával”, meglehetősen széleskörűen és homályos módon értelmezik ezt a koncepciót. Most érdemes megvizsgálni a két átfogó jellegű, egymással párhuzamosan haladó elméleti tradíció leírásából és összevetéséből származó tanulságokat.

A két megközelítés közötti különbségek a következő dimenziókban ragadhatók meg. A leadership elméletek elsősorban magatartástudományi (pszichológia és szociálpszichológia), míg a management elméletek szervezet- és üzleti tudományi háttérre támaszkodnak.

Ennek megfelelően a magatartástudományi megközelítések a vezetést személyközi, csoportszintű jelenségként írják le, a társas befolyásolás egyik formájaként. A másik megközelítés szervezeti szinten értelmezi a vezetés koncepcióját, s az egyes modellek előfeltevéseinek megfelelően funkcióként, szerepként, vagy pedig folyamatként ragadják meg.

Az elsőt a leíró megközelítés jellemzi, bár kétségtelen, hogy a vizsgálatok háttérében hatékonyságnövelési célok álltak, ehhez azonban először a vezetést megkísérelték leírni, laboratóriumi módszerekkel vagy pedig kérdőíves, interjúzásra alapozott módszertannal. A management elméletek normatív, előíró jellegűek, a „milyen feladatokat, milyen módon kell ellátni” kérdésre válaszolnak. Mintzberg modellje szakít ezzel a ha-gyománnyal és leíró alapokon nyugszik.

A management kutatások egységesebbnek tűnnek célkitűzésük szempontjából és nagyobb

integráló erővel is bírnak. A leadership elméleteknek komoly problémája, hogy az elméleti modellek operacionalizálásakor, az empirikus kutatások során a leadership jelenségét csak a manager *funkciót* betöltőkkel kapcsolatban vizsgálják. Olyan jelenségeket - stílus, befolyás, jövőkép, karizma stb. - próbálnak kvantitatív módszerekre alapozva leírni, amelyek rendkívül nehezen operacionalizálhatók, nagyon eltérő módon észlelhetőek és értelmezhetőek az egyes szereplők által. Többen is sürgetik a nagyobb számú kvalitatív módszertanra, esettanulmányokra és megfigyelésekre alapozott kutatások végzését. (Bryman 1992, House 1987)

Érdekes, hogy a leadership kutatások eredményei hogyan jelentek meg a funkcionális management elméletek keretei között, gyakorlati, alkalmazásorientált vezetési koncepciókká átalakulva. Példa a Management by Objectives, a Management by Exceptions vagy akár a Management by Walking Around.

Úgy tűnik, hogy az eredményeket tekintve a management elméletek sikeresebben integrálják a leadership elméletek koncepcióit, mint fordítva - erre utal Bakacsi (1988) is -, bár látható, hogy két teljesen eltérő előfeltevéseken és koncepciókon nyugvó tradícióról van szó, így véleményem szerint a hierarchikus megközelítés nem célszerű.

### A jelenlegi leader vs manager terminus elemzése

A Kotter hatása után mind az oktatásban, mind pedig a kutatásban roppant népszerűvé vált terminuspár értelmezésére kimerítő részletességgel nem vállalkozhatom. Jelen tanulmány keretei között néhány relevánsnak mutató szempontra szerint különbségtételre hívom fel a figyelmet. Egy előljáró megjegyzés: az irodalom sokkal nagyobb teret szentel a „leader” jelenség vizsgálatának és meghatározásának, a „manager” sokszor csupán maradvány elven határozható meg, ami nehézségeket gördít az értelmezés útjába.

Mindenekelőtt megállapítható, hogy ez a terminológia jól illeszkedik mindkét korábban vizsgált átfogó elméleti tradícióba. A kifejezéseket megfellelthetjük:

- a vezetés két nagy átfogó funkciójának,
- eltérő helyzetekben alkalmazható vezetési stílusoknak,
- vezetői személyiségtípusoknak is, miszerint valaki vagy egyik, vagy másik.

Gyakorlatilag az utóbbi két felfogással átfedő megközelítést jelent, ha vezetői készségek két

csoportjaként tekintjük őket, amelyekkel kisebb nagyobb mértékben lehet rendelkezni. A következő szempontok némi hangsúlyeltolódással mindegyik értelmezés elemzésében segítségül lehetnek. (Így ezután egymásnak megfeleltetve használom a „leader“, ill. „leadership“ kifejezéseket, és nem teszek különbséget, hogy a vezető személyéről, vagy az őt jellemző készségekről van-e szó.)

Legelterjedtebben talán az eltérő típusú készségekkel szokták jellemezni a két típust. A jellemzők emlékeztetnek a tranzakcionális és transzformációs vezetésnél felsorolt típusokra. Így a leadereknél fontos pl. a kommunikáció, jövőkép, bizalom, motiváció; a managereknél pedig a tervezés, ellenőrzés. Ennek megfelelően látható, hogy a managerhez inkább szakmai, míg a leaderhez inkább készség szintű jellemzők fűződnek.

Ha a funkciókat tekintjük, akkor a leadershiphez a célkitűzés (jövőkép), illetve a motiváció kapcsolódik, míg a másik oldalon a szervezés, döntés, ellenőrzés áll. Sommásan összegzi ezt a Druckernek tulajdonított, közmondásszerűvé vált mondás, mely szerint a menedzserek *jól* végzik a dolgukat, míg a leaderek a *jó* dolgokat csinálják.\*

A hatalommal való kapcsolat szempontjából úgy tűnik, közmegegyezés uralkodik abból a szempontból, hogy a managerek a pozícióból fakadó hatalmukra támaszkodnak. Véleményem szerint ezt a French-Raven-i terminológia alapján szükséges kiegészíteni a szakértői hatalomforrással is. A leader-ekhez a referens (karizmatikus) hatalomforrás kapcsolható. Mindezeknek megfelelően nem értek egyet azzal a megközelítéssel, mely a hatalom szempontjából egy olyan kontinuumot rajzol fel, mely szerint a managerek inkább támaszkodnak a hatalomra, mint a leaderek, csupán eltérő eszközöket alkalmaznak.

Jellemző különbségtétel, hogy a leadershipet szokás a változáshoz, illetve a válsághelyzetekhez kapcsolni, míg a managereket a konszolidációhoz, illetve egy stabil állapot fenntartásához. Ez egyfelől kapcsolódást jelent a vezetés kontingencia elméleteihez, valamint tükrözi a transzformációs és tranzakciós vezetésnél is leírt különbségeket is.

Megemlíthető, hogy az értelmezések szerint a leaderek jellemző tevékenységi területe a szervezet kultúrája, míg a managerek a racionális, bürokratikus oldalt vezetik. Mindez Morgan(1986) értelmezésében visszavezethető arra, hogy az

egy elméleti megközelítések milyen metaforákon keresztül ragadják meg vizsgálatuk tárgyát a szervezetet. Így a magatartástudományi elméletek mögött a szervezetek kultúráként, a funkcionális megközelítések mögött pedig azok gépként, illetve élőlényként való felfogása húzódik meg. Ez természetesen azt is meghatározza, hogy amikor a vezetés jelenségét vizsgálják, akkor annak milyen területeit tudják megragadni.

Úgy gondolom, hogy a leadership kutatások megújulása egyébként is jelentős mértékben köthető a szervezetenkultúra-megközelítés elterjedéséhez. Kialakult a szervezetek vizsgálatának egy olyan metszete, ahol az addig szervezeti szempontból kissé „levegőben lógó“ magatartástudományi kutatások - hiszen ezek elsősorban egyéni és csoportszintre orientáltak - otthonra, sőt táguló horizontokra leltek. A leadership és a szervezeti kultúra szorosan összefonódott elméleti és kutatási konstrukciókká váltak. A két elméleti konstrukció egymáshoz kapcsolása Schein (1985) ma már kánonikus művében történik meg.

Összefoglalóul érdemes észrevenni, hogy a tanulmányban vizsgált manager vs leader koncepció gyakorlatilag az eddigi vezetési kutatások egyfajta gyűjtőmedencéjeként is tekinthető, hiszen mind a management, mind pedig a leadership elméletek eddigi eredményeit képes magába integrálni, ami persze egyben kellőképpen cseppfolyóssá is teszi ezt a szóhasználatot. Egyszerre értelmezhető a vezetői tulajdonságok elméletének, valamint a stílus, illetve kontingenciaelméletek utódaként is.

## Összefoglalás

A tanulmányban három szempontból tettem kísérletet a ma a vezetéselméletek terén roppant népszerű manager vs leader diskurzus értelmezésére.

A szavak egyes nyelvekben köznapi értelemben betöltött jelentését és eredetét tanulmányozva bemutattam, hogy az angol és német nyelvben is jól elkülöníthető – a vezetéshez kapcsolódóan – két szócsalád. Az egyik (manage/verwalten) dolgok rendben tartására irányuló ügyességet jelent. A másik (lead/führen) elől menve irányt mutatni jelentésű.

Ennek megfelelően úgy gondolom, hogy a magyar nyelvben a „manage“ szónak tartalmi szempontból az igazgatás felelne meg a legjobban; ami a közszolgálati szférában el is terjedt, az üzletiben azonban – talán túlzott bürokratikus felhangja miatt – nem. Mindenesetre úgy gondolom, a menedzser szó – esetleges mellézköngéi

\* „Managers do things right, leaders do the right things.“

ellenére – beilleszkedett nyelvünkbe. A „lead“ szó hasonlóképpen jól megfelel a mi vezetés szavunknak.

Az egyes vezetéselméleti tradíciók történetét bemutatva a management elméletek kapcsán utaltam arra, hogy azok a vezetést elsősorban funkciójában és normatív megközelítésben írják le. Céljuk az, hogy azonosítsák e szervezeti pozíció - vagy szerep - betöltéséhez kapcsolódó feladatokat és szakismereteket.

A leadership kutatások történetét elemezve bemutattam, hogy azok a vezetést elsősorban csoportszintű jelenségként, a társas befolyásolás egy formájaként ragadják meg. A magatartástudományi elméleti alapokon és módszertanon nyugvó kutatások a hetvenes évek közepétől fogva - a karizma elméletek újbani felbukásával - új irányokat vesznek, melyek elvezetnek a kilencvenes évekre rendkívül elterjedté vált manager vs leader terminológiához.

Mindazonáltal szembeűnő, hogy manager vs leader terminológiához kapcsolódó diskurzus nem kiegyensúlyozott, a hangsúly kétségtelenül a leader típusú vezető leírásán van. Ez nem két egyforma lábon álló elmélet, véleményem szerint inkább a leadership elméletek egy új korszakáról van szó. Ezért nem gondolom, hogy itt a magatartástudományi és a funkcionális elméleti tradíció szintéziséről beszélhetünk, inkább az látható, hogy a leadership kutatások „kivonulnak“ egy sor hagyományosnak tekintett területről. Mindez megfigyelhető már a hetvenes évek közepétől, mikor is az új tipológiákban sokkal kisebb figyelmet fordítottak a nem-karizmatikus, „non-visionary”, „non-magic”, vagy akár tranzakcionális vezetésre. A kutatók általában elismerik ezek fontosságát és szükségességét, de felismerik, hogy ezek nem a magatartástudomány kutatási területére esnek.

A szervezetek kultúráként (érték-, norma- és szimbólumrendszerek) való felfogásának megerősödésével a magatartástudományi vezetés-kutatások elhagyják a Human Relation mozgalom és a pszichológusok által meghatározott útjukat, ahol a vezetést csak csoportszintű jelenségként tudták leírni és vizsgálni, ami az eredmények mellett számos problémához vezetett a szervezeti szintű vizsgálatok során. A magatartástudományi vezetés-kutatások számára új és szervezeti szintű dimenzió nyílt a kultúra koncepció kapcsán, melyhez a szervezeti tanulás megközelítés is szervesen kapcsolódik. Így lesznek a leaderek a „kultúra mesterei“ és „oktatói“. Úgy vélem, a jelenlegi kusza helyzet a régi és az új koncepciók együttéléséből is fakad.

Másfelől növeli a koncepció cseppfolyósságát, hogy a funkcionális megközelítés áttemel olyan újszerű vezetési technikákat, melyeket az új leadership elméletek és kutatások alapján fogalmazódnak meg. Ennek köszönhetően foglalkoznak sokat a leadership készségekkel, így az „empowerment“-tel, jövőképpel és elkötelezettség építéssel.

## Tanulságok

Az eddigi elemzések fókusza a múlt és a jelen volt, ha a jövőt tekintjük, akkor a formálódó új leadership megközelítésre alapozott kutatásoknak véleményem szerint a következő kihívásoknak kell megfelelniük:

- kevésbé vizsgálták eddig a vezetés „hatásmechanizmusát”, a mindennapok gyakorlatát;
- túl nagy hangsúlyt fektettek a vezető viselkedésére, a követők észlelésének és igényeinek vizsgálata a háttérbe szorult;
- kisebb hangsúly került eddig a társas értelmezési folyamatok befolyásolására (ld. Morgan és Smircich, 1982);
- eddig elsősorban a vezetés felső szintjeit vizsgálták, pedig alsóbb szinteken is fontos szerepe lehet;
- túlságosan is domináltak a vezető saját elbeszélésére, illetve interjúkra építő kutatások;
- kevés a mély eseteleírason, résztvevő megfigyelésen alapuló kvalitatív elemzés;
- kevés adat áll rendelkezésre a hosszabb távú hatásokról;
- kevés alkalommal vizsgálták a kudarchoz vezető eseteket.

Látható, hogy rengeteg megválaszolásra váró kérdés áll még azok előtt, akik a leadershipnek nevezett jelenséget próbálják vizsgálatuk tárgyává tenni. Feltehető, hogy a szervezetkutatások egyik fő „slágertémája“ marad a tanulmányban leírt problémakör.

Bár a tanulmány két elméleti konstrukció fejlődéstörténetét és egymáshoz való viszonyát elemezte, érdemes lehet bizonyos szélesebb körre vonatkoztatható tanulságot is leszűrni.

A mai felsőoktatást a „management“ megközelítés dominálja. Az egyetemeken a hallgatókat mindazon ismeretekkel igyekeznek ellátni, amelyek a szervezetek racionális oldalának működtetéséhez szükségesek. Mindez azt sugallja, hogy eredményes vezetőként lehet működni a funkció betöltéséhez szükséges *szakismeretek* elsajátításával.

Kevés lehetőség nyílik azonban azon készségek és képességek elsajátítására és fejlesztésére, amelyek a szervezetek magatartási oldalának befolyásolásához szükségesek. Márpedig az új leadership kutatások bemutatják, hogy a mai versenykörülmények között az egyéni és a szervezeti siker kritériumai nagymértékben ezen tényezőkben rejlenek. Az oktatás azonban ezen a területen jobbra magára hagyja a pályakezdőket, hogy saját tapasztalataik alapján boldoguljanak.

Ugyanakkor pedig, ha megfigyeljük a jelenlegi hazai körülményeket, amelyek közt a jelenlegi üzleti szervezeteinknek tevékenykedniük kell, csupa olyan jelenségre lehetünk figyelmesek, amelyek előtérbe heívezik a „leader” jellegű vezetéshez kapcsolódó képességeket és készségeket. Jelentős szervezeti változások zajlottak le és zajlanak le a vállalatoknál, egyre több munkavállalónak kell más kultúrából származó munkatársakkal együttműködni, valamint a szűkülő anyagi erőforrások közepette egyre nagyobb mértékben szükséges támaszkodni az emberi erőforrások kihasználására.

Míndez sürgeti a hazai *manager* avagy vezetőképzés olyan megújítását, amely a tapasztalati tanulás révén lehetőséget ad arra, hogy az oktatási intézményeket elhagyók ne csak kiváló „managerek”, hanem egyben kiváló „leaderek” is lehessenek.

Természetesen a jelenlegi *manager* vs *leader* diskurzus a tanulmányban leírt folyamatokat tükrözi, és ezen a szemüvegen keresztül tekintett a vezetés jelenségére. Nem szabad azonban megfeledkezni arról, hogy ha egy ügyvezetőt megkérdeznénk, hogy ő vajon *manager*-nek vagy *leader*-nek érzi-e magát, minden bizonnyal csodálkozna, hiszen ott kint elsősorban emberek vannak.

### Hivatkozások jegyzéke:

- Bakacsi Gy. (1988): A vezetés fogalmi körébe tartozó kifejezések egy rendszerezési kísérlete. *Vezetéstudomány*, 12. sz. 24-31. pp.
- Bakacsi Gy. (1989a): Fiedler vezetési elmélete és a hazai tapasztalatok. *Közgazdasági Szemle*, 1. sz. 84-93. pp.
- Bakacsi Gy. (1989b): A leadership-elméletek áttekintése. *Közgazdasági Szemle*, 7-8. sz. 987-997. pp.
- Bokor A. (1994): Posztmodern a menedzsment tudományban. *Közgazdasági Szemle*, 12. szám.
- Bryman, A. (1986): *Leadership and Organizations*. Routledge & Kegan Paul, London - Boston
- Bryman, A. (1992): *Charisma and Leadership in Organizations*. Sage Publications, London
- Burns, J.M. (1978): *Leadership*. Harper & Row Publishers, New York
- Daft, R.L. (1988): *Management*. The Dryden Press, Chicago
- House, R.J. (1977): A 1976 Theory of Charismatic Leadership. in: J.G. Hunt és L.L. Larson (eds.): *Leadership: the Cutting Edge*. Southern Illinois University Press, Carbondale
- House, R.J. (1987): Leadership Research: Some Forgotten, Ignored, or Overlooked Findings. in: J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler és C.A. Schriesheim (eds): *Emerging Leadership Vistas*, Lexington Books, Massachusetts
- House, R.J. és Mitchell, T.R. (1974): Path-goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3., 81-97. pp. részletesen ismerteti: Bryman(1986) 137-147. pp.
- Kotter, J.P. (1990): *A Force For Change: How Leadership Differs from Management*. Free Press, New York
- Mintzberg, H. (1975): The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, July/August
- Morgan, G. (1986): *Images Of Organization*. Sage, Newbury Park
- Morgan, G. és Smircich, L. (1982): Leadership: The Management of Meaning. in: D.A. Kolb, I.M. Rubin, J.S. Osland (eds): *The Organizational Behavior Reader*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, (1991)
- Nadler, D.A. és Tushman, M.L. (1989): What makes for Magic Leadership. in: W.E. Rosenbach és R.L. Taylor (eds): *Contemporary Issues in Leadership* Westview, Boulder
- Sashkin, M. (1988): The Visionary Leader. in: J.A. Conger és R.N. Kanungo (eds): *Charismatic Leadership: the Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco
- Shafritz, J.M. és Ott, J.S. (1992): *Classics of Organization Theory*. Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove, California
- Schein, E.H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco
- Stogdill, R. M. (1974): *Handbook of Leadership: a Survey of Theory and Research*. New York, Free Press
- Weber, M. (1987): *Gazdaság és társadalom I.* KJK, Budapest
- Zaleznik, A. (1977): Managers and Leaders: Are They Different? in: J.L. Bower (edt): *The Craft of General Management*, Harvard Business School Publications, Boston 317-332. pp.

## A KONTROLL MINT VEZETŐI FUNKCIÓ

A kontroll a szervezeti célok elérését segítő, visszacsatoláson alapuló folyamat, amelynek során előzetes standardokat állapítanak meg, ezek aktuális értékeit folyamatosan mérik és összehasonlítják a standardokkal, valamint – szükség esetén – beavatkoznak. Szerzők e folyamatot vezetői funkciónak értelmezik és írják le, kitérve a kontrollnak a gyakorlatban előforduló különféle megnyilvánulási formáira.

A vezetők kitűzött céljaik elérése érdekében megszervezik a beosztottak munkáját, átalakítják a szervezetet, ám mindezek önmagukban még nem biztosítják, hogy az irányított egységek valóban az elképzeléseknek megfelelő módon fognak működni és a ténylegesen elért eredmények meg fognak felelni annak, amit célul tűztek. A célok és a tényleges működés, illetve eredmények közötti különbséget csökkentő egyik legfontosabb vezetői tevékenység (funkció) a kontroll.

Magához a „kontroll” szóhoz számos pozitív és negatív asszociáció kapcsolódik. A pozitív asszociációk rendre, előreláthatóságra, bizonyosságra és kiszámíthatóságra utalnak, a kontroll hiánya ebből a szempontból anarchiát, kiszámíthatatlanságot jelent. Ugyanakkor van a szónak egy másik jelentésköre is, amelyben a kontroll dominanciára, erőszakra, mások kihasználására utal. Ekkor a kontroll hiánya szabadságot, kreativitást és autonómiát sugall.

### A kontroll meghatározása

A kontroll a szervezeti célok elérését segítő, visszacsatoláson alapuló folyamat, amelynek során a vezetők

- a kontrollált egység egyes jellemzőire előzetesen standardokat állapítanak meg,
- e jellemzők aktuális értékeit a kontrollfolyamat során mérik, és
- összehasonlítják a standardokkal,
- a standardokban meghatározott és tényleges

jellemzők eltérése esetén beavatkoznak. (Anthony, 1993)

Ezek a kontroll definíciójának általános elemei, amelyek a vezetői kontroll minden területén megfigyelhetők. A folyamat egyes elemeit és azok kapcsolatát foglalja össze az 1. ábra.

1. ábra

A kontrollfolyamat elemei és kapcsolataik



Látható tehát, hogy egy szabályozási körről van szó, amelynek gyökerei egészen a rendszer-elméletig, illetve a kibernetikáig nyúlnak vissza. Ilyen értelemben fogalmazhatunk úgy is, hogy a kontroll szabályozó jellegű irányítási funkció. Ebből az is következik, hogy az általunk használt kontroll terminológiát semmiképpen nem azonosíthatjuk az ellenőrzés kifejezéssel. Valószínűleg akkor járnánk el a leghelyesebben, ha a kontrollt szabályozásnak fordítanánk. A terminológiai

viták elkerülése érdekében azonban eltekintünk a kontroll „magyarosításától”.

A *standardok* az általános szervezeti céloknak a kontrollált egység (amely lehet akár személy is) szintjére lebontott, mérhető és értékelhető jellemzőire vonatkoznak. Így a kontrollált egység tevékenységének inputját, az egység tevékenységének folyamatát és a tevékenység outputját egyaránt tekinthetjük a kontroll tárgyának.

A standardok sokféleképpen megfogalmazhatók. A számszerű standardok lehetnek naturális és pénzügyi kategóriákban kimutathatók, lehetnek abszolút és relatív mutatók, de kialakíthatók nem számszerűsíthető, bizonyos lényeges eljárások menetét előíró, szabályozó standardok is. Kialakításuk kapcsán felvetődik a kérdés, hogy milyen jellemzőkre vonatkozzanak. Hiszen elvileg egy szervezet minden működési jellemzőjére kialakítható lenne valamilyen standard. A standardok kialakítása és mérése azonban rendkívül erőforrásigényes feladat, és a sok előírás nagymértékben korlátozhatja a szervezet tagjainak önállóságát, kreativitását, megnövelheti a vezetők feladatait. Ezért csak azokra a jellemzőkre érdemes standardokat kialakítani, amelyek valóban kapcsolatba hozhatók a szervezeti célok megvalósulásával és alakulásuk kritikus a szervezet teljesítménye szempontjából.

*Mérésre* a standardoknak való megfelelés vizsgálatához van szükség. Bár logikailag a mérés a standardok kialakítása után következik, mégis sokszor a mérhetőség és a mérés költsége a döntő kritérium valamely standard kialakításában.

Az *összehasonlítás* a standardok és az adott jellemzők tényleges értékeinek összevetését, továbbá a különbségek elemzését jelenti. Az összehasonlítások a legfontosabb feladat – az esetleges eltérések megállapításán túl – azok lehetséges okainak feltárása.

*Beavatkozásra* abban az esetben kerülhet sor, ha a standardok és a tényleges értékek eltérése meghalad egy kritikus szintet, és ismert, hogy mik az okai a kijelölt standardoktól való eltérésnek, vagyis milyen területeken van szükség beavatkozásra. Lehetséges, hogy a beavatkozás a standard, vagy a mérési eljárás megváltoztatását jelenti. Erre például abban az esetben kerülhet sor, ha nyilvánvalóvá válik, hogy a kitűzött standard nincs kapcsolatban a szervezet általános céljaival, vagy azokkal nem konform.

### Kontroll a szervezetekben

A szervezetek kontrollálhatóságának többféle megközelítése létezik a szakirodalomban, illetve

### A piaci, a bürokratikus és a klán kontroll jellemzői

típus	jellemzők
piaci kontroll	hangsúly az elszámoláson, meghatározható output (termék vagy szolgáltatás), meghatározható és egységekhez rendelhető teljesítmények, decentralizált működés, egyértelmű felelősségi viszonyok, viszonylagos autonómia
bürokratikus kontroll	hangsúly a szabályokon, ismertek a tevékenység részei (a folyamat), rutinszerű döntéshozatal, erős hierarchia, konformitás
klán kontroll	hangsúly a kultúrán, személyes elkötelezettség

a gyakorlatban egyaránt. Ezek közül méltán az egyik leghíresebb a *William Ouchi* által kidolgozott szervezeti kontroll tipológia. (Ouchi, 1980) Ő a szervezetek, illetve azok egységei kontrollálásának három alaptípusát különbözteti meg: a piaci, a bürokratikus és a klán kontrollt. Ezek jellemzőit az 1. táblázat foglalja össze: (Aldag és Stearns, 1987, 646. p. alapján)

#### Piaci kontroll

A piaci kontroll alkalmazásának alapja, hogy az egyes szervezeti egységek eredményének pontos mérésével (vagyis az ármechanizmussal) és az ehhez kötődő motivációval, versenyzetetéssel lényegében megoldható a kontroll feladata. Éppen ezért e mechanizmus hatékony működésének minimális feltétele az elszámolás alapjául szolgáló „árak” kialakíthatósága.

A piaci típusú kontrollt alkalmazó vezetők elsősorban pénzben kifejezett standardokat állapítanak meg a szervezet egységei számára, és ezek elérését mérik. Az irányított szervezeti egységek vezetői viszonylag önállóan döntenek ezen elvárások teljesítésének módjáról. A vezetők és beosztottaik kapcsolata egyfajta szerződésként értelmezhető, amelyben a vezetők bizonyos pénzben kifejezett teljesítmények elérését írják elő, cserébe bért (esetleg egyéb juttatásokat) biztosítanak, és vállalják, hogy az irányított egységet csak az előre meghatározott mutatók alapján értékelik. A piaci típusú kontrollra példa

lehet divizionális szervezetekben az árak szabad alakulásának lehetővé tétele a divíziók közötti tranzakciókban.

Ha azonban minden probléma megoldható lenne piaci eszközökkel, nem jöttek volna létre szervezetek, az egymástól teljesen függetlenül dolgozó egyének a piacon cserélnék ki termékeiket és szolgáltatásaikat.

### Bürokratikus kontroll

A piaci típusú kontroll nem mindig működik hatékonyan. Vannak esetek, amikor például nem lehetséges árakat kialakítani, vagy pénzügyi jellegű standardokkal nem írható le teljesen az elévart teljesítmény. (Ilyen például egy irattár vagy egy hivatal működése.) A bürokratikus kontrollt alkalmazó vezetők hierarchikus kapcsolatokat alakítanak ki, amelyekben a hierarchia magasabb szintjein állók ellenőrizhetik az alacsonyabb szinten állókat.

Míg a piaci típusú kontroll egyértelműen a tevékenységek *output*jaira irányul, addig a bürokrácia alapja a hierarchia alsóbb szintjein lévő *tevékenységének* megfigyelése a felsőbb szinteken lévő által, valamint előre meghatározott szabályok betartásának ellenőrzése (ilyen éles különbség természetesen csak a modell szintjén igaz). Ezek a szabályok előírhatják a tevékenység menetét, vagy az output jellemzőit. Az elsőre példa a tevékenység végzésére vonatkozó szabály, a másodikra pedig a termékekre vonatkozó minőségi előírás.

A bürokratikus mechanizmusok hatékony működésének legfontosabb feltétele annak ismerete, hogy mely tevékenységek járulnak hozzá a szervezet eredményes működéséhez (vagyis ismerni kell a tevékenységek és eredmények közötti ok-okozati kapcsolatot), hiszen enélkül nem lehetséges szabályok, eljárások kialakítása, illetve a hierarchia felsőbb szintjein elhelyezkedő vezetők nem tudják értékelni beosztottaik teljesítményét, mivel nem tudják azt mihez hasonlítani.

### Klán kontroll

Az előző két mechanizmus esetében a kontroll alapja valamilyen, a szervezet tagjaihoz képest „külső” norma vagy szabály volt (a piac esetében az árak, a bürokrácia esetében a szabályok). A kulturális normákon, szokásokon, az ezekhez való szocializáción alapuló *klán* viszont a normák internalizációján, ha úgy tetszik, személyes,

informális mechanizmusokon keresztül „hat”, melynek következtében a szervezet tagjai között nagymértékben lecsökken, akár meg is szűnik az érdekellentét.\* Amíg a piac és a bürokrácia a résztvevők kapcsolatát szabályozza, addig a klán a résztvevők személyére, motivációira irányul.

A személyesség, informalitás egyszerre jelent előnyöket és hátrányokat is a piaci és a bürokratikus kontrollhoz képest. Az érdekellentétek megszűnése felélegessé teszi a legtöbb formális kontrollleszköz működtetését a szervezetekben, ráadásul a szabályok, normák internalizációja fel is gyorsítja a kontrollfolyamatot, a szervezet tagjai magukban folyamatosan hozzáigazítják cselekedeteiket a szocializáció során belsővé vált normákhoz.

Ugyanakkor a vezetők számára a klán gyengeségei is az értékek internalizáltságából fakadnak: ez a mechanizmus nem „bevezethető” és változtatható egyik napról a másikra, mint például valamely belső elszámoló ár. Hatékony működéséhez a normák (szabályok) ismeretén túl a velük való azonosulás is szükséges, ami csak hosszú idő alatt alakulhat ki, és jóval nagyobb elkötelezettséget kíván meg, mint egy bürokratikus szervezethez való tartozás. A klán jellegénél fogva sokkal inkább kötődik a szervezeti tagok személyiségéhez, s a tagság nagyarányú változása meg is szüntetheti a működését. Érdeemes megjegyezni, hogy működésének feltételei éppen ellentétesek a piaccal: amíg a piac egyértelmű teljesítményértékelést igényel, addig erre a klánnál nincs szükség. A piaci kontroll a résztvevők érdekeinek jelentős eltérése esetén is hatékony lehet. A klán hatékonysága viszont az érdekkülönbségek csökkentésén alapul.

Az előzőekben bemutatott kontrolltípusok a valóságban természetesen nem figyelhetők meg ilyen tiszta formában, a szervezetek többségénél általában mindhárom mechanizmus működik, egyszerre, egymás hatását támogatva, vagy leontva. A megvalósuló kontroll a három mechanizmus közös eredőjeként alakul ki.

Érdeemes röviden utalni arra, hogy a piaci és a bürokratikus kontroll működésének előfeltétele, hogy a szervezet kontrollált tagjainak, vagy egységeinek teljesítménye valamilyen módon meg-

\* A szocializáción keresztül kialakuló közös értékrend, és ennek hatása az egyének és szervezetek működésére számos kutató vizsgálódásának tárgya volt. A vizsgálatok kiterjedtek egyes vállalatokra, iparágakra, de egész földrajzi régiókra is. (lásd például: Blau & Scott 1969, Lebas & Weigenstein 1986)

ítélhető, mérhető legyen. Ehhez pedig az szükséges, hogy

- mérhető legyen a tevékenység outputja (az árák megállapításához), vagy pedig
- ismert legyen a tevékenység technológiája (hiszen csak így lehetséges a tevékenység folyamatát szabályozó bürokratikus szabályok megalkotása).

Az output mérhetőségére vonatkozó feltétel tartalma egyértelmű, a technológiára vonatkozó feltétel viszont részletesebb magyarázatot igényel. Egy olyan tevékenység esetében, amelynek outputja nem (vagy nem egyértelműen) mérhető, a tevékenység értékeléséhez és szabályozásához szükséges annak ismerete, hogy a tevékenység milyen lépésekből áll, s az egyes lépések között milyen ok-okozati kapcsolat van. Csak ezek ismeretében alkothatók szabályok. A megvalósuló kontroll így a tevékenység (feladat) jellemzőinek függvénye.

Az outputok mérhetőségétől és a technológia ismertségétől függően négy alaphelyzet különíthető el, amelyet a 2. ábra foglal össze. (Ouchi, 1979):

2. ábra

		a technológiai kapcsolatok ismerete	
		teljes	nem teljes
az output mérhetősége	jó	output vagy tevékenység kontroll	output kontroll
	rossz	tevékenység kontroll	klán kontroll

Láthatjuk, hogy az output jó (magas szintű) mérhetőségével és a technológiai kapcsolatok teljes ismertségével jellemezhető helyzetben lehetőség van mind piaci, mind bürokratikus kontroll eszközök alkalmazására is. Az, hogy ebben a helyzetben mire kerül sor, a kontrolltípusok adott szituációbeli költségeitől és a vezetői magatartástól függ.

### A kontroll mint vezetési funkció

Miután definiáltuk a kontrollt, annak folyamatát, s megismertük az elméletileg releváns kontrolltípusokat, felvetődhet a kérdés, hogy miért is ke-

zeljük kiemelt vezetési funkcióként a kontrollt a stratégiaalkotás, a szervezés-/szervezetalakítás és a közvetlen irányítás mellett. E kérdésre többféle szempontból is válaszolhatunk.

#### • Gazdasági szempont

Ha egy szervezetben megszűnik a kontroll, a részfolyamatok „elszabadulhatnak”, eltérhetnek az előre kijelölt céloktól, az erőforrásokat nem a meghatározott módon és célokra használják, azaz romlik a szervezet működésének hatékonysága. Ebből a szempontból a kontroll standardizálja a szervezet és tagjai működését és munkájuk eredményét.

#### • Pszichológiai szempont

A kontroll stabil és előrelátható környezetet teremt, amelyben a szervezet tagjai feladatokra összpontosítva képesek tevékenykedni. Az elvárások és a teljesítményértékelési szempontok megfogalmazása a vezetőkben erősíti a szervezet működésének „kézben tartottságára” vonatkozó érzést, míg a szervezet más tagjai számára kijelöli a munkavégzés kereteit.

#### • Politikai (hatalmi) szempont

A vezetők a kontroll segítségével gyakorolják az erőforrások felett való rendelkezést a szervezet többi tagjával (különösen beosztottaikkal) szemben, valamint a kontroll segítségével korlátozzák az alsóbb szintű vezetők döntési jogosítványait. (Huczynski, Buchanan 1991)

A gazdasági szempontokra tekintettel elsősorban az alábbi kérdésekre igyekszünk választ adni:

- Mire irányul és milyen időtávon\* érvényesül a vezetés által gyakorolt kontroll?
- Mik a kontrollfolyamat tartalmi elemei?
- Melyek a hatékony kontroll jellemzői, és milyen tényezők befolyásolják azok kialakítását és működését?

### A kontrollfolyamat tárgya és időhorizontja

A vállalati hierarchia különböző szintjein elhelyezkedő vezetők eltérő léptékű és aggregátságú feladatokkal kerülnek szembe. Míg a felsővezetés számára egy termelő cég esetében a hosszú távú eredményes működés biztosítása és a környezeti változások kezelése a legfontosabb feladat, addig az üzemvezetők, művezetők felelős-

\* Az időtáv valamely kontrollfolyamat végigvitelének jellemző hosszára utal.

sége a napi termelési programok megfelelő teljesítéséhez kötődik.

A kontroll tárgya és a kontrollfolyamat időintervalluma alapján különbséget lehet tenni a stratégiai, a menedzsment, és az operatív kontroll között.

A *stratégiai kontroll* a stratégiai célok kijelölését és teljesülésük vizsgálatát foglalja magában a szervezet egészére vonatkozóan. A sok bizonytalanság és a hosszú időtáv miatt nagyon kevés pontosan mérhető kategóriát tartalmaz. A stratégiai kontrollt e könyvben a stratégiaalkotásként definiált, célkitűző jellegű vezetési funkcióhoz tartozónak tekintjük.

A *menedzsment kontroll* a stratégiai kontrollnál lényegesen rövidebb (általában éves) időtávra vonatkozik, és elsősorban számszerűsített, pénzügyi jellegű standardok használatát jellemzi. Ezt feleltethetjük meg leginkább a klasszikus vezetési funkciók között tárgyalt – az angol „control” szó jelentéstartalmának megfelelő – kontrollnak.

(A „menedzsment” jelzőt azért szokás eléteni, hogy megkülönböztethessük a stratégiai és operatív kontrolltól.) Mi is ebben a felfogásban tárgyaljuk e vezetési funkciót. Angolszász nyelvtérületen gyakran használják a „control” mellett/helyett a „controlling” kifejezést is a vezetési funkciók tárgyalásakor. Ezt követve a továbbiakban a kontroll (menedzsment kontroll) és a controlling kifejezést mi is szinonimaként használjuk.

Az *operatív kontroll* egyedi, konkrét munkafeladatokra vonatkozó, kis létszámú munkacsoportok irányításához kapcsolódó konkrét, nagyon rövid időtávú tevékenység. A standardokat általában természetes kategóriák, illetve a munkafeladatokra vonatkozó előírások formájában alakítják ki. A kontroll e szintje az általunk közvetlen irányításként jelölt, az előző fejezetben tárgyalt vezetési funkcióhoz kapcsolódik leginkább.

A 2. táblázat összefoglaló áttekintést nyújt a három szint meghatározó különbségeiről (Anthony, 1993 alapján).

2. táblázat

A három kontroll szint jellemzői

	stratégiai kontroll	menedzsment kontroll (controlling)	operatív kontroll
a probléma jellemzői	nehezen meghatározható, strukturálatlan, sok lehetőség, tisztázatlan oksági kapcsolatok	vannak példák, többször visszatérő feladatok, korlátozott számú lehetőség, részben programozható	előírt szabályok, matematikai modellek használata
időtáv	az iparág jellegétől függően akár több évtized is lehet	az elkövetkező néhány év, a hangsúly a következő időszakon van	közvetlen jövő
a kontrollfolyamat jellemzői	kevés formális elemzés történik, nagyrészt egyéni ítéleteken alapul, van idő az alapos munkára, szabályozatlan	több formális elemzés, vannak határidők, kevés iteráció, ritmikus	nem kritizálható előírások követése, ismétlődő
értékelés	szubjektív és bonyolult, az értékelés csak hosszú távon lehetséges	kevésbé bonyolult, legalább évenkénti értékelés	általában világosan meghatározott szempontok, azonnali értékelés
mi áll a középpontban	a vizsgálandó részterület, a hosszú távú terv (program) nem hierarchikus	a programok és a felelősségi központok egyaránt, hierarchikus	egyedi tranzakciók, nem hierarchikus
határidők	a gyorsaság általában nem lényeges	a gyorsaság általában fontosabb a pontosságnál	azonnali

A fenti három szint bizonyos jellemzők alapján elkülöníthető tehát, de természetesen nem függetlenek egymástól. Az operatív kontrollban használt standardok a menedzsment kontroll (controlling) standardjainak tovább bontott, rövidebb időtávra és kisebb egységekre értelmezett változatai. Ugyanez a kapcsolat a menedzsment kontroll (controlling) és a stratégiai kontroll között is (hasonlóan a különböző aggregáltságú tervek egymás közötti kapcsolatához).

### A hatékony kontroll jellemzői

A hatékony kontroll-lal szemben támasztott elvárások általában a következők (Robbins, 1988, 485-487. pp. alapján):

*Viszonylagos pontosság* – Ha a tényleges teljesítmény mérésekor a kontrollrendszer pontatlan adatokat szolgáltat, előfordulhat, hogy e pontatlan adatok alapján a vezetők nem avatkoznak be amikor már szükséges volna, vagy olyankor cselekszenek, amikor felesleges. (Hangsúlyozni kell azonban, hogy a teljes pontosságra való törekvés nem mehet a gyorsaság rovására. Van egy határ, ahol a vezetőknek már nincs lehetősége a döntések halogatására amiatt, mert az adatok még tartalmaznak bizonytalanságokat. Voltaképpen a vezető egész élete arról szól, hogy többé-kevésbé bizonytalan situációkban a kockázat felvállalásával kell döntéseket hoznia.)

*Jelenidejűség* – Vagyis olyan frissességű adatokat kell, hogy szolgáltatson, amelyek alapján szükség esetén még lehetséges hatékony beavatkozás.

*Gazdaságosság* – Minden kontrollrendszer működtetése pénzbe kerül, éppen ezért a vezetőknek törekedniük kell arra, hogy csak a szükséges mértékű kontrollt alkalmazzák (különösen így van ez bürokratikus eszközök, szabályok esetében).

*Rugalmasság* – Egy kontrollrendszernek alkalmasnak kell lennie a megváltozott környezeti és szervezeti feltételekhez való alkalmazkodásra.

*Érthetőség* – A használt kategóriáknak, standardoknak érthetőeknek kell lenniük azok számára, akiket érint.

*Elérhető célok megfogalmazása* – A kialakított standardoknak reálisnak kell lenniük, különben megszűnik motiváló erejük és a vezetők számára igen nehézé válik a betartatásuk.

*Lényegi dimenziók hangsúlyozása* – A költségesség és az időigény miatt csak azokat a jellemzőket kell kontrollálni, amelyek kritikusak a szervezet sikeres működése szempontjából.

*Hangsúly az eltéréseken* – A vezetők számára általában a standardoktól való eltéréseken és az eltérés okain van a hangsúly, így egy hatékony kontrollrendszernek is az eltéréseket kell hangsúlyoznia.

*Többszemponytúság* – Ha egy szervezeti egység teljesítményét csak egy szempont szerint értékelik, az adott egység vezetői mindent megfognak tenni azért, hogy az adott szempont alapján jó képet mutassanak magukról. Ezért szükséges a standardok több területen való megfogalmazása.

*Javaslat a beavatkozásra* – Egy hatékony kontrollrendszer nemcsak az eltérésekre figyelmeztet, hanem az eltérések kiküszöbölésére vonatkozóan javaslatokat is megfogalmaz.

### A kontrollt befolyásoló tényezők

A szervezetek környezetének tárgyalásakor a különböző befolyásoló tényezőket és azok hatásait már bemutattuk. Itt csak a kontroll szempontjából leglényegesebb kontextuális tényezőket vesszük sorra.

#### *Méret/a tevékenységek összetettsége*

Kis szervezetekben a vezetőknek általában nagyobb esélyük van a teljes működés átlására és befolyásolására, így kevésbé támaszkodnak formális standardokra, szabályokra. Nagyobb, diverzifikált tevékenységgel jellemezhető szervezetekben ugyanakkor a méret és a tevékenységek összetettsége miatt szükség van standardok és szabályok kialakítására.

#### *A szervezeti hierarchia szintje*

Egy vezető az irányítása alatt lévő egység(ek) teljesítménye szempontjából kritikus jellemzőket kontrollálja. Éppen ezért a szervezetek felsőbb szintjein lévő vezetők a működés átfogó értékeléséhez általában több szempontot is figyelembe vevő, összetett standardokat alakítanak ki, míg az alsóbb szinteken lévő vezetők kevesebb, egyszerűbb standardot használnak.

#### *Az adott egység/tevékenység fontossága*

A szervezet eredményessége szempontjából kritikus egységek vagy tevékenységek kontrollja általában kifinomultabb, részletesebb a kevésbé fontosakhoz képest.

#### *A kontroll tartalmi elemei*

Az eddig tárgyaltakból következően: az önálló vezetési funkcióként értelmezett kontroll (me-

nedzsment kontroll) alatt elsősorban különböző technokratikus koordinációs eszközök egységes rendszerének kialakítását, valamint ezek egyidejű, egymással párhuzamos működtetését értjük. Mint már utaltunk rá, ezt a tevékenységkört szokás controllingként is jelölni.\* Az így értelmezett kontroll/controlling alapvető tartalmi elemei – az egyes résztvékenységeket a szervezet irányításában betöltött szerepük alapján elkülönítve – a következők:

- rövid távú céljelölés (tervezés, keretek kialakítása);
- a célok megvalósulásának folyamatos nyomonkövetése (mérés, elszámolás);
- a tervektől való eltérések okainak elemzése (beszámolás).

Látható, hogy a menedzsment kontroll, illetve controlling tartalmi összetevői között megtalálhatjuk a kontroll modell minden lényeges elemét: a standardok meghatározását, a mérést, az összehasonlítást és a visszacsatolást is.

Mivel az összvállalati szintű célok jelentős részét – különösen a rövid távú célokat – pénzügyi határozzák meg, az ezen célok egység szintű lebontását és a megvalósulás ellenőrzését szolgáló koordinációs eszközök is pénzügyi kategóriákkal operálnak. Azaz a controlling lényegét jelentő koordinációs eszközök fontos jellemzője, hogy mind a célok meghatározása, mind a tényleges működésről való információgyűjtés alapvetően pénzben kifejezett teljesítményekre, és az ezek érdekében tett – szintén pénzben kifejezett – ráfordításokra koncentrál. (A menedzsment kontroll, illetve a controlling az úgynevezett piaci közelítéshez áll a legközelebb.)

A viszonylag rövid távú szemlélet, és a pénzügyi kategóriák használata mellett a controlling fontos jellemzője, hogy a tevékenység tárgya nem kizárólag, illetve nem elsősorban a teljes szervezet, hanem az azon belüli egységek, amelyeket a szervezeten belül érvényesülő munkamegosztás alapján meghatározott feladatokra hoznak létre. Ezen egységek további jellemzője, hogy vezetőik – elvileg – a feladatok ellátásához szükséges hatáskörökkel, azaz jól meghatározható felelősséggel rendelkeznek. (Ez természetesen

nem mindig van így. A kontroll tárgya lehet egy termék vagy termékcsoport, egy piaci szegmens, egy lényeges szervezeti folyamat, egy projektum, vagy akár egy konkrét beruházás is. E fejezetben azonban elsősorban a szervezeti elkülöníthető felelősségi egységekre koncentrálunk.) Kulcsfontosságú kérdés tehát, hogy miképpen lehet valamilyen szintű önállósággal és meghatározott felelősséggel rendelkező egységeket kialakítani a szervezetben. Ez pedig nagymértékben függ attól, hogy a vállalat vezetői milyen irányítási filozófiát választanak. A szervezetek alapegységeinek kialakításáról, a feladat- és hatáskörök, ezáltal a felelősségi viszonyok meghatározásáról a szervezéseként, illetve szervezetalakításként összefoglalt vezetési funkció kapcsán már szóltunk. Itt annyit érdemes csak kiemelni, hogy a megfelelő, valóban az összvállalati célok minél jobb megvalósulását szolgáló controlling alapvető feltétele az egyes egységek feladat- és hatáskörének egyértelmű, egymással konzisztens meghatározása, mivel csak ebben az esetben érvényesülhet a szervezeti egységek vezetőinek felelőssége.

A felelősségi viszonyok egyértelmű és konzisztens meghatározásán túl azonban az is szükséges, hogy az egységek teljesítménye, és az annak érdekében tett ráfordítások önmagukban is mérhetőek legyenek. Hiszen csak akkor tekinthetők a szervezeti egységeket felelősségi és egyben elszámolási egységnek is, ha a teljesítmények és ráfordítások elkülönített, mégis egységes mérése biztosítva van. Az, hogy az egységeket milyen téren és milyen mértékben szükséges egymástól elkülöníteni, alapvetően az alkalmazandó, illetve alkalmazható felelősségi és elszámolási egység típusától függ. Az egységek elkülönítésének legfontosabb területeit és az egyes felelősségi és elszámolási egység-típusok közötti összefüggéseket a 3. táblázat tartalmazza.

A 3. táblázat értelmezési keretet adhat a felelősségi és elszámolási egységek kialakításához. Jelen formájában ez természetesen csak elméleti modell, amely a gyakorlatban – éppen a kontextuális tényezők hatására – módosulhat. Az azonban nem lehet kétséges, hogy míg például a cost centerek vezetőjének elégséges „csak“ a költségek befolyásolásának kompetenciájával rendelkeznie, addig egy valódi profit center vezetőjének rendelkeznie kell az output (vagy teljesítmény) befolyásolásához szükséges hatáskörökkel is. Az investment centerek vezetőjének pedig valamilyen mértékben biztosítani kell az erőforrások fölött való rendelkezést is. Ilyen

\* A menedzsment kontroll/controlling tehát egyszerre jelenti a vezetők által alkalmazott, alapvetően technokratikus koordinációs eszközök rendszerét, valamint egy önmagában értelmezhető vezetési funkciót. Az előző részben használt menedzsment kontroll kifejezés mellett vagy helyett a továbbiakban azért használjuk az azzal szinonimnak tekinthető controlling megnevezést, mert a hazai gyakorlatban ez az elterjedtebb.

A felelősségi és elszámolási egységek közötti összefüggések

Az előfeltételek teljesülésének foka	A szervezet típusa			
	KH	CC	PC	IC
a tevékenységek elhatárolhatósága	✓	✓	✓	✓
szervezeti elhatárolhatóság		✓	✓	✓
a költségek elhatárolhatósága	✓	✓	✓	✓
a költségek befolyásolhatósága		✓	✓	✓
az árbevételek elhatárolhatósága	✓	✓	✓	✓
a teljesítmények befolyásolhatósága			✓	✓
az erőforrások elhatárolhatósága			✓	✓
az erőforrásokkal való gazdálkodás önállósága				✓
a megtermelt jövedelmekkel való gazdálkodás önállósága				

KH = költséghely  
 CC = cost center  
 PC = profit center  
 IC = investment center

értelemben tehát hierarchikus struktúráról van szó, amelyben az említett kompetenciák egymásra épülnek. Azaz: nem képzelhető el például a profit center működése úgy, hogy annak a vezetője csak az árbevétel megváltoztatásával kapcsolatban rendelkezik megfelelő hatáskörrel, ugyanakkor a költségeit nem befolyásolhatja. (A gyakorlatban egyébként előfordul, hogy nagyvállalatok kereskedelmi egységeit profit centereknek nevezik. Látni kell azonban, hogy ezek „csak” árbevételi központok – „revenue centerek”, mert a termelési (illetve előállítási) költségekre érdemi hatást nem tudnak gyakorolni.

A táblázat kapcsán felhívjuk a figyelmet arra, hogy a divizionális szervezetek esetében sorra vett három alapvető felelősségi és elszámolási egység típus mellett itt megjelenik még egy lehetséges szervezeti megoldás: egy adott egység költséghelyként való értelmezése. Ennek külön kiemelése azzal magyarázható, hogy ezáltal nemcsak a divizionális szervezeteken belüli egységek vizsgálatát tesszük lehetővé, hanem a controlling más típusú szervezeti formákban (például a funkcionális szervezetekben) való működését is leírhatjuk. A költséghelyek ugyanis olyan egységek, amelyek nem értelmezhetők divízióként, általában nem foglalnak magukban többféle feladatot ellátó további egységeket, viszont a költség-

3. táblázat felmerülés szempontjából komoly jelentőséggel bírnak. Ilyen költséghelynek tekinthetők a legtöbb esetben a divizionális szervezetek belső teljesítményátadásba be nem vont (a divíziók számára közvetlen szolgáltatást nem nyújtó) központi egységei, valamint a funkcionális szervezetek végrehajtó egységei. A költséghelyek vezetőinek felelőssége – a cost centerhez hasonlóan – a működési költségek adott kereteken belül tartásához kötődik, a különbség mindössze annyi, hogy a cost centerek általában jóval szélesebb körű, összetettebb feladatokat látnak el, mint az egyes költséghelyek, és nagyobb a befolyásuk működési költségeik alakulására.

### Költség- és teljesítményszámítás

Mint arra már többször utaltunk, a hatékony menedzsment kontroll/controlling alapfeltétele az elszámolhatóság biztosítása. Ez azt jelenti, hogy a különböző szervezeti egységek teljesítménye és az érdeklükben tett ráfordítások önmagukban is mérhetőek legyenek, és ez a mérés összvállalati szinten egységesen történjen. Ezáltal válik összevethetővé az egységek teljesítménye egymással és a szervezet egészének céljaival egyaránt. Ezt a controlling szerves részét képező költség- és teljesítményszámítás biztosítja.

A költség- és teljesítményszámítási rend kialakítására azért van szükség, hogy megtervezhető és kimutatható legyen a szervezet egésze, és egységei működésének az eredményre gyakorolt hatása. Vagyis a költség- és teljesítményszámítás kialakítása során a feladat a szervezet működésének „leképezése”, modellezése olyan kategóriák segítségével, amelyek az eredménnyel való összefüggést mutatják (ezt hívják az okozati elv érvényesítésének). Ez a teljesítmények oldalán a bevételi kategóriák (akár külső értékesítésről, akár belső átadásról van szó), illetve azok képzési módjának meghatározását; a ráfordítások oldalán pedig az egyes erőforrás felhasználások megfelelő kategóriákba rendezését jelenti a következő szempontok szerint:

- melyek azok a tényezők, amelyek az adott időszakhoz, és a szervezet alapvető tevékenységének végzéséhez kapcsolhatók;
- közülük melyek azok, amelyeknek alakulását

az egyes egységek saját hatáskörükben tudják döntően befolyásolni.

Tekintsük át azokat a jellemző költség- és teljesítmény-kategóriákat, amelyek mindezen szempontok figyelembevételével kialakíthatók. Egy adott teljesítmény érdekében tett ráfordítás mindig valamiféle erőforrás-felhasználást jelent. Első megközelítésben lényegében minden erőforrás-felhasználás eredménycsökkentő hatású, de nem mindegyik jelent egyben költséget is. A költség kifejezés ugyanis csak az adott időszakban felmerült, a szervezet alapvető tevékenységének végzéséhez kapcsolódó erőforrás-felhasználásokat takarja. Azokat a ráfordításokat, amelyek nem az adott időszaki teljesítményhez és/vagy nem a szervezet alapvető tevékenységéhez kapcsolódnak, neutrális ráfordításoknak nevezzük, az elnevezéssel utalva arra, hogy ezek a tételek a szervezet adott időszaki eredménye szempontjából közömbösek.

Mivel a controlling döntően az adott időszaki működési eredményre koncentrál, ezért eltekintünk az előző megkülönböztetéstől s a továbbiakban az erőforrás-felhasználásokat költségeknek nevezzük. A költségeket azok alakulásának befolyásolhatósága – az okozati elv – alapján kategorizálhatjuk. A befolyásolhatóság szerinti szétválasztás két szempontból is érdekes: ki (mely egység), és milyen időtávon tudja befolyásolni az adott költség alakulását. Ez – ha a dolgot a visszajára fordítjuk – lényegében annak a kérdésnek a megválaszolását jelenti, hogy alapvetően mitől függ egy adott költség felmerülése, illetve annak mértéke. Ez alapján megkülönböztethetünk egyedi és általános, valamint az általános költségeken belül változó és fix költségeket.

Az egyedi költségek azok az erőforrás felhasználások, amelyek jellege és mértéke a technológiai leírások, a receptúrák, a darabjegyzékek alapján pontosan és előre meghatározható, és az előállított mennyiséggel egyenes arányban változik. Ezek a költségek köthetők „legközvetlenebbül” egy adott szervezeti egység outputjának létrehozásához.\* Jellegzetes egyedi költség például az alapanyagok költ-

sége, de ilyen lehet bizonyos technológiák esetében a munkagépek megmozgatásához szükséges energia költsége, sőt, számos esetben egyedi költségként értelmezik a fizikai munkaerő bérét és annak járulékait, valamint a munkagépek karbantartási költségeit is.\* Minden nem egyedi költség általános költség.

Az általános költségek között – amint erre már utaltunk – a teljesítmény/ráfordítás viszony alapján külön kezeljük az úgynevezett változó általános költségeket. Ezek a költségek is szoros kapcsolatban vannak az előállított output mennyiségével – s ezáltal a szervezet végső teljesítményével –, de nem egyenes arányban változnak azzal. Ez azt jelenti, hogy felmerülésük, illetve mértékük nem annyira az output egy-egy konkrét egységéhez kapcsolható, hanem az output (illetve egy adott teljesítmény) előállításának adott szintjéhez.\*\* Jellegzetes változó általános költség például a munkagépek beállításának költsége, vagy a munkacsoport-vezetők bére.

A teljesítmény/ráfordítás kapcsolat „szorossága” szerint – az általános költségek között – a következő szintet a fix költségek jelentik, amelyek – mint ezt nevük is jelzi – az adott időszakban mindenképpen felmerülnek, függetlenül attól, hogy konkrétan milyen mennyiségű outputot állít elő a szervezet (milyen kapacitáson működik). Ezek lényegében az egy időszak alatt a működésből nem kivonható erőforrások költségeit jelentik. Természetesen egy szervezetnek sincsenek „örök” erőforrásai – így örökké fix költségei sem – hiszen valamennyi idő alatt minden erőforrás kivonható a működésből.

Láthatjuk, hogy a controllingban alkalmazott költségkategoróriákat azért nehéz egyértelműen meghatározni, mert egyszerre több szempontot is mérlegelnünk kell, amikor arról döntünk, hogy mely ráfordításelemek essenek ugyanazon kategóriába (a szervezet végső teljesítményével való kapcsolat jellege, a fel-

\* Annak eldöntésekor, hogy egy adott erőforrás-felhasználást egyedi költségnek tekintünk-e vagy sem, fontos figyelembe veendő szempont az adott költségnek a termék egy darabjához való egyértelmű hozzárendelhetősége. Tulajdonképpen csak akkor tekinthetünk egy adott költséget egyedinek, ha valóban osztható akár az előállított output egy darabjához szükséges szintig. (Hiszen csak ekkor érvényesül a költség-felmerülés és az output-előállítás közötti függvényeszerű megfelelés.) Ezért veszik ma már egyre több vállalatnál komolyan fontolóra például a munkabér és annak járulékai „kiemelését” az egyedi költségek közül.

\*\* Mivel minden előállítási mennyiség egyben konkrét kapacitás-kihasználtsági szintet is jelent, ezért ezeket a költségeket gyakran kapacitás-költségeknek is szokták nevezni.

\* Ezeket a költségeket gyakran közvetlen költségeknek szokták nevezni. Mi azért nem használjuk ezt a valóban nagyon széles körben elterjedt elnevezést, mert számos szervezet esetében a közvetlen költség kategória értelmezését – különböző vállalatvezetői, illetve tulajdonosi megfontolásokból – annyira kiszélesítették, hogy az előállított mennyiséggel való szigorú kapcsolat számos esetben nem érvényesül.

használás egy egységnyi termékhez való hozzárendelhetősége, a befolyásolhatóság helye, időtávja). Ezért a szervezetek költség- és teljesítményszámítási rendszerére talán még fokozottabban igaz, mint a szervezeti struktúrákra, hogy nincsenek általános érvényű modellek. Többféle megoldás létezhet arra vonatkozóan, hogy például egy adott erőforrás-felhasználás milyen költség típusba sorolható. Az egyes konkrét szervezetek esetében megfelelőnek tekinthető megoldásoknak – természetesen az általános elvek figyelembevételével – a szervezet környezeti jellemzőihez, illetve belső adottságaihoz kell illeszkedniük.

Ugyanez a „kontextus-függőség” jellemző a szervezeti teljesítmények és az azok érdekében tett ráfordítások közötti kapcsolatok szabályozására, az úgynevezett kalkulációra is. A kalkulációnak fontos szerepe van abban, hogy az egységek eredményének kimutatása megfeleljen a szervezeten belüli felelősségi viszonyoknak. Hiszen a ráfordítások „árakká alakításának” módja befolyásolja nemcsak a szervezet, illetve annak egységei külső piaci teljesítményének konkrét értékét (az árbevételt), hanem a belső teljesítmény-átadások elszámolását is.

A kalkulációs szabályok meghatározásának alapja a szervezeten belüli egységekhez egyértelműen hozzárendelhető teljesítmények (teljesítmény-típusok) beazonosítása. Annak érdekében, hogy e teljesítményekhez köthető ráfordítások megfelelő módon elszámolhatók legyenek, minden teljesítménytípusnak meg kell határozni a mérési egységét. Ezeket nevezzük vetítési alapoknak, amelyekkel kapcsolatos legfontosabb megfontolások a – közvetlen – mérhetőség, valamint a költségek felmérésével való szoros kapcsolat.

## Éves tervezés és keretek kialakítása

Amikor rendelkezésre állnak azok a kategóriák, amelyek alkalmasak a szervezet működésének okozati elven történő „leképezésére”, akkor ténylegesen beindulhat a kontroll folyamat, melynek első lépése a rövid távú célkielérés. Ennek során meghatározzák a szervezet egészére, valamint az egyes egységekre vonatkozó költség-, fedezet-, illetve eredményterveket. Ezeket hívjuk – a világon széles körben használt *budget* kifejezés korábbi magyar

fordításától (költségvetés) némiképp eltérően – kereteknek.\*

A keretek lényegében azok a koordinációs eszközök, amelyek a következő időszakra megadják az egyes szervezeten belüli egységek működésének határait. A keretek tehát az egységekkel szembeni konkrét, pénzügyi elvárásokat, és az ennek érdekében tehető ráfordításokat tartalmazzák. Az időtáv, amit az egyes keretek átfognak, általában egy év, de számos vállalat – különösen a dinamikus környezetben jellemezhető – esetében készítenek kereteket ennél rövidebb időszakokra is.

A keretek struktúrája alapvetően attól függ, hogy az mire vonatkozik. Költséghelyek és cost centerek esetében a keret az egység működése során felmerülő költségeket tartalmazza, általában azok jellemző típusai szerint csoportosítva. A profit centerek esetében ez kiegészül az egység által realizált bevételekkel, valamint a bevételek és a költségek különbségeként adódó eredménnyel. Az investment centerek kerete mindezeket túl tartalmazza a forrásszerzési és befektetési tevékenységből eredő pótlólagos bevételeket, illetve ráfordításokat is\*\*, valamint a működésbe vont eszközök megtérülésére vonatkozó mutatókat.

Természetesen ez nem jelenti azt, hogy a keretek minden vállalat esetében ugyanúgy épülnek fel. Az adott termékekkel (vevőcsoporttal vagy piaci régióval) kapcsolatban a feladatok viszonylag széles körét ellátó cost centerek esetében például, ahol a termékek – és ezzel együtt a realizált árbevételek – egyértelműen hozzárendelhetők az egyes divíziókhoz, általában a profit centeréhez hasonló struktúrájú kereteket alkalmaznak, függetlenül attól, hogy az egységnek nincsen jelentős befolyása a bevételek alakulására. Ugyanígy a profit centerek esetében is gyakran megfigyelhető, hogy a keret nem kizárólag az egység által befolyásolható eredménytégeket tartalmazza, hanem például a működésbe vont eszköz

\* A budget költségvetésnek való fordítása továbbra is elfogadható a gazdaság más szféráiban (például állami költségvetés); a menedzsment kontroll, illetve controlling esetében azonban szerencsésebbnek tartjuk a „keret” vagy akár a „terv” kifejezést. Nem minden budget tartalmaz ugyanis bevételeket (teljesítményeket) és ráfordításokat egyaránt. Gondoljunk például a költséghelyek következő időszakra vonatkozó terveire, a „cost budget”-ekre.

\*\* Ez viszonylag jól megfeleltethető a számvitelben „Pénzügyi tevékenység eredménye”-ként jelölt tételnek.

közök megtérülésére vonatkozó mutatót is. Ez az eljárás nem kifogásolható, amennyiben az a célja, hogy az egységek teljesítménye – a valódi piaci körülményeknek megfelelően – a teljes üzleti folyamatot lefedve is kimutatható legyen. Az egységek teljesítményének és vezetőik felelősségének megítélésénél azonban nem szabad megfeledkezni arról, hogy annak alapja kizárólag a divízióvezetés által ténylegesen befolyásolható, a divízióvezető felelősségi körébe tartozó tételek alakulása lehet.

A szervezeti egységekre vonatkozó keretek mellett készülnek az egyes termékekre, termékcsoporthoz, vevői csoportokra, illetve értékesítési területekre vonatkozóan is keretek. Ezek abban az esetben játszanak fontos szerepet a tervezésben, ha az ezekre vonatkozó eredmény és/vagy költség nem kapcsolható kizárólag egy adott felelősségi és elszámolási egységhez. A „kétféle” (egység szintű és termékre vonatkozó) keret közötti különbség a költségek vonatkozásában talán úgy ragadható meg a legjobban, hogy míg az első a költségfelmerülés helye szerint mutatja meg az árbevétel költségtartalmát, addig a második esetben a költségfelmerülés célja (költségviselő) alapján rendelik a bevételhez az annak érdekében felhasználható erőforrásokat.

Mindkét esetben igaz azonban az, hogy a keretek úgynevezett többfokozatú tervek. Vagyis nemcsak az adott teljesítmény érdekében felmerült költségek összességére vonatkozóan fogalmazódnak meg konkrét számszerű elvárások (tervezett összköltség), hanem annak egyes összetevőire is. Ezek az összetevők pedig éppen az előző fejezetben részletezett költségkategóriák szerint kerülnek kialakításra, és lényegében a költségek befolyásolhatósága, illetve az output előállításával való kapcsolatuk szorossága szerint vannak csoportokba rendezve. Tipikus fedezeti szintek (fokozatok) például egy profit center esetében az ott előállított *output nettó árbevétele* és

- annak egyedi költségei,
- a profit center változó általános költségei,
- a profit center fix költségei, valamint
- a profit centerre eső vállalati általános költségek különbségeként adódnak.

A divizionális szervezetek központi egységeinek feladata kapcsán már említettük, hogy a tervezési folyamat abban az esetben szolgálja valóban a koordinációt, ha azt ellenirányú folyamatként értelmezzük, és mind a kontrollt gyakorló (vezető), mind a kontrollált

részt vesz benne. Ez nemcsak azt jelenti, hogy minden szervezeten belüli felelős vezetőnek pontosan ismernie kell az általa irányított egységgel kapcsolatos konkrét elvárásokat, valamint az elvárt teljesítmény elérése érdekében tehető szükséges ráfordításokat; hanem azt is, hogy az egyes egységekre vonatkozó terveknek a teljes szervezetre vonatkozóan konzisztensnek, ellentmondásoktól menteseknek kell lenniük. Az ellenáramú, az érintettek megfelelő mértékű bevonásával végrehajtott tervezési folyamat révén létrejövő keretek egyben szerződésnek is tekinthetők, abban az értelemben, hogy a felek elfogadják azt, mint az adott időszaki teljesítmény majdani értékelésének kiindulópontját.\*

Az éves tervezés kapcsán nagyon fontos kérdés, hogy a sokszor nem számszerűsíthető vállalati célok miképpen képezhetők le konkrét, számokkal megfogalmazott, egység szintű elvárásokká. Ennek megválaszolása a vállalati tervezési rendszerek közötti kapcsolatok tisztázása alapján tehető meg. A stratégiaalkotás mint vezetési funkció kapcsán már utaltunk rá, hogy a stratégia lényegében a hosszabb távú működéssel kapcsolatos, döntően minőségi elvárásokat, irányultságot, preferált magatartásformákat tartalmazza. Természetesen már ezen a szinten is találkozhatunk számokkal, hiszen a környezeti feltételek alakulására vonatkozó feltételezések (premisszák), valamint a tulajdonos, illetve a felsővezetés által meghatározott központi elvárások konkrét számokban, vagy legalábbis intervallumokban vannak megadva. A stratégiai célok között azonban számos olyat is találhatunk, amelyek ennél jóval kevésbé konkrétak. Hogy a stratégiai célokból bevételi, költség-, illetve eredménytervek lehessenek, első lépésben meg kell fogalmazni azokat az akciókat, amelyeket ezen célok elérése érdekében a szervezet végre akar hajtani. A stratégiai akciók meghatározása a stratégiaalkotás szerves része.

A stratégiai akciók megvalósításához szükséges erőforrások meghatározása azonban már a középtávú, úgynevezett üzleti tervezéshez tartozik. Itt kerül sor a szükséges ráfordítások első tagolására is, ami általában még nem a

\* Nem véletlen, hogy egy jól működtetett vezetői kontroll kiváló lehetőséget ad a Management by Objectives (MbO) alkalmazására – amely magyar fordításban Megegyezéses Eredménycélokkal történő Vezetésnek (MEV) fordítható –, hiszen annak az alapja is egy olyan „szerződés”, amely a vezető és a vezetett között jön létre.

konkrét felelősségi és elszámolási egységekhez, hanem az egyes meghatározó vállalati területekhez történő hozzárendelést jelenti. Mivel a szervezet standard működésével kapcsolatos számszerű adatok (bázisadatok) ismertek, ezekhez „hozzáillesztve” a stratégiai akciók végrehajtásához szükséges pótlólagos erőforrásigényeket, illetve ráfordításokat, valamint ezek esetleges pozitív eredményhatásait, meghatározható a szervezet várható eredménye – immáron számszerű formában.

Az éves tervezés (s ezen belül a keretek/budgetek meghatározása) a középtávú (üzleti) terv következő évre vonatkozó adataiból, az úgynevezett sarokszámokból indul ki. Ezek további részletezésével: a szervezet alapegységeihez, a költséghelyekhez és a költségviselőkhöz kapcsolódó konkrét teljesítmények, valamint az ezekkel kapcsolatos ráfordítások meghatározásával kialakul a szervezet következő időszaki működésének részletes terve. A keretek tehát amellett, hogy a majdani teljesítményértékelés konkrét kiindulópontjául szolgálnak, egyben elősegítik az összhangot nemcsak a szervezet egységei, hanem a különböző időhorizontokra vonatkozó szervezeti célok között is.

## Beszámolás

Miután rendelkezésre állnak az eredményérés kategóriái és szabályai, valamint a következő időszakra vonatkozó standardok, a kontroll folyamat lezárásaként következhet az összehasonlítás és a visszacsatolás. Ezt a tevékenységet a controllingban beszámolásnak nevezzük. A beszámolás célja a mért adatok összevetése az előzetesen meghatározott elvárásokkal, valamint ennek alapján változatok kidolgozása a nem kívánt eltérések megszüntetésére.

A beszámolók legfontosabb tartalmi elemei mindezek alapján:

- a költség-, fedezet-, illetve eredmény-kimutatások,
- a tervektől való eltérések elemzése,
- a működés többszempon্তু megítélését segítő mutatószámok, valamint
- cselekvési változatok, intézkedési javaslatok.

A költség-, fedezet-, illetve eredmény-kimutatások a tervek és keretek ténybeli megfelelői. Trivialitásnak tűnik, mégis érdemes megjegyezni, hogy a kontroll szempontjából

alapvetően csak azoknak a tény adatoknak van jelentősége, amelyekre vonatkozóan tervezett értékeink is vannak. Ez igaz mind a költség-, fedezet-, illetve eredmény-kimutatások, mind a működés jellemzésére használt mutatók vonatkozásában.

A beszámolás kulcsfontosságú eleme az eltérések elemzése.\* Ennek során derül fény ugyanis a tervektől való eltérések valódi okára. Ez pedig elengedhetetlen a korrekt – a felelősségi viszonyoknak megfelelő – értékeléshez, valamint a pontos beavatkozáshoz egyaránt. Hiszen ha csak azt tudjuk, hogy például egyik profit centerünk nettó árbevétele mennyivel tér el a tervezett értéktől (terv-tény eltérés), illetve az előző év azonos időszaki értékétől (bázis-tény eltérés), az alapján még semmiféle információnk nincs arra vonatkozóan, hogy ki (vagy mi) a felelős a rosszabb (vagy éppen jobb) teljesítményért. Hogy a kialakult helyzetet megfelelően értékelhessük, és megfelelően avatkozhassunk be, tudnunk kell azt is, hogy – példánkhoz visszatérve – az eltérés mekkora része köszönhető annak, hogy a profit center által előállított outputot nem a tervezett mennyiségben, vagy nem a tervezett áron sikerült eladni.\*\* Ha az eltérést ilyen módon szét tudjuk választani (és ehhez megfelelő eszköz a statisztikából, illetve a számvitelből jól ismert standardizálás módszere), mind a felelősség, mind a beavatkozás kérdését el tudjuk dönteni.

A költség-, fedezet- és eredmény-kimutatások, valamint az eltérés-elemzések mellett a beszámolók fontos tartalmi elemei a működés többoldalú megítélését lehetővé tevő mutatószámok. Ezek olyan, lényegében „tömörített” információk, amelyek egy számban fejezik ki a szervezet egésze, illetve egyes egységei működésének minőségét. A minőség kifejezés senkit se tévesszen meg: az alkalmazott mutatók döntő része mennyiségi érték. A „működés minősége” kifejezés mindössze arra utal, hogy a mutatószámok az egységek gazdasági teljesítményének igen sokféle megíté-

\* Az eltérések középpontba állítása a kivételek elve alapján történő vezetés (Management by Exeptions – MbE) alkalmazására biztosít lehetőséget.

\*\* Az előzőt mennyiségi, az utóbbit pedig áreltérésnek szokás nevezni. E kettő – kiegészítve az értékesített termékcsomag összetétele tervezettől való esetleges eltéréseinek hatásával – jelenti az árbevételekkel kapcsolatban számítható releváns eltéréstípusokat.

lését teszik lehetővé. A legjellemzőbb ilyen területek a következők:

- jövedelmezőség (megtérülés),
- hatékonyság,
- likviditási és finanszírozási helyzet.

A jövedelmezőségi (vagy megtérülési) mutatók a vizsgált egység eredménytermelő képességét jellemzik, a hatékonysági mutatók az input/output arány, a likviditási és finanszírozási mutatók pedig a vállalat rövid, és hosszú távú fizetőképességének, valamint a források szerkezetének alakulására vonatkoznak.

A beszámolóban megjelenő mutatószámok mellett, hogy segítséget nyújtanak a szervezet egésze, illetve egységei adott időszaki teljesítményének többszempontú értékelésére, egyben a stratégiaalkotás során megfogalmazott célokhoz való visszacsatolásnak is fontos eszközei lehetnek. Erre különösen azok a mutatók alkalmasak, amelyek kellően aggregáltak – vagyis komplex módon jellemzik a vállalat egészének, illetve egyes egységeinek működését –, továbbá széles körben elterjedt, egységes eljárással kerülnek kiszámításra. Az efféle mutatók mind térben, mind időben egy adott szervezeten és egy adott időpillanaton túlmutató összehasonlításokra adnak lehetőséget.

Miután a tényeket összevetették az előzetes célokkal és elvárásokkal, az elemzésből levont következtetések megteremtik a lehetőséget a beavatkozásra. Ezzel kapcsolatban újra előtérbe kerül a kialakított felelősségi viszonyoknak való megfelelés szempontja. Ez azt jelenti, hogy a teljesítményértékelésnek, illetve az eltérésekért való felelősség megállapításának összhangban kell lennie a hatáskörrel, amellyel az adott szervezeti egység vezetője rendelkezik a kimutatott teljesítménnyel, illetve az eltérést okozó tényezőkkel kapcsolatban. Hogy a kontroll ezek után ne csak formailag, hanem tartalmilag is teljes legyen, a felelősségi, elszámolási, tervezési és beszámolási rendszerhez hozzá kell igazítani a szervezet tagjainak érdekeltségi rendszerét is.

## Felhasznált irodalom

Huczynski, Andrzej és David Buchanan (1991): *Organizational Behaviour*, Prentice Hall, London

Ouchi, William G. (1980): *Markets, Bureaucracies and Clans*. *Administrative Science Quarterly* vol. 25. March

Ouchi, William G. (1979): *A Conceptual Framework for Organizational Control Mechanisms*. *Management Science* vol. 25.

Aldag, Ramon J. és Timothy M. Stearns (1987): *Management*. South-Western Publishing, Cincinnati

Williamson, Oliver (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York, Free Press

Robbins, Stephen P. (1988): *Management*. Englewood Cliffs, Prentice Hall

Blau, Peter M. & Scott, W. Richard (1969): *Formal Organizations*. Routledge & Kegan Paul, London

Lebas, M. & Weigenstein, J. (1986): *Management Control: the Roles of Rules, Markets and Culture*. *Journal of Management Studies* vol. 23. 3.

## További irodalom

Amigioni, Franco (1978): *Planning management control systems*. in: *Journal of Business Finance & Accounting* 5.

Anthony, Robert N. (1993): *Menedzsment Kontroll*. BKE Vezetési és szervezési tanszéke, Budapest, házi sokszorosítás

Asch, David (1991): *Strategic Control: An Overview of the Issues*. in: *Readings in Strategic Management* MacMillan, London,

Barnard, Chester (1968): *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: University Press

Child, John (1973): *Strategies of Control and Organizational Behavior*. in: *Administrative Science Quarterly*, March

Cowan, Scott S. and Middaugh, J. Kendall (1990): *Matching an Organisation's Planning and Control System to its Environment*. in: *Journal of General Management* vol. 16. no. 1. Autumn

Douma, Sytse & Schreuder, Hein (1991): *Economic approaches to organizations*. Prentice Hall, London

Eisenhardt, Kathleen M. (1985): *Control: Organizational and Economic Approaches*. *Management Science* vol. 31. no. 2.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989): *Agency Theory: An Assessment and Review*. *Academy of Management Review*, vol. 14. no 1.

Fama, Eugene & Jensen Michael C. (1983a): *Agency Problems and Residual Claims*. in: *Journal of Law & Economics*, vol. 26. June

Fama, Eugene & Jensen Michael C. (1983b): *Separation of Ownership and Control*. in: *Journal of Law & Economics*, vol. 26. June

Fama, Eugene (1980): *Agency Problems and the Theory of the Firm*. in: *Journal of Political Economy*, vol. 88. no 21.

Gigioni, Giovanni B. and Arthur G. Bedeian (1974): *A Conspectus of Management Control Theory: 1900-1972*. in: *Academy of Management Journal*, vol. 17. no. 2.

Golding, David (1991): *Some everyday rituals in management control*. in: *Journal of Management Studies* November

Gupta, Anil K. and Govindarajan, Vijay (1991): *Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations*. in: *Academy of Management Review*, vol. 16. no. 4.

- Horváth, Péter-Dobák Miklós** (1991): *Controlling: a sikeres vezetés eszköze. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*
- Khandwalla, P. N.** (1977): *The Design of Organizations, Harcourt Brace Jovanovich, New York*
- Lorange, Peter and Michael Scott Morton** (1974): *A Framework for Management Control Systems. in: Sloan Management Review vol. 16.*
- Maciariello, Joseph A.**: *Management Control Systems 1984. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs*
- Merchant, Kenneth A.**: *The Control Function of Management in: Sloan Management Review 1982, vol. 23. no. 4.*
- Ouchi, W. G. & Maguirre, M. A.** (1975): *Organizational Control: Two Functions. Administrative Science Quarterly 20.*
- Preble, John F.**: *Towards a comprehensive system of strategic control. in: Journal of Management Studies, July 1992*
- Snell, Scott A.**: *Control theory in strategic human resource management: the mediating effect of administrative information. in: Academy of Management Journal, 1992., vol. 35. no. 2.*
- Tannenbaum, A. S.** (1962): *Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance. Administrative Science Quarterly 7.*
- Vancil, Richard F.**: *What kind of management control do you need? in: Harvard Business Review, March-April 1973*
- Williamson, Oliver** (1983): *Organization Form, Residual Claimants and Corporate Control. in: Journal of Law & Economics, vol. 26. June*

## AZ ALKALMAZOTTI TULAJDONLÁS HATÁSA A KIVÁSÁROLT CÉGEKRE\*

**A történeti háttér és az előzmények ismertetését követően a szerző a vonatkozó nagyságrendi adatokat tekinti át, majd részletesen elemzi a kivásárolt cégek tulajdonosi szerkezetét. Az elemzés a cégek gazdasági helyzetének alakulásával folytatódik, majd a feltárt adatokból levonható következtetések felsorolásával zárul.**

Magyarországon az 1968-ban elindított reformok nyomán az állami tulajdonosi jogok mind nagyobb része került az államigazgatástól a vállalatok hatáskörébe. A tulajdonosi jogok decentralizálódásának fontos lépése volt az ún. *önkormányzó vállalatvezetési formák* bevezetése 1985-ben. E formák, különösen a vállalati tanács létrehozása az állami vagyonnal való rendelkezés terén előnyös helyzetbe juttatták a vállalatok vezetését, hisz a tulajdonosi jogokat lényegében a vállalati önkormányzat - s így ezen belül is elsősorban a menedzsment - gyakorolta a vállalatoknál.

Ezen önkormányzatra épültek rá eleinte azok a jogszabályok és intézmények, amelyek meghatározták a tulajdoni szerkezet átalakulását. A privatizáció kezdetén az állami vállalatok mintegy háromnegyedét kitevő önkormányzó vállalatoknál az állam tulajdonosi funkcióját a dolgozók választott képviselőiből és a menedzserekből álló testületek látták el. A vállalati törvény e cégek számára lehetővé tette, hogy saját maguk kezdeményezzék és tervezzék meg cégük átalakulását, saját szempontjaik alapján döntsenek az átalakulást követően kialakítandó tulajdonosi körrel. (Az állam ekkor a privatizációba még nem tulajdonosként, hanem csak törvényességi és hatósági eszközökkel tudott esetenként beavatkozni.) Az ún. *spontán privatizáció* idején tehát az állam tulajdonosi érdekei lényegében még képviselő nélkül

maradtak, így a vállalatok felső vezetői egyidejűleg látták el a cégek kvázi-tulajdonosainak, menedzsereinek és privatizátorainak funkcióit.

1990-ben megszületett az Állami Vagyontulajdonosi törvényről, valamint az állam vállalatokra bízott vagyonának védelméről szóló törvény, mely a korábbi spontán privatizációt „korrigálva” átalakította a privatizáció jogi és intézményi környezetét, s megteremtette a *központilag irányított és ellenőrzött privatizáció* feltételeit. Ezzel megindult az önkormányzó vállalatokat korábban megillető tulajdonosi jogok elvonása a vállalatoktól, azokat kormányzati-adminisztratív szervezethez összpontosítva. A vállalati vezetők állami vagyon feletti hatásköre erősen csökkent, az állami tulajdon megszemélyesítője az Állami Vagyontulajdonosi Hivatal lett, így annak ellenőrzése és jóváhagyása nélkül már nem zárulhattak le jelentősebb privatizációs akciók.

A kormányzat 1992 végén ismét új *privatizációs stratégiát* dolgozott ki, amely elsődleges célként a széles és erős belföldi tulajdonosi réteg kialakításának elősegítését jelölte meg. Ez azt jelentette, hogy a gazdasági vezetés szakítani kívánt a korábbi, a spontán privatizáció időszakát felváltó, centralizált privatizáció időszakára jellemző bevétel-orientációval, mely a privatizáció erőteljes lelassulásához vezetett az ügyletek központi vezérlése, valamint a külföldi befektetőkre alapozása folytán.

A központilag kezdeményezett privatizációs programok kudarca ekkorra már tagadhatatlanná vált, de nemcsak a nagy-, hanem a kis- és középvállalatok átalakulása és privatizációja is meg-

\* A tanulmány „Az állami vállalatokból kialakult kis- és középvállalatok alkalmazkodása, életképessége, teljesítménye” című - 940/95 számú - OKTK kutatás alapján készült.

sínylette a nagyfokú centralizációt. A privatizációs stratégia kidolgozói számára lépéskényszerített, hogy a privatizáció elhúzódása közben a cégek egyre nagyobb hányadának romlott a gazdasági helyzete.

Az 1992-es új stratégiából egyaránt következett a mesterséges kínálat- és keresletteremtés, s ezzel a pénzügyi korlátok háttérbe szorulása. A hazai tulajdonszerzés preferálása a keresleti és kínálati politika alakításában új megoldásokat és eszközöket tett szükségessé. Ennek egyik elemét jelentette a *Munkavállalói Résztulajdonosi Program (MRP)* 1992. júniusi törvénybe iktatása, amely kedvezményes kamatozású hitel, valamint adókedvezmény útján biztosította annak lehetőségét, hogy a vásárláshoz megfelelő forrásokkal nem rendelkező dolgozók saját cégük megvételekor a vételárát ki tudják egyenlíteni.

A törvény megalkotásának háttérben a gazdasági érvek mellett ideológiai megfontolás is állt. A szakszervezetek és munkástanácsok által képviselt álláspont szerint a dolgozókat az állami vállalatoknál kifejtett értékteremtő funkciójuk alapján is bizonyos mértékű részesedés illeti meg az állam vagyonából. A munkavállalói tulajdonlás nyugati példáit (ESOP) jól ismerő politikusok és szakértők ezen túlmenően a tulajdonosi tudat révén elérhető teljesítménynövekedéssel, a várható tőkeosztalék ösztönző hatásával, a munkaszervezet és egyben a hazai privatizáció demokratizálásával érveltek.

A vállalati vezetők tulajdonszerzésére az MRP idején - egészen az 1995-ös új privatizációs törvény megjelenéséig - *nem született külön törvény*, illetve privatizációs konstrukció. Eleinte különösen gátolta a vezetői tulajdonszerzés hivatalos rangra emelését a még állásukban maradt vezetőket körülvevő ellenséges légkör, az előző rendszerbeli szerepvállalásukat számonkérő, leváltásukat is kilátásba helyező környezet.

Az MRP törvény volt az első olyan jogi keret, amely jelentős kedvezménnyel és intézményesen többségi tulajdonhoz tudta juttatni a vállalatok dolgozóit. (Kisebbségi tulajdonrész kedvezményes megszerzésére az évente mindig nagy késéssel megjelenő ún. Vagyonpolitikai Irányelvek - vagyonjegy, illetve dolgozói részvény formájában - már korábban is volt lehetőség. Az alkalmazottak kedvezményes tulajdoni részesedése e szabályozás szerint azonban nem haladhatta meg az érintett cég saját tőkéjének tíz-tizenöt százalékát. Az 1995-ös privatizációs törvényben a társaság jegyzett tőkéjének tizenöt százalékát jelenti e tekintetben a felső határt.)

A törvényben rögzített MRP olyan *hitelezési, adózási és szervezeti technikák együttese*, amelynek segítségével a munkavállalóknak lehetőségük nyílik arra, hogy megvásárolják az őket foglalkoztató gazdasági társaság tulajdoni részesedésének egészét vagy egy részét. A vásárlóként közösen fellépő munkavállalók vásárlásakor nem saját vagyonuk jelenti a hitelt nyújtó bank számára a visszafizetés fedezetét, hanem az általuk megvásárolt cég vagyona. A vásárlást igen nagy hányadban - 98, illetve 85 százalékban - olyan hitellel finanszírozzák, amelynek kamata és lejáratí ideje a hitelek piaci kamatánál és szokásos lejáratánál sokkal kedvezőbb, s törlesztését sem kell rögtön megkezdeni. A fennmaradó - ténylegesen készpénzben befizetendő - összeg előteremtésében is többnyire a megvásárolandó cég nyújt segítséget a dolgozóknak. A vételár kifizetésére szolgáló hitelt a dolgozók kollektíven törlesztik, részben a vagyონrészükre eső osztalékból, részben pedig a megvásárolt cég adózás előtti nyereségének számukra átutalt részéből. (A kollektív tulajdonszerzés a hitel nagy aránya következtében ugyanakkor számos tekintetben korlátozza a dolgozók tulajdon feletti rendelkezési jogának gyakorlását, így különösen a részvények elidegenítésének lehetőségét.)

Az 1995. májusában elfogadott új *privatizációs törvény* is megtartotta az MRP-konstrukciót, így az változatlanul a legtöbb kedvezményt kínálja az alkalmazotti kivásárláshoz. Az új törvény a készpénz ellenében történő privatizáció elsődlegessége jegyében azonban lényegesen - ötven százalékra - csökkenti a vételár hitellel fedezhető arányát. (A más konstrukciókban igényelhető kedvezményes hitel ötven millió forintos felső korlátja tehát az MRP-kre nem vonatkozik.)

Az 1995-ös privatizációs törvény egészen új elemként *először emeli törvényi erőre a vezetői kivásárlás technikáját*, mely alapvetően eltér az MRP konstrukciótól. Annál ugyanis kevesebb kedvezményt kínál a kivásárlásra készülő menedzsereknek és munkavállalóknak, amikor az általuk létrehozott gazdasági vagy polgári jogi társaságtól megköveteli, hogy készpénzért, a pályázat elnyerésekor fizessék meg a cég piaci értékének húsz százalékát, majd a következő öt évben szerezzék meg a többségi tulajdonlást biztosító tulajdoni részesedést. Kedvezményt jelent ugyanakkor a kivásárló menedzserek és munkavállalók számára, hogy az első öt évre az állami vagyonkezelő lemond az öt megillető tulajdonrész utáni szavazati jogról.

Tekintettel arra, hogy ez az új törvény az MRP konstrukcióhoz képest kevesebb előnyt biztosít a kivásárlásra készülő menedzsereknek, feltételezhető, hogy nem változik az a korábbi gyakorlat, amely szerint a vezetők a dolgozók számára létrehozott MRP keretében szerzik meg a vállalatuk feletti tulajdonosi ellenőrzés jogát. Az MRP alkalmazása eddig - mint arról a továbbiakban még részletesen is lesz szó - szinte minden cégnél vezetői dominanciájú tulajdon kialakulásához vezetett.

## Nagyságrendi kérdések

Magyarországon 1994. végéig összesen 197 MRP konstrukcióban történő munkavállalói kivásárlásra került sor. Ugyanezen időszak alatt az ötven százaléknál nagyobb arányban magántulajdonba adott cégek száma 866 darab volt, így az MRP ügyletek tették ki az 1994 végéig privatizált cégek számának 22,7 százalékát. Az 1989-ben nyilvántartott 1848 darab privatizálásra váró állami vállalatokhoz képest az MRP konstrukcióban eladott cégek számaránya közel tizenegy százalékot ért el.

A privatizációról rendelkezésre álló legfrissebb (1995. májusi) adatok\* szerint összesen 209 MRP ügyletre került sor, ezek aránya az ugyanezen időszak során többségi magántulajdonba adott 923 cégen belül 22,6 százalék. (A kiinduláskor nyilvántartott cégek 11,3 százalékát képviselik az 1995. májusáig végrehajtott MRP ügyletek.)

Az MRP konstrukcióban kivásárolt cégek vagyoneértékét az ötven százaléknál nagyobb mértékben magántulajdonba adott cégek vagyoneértékéhez viszonyítva a fenti arányszámoknál sokkal alacsonyabbak adódnak. Az 1994. végéig MRP konstrukcióban privatizált cégek aránya e tekintetben mindössze 7,3 százalékot ért el, s ugyanezen arány volt érvényes 1995. májusában is. Az MRP útján kivásárolt cégek vagyoneának névértéke 1994. végén 38,94 milliárd forint, a többségi magántulajdonba adott cégek összesített vagyoneértéke 534,37 milliárd forint volt. (A privatizáció indításakor nyilvántartott könyv szerinti

vagyoneérték 2,3 százaléka került MRP konstrukcióban a munkavállalók tulajdonába.)

Az adatokból világosan kirajzolódik, hogy MRP konstrukcióban az átlagosnál jóval kisebb vagyoneértékű cégek privatizációjára került sor Magyarországon. Az MRP útján eladott cégek átlagos vagyoneértéke mindössze harminckét százalékát tette ki 1994. végén az összes többségi magántulajdonba adott társaság vagyoneértékének.

Az MRP-s cégek méret szerinti megoszlására jellemző, hogy az 1994. végéig kivásárolt társaságok közel felét ötszáz millió forint alatti jegyzett tőkéjű cégek adják. Különösen 1994-ben nőtt meg az MRP konstrukcióban privatizált cégek nagyságrendje, mivel az előző évi két darab ötszáz millió forint feletti jegyzett tőkéjű céggel szemben 1994-ben már 47 ilyen társaság szerepelt e cégek körében. A foglalkoztatottak száma szerint vizsgálva az MRP-s társaságok megoszlását, 1994-ben a cégek 45 százaléka esett a kétszáz fő alatti létszám kategóriába. [Az MRP tulajdonhányadal ..., 1995]

1995. októberéig további 24 cégnél került sor MRP konstrukciójú kivásárlásra. Így a regisztrálás kezdete, azaz 1992. júniusa óta a munkavállalói tulajdonba került vállalkozások száma 221-re emelkedett. E cégek vagyoneértéke pedig ösz-szesen 44,5 milliárd forintot ért el.

A fenti statisztikai adatok kizárólag az Állami Vagyonügynökség, az Állami Vagyonkezelő Rt., illetve az Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt. által nyilvántartott MRP ügyletekre vonatkoznak. Ebből következően *nem tartalmazzák* az alkalmazotti és vezetői kivásárlások azon eseteit, amelyekre *nem MRP konstrukcióban került sor*.

Ez különösen zavaró az 1989. vége és 1992. júniusa között - azaz az MRP törvény elfogadása előtt - végrehajtott dolgozói-vezetői kivásárlások esetében, amely szakértői becslések szerint [Karsai, 1991] megközelítőleg harminc céget érint. Ugyanakkor a megfigyelt időszak egészére vonatkozóan hiányzik azon ügyletek nyilvántartása, amelyek keretében a kivásárolt cégek vezetői és/vagy dolgozói nem MRP konstrukcióban, hanem más módon, például külső befektetőként szerezték meg a saját cégük feletti tulajdonjogot. (A vagyonkezelők nyilvántartásából nem derül ki, hogy a kivásárlásra alakult befektető csoport tagjai között szerepelnek-e az érintett cég dolgozói, illetve

\* 1995. májusát követően az ÁPV Rt. már nem teszi közzé, hogy az értékesített vagyon hány százaléka került magánkézbe ötven százalék feletti és alatti arányban, illetve teljes mértékben. Ennek megfelelően hiába áll rendelkezésre az MRP konstrukció keretében eladott társaságok darabszáma és könyvértéke 1995 októberéig, az immár nem viszonyítható az összes többségi magántulajdonba adott társaság adataihoz.

vezetői.) Feltételezhető azonban, hogy a kivásárláshoz rendkívüli kedvezményeket kínáló MRP törvény megszületését követően a más konstrukcióban megvalósuló vezetői és alkalmazotti kivásárlások száma megcsappant.\*

Az adatokat azért is némi fenntartással kell kezelni, mert az állami vagyonkezelők nyilvántartása a kisebbségi és a többségi tulajdon megszerzését biztosító MRP ügyleteket egyaránt magában foglalja, míg a viszonyítás alapjául a többségi magántulajdonba adott cégek szerepelnek. Az adatok azonban megközelítőleg mégis használhatók, mivel az MRP kivásárlások - darabszámukat tekintve - 1993-ban közel hetven százalékban, 1994-ben több mint hatvan százalékban többségi kivásárlást jelentettek. 1995. első felében többségi MRP értékesítések adták az összes MRP konstrukciójú kivásárlás 62 százalékát. Az ügyletek által érintett vagyon könyv szerinti értéke alapján 1994. végén a többségi MRP-s kivásárlások tették ki az MRP ügyletek keretében értékesített vagyon *kétharmadát*. [Az MRP tulajdonhányaddal..., 1995] Feltételezhető azonban, hogy a kisebbségi dolgozói tulajdoni részesedések megszerzésére is olyan esetekben került sor, amikor a külső befektetők által végrehajtott privatizáció nyomán a szóban forgó cégek többségi magántulajdonba kerültek.

Az állami vagyonkezelők nyilvántartásában szereplő adatok más szempontból is korrigálásra szorulnak. Amellett, hogy kizárólag az MRP törvény szerint értelmezett kivásárlásokat takarják, azaz nem veszik figyelembe az alkalmazottak tulajdonába más módon került cégek adatait, *nem tükrözik a privatizáció óta bekövetkezett változásokat* sem. Így nem tűnik ki ezen adatokból, hogy az MRP szervezetek által megvásárolt tulajdonrész nem került-e időközben új tulajdonoshoz. E torzítás egyelőre nem jelentős, mivel - mint arról a tulajdonosi struktúrája vátozása kapcsán majd szó lesz - mindeddig igen ritkán fordult elő, hogy a dolgozók megváltak (többségi) tulajdoni hányaduktól.

Az alkalmazotti tulajdonlás kapcsán meg kell említeni a vezetői/dolgozói tulajdon egy speciális

\*1993. második felétől különösen jelentős torzítást takar az MRP kivásárlások nyilvántartásának e hiányossága. A vagyonkezelők ugyanis ekkor már elfogadtak olyan pályázatokat is, ahol az MRP szervezet és a vezetőkből alakult gazdasági társaság közös - konzorciális - vásárlási ajánlatot nyújtott be a meghirdetett cégek pályázatára. Ezen időszakról fogva a hivatalos regisztrált adatokat feltehetőleg jelentősen meghaladta a tényleges többségi alkalmazotti kivásárlások száma.

formáját, az ún. *privatizációs lízing* konstrukciót. Erre a privatizációs eljárásra a privatizációt szabályozó törvény értelmében eddig csak két sikertelen pályázat után kerülhetett sor, s a kifejezetten rossz helyzetű, ám a vezetői által feljavíthatónak ítélt cégeknél alkalmazták. A lízing konstrukció - ha a lízingbe vevő közösséget a cég vezetői alkotják - lényegében a vezetői tulajdon halasztott, távlatilag bekövetkező formáját takarja, mivel a szóban forgó cég feletti tulajdonjog csak a lízingszerződés lejártakor, azaz több éves késéssel kerül a lízingszerződés feltételeit betartó lízingelő(k) birtokába. Az ÁVÜ, az ÁV Rt., illetve az ÁPV Rt. adatai szerint 1994 decembereig 24 cég esetében, 1995-ben pedig további három cégnél került sor ilyen szerződés megkötésére. E cégek vagyonának névértéke összesen 6,9 milliárd forintot tett ki.

Az MRP szervezetek tulajdonába került cégek ágazati megoszlására jellemző, hogy azok a gazdaság minden ágában jelen vannak. (Vö.: [Osváth, 1994], [P.A.G., 1994] és [Laky, 1995].) 1994. novemberi adatok szerint e cégek fele a feldolgozóiparban található. Szintén magas az arányuk a kereskedelemben, ide tartozik az MRP-s társaságok közel negyede. Tizenkét százalékuk az ingatlan-, illetve a bérbeadási ügyletekhez, nyolc százalékuk az építőiparhoz, közel öt százalékuk pedig egyéb területekhez sorolható. Az egyéb kategóriák közül kiemelkedik a mérnöki tanácsadást és tervezést kínáló cégek száma.

## A kivásárolt cégek tulajdonosi szerkezete

### Az MRP-s cégek tulajdoni szerkezete

Az MRP keretében kivásárolt cégeknél a dolgozók tulajdonosi részesedése az érintett cégek jegyzett tőkéjéből - a cégek összességét tekintve - átlagosan 53 százalékos. Ezt az ÁPV Rt. tizenhárom és az önkormányzatok öt-hat százalékos részesedése egészíti ki. Az ún. egyéb magyar befektetői tulajdoni hányad az összesített adatok szerint huszonöt százalékos, a külföldi résztulajdon nagysága pedig elenyésző. (A külföldi tőke sem a kisebbségi, sem pedig a többségi MRP tulajdonban lévő cégekbe nem szívesen társult be.)

Természetesen a fenti, összesített adatoktól jelentősen eltér a többségi MRP tulajdonba került társaságok tulajdonosi szerkezete. E cégek esetében a dolgozói tulajdon aránya átlagosan megközelíti a jegyzett tőke 73 százalékát. [Az MRP tulajdonhányaddal..., 1995] Míg a vállalat szem-

pontjából a „külső“ magyar befektetők részesedése a többségi MRP tulajdonban lévő társaságoknál igen jelentéktelen (8%), a kisebbségi MRP tulajdonú cégeknél e tulajdonosi kör játsza a legfontosabb szerepet, kezében tartva a jegyzett tőke átlagosan 47 százalékát.

A „külső“ hazai befektetők tulajdonosi részesedését vizsgálva vissza kell utalni az állami vagyongazdálkodók adatfeldolgozási rendszerének már említett problémájára. Az adatok regisztrálása ugyanis nem teszi lehetővé a vállalatnál dolgozó, ám önálló gazdasági társaság útján vagy magánemberként saját tőkét befektető vezetők, illetve dolgozók elkülönítését a valóban „külső“, tehát nem a cégnél dolgozó befektetőktől. A konkrét vállalatok tulajdonosi körének tanulmányozása alapján azonban feltételezhető, hogy a külsőnek vélt befektetők körét nagy százalékban a menedzserek - kivásárlásra létrehozott - társaságai alkotják. A tulajdoni hányad megszerzésének fő motívuma ezekben az esetekben az MRP-n keresztül megszerzett tulajdoni részesedés olyan mértékű kiegészítése, ami a menedzserek számára egyértelműen biztosítja a tulajdonosi jogok gyakorlásánál a domináns pozíciót.

A vállalatokra vonatkozó eddigi kutatási eredmények egyértelműen a *menedzserek meghatározó tulajdoni többségének kialakulását* igazolják. Ahol a menedzserek MRP-n belüli tulajdoni hányada nem érte el az ötven százalékot, ott is minden esetben meghaladta a döntéshozatalnál a vétőjog gyakorlását biztosító huszonöt százalékot. Az e feletti, azaz az MRP-n kívül - MBO keretében - vásárolt tulajdoni hányad pedig sok cégnél további vagyონrész feletti rendelkezési jogot biztosított a vezetők számára. (A törlesztés időszakában a kapcsolódó jogosítványok gyakorlása során - az MRP szervezetek belső szabályozatlansága folytán - általános gyakorlat, hogy még a kisebbségi tulajdonrészrel rendelkező menedzsment is előjogokat gyakorolhat.)

Az MRP-k köntösébe *bújtatott vezetői kivásárlás* a többségi MRP tulajdonba került cégeknél annak következtében alakulhatott ki, hogy az MRP törvény az MRP szervezetek alapszabályában rögzítendő kérdések közé utalta a résztvevők befizetéseinek módját és mértékét, a szervezet tulajdonában lévő vagyónrészeknek a résztvevők tulajdonába kerülésének módját, elosztásának elveit, visszavásárlásának szabályait, értékesítésük esetén az elővásárlási jog gyakorlásának módját, a hitel törlesztését követően a vagyónrész elidegenítésének szabályait, valamint a szervezet megszűnésekor a vagyón felosztásának elveit.

Miután az alapszabály szabja meg a résztvevők tulajdonhoz jutását meghatározó jogosultsági elveket, a kollektívan megvásárolandó tulajdonosi részesedés tagok közötti felosztási szabályait, valamint a tulajdonnal együtt járó szavazati jogok résztvevők általi gyakorlásának lehetőségét, a törvényből hiányoznak az ún. tisztesség szabályok.\* Ezek a vezetők tulajdonosi részesedését a vállalati keresettömegben való részesedéshez, avagy a tulajdoni részesedés egy meghatározott hányadához kötik. (Ilyen szabályokkal az MRP konstrukciót az 1995-ös privatizációs törvény sem egészítette ki, pusztán a vezető testületek összetételére vonatkozóan hozott változásokat.)

A menedzserek által kezdeményezett és az ő elképzeléseiket tükröző konstrukciójú MRP kivásárlások esetében így nem véletlen, hogy az MRP szervezeteken belüli tulajdon és az ehhez kapcsolódó jogosítványok - így különösen a szavazati jog gyakorlásának lehetősége - elosztása a gyakorlatban a menedzsment meghatározó tulajdoni részesedésének kialakulásához vezetett. Egyaránt a menedzsmentnek kedvezett a saját erő befizetésének függvényében, a keresetek alapján, illetve a beosztáshoz kapcsolódóan megállapított tulajdonszerzési lehetőség, amit csak a cégnél eltöltött idő árnyalt némileg a törzsgárda javára. (Vö.: [Karsai, 1993/a], [Karsai, 1993/b], [Boda-Karsai, 1993] és [Boda-Hovorka-Neumann, 1994].)

### Várható változások a tulajdonosi körben

A menedzsment a törlesztési és vagyonnevesítési periódus végére várhatóan még a jelenleginél is nagyobb tulajdonrészhez fog jutni. A szakértők különösen az MRP szervezetek „kiürítése“ útján történő további tulajdonszerzés lehetőségére hívják fel a figyelmet [Nagy, 1994], [Osváth, 1994]. A cégektől kilépő, avagy a cégek által alapított gazdasági társaságokhoz átkerülő dolgozók ugyanis kötelesek részvényeiket az MRP szervezet számára megvételre felajánlani. A visszavásárolt tulajdonrészek MRP szervezeten belüli átrendeződése a tehetősebb vezetők tulajdoni hányadának növekedését valószínűsíti.

További tendencia, hogy a már többségi munkavállalói - menedzserei és dolgozói - tulajdonban lévő cégeknél a munkavállalók a kivásárlás időpontja után igyekeznek tulajdonrészüket

\* Lásd e kérdérről bővebben pl.: Boda-Hovorka-Neumann, 1994

még tovább növelni. Azaz ha tehetik, további részvényeket, illetve üzletrészeket vásárolnak - például kárpótlási jegyek felhasználásával igen kedvezményes árfolyamon - a kisebbségi tulajdonos vagyongazdálkodó(k)tól, illetve önkormányzatoktól. (Előfordult, hogy az MRP szervezet további vásárlását eleve opció biztosította.)

Mindez egyúttal azt jelenti, hogy a többségi munkavállalói tulajdonba került cégek tulajdonosai közé külső, friss tőkét hozó hazai vagy külföldi befektetők a kivásárlást követően sehol nem kerültek be. Ott sem, ahol a munkavállalók pályázatukban a kivásárláskor erre határozott ígéretet tettek. A cégek külső tulajdonostársaként így változatlanul az állami vagyongazdálkodó(k), illetve az önkormányzatok szerepelnek. Kivételt néhány olyan cég jelent, ahol a kivásárlást meghitelező bank közvetlenül, vagy valamely érdekeltségén keresztül maga is tulajdoni hányaddal rendelkezik a cégben.\*

A külső befektetők távolmaradását több tényező is magyarázza. A kivásárló csoportok vezérmotívuma általában eleve egy új, „valódi” tulajdonos megjelenésének elkerülése volt, az MRP köntösbe bújó vezetők többnyire kizárólagos tulajdonossá akartak válni. Másrészt viszont a dolgozói tulajdonba került cégek sem jelentenek a külső befektetők szemében vonzó befektetési lehetőséget a döntéshozatalt lelassító tulajdonosok nagy száma, a kivásárlás érdekében felvett jelentős hitelterhek és az általában jellemző gyenge jövedelmezőség folytán.

A munkavállalók által megszerzett tulajdoni hányad eladását a hitel törlesztésének ideje alatt

\* A cégekhez belépő új dolgozók MRP szervezetbe való belépéséről és tulajdonszerzéséről viszonylag kevés adat áll rendelkezésre. Az MRP törvény az alapszabály, illetve a közgyűlés hatáskörébe utalja annak eldöntését, hogy a későbbiekben jogosultságot szerzők milyen feltételekkel csatlakozhatnak az MRP szervezetéhez. A céghez később belépő, s MRP szervezetbe is csatlakozni kívánó dolgozók számára a tapasztalatok szerint hátrányos, hogy részvény-, illetve üzletrészvásárlásaik finanszírozásánál az ún. önerős rész megteremtésében ők már nem kapnak a cégtől segítséget. (Igen ritka az olyan alapszabály, amely az MRP szervezet vagyonaiban tartott, tehát nem felosztott tulajdonrészrel teremt forrást az új belépők kedvezményes vásárlásához.) Az is az MRP szervezetek zártságát fokozza, hogy az alapszabályok az MRP szervezetekbe való belépés lehetőségénél - így az új belépők számára is - általában a törvényben előírt minimális feltételeknél eleve szigorúbb előírásokat tartalmaznak. (Így például a szükséges szolgálati idő meghatározásakor, ahol a törvény félfévesztől öt évesig terjedő munkaviszonyban állapítja meg az MRP szervezetbe való belépésre feljogosító munkaviszonyt.) [Boda-Hovorka-Neumann, 1994].

egyébként az MRP törvény jogi előírásai jelentősen korlátozzák. A hitel igénybevételeivel vásárolt tulajdoni részesedését az MRP szervezet, illetve annak tagjai mindaddig nem idegeníthetik el, amíg a hitel törlesztése be nem fejeződik. Ennek oka, hogy a hitelfelvétel érdekében jelzáloggal megterhelt cég maga jelent garanciát, illetve annak vagyona fedezetet a hitelt nyújtó bank számára a hitel visszafizetésére.

A fentiek alapján nem meglepő, hogy a különböző kutatásokból megismert MRP-s cégek belső tulajdonosi struktúrája a kivásárlás óta alig változott. Minimális részvény, illetve üzletrész átruházásra került sor a cégen belül szabadon értékesíthető ún. sajáterős tulajdoni hányadoknál, valamint a kilépő dolgozóktól visszavásárolt részvények/üzletrészek esetében. A belső tulajdoni szerkezet nagyobb mértékű átrendeződése, pontosabban a tulajdoni hányad jelenleginél nagyobb koncentrálódása a nagyobb megtakarításokra képes vezetőknél, csak a hitelek törlesztése, azaz a részvények/üzletrészek nevesítése, jóváírása után várható.

1995. májusában húsz, többségi alkalmazotti tulajdonban lévő cégről\* - az MTA IVKI telefonon történt megkérdezése alapján - kiderült, hogy hét esetben az alkalmazottak kis mértékben tovább növelték részesedésüket, míg további hét társaságban a belső/külső tulajdonosi arány nem változott. Két cégnél felszámolási eljárás következtében változott meg a tulajdonosi struktúra, egy céget kockázati tőkések vettek meg, három cég pedig nem adott e kérdésre választ. A válaszadók közül egyébként senki nem jelezte, hogy a közeljövőben a tulajdonosi struktúra további változását tervezné.

### A tulajdonosi érdek képvisellete

A munkavállalói tulajdon a többségi MRP kivásárlások esetében igen erőteljes hatással van a kivásárolt cégek tulajdonosi ellenőrzését biztosító testületek összetételére, valamint ezen keresztül a tulajdonosi érdek képviselétének hatékonyságára.

Az MRP törvény nem tartalmaz az MRP szervezetek belső szabályozására vonatkozó előírásokat, e kérdéseket az alapszabályban meghatározandó kérdések közé sorolja. Így többek

\* E cégek mind méretüket, mind szakágzatukat tekintve jól reprezentálták az addig előfordult alkalmazotti kivásárlásokat, s alkalmasak voltak a feltételrendszer változása nyomán jelentkező eltérő hatások elemzésére is.

között a közgyűlés dönt arról, milyen alapelvek szerint történjen a törlesztett részvények nevesítése, avagy a szavazati jogok feletti rendelkezés. Mivel az MRP-s alapszabályok többsége a törlesztett részvényeket automatikusan a sajtóterő befizetése arányában nevesíti, a sajtóterős befizetés pedig elsősorban az MRP szervezet megalakulásakor érvényes hierarchikus viszonyokat tükrözi, azaz tartósítja, a leendő tulajdoni hányad arányában történik a legtöbb kérdésben a szavazás. Csak ritka kivétel az *egy tag - egy szavazat* elvének érvényesítése a szavazásnál. [Boda-Hovorka-Neumann, 1994]

Az MRP szervezet közgyűlésének döntése határoz arról is, hogy a tagok milyen mértékben jogosultak szavazati jogokkal maguk élni, s mekkora tulajdoni hányad feletti szavazati joggal ruházzák fel magát az MRP szervezet. Igen ritka, hogy a sajtóterős befizetés ellenében kiosztott részvények szavazati jogát is az MRP szervezet gyakorolja. Ezzel szemben általános az a megoldás, amikor az MRP szervezet a még kifizetetlen részvények feletti szavazati jogokat gyakorolja.

Gyakran hiányzik az MRP szervezetek alapszabályából a kisérszvényesek képviselőinek szabályozása, azaz e szervezet döntési mechanizmusának szabatos leírása. Típushiba, hogy az alapszabály nem gondoskodik arról, hogy a társaság közgyűlésén az MRP ügyvivők képviselői felhatalmazással rendelkezzenek, sem pedig arról, hogy a képviselő álláspont kialakítására demokratikus eljárási szabályok szerint kerüljön sor. [Boda-Hovorka-Neumann, 1994]

A dolgozói tulajdonba került cégek tulajdonosi képviselőt ellátó vezető testületek összetételéről viszont már rendelkezik az MRP törvény. Eszerint az MRP szervezet ügyintéző szervét az MRP összes résztvevőjéből álló közgyűlésnek úgy kell megválasztania, hogy az ügyintéző szerv tagjainak legalább a felét az MRP szervezetben részt vevő tagok adják, legalább egyharmadát pedig a kivásárolt gazdasági társaság delegálhatja. A törvény 1995-ös módosítása nyomán az ügyintéző szerv összetétele szempontjából további korlátozás, hogy a társaság vezető tisztségviselője és vezérigazgatója, illetve annak helyettese nem lehet az MRP ügyvezető szervének tagja. (A törvénymódosítás hátterében annak az igen elterjedt gyakorlatnak a kritikája áll, amikor az MRP szervezetek vezető testületét és így képviselőt ellátó személyek a kivásárolt cég vezetői közül kerültek ki. Mivel többnyire az igazgató, valamelyik helyettese,

vagy más bizalmasa az MRP szervezetben is meghatározó szerepet töltött be, e szervezet működésében a menedzsment jelenléte meghatározó volt.)

Ennek következtében a dolgozók klasszikus értelemben vett tulajdonosi szerepe háttérbe szorult, *s nem valósult meg a társaság vezetőinek tulajdonosi kontrollja* sem. Nem épült ki beszámoltatásuk rendszere, s nem volt mód az idővel alkalmatlanná váló vezetők leváltására sem. A kivásárolt cégekben meghatározó tulajdoni hányaddal rendelkező vezetők ellenőrzését általában nem tette lehetővé a képviselői testületek összetétele, azaz a vezetők kettős szerepköre.

A menedzserek így a kivásárlással nemcsak tulajdonosi, de vezetői posztjukat is „megvásárolták”. (Vö.: [Vanicsek, 1993]; [Karsai, 1994] és [Boda-Hovorka-Neumann, 1994]) A dolgozók - mint tulajdonostársak - által gyakorolt ellenőrző szerephez a tapasztalatok szerint egyaránt hiányzott a megfelelő mechanizmus, a szakértelem és a tulajdonosi tudat. (Jövedelmükben ugyanis az osztalék aránya oly csekély, hogy az nem veheti fel a versenyt a bér növelésében és a munkahely megtartásában megnyilvánuló alkalmazotti tudattal.)

A részvények/üzletrészek által a tulajdonosoknak biztosított jogokat a nem vezető beosztású dolgozók a többségi munkavállalói tulajdonba került cégeknél általában nem tudták gyakorolni sem az MRP szervezetben, sem pedig a megvásárolt cégek ellenőrző testületeiben. A képviselőre megválasztott testületekben zömmel jelen lévő menedzserek elsősorban saját érdekeik képviselőt látták el.

Egy kompetens menedzsmentnek a dolgozói képviselő gyengesége folytán *megegyesített tulajdonosi pozíciója kedvez a vállalati hatékonyság növekedésének*. A sikeres MRP kivásárlástól várható pozícionális és vagyoni előny megfelelő ösztönzést jelent a vezetés számára. A hitel visszafizetésének nyomasztó terhe kikényszeríti a cég alkalmazkodásához szükséges azon lépéseket is, amelyek sértik a munkavállaló tulajdonosok érdekeit. Az MRP-s cégeknél általában nem tapasztalható, hogy a tulajdonos dolgozók jelenléte akadályozná a béremelések visszafogását, avagy a létszám szükséges leépítését.

Az eddig végzett empirikus *kutatások\** azt mutatják, hogy az MRP szervezetek mint tulaj-

\* Lásd például a Munkaügyi Kutatóintézetnél, valamint az MTA Ipar- és Vállalatgazdaságtudományi Intézetnél a témában 1993-94-ben végzett kutatásokat.

donosok általában nem ellenezték a menedzsment szerkezetátalakítási koncepciójának, éves üzleti tervének foglalkoztatást is érintő lépéseit. A tulajdonosváltást követő létszámleépítések során az elbocsátandók kiválasztásánál nem volt meghatározó szempont az MRP szervezetben való tagság.

A már említett 1995. májusi *telefonos megkérdezés* tapasztalatai azt mutatják, hogy a tulajdonos menedzserek a cégek karcsúsítását illető terveiket viszonylag könnyen meg tudták valósítani, ám ritkán kényszerültek a bérek visszafogására. Jelentős (húsz százalékos feletti) elbocsátások viszonylag nagy számban (hat cégnél) fordultak elő a leépítést alkalmazó társaságok (tíz cég) körében. Három cégnél a létszám gyakorlatilag nem változott, egyénél pedig igen erőteljesen - majdnem száz százalékkal - nőtt a foglalkoztatottak száma. (Hat vállalatnál nem álltak rendelkezésre a vonatkozó adatok.)

Az sem állítható, hogy az MRP útján történő kivásárlás nyomán a szóban forgó cégeknél az MRP szervezet mindenáron a bérnövelés mellett lépett volna fel. Az e szempontból is vizsgált cégeknél a béremelkedés üteme a korábbi időszakhoz képest lényegesen nem változott. A telefonos megkérdezés adatai szerint a válaszadók közül mindössze két cég jelzett, a korábbi időszakhoz képest nagyobb béremelést.

Nagyobb problémát jelent, ha a menedzsment alkalmatlansága, koncepciótlansága gátolja a cég fejlődését, talpra állását. A cég jövője szempontjából a menedzsment leválthatatlansága tehát veszélyes is lehet. A tulajdonosváltás tényétől ugyanis az ügyvezetés minősége, a menedzsment szakmai színvonala sehol sem változott meg. Ám a határozatlan, koncepciótlan vállalati vezetők menesztésére a tapasztalatok alapján sem került sor sehol, a tulajdonosi kontroll tehát ilyen értelemben nem működött a dolgozói tulajdonba került cégeknél. Előfordult viszont, hogy a nem megfelelő vezetés az MRP-s céget válságba sodorta, s annak felszámolására, illetve eladására kényszerültek tulajdonosai, azaz a vezetők menesztése helyett a dolgozói tulajdon szűnt meg. [Boda-Karsai, 1993]

## A cégek gazdasági helyzete

### Az MRP-k által igénybe vehető hitel hatása

Az MRP törvény talán legfontosabb eleme, amely a kivásárolt társaságok későbbi gazdasági teljesítményét alapjaiban érintette, az ún. Egzisz-

tencia hitel (E-hitel) igénybevételének lehetősége. (A törvény elvileg lehetőséget biztosított részletfizetéssel történő vásárlásra is, ám ez a megoldás a gyakorlatban igen ritkán fordult elő, mivel ez az állami vagyónkezelő szervezet általi hitelnyújtást jelentette volna.) A hitel által biztosított kedvezmény egyaránt megnyilvánult a hitelfelvételhez a törvény által előírt sajáterő rendkívül alacsony arányában, a törlesztésre rendelkezésre álló idő hosszában, valamint a törlesztés megkezdéséig biztosított türelmi idő beiktatásában.

A törvény eredetileg a megkívánt saját pénzforrás mértékét az egy résztvevőre átlagosan jutó vagyონrész vételárának függvényében úgy állapította meg, hogy az öt millió forintig két százalék, öt és tíz millió forint között tizenöt százalék, tíz millió forint feletti vásárlás esetén huszonöt százalék legyen. Futamideje az E-hitelnek eredetileg maximum tíz év lehetett, amelyből legfeljebb két év volt a türelmi idő. Az E-hitel nyújtásának feltételeit egy kormányrendelet 1993. februárjában némileg módosította. E módosítás az öt millió forint feletti hitel esetén a felvevőktől egységesen tizenöt százalékos sajáterő biztosítását követelte meg, azaz a tíz millió forintnál nagyobb hitelek nyújtásakor nem igényelt magasabb sajáterőt. A törvény módosítása az E-hitel futamidejét is érintette, mivel azt tíz évről tizenötre emelte fel, miközben a visszafizetés megkezdésére adott türelmi időt is egy évvel, azaz három évre emelte. Javultak tehát a nagyobb összegű E-hitel felvételének kondíciói.

Az MRP szervezetek által felvehető E-hitel feltételeit az 1995. májusában életbe lépő új privatizációs törvény ismét jelentősen megváltoztatta azzal, hogy csupán a vételár felének kiegyenlítésénél engedte meg annak igénybevételét, azaz jelentősen megemelte az egyes ügyletek készpénzigényét. (A nem MRP-s ügyletek esetében a törvény még az E-hitel felső korlátját is megszabta, ötven millió forintban állapítva meg azt.) A törvény módosítása nem érintette a korábban egységesen hét százalékban megállapított kamat mértékét, ami a három százalékos alapkamat mellett a bankok négy százalékos kezelési költségét is tartalmazta, s így az aktuális piaci kamatoknak még a negyedét sem érte el.

A hitelt nyújtó kereskedelmi bankok *kihelyezési kockázatát* jelentősen csökkentette, hogy a kedvezményes kölcsönt nem saját forrásukból, hanem a jegybank refinanszírozási keretének terhére adhatták, s nemfizetés esetén automatikusan rátehetnék kezüket a privatizált cégre. A bankok

emellett úgy írták alá az E-hitel folyósításához kapcsolódó eljárási rendet, hogy az tartalmazta az Állami Vagyonügynökség kezességvállalását a bankokat ért hitelezési veszteség erejéig.

Az E-hitel nyújtására vállalkozó kereskedelmi bankok között csupán a hitel nyújtása ellenében megkívánt biztosítékok mértékében mutatkozó különbség. A bankok ugyanis általában nem elégedtek meg a törvényben számukra „hivatalból” biztosított zálogjoggal a kivásárolt vagyon felett, valamint a kivásárolt cég kezességvállalásával.

A bankok kihelyezéseik biztonságának növelésére sokféle eszközt alkalmaztak. Általában előírták, hogy a hitelfelvevők náluk vezessék számlájukat, információs és ellenőrzési jogot kötöttek ki maguknak, a normál kölcsönöknél megszokottnál képest jóval nagyobb fedezetet követeltek meg ügyfeleiktől, rögzítették, hogy újabb, más banktól történő hitelfelvételre csak az ő engedélyükkel kerülhet sor. Ritkábban előfordult, hogy óvadékba helyezték a kivásárolt részvényeket, azonnali inkasszót kötöttek ki a folyószámla kezelésénél, a hitel megadását a törlesztési időszak lejárta előtti további tőkebevonás ígéretéhez kötötték, megkívánták a menedzserek személyes kockázatvállalását, s előfordult, hogy bizonyos tulajdoni hányad nekik történő átadásához kötötték a finanszírozást. [Karsai, 1994]\*

Az E-hitelek összege a privatizáció során egyre nagyobb lett. Az 1994. végéig összesen kifizetett E-hitelek értéke 62 milliárd forintot tett ki, ez az összeg azonban az MRP szervezeteknek nyújtott kölcsönök mellett az előprivatizáció keretében történő, annál azonban jóval kisebb volumenű hitelnújtást is tartalmazza. Az E-hitel a hazai befektetőket támogató értékesítési technikák közül 1994-ben a második helyet foglalta el a 63,5 milliárd forintra rúgó kárpótlási jegyek után. (Az E-hitel kihelyezések összege 1991-ben 1,1 ; 1992-ben 9,07; 1993-ban 21,7; 1994-ben pedig 30,23 milliárd forintot ért el. [Diszkontált..., 1995])

\* A legsajátosabb megoldást az Agrobank alkalmazta, amely előírta a hitelért hozzá forduló cégnek, hogy az hozzon létre egy olyan konzorciumot, amelynek egyik tagja a bank bizalmát élvező tanácsadó cég, amely azután tanácsadói díja fejében a privatizált vállalkozásból öt-huszonöt százaléknyi tulajdoni hányadot kap. A konzorcium tagjai által kötött szindikátusi szerződés pedig azt tartalmazta, hogy válságos helyzetben a privatizált cégnek mindenekelőtt a banknak való tartozásait kell kiegyenlítenie. (Ez utóbbi megoldás törvényességét a hatóságok időközben megkérdőjelezték.)

Az eredeti célokkal szemben, amelyek szerint a rendkívül kedvezményes konstrukció elsősorban a kisebb állami vállalatok megvételeéhez nyújtott volna segítséget, valójában mind kevesebb tranzakcióban mind nagyobb összegű E-hitelt vettek igénybe. A kezdetben kiegészítő támogatására bevezetett E-hitel átlagos nagysága 1992-ben kétszáz-ötszáz ezer forint volt, ez az összeg 1993-ra már öt-százötven millió forintra emelkedett. Az 1993-as év második felétől pedig már gyakran ötszáz-hétszáz millió forint értékű nagyvállalatokat, kereskedelmi láncokat is E-hitel ellenében privatizáltak. [Érsek-Hámor, 1994] A fenti adatokból látható, hogy a felvett E-hitelek volumene különösen az 1993-as, a korábbiaknál sokkal nagyobb volumenű MRP-s vásárlások nyomán ugrott meg, amikortól a közép- és nagyvállalatok is többségi dolgozói tulajdonba kerültek.

#### Az MRP-s cégek gazdálkodásának jellemzői

A többségi munkavállalói tulajdonba került cégek gazdálkodási helyzetéről, pontosabban a cégek privatizációjának a gazdálkodásra gyakorolt helyzetéről meglehetősen kevés és ellentmondásos információ áll rendelkezésre. Olyan korrekt hatásvizsgálat, amely a kivásárlás időpontja, a cégek mérete, szakágazata, valamint kivásárlás előtti állapota szerint elért teljesítményt vizsgálta volna meg az MRP konstrukció keretében kivásárolt cégeknél, s mélyrehatóan elemezte volna a kivásárlásoknak a társaságok gazdálkodására gyakorolt hatását, egyáltalán nem készült. Csupán olyan hézagok - nyilatkozatok - állnak rendelkezésre, amelyek sokszor a vizsgált vállalati kör, illetve az elemezett időszak adatainak pontos közlése nélkül nyilvánítanak véleményt e kérdésben.

A fenti vizsgálatok hiányát némileg magyarázza, illetve menti, hogy *csak több év elteltével mérhető le a dolgozói tulajdonlás tényleges hatása* a cégekre, mivel maga az MRP konstrukció számos olyan „féket” tartalmaz, ami eleve késlelteti a privatizáció hatásának jelentkezését. Ilyen beépített fék például a felvett hitelek visszafizetésének többéves moratóriuma, valamint a megszerzett tulajdoni hányad - részvények/üzletrészek - elidegenítésének tilalma a hitel törlesztésének teljes időtartamára.

A sajtóban megjelent pozitív értékelések többnyire az MRP-k szervezésében, tanácsadásában és érdekképviseletében érintett cégek,

illetve alapítványok vezetőitől, a Vagyonügynökség MRP mellett elkötelezett képviselőitől hallhatóak. (Vö.: [Az MRP szervezetek ..., 1994], [Osváth, 1994], [P.Á.G., 1994], [Nagy, 1994.], [Mocsáry, 1995], [Az idén ..., 1995].)

Így lehet olyan sommás véleményeket olvasni, mely szerint a dolgozói tulajdonba került cégek teljesítménye a kivásárlás óta javult, vagyonaerős nyereségük, cash-flow-juk inkább jobb az átlagnál. E társaságok olyan közepes, zömmel pedig olyan jó közepes teljesítményt nyújtó cégek, amelyeknél - különösen ha a partícipatív munkaszervezeti megoldásokban rejlő lehetőségeket is kiaknázzák - még a privatizált társaságok többségéhez képest is inkább van esély a tulajdonszerzéshez felvett hitelek törlesztésére és a működőképesség fenntartására. S mivel az MRP-s cégek teljesítménye nem rosszabb, mint a többi privatizált társaság eredménye, s e cégek legalább olyan jól működnek mint korábban, életbenmaradási esélyeik pont akkorák, mint a más módon privatizáltaké. Ennek alátámasztásául általában az az érv szolgál, hogy míg más - készpénzes - vásárlással megszerzett cégekből a keletkezett jövedelmet sokféle módon ki lehet vonni, az MRP-s cégeknél azt csak törlesztésre lehet fordítani. Emellett a kevésbé tőkeigényes cégeknél eleve nagyobb az esély az MRP sikerére, mivel emberi erőfeszítéssel, munkával a tőke egy részét ki lehet váltani.

Némileg árnyaltabb megfogalmazást takar az az álláspont - amely egy, a vagyonügynökség felkérésére készült elemzésben fogalmazódott meg [Privatizációs Kutatóintézet, 1994] -, amely szerint a többségi vagy kizárólagos MRP tulajdon csak a kétszáz főnél kevesebb alkalmazottat foglalkoztató szervezetekben lehet hatékony megoldás. Csak e cégek képesek és alkalmasak arra, hogy stratégiai befektető hiányában is megfelelően gazdálkodjanak. Gazdálkodási eredményeik számottevően jobbak, mint a magyar gazdaság átlagos gazdálkodási teljesítményei.

Az MRP-k iránt kevésbé elkötelezett kutatók, pénzügyi szakértők és befektetési tanácsadók, valamint kockázati tőke-befektetők véleménye gyökeresen eltér a fenti álláspont(ok)tól. (Vö.: [Érsek-Hámmor, 1994], [Farkas, 1994], [Sebők, 1994], [Csabai, 1995], [Olcsó ..., 1995], [Emőd, 1995], [Bossányi, 1995], [Sz.L.Á., 1995], [B.M., 1994].) Ezen álláspont képviselői szerint a kedvezményes kölcsönökre építő privatizálásnak igen kétséges az érintett cégek működőképességére gyakorolt hatása. A vállalkozásokba nem áramlik friss tőke, a hitelre vett cégek eladósod-

nak, folyamatos jövedelemkivonás szükséges a kölcsönök törlesztéséhez. Fejlesztésre szolgáló hitelek elzárólagosított ingatlanokra már nem tudnak felvenni, sőt nehéz számukra a folyamatos működéshez szükséges forgótőke megszerzése is. Ennek következtében az E-hitel formájában felvett kölcsönök „időzített bombaként” ketyegnek a bankok kihelyezési között. Az MRP konstrukció így nagyon komoly problémává vált, s sok nehézséget fog okozni e cégek számára a visszafizetés.

E nézet szerint, ha a kormányzat nem segít a jelentős hitelterhek vállalása miatt nehéz helyzetbe került vállalkozásokon, akkor újabb csődhullám indul meg, vagy egy második tulajdonosváltási hullám, amikor persze már olcsón, politika- és bürokráciamentesen fognak az új tulajdonosok az MRP-s cégek vagyonához hozzájutni. Egyes vélemények szerint a kivásárolt cégek hatvan-hetven, mások szerint nyolcvan-kilencven százaléka csődbe jut, vagy új tulajdonos kezébe fog kerülni.

A privatizáció e második hulláma 1996-ra tehető, melynek során az E-hitellel és az egyéb kedvezményes lehetőségekkel megszerzett korábbi állami vállalatok részvényei a kisbefektetőktől a hosszabb távra tervező új tulajdonosokhoz kerülnek. Ekkorra a régi tulajdonosokat anyagilag felemésztí a vagyon megtartása, s a nem eléggé tőkeerős vállalkozások összedőlnek, azaz a munkavállalói tulajdonosok helyére vagy mellé új tulajdonosok fognak kerülni. A tulajdonosi kört megváltoztató döntéseket az üzleti kényszer szüli.

A kockázati tőkével rendelkező befektetők csak azoknál a cégeknél látnak reményt a finanszírozásra, ahol az eredeti vevő ugyan jól meglátta az üzleti lehetőséget, ám ennek kihasználására - a vételár kifizetése és a felvett hitelek törlesztése miatt - már nincs elég ereje, s így társtulajdonos bevonására kényszerül. A bevonásra kerülő kockázati tőke azután egyaránt jól szolgálhatja a fejlesztést és a hitelcsapda elkerülését. [Karsai, 1995]

Az MRP-s cégek gazdasági helyzetét illetve kilátásait elemzők véleménye megegyezik abban, hogy az MRP-s cégek nagy része egyelőre csak a felvett hitelek kamatterheit fizeti, a tőketörlesztés nehézségeivel még nem szembesült. A prognosztizált tulajdonosváltási hullám ezért fog valószínűleg 1996-ban bekövetkezni, mert az 1992. júliusában megszületett MRP törvény keretében kivásárolt cégek nagy része 1993-ban vett fel E-hitelt, s ennek visszafizetésére a türelmi idő há-

rom év volt. (Ráadásul ez utóbbiak voltak a nagyobb méretű, többszáz milliós hitel igénybevételével kivásárolt cégek.)

Mindeddig MRP-s cégek csak elvéltek mentek tönkre, illetve kerültek új tulajdonoshoz, ezek esetében azonban már a kivásárlás idején is ésszerűtlen és gazdaságilag megalapozatlan volt a dolgozói kivásárlás.

A sajtóban megjelent publikációk alapján eddig hat olyan esetről\* lehetett tudomást szerezni, amikor a korábban többségi tulajdonnal rendelkező alkalmazottak/vezetők részben vagy teljesen eladták részvényeiket, illetve üzletrészeiket külső befektetőknek. E befektetők között szakmai befektető, kockázati tőkés és kereskedelmi bank egyaránt előfordult.

Az 1995. májusában a tizenhét többségi dolgozói tulajdonba került cég körében végzett *telefonos megkérdezés* adatai azt mutatják, hogy az adózás előtti eredmény tíz vállalatnál volt pozitív, nyolc cégnél pedig romlott a kivásárlás előtti időponthoz képest. Összesen négy olyan cég szerepelt a mintában, ahol a kivásárlást követően nem jelentkezett jelentősebb pénzügyi feszültség. A mintában szereplő két vállalat ellen időközben felszámolási eljárás indult, egy társaságot pedig a dolgozók kénytelenek voltak teljesen eladni egy kockázattitőke-befektetőnek.

Az MRP-k gazdasági helyzetéről kialakítandó képet pontosítja tizenöt többségi munkavállalói tulajdonban lévő társaság\*\* 1994. évi *mérlegadatainak* elemzése. E felmérés összképe igen negatív, holott a mintába bekerült társaságok hiteltörlesztése általában még éppen csak hogy megkezdődött.

1994-ben a vizsgált tizenöt cég közül négy negatív adózás előtti eredményt ért el. A cégek üzemi/üzleti szinten elért eredményét sok esetben (kilenc cégnél) rontotta le a pénzügyi műveletek eredménye, melynek legfőbb tételét a kamatfizetés tette ki. Ennek nyomasztó nagyságrendjét jelzi, hogy a kamatok összege hat cég esetében elérte az előző évi adózás előtti teljes eredményt. A cégek negyven százalékának (hat cég) nettó árbevétele 1993-hoz képest stagnált, illetve csökkent, a növekvő árbevételük felénél pedig az

árbevétel növekedése elmaradt az infláció ütemétől. A tizenegy nyereséges vállalat árbevételarányos jövedelmezősége kilenc cégnél nem haladta meg a négy százalékot, egy társaságnál az 5,6 százalékot, s további egy cégnél 13,1 százalékot ért el. Árbevételarányos jövedelmezőségén mindössze három cég volt képes javítani 1994-ben.

A cégek majd kétharmadának (kilenc cég) számottevő terhet jelent a rövid lejáratú hitelek finanszírozása. (Árbevételük minimum húsz százalékát erre kell fordítaniuk.) A forrásösszetétel vizsgálata nyomán kiderül, hogy a mintában szereplő társaságok majdnem felénél (hét cég) 1994-ben nem képződött fejlesztési forrás. (Tizenötből tizenkét vállalatnál nőtt a befektetett eszközök-höz képest a forgóeszközök súlya.)

A fejlesztésekkel kapcsolatos nehézségeket támasztják alá az 1995. májusában tizenhét többségi alkalmazotti tulajdonban lévő cég körében lefolytatott *telefonos felmérés* adatai is. A kérdésre választ adó tizennégy társaságból mindössze három számolt be jelentősebb befektetésről. Ezek egyike saját forrásait hitellel kiegészítve több, felszámolás alatt álló gyárat vásárolt. Az MRP-s cégek nagy többségénél - azaz a fennmaradó tizenegy cégnél - azonban nem volt mód a kivásárlást követő fejlesztések finanszírozására. A sajtóból szerezhető információk is azt erősítik meg, hogy MRP-s cégeknél csak ritkán fordul elő, hogy a fejlesztések túllépnék a szórványos gépvásárlás, avagy valamely ingatlan beszerzését jelentő határt. Kivételt főként azok a cégek jelentenek, ahol a kivásárló csoport már a vásárláskor szerződésben vállalt valamely - főként környezetvédelmi - beruházást.

A fenti, szükségképpen hézagos és esetleges vizsgálatok adatait sok tekintetben alátámasztja egy, az MRP tulajdonhányaddal rendelkező cégek helyzetéről 1995. augusztusában készült tanulmány. [Az MRP tulajdonhányaddal ..., 1995] Ez utóbbi felmérés - az ÁPV Rt. adatait felhasználva - az érintett cégek körének viszonylag nagyobb hányadát (harminc-negyven százalékát) feltérképezve elemzi az alkalmazotti tulajdonba került cégek gazdasági teljesítményét és perspektíváját.

A tanulmány megállapítja, hogy az MRP-s társaságok túlnyomó hányada gyakorlatilag évről évre zsugorodó gazdasági teljesítményt ért el. Az általuk realizált profit, illetve hozam általában nem érte el a felvett kedvezményes hitel kamatainak törlesztőrészekkel együtt történő kifizetéséhez szükséges minimális összeget, ami a

\* E cégek közé tartozik a Békéscsabai Kötöttárugyár, a Class Tej Rt., a Csepeli Transzformátorgyár, a Kanizsa Sörgyár, a Primaut Gépjárműjavító és Kereskedelmi Rt., valamint a Szabolcstej Rt.

\*\* A cégek között öt ipari, hat kereskedelmi és négy egyéb tevékenységet folytató vállalat szerepelt. A foglalkoztatottak száma átlagosan 376 fő, a jegyzett tőke átlagos nagysága 740 millió forint volt.

szerzők szerint kb. tizenkét-tizenöt százalék. Már azt is pozitívként értékelik a szerzők, hogy e cégek a kivásárlás óta eltelt két-három évben egyáltalán képesek voltak működőképességük fenntartására. E „siker” azonban feltehetőleg csak átmeneti, mivel e cégek krónikus tőkehiányuk közepette csak belső erőforrásaik kiaknázásával - felélésével - voltak képesek magukat fenntartani. A törlesztések türelmi idejének lejártával - főként a többségi MRP-k esetében - sorozatban várható a gazdálkodás ellehetetlenülése. A fő probléma tehát az MRP-s cégek működőképességének hosszú távú fenntartása, mivel a már meglévő tartozások miatt e társaságok képtelenek hozzájutni a működéshez és fejlesztéshez szükséges forrásokhoz.

A cégek jövőjének borulató megítélését alátámasztja az a tény, hogy a dolgozók által megvásárolt társaságokhoz a privatizáció során nem áramlik friss tőke, s a többségi munkavállalói tulajdonosok mellé - mint arról a cégek tulajdonosi struktúrájának elemzése kapcsán már esett szó - később sem lép be olyan külső tulajdonos, amelyik jelentősebb tőkebefektetéssel elő tudná mozdítani e cégek fejlesztését.

Ráadásul az MRP-s cégek tulajdonosai a keletkező nyereséget az MRP törvény előírása nyomán akkor is kötelesek törlesztésre fordítani, ha egyébként számukra a fejlesztés sokkal kedvezőbb megoldás lenne. A kedvezményes hitellel a munkavállalók által megvásárolt cégeknél tehát általában nem további tőkebefektetésre, hanem éppenhogy folyamatos tőke kivonásra kerül sor.

Az E-hitel igénybevételével privatizált cégek gazdasági ellehetetlenülésének megelőzésére már több javaslat is született. (Vö.: [Meichl, 1994], [Érsek-Hámar, 1994], [Nagy, 1994], [Osváth, 1994]. [Az MRP tulajdonhiánnyal ..., 1995].) Az eleve kedvezmények igénybevételével privatizált cégek számára pótlólagos kedvezmények nyújtását jelentené, ha sor kerülne a javaslatok között szereplő preferenciális forgóeszközhitel igénybevételére, a már meglévő tartozások átütemezésének, avagy diszkontált - azaz a tartozás lejárat előtti egy összegű befizetése esetén az adósság jelentős hányadának elengedésével történő - visszafizetési lehetőségének megteremtésére, bank általi leírására.

Más irányú megközelítést tartalmaznak azok a javaslatok, amelyek az MRP-k adókedvezményét e cégek tőkeemelésén, illetve a magán-cégektől történő kivásárlás esetében is alkalmazhatóvá tennék. (Az MRP szervezetek hiteltörlesztésükhöz igénybe vehetik a társaság adózás

előtti eredményének húsz százalékát.) Felmerült, hogy a többségi MRP tulajdonrész leszorításának megkönnyítése érdekében az MRP törvény azon előírását kellene módosítani, mely szerint az MRP tulajdonban lévő részvényeket/üzletrészeket a hitel törlesztése előtt nem lehet elidegeníteni.

A fenti javaslatok közös jellemzője, hogy látva az MRP-s cégek túlnyomó részének kilátástalan gazdasági helyzetét - *nem bíznák a piacra* e cégek sorsának alakulását. E javaslatok nélkül ugyanis a cégek vagy csődbe jutnának, vagy új társtulajdonosok tőkeemelés útján történő belépése csökkentené a munkavállalók tulajdoni hányadát, illetve az MRP szervezetek tulajdoni hányadának részleges vagy teljes eladása jelentene kiutat a szóban forgó cégek reménytelen helyzetéből.

## Következtetések

A jelenlegi perspektíva mindenképpen az, hogy a reorganizációra szoruló, ám tőkeszegény tulajdonosokkal rendelkező MRP-s cégek számára a rendkívüli hitelterhek eleve megnehezítik a talpraállást. A vállalkozásokba friss tőkét alig hozó, ám belépésükkel óriási - 98, illetve 85 százalékos - arányú hitelek felvételét lehetővé tevő alkalmazotti tulajdonosok igen erőteljesen megnövelik a kivásárlás kockázatát. E cégek esetében a hitelek visszafizetésének kényszere nem ösztönző, hanem bénító hatású. Még akkor is, ha e hitelek kondíciói a gazdaságban egyébként szokásos feltételekhez hasonlítva lényegesen kedvezőbbek. A vásárláshoz felvett hitelek miatt a versenyképesség javítására, fejlesztésekre, illetve piacépítésre már nem lehet újabb hiteleket felvenni. Valójában tehát a tulajdonoscseré és nem a cég talpra állítása emésztí fel e vállalatok tőkéjét. Az újdonsült tulajdonosok korlátozott tulajdonosi jogai a megszerzett tulajdon felett szintén a reorganizációt szolgáló vagyoneledások, gyáregység vagy részlegbezáráások ellen szólnak.

Úgy tűnik tehát, hogy elsősorban az dönti el a cégek jövőbeni sorsát, hogy a kivásárlás időpontjában milyen gazdasági helyzetben voltak, milyen piaci perspektíva állt előttük. Mivel a dolgozói kivásárlások többsége a más befektetőket nem vonzó, kevéssé jövedelmező, számos esetben eladósodott, reorganizációra szoruló céget érintette, központi mentőakciók hiányában a csődök, illetve tulajdonoscserék nagy száma prognosztizálható.

Összességében megállapítható, hogy a kivásárolt cégek gazdasági helyzete miatt a munkavállalói tulajdon hosszabb-rövidebb távon megszűnik. Azaz az MRP csak átmeneti tulajdonlási forma, amelyet szükségképpen stratégiai befektetők vagy a vezetők, avagy a vezetők és kockázati tőkebefektetők, illetve egyéb pénzügyi befektetők tulajdonlása vált fel.\*

## Felhasznált irodalom

- Az idén ... [1995]: Az idén kevesebb dolgozó lesz részvényes? Világgazdaság, április 20.
- Az MRP szervezetek ... [1994]: Az MRP-szervezetek tulajdonvásárlása. Privinfo, 23. sz. 39-42. pp.
- Az MRP tulajdonhánnyal ... [1995]: Az MRP tulajdonhánnyal rendelkező cégek helyzete és perspektívái. (Szerk. Galgóczi B. és Gyetvai L.) Privatizációs Kutatóintézet, Budapest, 1995. augusztus
- B.M. [1994]: Januárban privatizációs dömping várható. Napi, december 2.
- Boda D. - Karsai J. [1993]: Magad uram... Előadás a Munkanélküliség Magyarországon című szakmai műhelykonferencián. Seregélyes, szeptember 9-11.
- Boda D.- Hovorka J. -Neumann L. [1994]: A munkavállalók mint a privatizált vállalatok új tulajdonosai. Közgazdasági Szemle, 12. sz. 1084-1096. p.
- Bossányi K. [1995]: Magyar tőkegyűjtők Jersey szigetén. Népszabadság, május 10.
- Csabai K. [1995]: Elhagyják a kaptafát. Figyelő, június 29. 33. p.
- Diczházi B. [1995]: Életképesek lehetnek az E-hitelből megvásárolt társaságok. Új Magyarország, szeptember 25. 6. p.
- Diszkontált ... [1995]: Diszkontált visszafizetési lehetőség? Világgazdaság, május 31.
- Durst J. [1994]: Jó tulajdonos-e a munkás? Figyelő, június 9. 27. p.
- Earle, J. S. - Estrin, S. [1995]: Employee Ownership in Transition. World Bank - CEU Project, Mimeo, február. 87 p.
- Emőd P. [1995]: Jön a tulajdonváltás második hulláma. Magyar Hírlap, június 9. 17. p.
- Érsek M. Z. - Hámor Sz. [1994]: A működésre már nem marad pénz. Népszabadság, április 19. 17. p.
- Farkas B. [1994]: Erőltetetten magánosítottak. Magyar Hírlap, augusztus 12.
- Hansmann, H. [1990]: When Does Worker Ownership Work? ESOPs, Law, Firms, Codetermination, and Economic Democracy. Yale Law Journal, 8. sz. 1751-1816. pp.
- Karsai J. [1991]: „Hiteles“ vezetők. MBO-ügyletek külföldi és hazai tapasztalatai. Közgazdasági Szemle, 9. sz. 872-887. pp.
- Karsai J. [1993/a]: Management buy-out - külföldön és itthon. Közgazdaság, 2. sz. 26-33. pp.
- Karsai J. [1993/b]: Álrühában. Figyelő, március 25. 17. p.
- Karsai J. [1994]: Hiányoznak a kockázatvállalásra kész szereplők. Közgazdasági Szemle, 2. sz. 93-109. pp.
- Karsai J. [1995]: A kockázati tőke-finanszírozás nyílt és rejtett csatornáit Magyarországon. Közgazdaság, 10. sz. 17-36. pp.
- Laky T. [1995]: A magángazdaság kialakulása és a foglalkoztatottság. Közgazdasági Szemle, 7-8. sz. 685-709. pp.
- Meichl M. [1994]: Kétes kinnlevőségek és a vagyoni növekedés. Népszabadság, október 24. 5. p.
- Meszlény L. [1995]: Hazai multikra várva. Magyar Nemzet, szeptember 25. 11. p.
- Mocsáry J. [1995]: Védekezés a „hízott disznó effektus“ ellen. Népszabadság, július 13. 13. p.
- Nagy I. [1994]: „Apró“ törvénymódosítás. Figyelő, november 3. 28-29. pp.
- Olcso ... [1995]: Olcsó vállalatok. Világgazdaság, június 16. 5. p.
- Osváth S. [1994]: Van-e jövője az MRP-nek? Privinfo, 22. sz. 43. p.
- P.Á.G. [1994]: Tulajdonosi esély a munkavállalóknak. Népszabadság, november 3.
- Privatizációs Kutatóintézet [1994]: A privatizációs folyamat befejezésének eszközei. Privinfo, 18. sz. 38-43. pp.
- Ráthy S. [1995]: Senki sem akar bukott adós lenni. Napi, szeptember 18. 1-4. pp.
- Sebők E. [1994]: Katalizátorszerepben. (Külföldi ország-ajapok Magyarországon). Figyelő, október 6.
- Sz.L.A. [1995]: Baj lehet a visszafizetéssel. Magyar Hírlap, március 9.
- Vanicsek M. [1993]: MRP, tehát tulajdonos dolgozók és vezetők. Népszabadság, március 18.

\* A nemzetközi szakirodalom e jelenségre a dolgozói tulajdon „degenerálódásának“ fogalmát használja, mely jól ismert jelenség a nyugati ESOP tulajdonban lévő cégek gyakorlatában. [Hansmann, 1990] és [Earle-Estrin, 1995]

BÖGEL György

## REENGINEERING

A reengineering az üzleti folyamatok ügyfélcentrikus, az alapoktól induló újragondolása, gyökeres átalakítása olyan teljesítménymutatók érdemi megjavítása érdekében mint költségek, minőség, kiszolgálás, átfutási idők. Sikeres alkalmazói között megtalálható a Hewlett-Packard, a Johnson & Johnson, a PepsiCo, a Chrysler, a Ford, és egy sor más vállalat ötven főtől a százezres nagyságrendig. A reengineeringre fordított kiadások a prognózisok szerint évi húsz %-kal fognak növekedni. A cikk a módszer alapelveiről és fontosabb fogásairól szól, részletesen tárgyalja az alkalmazásával kapcsolatos vezetői feladatokat, külön kitérve a humánpolitikai vonatkozásokra.

*„Az átalakulást egyetlen szóval lehet jól leírni:  
maga volt a pokol.”*

Richard Abdoo  
Wisconsin Energy Corp.

A reengineering a kilencvenes évek elején jelent meg a vállalati világban, és rendkívül gyors karriert futott be. Híveinek bibliáját, M. Hammer és J. Champy könyvét (1993) másfél év alatt 1,7 millió példányban adták el. Felmérések szerint Amerika nagyvállalatainak 75-80 százaléka belekezdett már valamilyen reengineering programba. Eltökélttségüket az is jelzi, hogy azokra együttesen dollármilliárdokat költenek - a kapcsolódó beruházásokról nem is beszélve -, és ezek a számok határozott növekedést mutatnak. Hasonló a helyzet Európában is. Az elektronikus adatbázisok a „reengineering” kulcsszó begépezése után méteres leporellókon ontják a vonatkozó írások adatait. A nagy tanácsadó cégek óriási összegeket tesznek zsebre vállalati reengineering programokban való közreműködésükért.

De vajon megtérülnek az óriási befektetések? Egyeseknek igen: a jövedelem ugrásszerűen megnő, a ciklusidők több tucat százalékkal rövidülnek, jóval nagyobb lesz a termelékenység, zuhannak a költségek. Mások - és nem is kevesen - viszont kudarcot vallanak: a pénz elúszik, az eredmények nem jönnek, a hosszú ideig tartó

bizonytalanság miatt romlik a munkahelyi morál, a vezetés elveszti az alkalmazottak bizalmát. A reengineering nem automata, amibe elég bedobni a pénzt, és máris megkapjuk, amit kívánunk.

A reengineeringben sok a jól ismert elem. Mondhatni, majdnem minden eleme az. Amikor például Robert Haas, a Lévi Strauss vezetője 1990-ben a folyamatok, az irányítási rendszer és a vállalati kultúra szükségszerű megváltoztatásáról beszélt (Howard, 1990), akkor a reengineering több alapelvét, megközelítési módját is megfogalmazta anélkül, hogy magát a szót használta volna. A vezetéstudomány „nagy öregje”, Peter Drucker akár a reengineering látnokának is tekinthető. John Naisbitt jóslataiból is egy egész sor bevált. Ha így áll a helyzet, akkor a fogalom miért futott be ilyen látványos karriert? Valószínűleg valamilyen „Aha!” élmény miatt: az első leírásokat olvasva sok vállalatvezető gondolhatta: „Igen, pont ez az, valami ilyesmi kellene, itt van már a levegőben, több elemét már alkalmazzuk is, csak eddig nem adtunk neki nevet, és nem fogalmaztuk meg ilyen világosan az elveket és a belső összefüggéseket.”

## Definíció, célok, gyökerek

Lássuk most, hogy mit is takar a *reengineering* kifejezés. A már említett Hammer-Champy könyv definíciója szerint a reengineering nem más, mint az üzleti folyamatok alapoktól induló újragondolása, gyökeres átszervezése drámai teljesítményjavulás elérése céljából. Átszervezések persze mindig is voltak a szervezetekben, köztük alapvetőek is - mi hát akkor az újdonság? A reengineering prófétái szerint az, hogy az utóbbiak egyrészt nem kérdőjeleztek meg bizonyos megcsontosodott vezetési alapelveket, másrészt a kiindulópontjuk valamilyen meglévő állapot volt, azt akarták valamivel jobbra tenni. A reengineering ezzel szemben nem azt mondja, hogy „csináljunk valamit jobban“, hanem azt, hogy „csináljunk valami egészen mást“, felejtjük el azt, ami van, induljunk nulláról, tegyünk magunk elé egy fehér papírt. Amikor 1993-ban Edwin Artzt, a Procter&Gamble vezérigazgatója bejelentette, hogy a cég reengineering akcióba kezd, ezt a kérdést tette fel a munkatársainak: „Ha a Procter & Gamble nem létezne, hogyan kellene ma megcsinálni?“ A reengineering hívei szerint adott esetekben a múltat elfelejtve sokkal nagyobb eredményeket lehet elérni, mint a meglévő állapot javításával.

És a világ ma tele van ilyen „adott esetekkel“. A vevők egyre több márkát és áruféleséget közül választhatnak, egyre többen versengenek a tárcájukban lapuló bankókért; alkupozíciójuk következtében egyre kedvezőbb, igényesebbek lesznek, eszük ágában sincs valamelyik márkához hűségessé lenni, gyorsabb kiszolgálást, alacsonyabb árakat, megbízható szervízt, gyors reagálást követelnek, és készek bosszút állni a hajdani monopóliumoktól elszenvedett sérelmeikért. A vállalatok azt tapasztalják, hogy egy percig sem ülhetnek a babérjaikon, a siker homokra épül, amely állandóan vándorol, minden gyors mozgásban van, aki későn eszmél, óhatatlanul lemarad. Gondoljunk csak például az IBM-re: pár évvel ezelőtt ki hitte volna, hogy a „nagy kék óriás“ ilyen gyenge lábakon áll, a hatalmas piaci részesedés kámforként elillan, az apró cápák így megnőnek, és a megtépzott nimbuszt csak vérrel és verítéssel lehet helyreállítani. De nézhetünk másfelé is: a liberalizációs lépések sorával szerte a világon egész sor telekommunikációs cég tanulja meg, hogy hálózata másnak is lehet, a vevők pedig a konkurencia első füttyére otthagyják az egykori monopóliumot; a Sony háromhetenként dob a piacra egy új

Walkman modellt; a családok már rég nem ragaszkodnak a megszokott autómárkához, hanem vidáman kísérleteznek az újakkal, és így tovább.

Bár a vállalati élet globalizálódása miatt egyre kevésbé van értelme földrajzi határokat húzni, a reengineering programok mögötti motívumok tekintetében különbségek figyelhetők meg az USA és Európa között: az előbbi esetében a verseny és a vevők felől érkező fokozódó nyomás adja meg a kellő impulzust, ezért ott a programok elsősorban a közvetlen ügyfélkapcsolatokat - kiszolgálás, szervíz, ügyfélszolgálat stb. - veszik célba, Európában viszont egyelőre a költségsökkentésre irányul a figyelem. A reengineering programok elterjedtsége tekintetében nincs különbség a termelő és a szolgáltató szektor között, sőt az sem igaz, hogy a módszer kizárólag a nagyvállalatoké: sikeres alkalmazók az egészen kicsik között is vannak.

Azt sem mondhatjuk, hogy a reengineering a válságba jutott vállalatok mentőöve, valamiféle kísérlet a felesleges ballaszt kidobására, a lyukak betömésére - az alkalmazók körében jócskán találhatunk igen sikeres cégeket is. (A Shell például pénzügyi szempontból a kilencvenes évek elejének egyik legsikeresebb vállalata, 1995-ben mégis gyökeres átszervezési programba kezdett.) Valószínű, hogy ők tisztában vannak a siker múlékonyosságával: tartósan csak azok tudnak az élvonalban maradni, akik maguk alakítják a játékszabályokat, és megnehezítik az állandóan mögöttük lihegő versenytársaik dolgát.

Módszertani oldalról a reengineering elsősorban a hagyományos folyamatszervezés eszköztárából és a teammunka klasszikus elemeiből merít, de egyébként a modern vállalatvezetés szinte valamennyi elemét integrálja: a stratégiaalkotást, a szervezeti kultúrát, a változásmenedzsmentet, a coachingot, a lapos struktúrákat, a korszerű informatikát és így tovább. Szinte nincs olyan része, amire az ember ne azt mondaná: ezt már láttam valahol - így együtt, rendszerbe szedve a reengineering mégis több ismert részei pusztá halmazánál.

## A reengineering folyamata

A reengineering „működését“ egy példán keresztül mutatjuk be. A kiindulópont egyszerű: mi egy vállalat vagyunk, a tulajdonosaink azt akarják, hogy a vagyonuk megfelelő mértékben növekedjen. Mondhatnánk azt is, hogy pénzt akarnak - osztalék és árfolyamnyereség formájában -, de

manapság ezt finomabban így fejezik ki: értéket kell számukra termelnünk (ez a *shareholder value*). Ez az érték egy másik érték függvénye, azé, amit a vevőinknek kínálunk (ez pedig a *customer value*). Ha a vevő a pénzéért nem kap értéket - többet, mint a versenytársainktól -, akkor elpártol tőlünk, nem lesz bevételünk, és akkor nem lesz osztalék sem - az összefüggést könnyű belátni.

Vegyük tehát szemügyre a vevők számára előállított értéket. Ebben a felfogásban a vállalat nem más, mint értékteremtő folyamatok halmaza. A folyamatok kijáratí kapujánál ott állnak a vevők, akik a kínált érték nagyságát megítélik: ha megfelelőnek találják, akkor elégedettek lesznek, fizetnek érte, és legközelebb megint hozzánk fordulnak majd. Ha nem, az üzlet és a pénz a versenytársainké. A recept ezek után így szól: első lépésként állapítsd meg, hogy mitől lesznek elégedettek a vevők, aztán határozd meg, hogy milyen értéket kell ehhez előállítani. Ez így egyszerűnek tűnik, de valójában nem az: tévedés ugyanis azt hinni, hogy a vevők pontosan tudják, hogy mit akarnak, pláne hogy mit fognak *akarni*. Ha így állna a dolog, elég lenne egy jól szerkesztett kérdőívet összeállítani számukra, és aztán néhány statisztikát készíteni. A mai világban egy egész sor iparág másképpen működik: előbb a vállalatoknak kell kitalálniuk, *megálmodniuk*, hogy a vevők mit is fognak akarni, aztán meg kell őket győzni, hogy tényleg azt akarják. A vevő többnyire laikus, és nehezen szakad el az általa érzékelt valóságtól. Ha nem is olyan régen egy háziasszonyt megkérdeztek, mit is szeretne a konyhájába, azt válaszolta, hogy a mostaninál valamivel jobb gáz- vagy villanytűzhelyt, és senki sem mondta, hogy egy mikrohullámú sütőt akar. Az embereknek valószínűleg fogalmuk sincs, hogy hányszor fognak képernyőn megjelenített menüből „rákattintással” pizzát rendelni, vagy hányszor fognak otthon, fotelból a körzeti könyvtár elektronikus katalógusában böngészni, a telekommunikációs vállalatok mégis bőszén építik az interaktív rendszereket.

Ha sikerült megfelelő képet kialakítani a vevők által elvárt értékről, a megelégedettség tényezőiről, akkor azonosítani kell az értéket előállító folyamatokat. Egy vállalatnál sokféle folyamat van: vannak fő- és mellékfolyamatok, operatív és irányítási folyamatok, fizikai és adminisztrációs folyamatok és így tovább. A vevőket nyilván csak azok fogják érdekelni, amelyek értéket állítanak elő számukra, így nekünk is ezekre kell koncentrálnunk.

Mindezek után van néhány folyamatunk, és vannak ambíciózus céljaink: a vevő számára érték az idő: rövidítsük tehát gyökeresen a folyamatok időtartamát (a ciklusidőt); érték az alacsony ár - csökkentsük drasztikusan a költségeket; érték a megbízható szervíz - legyünk hát megbízhatóbbak, mint bárki más. Eddig a dolog egyedül is ment valahogy, legfeljebb egy-két tanácsadó kellett, mostantól kezdve azonban csapatmunkára van szükség: csapatot kell hirdetni és ki kell osztani a szerepeket.

Mindenki érzi, hogy a tét nagy. Ilyen helyzetben minden szem az első számú vezetőre tekint: vajon komolyan gondolja? Ki fog tartani mindvégig? Tudja egyáltalán, hogy mit akar? A csapatépítés első lépése a programhírdetés, aminek a két legfontosabb eleme az *elégedetlenség* kifejezése és a világos jövőkép, ma használatos szóval *vízió*. Az embereket két dologról kell meggyőzni: egyrészt arról, hogy ha a vállalat nem tudja jelentős mértékben javítani a teljesítményét, akkor a világ elzúg mellette, a vevők elpártolnak tőle; másrészt arról, hogy a vezetés tudja, merre kell menni, jól körvonalazott képe van arról, hogy a cégnek mivé kell válnia. Az előbbi feladat gyakorta azért bizonyul kemény diónak, mert a vállalat látszólag jól van, esetleg ő a legelső az iparágban, az emberek eddig is kiemelkedő teljesítményt nyújtottak, és ezért dicséretet várnak, nem elégedetlenséget. Azt kell megérteniük, hogy „előny” alatt ma nem a pillanatnyi pozíció értendő (a General Electric egyik vezetője így fogalmazott a vállalat egyik válságos korszakát megelőző időszakot elemezve: „A mienk volt a legjobb nyugágy a Titanicon”), hanem az állandó mozgás, fejlődés, megújulás képessége. A második elemre - a jövőképre - a klasszikus példa a Federal Express-é: „A csomagot másnap 10:30-ra célba juttatjuk” - ez a jövőkép egyszerű, mindenki megérti, világos, mérhető célt ad, és új játékszabályokat állapít meg a cég szolgáltatási ágában.

A programhírdető vezető feladata ezzel még nem ért véget. Az embereknek már elmondta, hogy a reengineering program végrehajtását mennyire fontosnak tartja. Ezek azonban csak szavak: most tettekkel is demonstrálnia kell, hogy komolyan gondolja. Ha a szavak és a tettek között nincs összhang, akkor az egész program a hitelét veszti: mindenki bólogatni fog, de senki sem tesz semmit. Az ügy komolyságát a vezető egyebek között azzal érzékeltetheti, hogy a program végrehajtásával megbízott csapatba a legjobbakat válogatja be, az „ellenállók” számára pedig

világossá teszi, hogy veszíteni fognak. Sok vezető itt rontja el a dolgot: olyan embereket jelöl ki, akik „amúgy is ráérnek“, ingadozik, szürke eminenciások tanácsaira hallgat. Az eredmény: az emberek azt fogják hinni, hogy valamilyen belső hatalmi harc sajátos rendezéséről van szó, és nem stratégiai jelentőségű megújulási programról, és aztán ennek megfelelően fognak viselkedni.

Minden reengineering programnak vannak nyertesei és vesztesei. Azok, akik várhatóan feleslegessé válnak majd, az utóbbiak közé fognak tartozni. Abszurd dolog olyan emberektől lelkesedést és tevékeny munkát elvárni, akik kezdettől fogva sejtik, hogy lapátra kerülnek, maguk alatt vágják a fát. A reengineering csapatba olyanokat érdemes beválogatni, akik várhatóan nyerni fognak, akik nem bánják, ha a jelenlegi pozíciójuk elvész, hiszen tudják, hogy a jövőben a munkájuk érdekesebb, gazdagabb, a hatáskörük szélesebb, a jövedelmük nagyobb lesz. Manapság divatos dolog azt mondani, hogy a „döntéseknek demokratikusan kell megszületniük“, a problémákat alulról felfelé, minden érintett bevonásával kell megoldani - a reengineering ebből a szempontból nem demokratikus eljárás, ezen a ponton jelentős különbség van közte és a japán mintájú minőségi körök, TQM teamek munkája között.

A csapaton belüli szereposztás a következőképpen néz ki. A kapitány a reengineering programot meghirdető csúcvezető. Ő nem vesz részt a mindennapos munkában, de időről időre ellenőrzi az előrehaladást, motiválja a csapatot, akadályokat hárít el, érdeklődésével, odafigyeléssel is demonstrálja az ügy fontosságát. Az egyes kijelölt folyamatokkal kisebb csapatok foglalkoznak, tagjaikat az adott terület szakértőiből, a kapcsolódó funkcionális területek munkatársaiból, a folyamat outputjainak felhasználóiból és külső tanácsadókból verbuválják. A teameket folyamatgazdák vezetik: velük szemben a folyamatszemplélet, az innovativitás és a jó kommunikáció alapkövetelmény. Szükség lehet olyan szakemberre is („módszergazda“), aki a szükséges módszertani felkészítésről, sikeres eljárások adaptációjáról, a folyamat-teamek közötti tapasztalatcseréről gondoskodik.

A csapathoz megfelelő csapatszellem is kell. Ehhez elő kell szednünk mindazokat az elveket és módszereket, amelyeket a teamépítéssel és a csapatmunkával kapcsolatban tanultunk. Nagy ötletek csak akkor fognak születni, ha a célokat mindenki világosan látja, a kommunikáció nyitott, a gátlások feloldódnak, a kezdeményezést

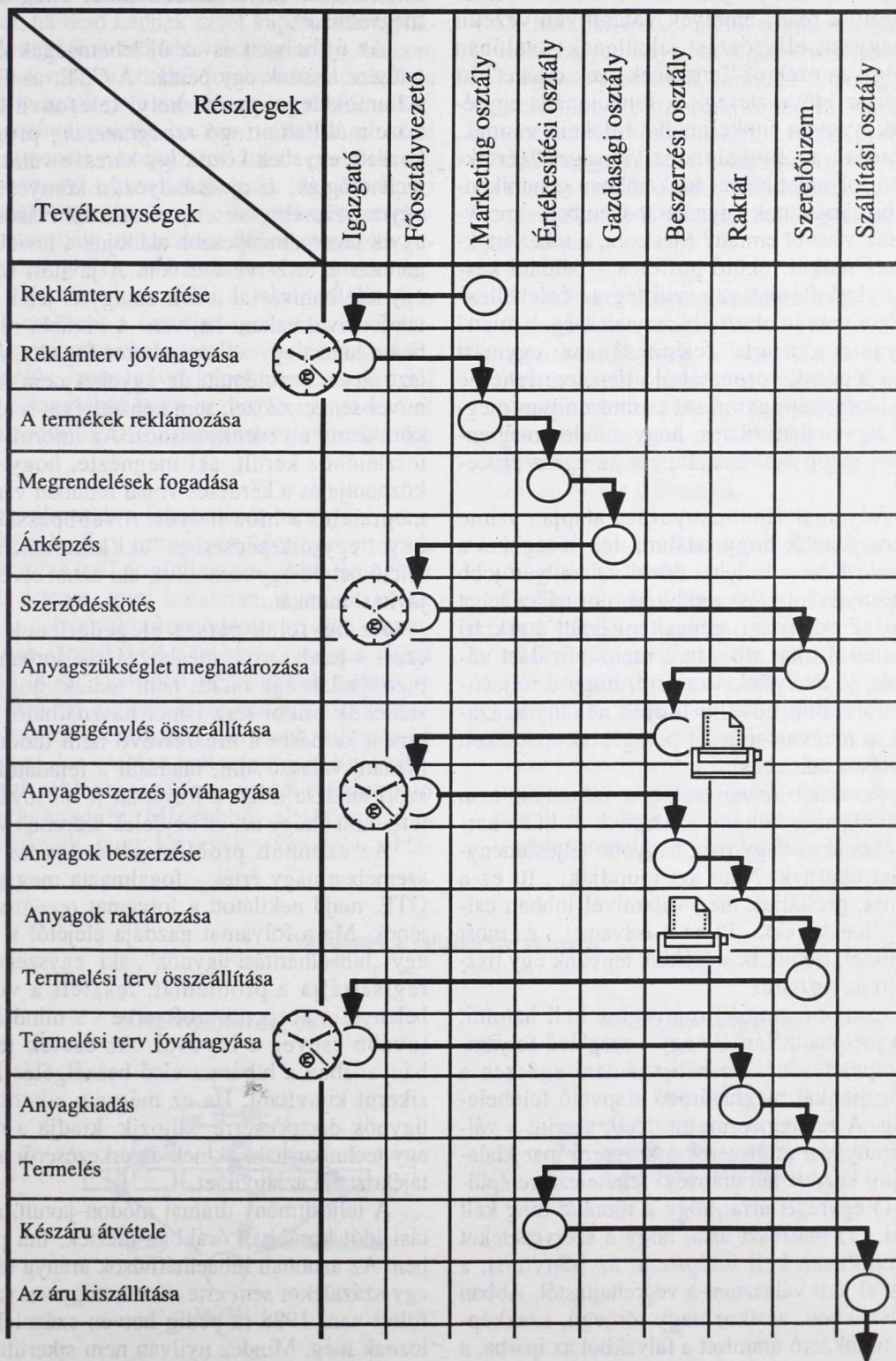
díjazzák, a kudarcot elviselik, az információkat nem titkolják, ha a tagok tisztelik egymást, ha a jutalom a csapat által elért eredményért jár. Mindezekről egy vezetőnek elsősorban nem beszélnie kell, és önmagukban a hangzatos értéklisák sem elegendők: a döntő kérdés a viselkedés, a hangoztatott elvek és a valóságos cselekedetek összhangja.

A folyamat-teamek első feladata a rájuk bízott folyamat jelenlegi állapotának feltérképezése. Mivel a reengineering célja nem az, hogy a meglévő folyamatok valamivel jobban menjenek, erre a munkafázisra nem szabad sok időt és energiát szánni. Ez nem olyan könnyű, mint első pillanatban gondolnánk: igen nagy a csábítás arra, hogy alapos munkát végezzünk, részletes rajzokat, leírásokat, átvilágításokat“ produkáljunk - erre a tanácsadó cégek is hajlamosak, mivel ez a munkafázis jól dokumentálható, és itt lehet számítani a legkisebb ellenállásra. A reengineering munka azonban nem tart többre igényt nagyvonalú leírásnál, egy nem túl részletes folyamatábránál, valami olyasminél, mint ami az 1. ábrán látható.

Példaként vegyük most szemügyre ezt a folyamatábrát. „Klasszikus“ tevékenység-szervezet mátrixról van szó: a fejlécben a közreműködő szervezeti egységek vannak felsorolva, a baloldali oszlopban pedig a folyamatot alkotó résztvékenységek. A folyamat azzal végződik, hogy az ügyfél átveszi az árut, a fenti felfogás szerint valamilyen értéket kap. Ennek az értéknek több összetevője van: a terméknek meg kell oldania a vevő valamilyen problémáját, jó minőségűnek és ahhoz mértén olcsónak kell lennie, időben kell érkeznie és így tovább.

Számos tünet jelezheti, hogy a példánkban szereplő értékteremtő folyamattal valami baj van. A végrehajtásában összesen kilenc egység (részleg illetve vezető) játszik szerepet - de vajon ki lehet a felelős a teljes folyamatért? Látható, hogy valamilyen funkcionális felépítésű szervezetről lehet szó, ahol minden funkciónak van gazdája - de vajon ki lehet az ügyfél, az ügyfél kiszolgálásának a gazdája, felelős, kellő hatáskörrel rendelkező irányítója? Úgy tűnik, hogy senki. A folyamat összesen tizenhét lépésből áll, és a munkát minden lépésnél átadják valaki másnak - hányszor vesztet el vagy torzulhat eközben valamilyen információ, hányszor heverhet, várakozhat a dokumentáció intézkedésre várva, „sorbaállva“ különböző íróasztalokon? Mennyi késedelem származhat ebből? Hányszor kell emiatt adminisztratív tevékenységeket megismételni

Egy ügyfél kiszolgálásának folyamata (részlet)



(például anyagspecifikációkat ismételten gépbe vinni, lásd az ábrán a kis printereket)? Hányszor végzik el ugyanazt a munkát, mert az előző munkafázis eredményeit nem tudják használni? Van-e olyan tevékenységelemek (az ábrán kis órákkal jelöltük őket) amelyek valamilyen vezetői jóváhagyást, ellenőrzést jelentenek - valóban szükség van ezekre? Termelnek ezek értéket? Itt mennyi az idővesztés? A funkcionális egységeknek nyilván funkcionális érdekeik vannak, hajlamosak a „funkcionális vakságra“ (értékteremtő folyamat helyet funkciókban gondolkodnak), bizalmatlanok egymással szemben - mennyi érték vesz el emiatt? Mekkora, a tőkét értékteremtés nélkül lekötő pufferek - például készletek - beépítésére van szükség az érdekellentétek és a vakság okozta bizonytalanságok miatt? A folyamat „lineáris“ felépítésű, azaz egymást követő lépések sorozatából áll - nem lehetne egyes lépéseket egymással párhuzamosan megtenni? Egyáltalán: biztos, hogy minden megrendelésnél végig kell csinálni ezt az egész procedúrát?

A folyamat tanulmányozása alapján szinte biztosra vehető, hogy találunk lehetőségeket a *racionalizálásra*: ki lehet ötleni valamilyen jobb rendelésnyilvántartási rendszert, normákra lehet építeni az árképzést, gépesíteni lehet a raktári nyilvántartásokat stb. Ha a racionalizálást választjuk, jó esélyünk van arra, hogy a teljesítménymutatókat növelni tudjuk néhány százalékkal, a megvalósításnál pedig csak mérsékelt ellenállásba ütközünk.

Azok, akik a *reengineeringet* választják, nem elégednek meg néhány százalékkal: húsz-harmincszázalékos vagy még nagyobb teljesítménjavulást akarnak. Nem azt mondják: „Itt ez a folyamat, próbáljuk meg valamivel jobban csinálni!“, hanem ezt: „Itt ez a folyamat - és most felejtjük el, rakjuk be a fiókba, tegyünk egy tiszta papírt az asztalra!“

A *reengineering*nél mélyebbre kell hatolni, mint a racionalizálásnál vagy a meglévő folyamatok gépesítésénél: le kell szántani egészen a vezetői munkát meghatározó alapvető feltételezéseikig. A *reengineering*-próféták szerint a vállalati irányítási rendszerek a korszerű ipar kialakulásától kezdve két alapvető feltételezésre épülnek: (1) egyrészt arra, hogy a munkát meg kell osztani, (2) másrészt arra, hogy a szervezeteket hierarchikusan kell felépíteni, az irányítást, a döntést el kell választani a végrehajtástól. Abban az időszakban, amikor nagy tömegű, szakképzetlen munkaerő áramlott a falvakból az iparba, a

vevőknek pedig nem volt akkora választási lehetőségük, mint ma, ezek a feltételezések jól megállták a helyüket: a munkamegosztás tényleg javította a termelékenységet, a hierarchikus döntési rendszerek jól működtek. A világ azonban megváltozott.

Az új helyzet és az új lehetőségek érzékelésére lássunk egy példát. A GTE, az Egyesült Államok legnagyobb helyi telefonvállalata a közelmúltban átfogó *reengineering* programba kezdett, egyebek között így keresve választ az új technológiák, az új szabályozási környezet és az egyre hevesebb verseny okozta kihívásokra. Az egyik legeredményesebb akciójuk a javítási szolgáltatások átszervezése volt. A javítási folyamat egy telefonhívással indul: az ügyfél jelzi, hogy a telefonjával valami baj van. A korábbi rendszerben a hívást egy adminisztrátor fogadta, aki regisztrálta a problémát, de egyebet nem tehetett, mivel sem eszközei, sem képzettsége, sem hatásköre nem volt bármi máséhoz. Az információ egy tesztelőhöz került, aki megnézte, hogy a GTE központja és a kérdéses vonal rendben van-e. Ha megtalálta a hiba helyét, továbbpasszolta az ügyet egy diszpécserhez, aki kiküldött a megfelelő helyre egy technikus, aki aztán elvégezte a javítási munkát.

Az ügyfelek persze elégedetlenek voltak ezzel a rendszerrel, méghozzá elsősorban annak bizonytalansága miatt: nem tudták, hogy a készülékük mikor lesz ismét használható, hiszen erre a kérdésre a hibafeltevő nem tudott megbízható választ adni, ráadásul a feladatok többszöri átadása miatt a folyamat jóval tovább tartott, mint ahogy azt az ügyfelek szerették volna.

Az azonnali problémaelhárítás az ügyfél szemében nagy érték - fogalmazta meg a célt a GTE, majd nekilátott a folyamat *reengineering*-jének. Ma a folyamat gazdája elejétől a végéig egy „hibaelhárítási ügynök“, aki egyszemélyben regisztrálja a problémát, teszteli a vonalat, belenyúl a központi szoftverbe - s mindeközben tovább cseveg a hívóval. Az esetek jelentős hányadában a hibát az első beszélgetés közben sikerül kijavítani. Ha ez mégsem sikerülne, az ügynök diszpécserre változik, kiadja a munkát egy technikusnak, akinek az érkezéséről azonnal tájékoztatja az ügyfelet.

A teljesítmény drámai módon javult. A javítási időt korábban órákban mérték, ma percekben. Az azonnali hibaelhárítások aránya régen az egy százalékot sem érte el, ma negyven százalék fölött van, 1998-ra pedig hetven százalékot céloznak meg. Mindez nyilván nem sikerült volna,

ha a munkamegosztás funkcionális jellegű marad, ha nem használják ki a technikai lehetőségeket, ha a munkavégzők nem kapnak a korábnál jóval alaposabb és szélesebb képzést, ha nincsenek tisztában az általuk biztosított érték természetével, ha nem kapnak ezzel kapcsolatban világos orientációt és állandó visszaigazolást, ha nem hozhatnak munka közben fontos döntéseket, ha a korábbi vezetők nem mondanak le ezekről a döntési jogosítványokról, ha nem vállalják az ezzel járó - átmeneti - kockázatot, ha a vezető-beosztott viszonyt a bizalmatlanság légköre lengi körül, ha a vezetés arra vár, hogy a változásokat azok javasolják, akiknek az állása veszélybe kerül. Összefoglalva: a drámai javulás nem következett volna be, ha a GTE nem mond búcsút a fentebb említett, a munkamegosztásra és a hierarchiára vonatkozó alapvető feltételezéseknek.

A példa segítségével képet alkothatunk arról is, hogy nagyjából hogy nézhet ki egy szervezet átfogó reengineering programok végrehajtása után.

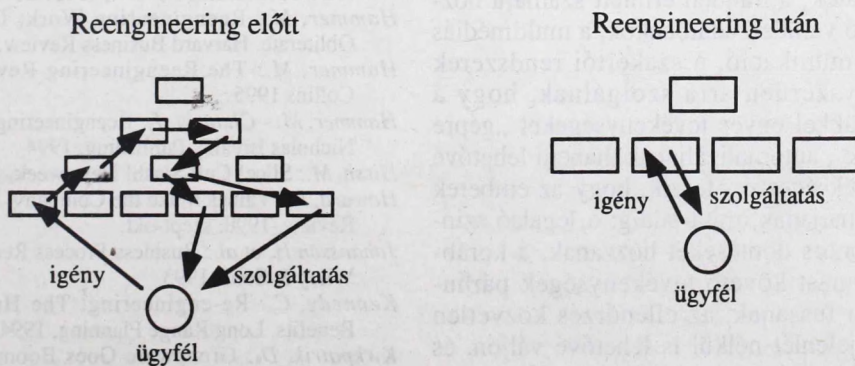
- Megváltoznak a feladatok és az egyéni munkakörök. Egy embernek lényegesen több dologgal kell foglalkoznia, több dologhoz kell értenie, mint korábban. A munkakörök közötti határok elmosódnak: az alkalmazotknak látniuk kell a teljes folyamatot, abból több lépést önállóan kell tudniuk ellátni. A munkát így kevesebbszer kell valakinek átadni, következésképpen kevesebb információ vész el, kevesebbet kell adminisztrálni, várakozni, több idő fordítható valódi értékteremtő tevékenységre. Mindebből általában az is következik, hogy lényegesen kevesebb alkal-

mazottra lesz szükség, akik viszont megmaradnak, azoknak a munkája érdekesebb, gazdagabb, izgalmasabb lesz, és többet is kaphatnak érte.

- A korábbi funkcionális osztályok munkáját több helyen folyamat-teamek veszik át: olyan vegyes összetételű, többféle szakmát képviselő munkacsoportok, amelyek valamilyen értékteremtő folyamatért, a vevők problémáinak megoldásáért - nem pedig valamilyen funkció ellátásáért - felelősek. Az ügyfél szempontjából a szervezet „egykapus” lesz (2. ábra)
- A szervezet decentralizáltabb lesz, a korábbi egyszerű beosztottak fontos döntéseket önállóan hoznak meg, a végrehajtás és az irányítás határvonalai elmosódnak. Kevesebb vezetőre lesz szükség, a struktúra laposabb lesz, csökkennek az általános költségek, a jóváhagyások és ellenőrzések kihagyásával rövidülnek a ciklusidők.
- Megváltozik a vállalaton belüli képzés funkciója és tartalma. A „betanítást”, az adott funkcióra való felkészítést a széles spektrumot átfogó, a szakmai alpműveltséget bővítő, a rokonterületekre is gazdag betekintést adó folyamatos képzés váltja fel. A tanulás a változási képesség alapjaként a munka szerves részévé válik. Egyik módja az úgynevezett *benchmarking*: az értékteremtő folyamatok egyes elemeit módszeresen összehasonlítják a legjobb - de esetleg egészen más iparágban dolgozó - vállalatok hasonló folya-

2. ábra

### Változások a vállalati szervezetben



mataival, és igyekeznek a legkiemelkedőbb megoldásokat adaptálni.

- Átalakulnak a vezetői szerepek. A korábbi merev hierercia feloldódik, a vezető nem „parancsnok” többé, aki utasít és ellenőriz, hanem „leader”, aki jövőképet ad és motivál, „coach”, edző, aki felkészít, tanít, segít és lelkesít. A vezetésben egyre nagyobb szerepet kapnak az értékek, amelyek a decentralizált szervezetben a hierarchiát felváltó új koordinációs mechanizmusok fontos elemei lesznek. (Egyes prognózisok szerint - az elbocsátott alkalmazottak mellett - a reengineering programok „nagy vesztesei” a funkciójukat veszített középvezetők lesznek, szükségképpen a változásokkal szembeni leghevesebb ellenállás tőlük várható. M. Hammer a középvezetést a „reengineering halálzónájának” nevezi.) A vezetői megbízás, a hivatali számlétrán való felfelé lépdelés megszűnik a karrier egyetlen útja lenni, vezetők és beosztottak inkább egymás mellett, mintsem alárendeltségi viszonyban dolgoznak.
- Az új ösztönzési rendszerek a tevékenység helyett az eredményt díjazják. Tevékenység alapján (vagy ami még rosszabb: a munkahelyen töltött időért, a rangért, az életkorért) a régi funkcionális részlegeket volt szokás fizetni; az új folyamat-teameket illetve a megnövekedett hatáskörrel rendelkező, többféle összekapcsolódó tevékenységet is ellátó munkatársakat az eredmények, a vevők elégedettsége, az előállított érték alapján értékelik.
- A szervezet kreatív módon hasznosítja a modern információs technika adta lehetőségeket. A hálózatok, a minden érintett számára hozzáférhető vállalati adatbankok, a multimédiás telekommunikáció, a szakértői rendszerek nem egyszerűen arra szolgálnak, hogy a segítségükkel egyes tevékenységeket „gépre vigyenek”, automatizáljanak, hanem lehetővé - sőt, szükségessé - teszik, hogy az emberek mást csináljanak, mint eddig: a legalsó szinten is fontos döntéseket hozzanak, a korábban egymást követő tevékenységek párhuzamosan fusszanak, az ellenőrzés közvetlen vezetői jelenlét nélkül is lehetővé váljon, és így tovább.

A reengineeringnek vannak viszonylag könnyen, és vannak nagyon nehezen elsajátítható elemei. A folyamatszervezés szakmai fogásai jól megfogalmazhatók, átadhatók, megtanulhatók. A sikerhez - az eddig elmondottakból világosan láthatóan - a vállalati kultúra, illetve az azt alkotó értékek, meggyőződések, attitűdök, reflexek, szokások, viselkedési minták gyökeres átalakítására is szükség van. Ez már keményebb dió, a kudarcok jó része az itt elkövetett hibákra vezethető vissza. A tapasztalatok szerint a reengineering - sajnos - olyan, mint valami gyógyszer: segít, ha helyesen adagolják, de akár meg is ölhet, ha nem vigyázol vele: az egyszer elvesztett bizalmat nagyon nehéz visszanyerni, az általános felfordulásból nehéz ismét rendet teremteni.

De vajon meg lehet gyógyulni a keserű pirulák nélkül?

## Irodalom

- Allen, D. - Natus, R.: *Dreaming and Doing: Reengineering GTE Telephone Operations*. Planning Review, 1993. márc.-ápr.
- Bennis, W. - Nanus, B.: *Leaders*. Harper Perennial, 1985
- Buchner, D.: *Team-Coaching*. Gabler, 1995
- Champy, J.: *Reengineering Management*. Harper Business, 1995
- Ciborra, C. - Jelassi, T.: *Strategic Information Systems*. John Wiley & Sons, 1994
- Davenport, T.: *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Harvard Business School Press, 1993
- Davenport, T.: *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*. Sloan Management Review, 1990. summer
- Drucker, P.: *The Post-Capitalist Executive*. Harvard Business Review, 1993. máj-jún.
- Dumaine, B.: *The New Non-Manager Managers*. Fortune, 1993. feb. 22.
- Garvin, D.: *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review, 1993. júl.-aug.
- Hall, G. et al.: *How to Make Reengineering Really Work*. Harvard Business Review, 1993. nov.-dec.
- Hammer, M.: *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*. Harvard Business Review, 1990. júl.-aug.
- Hammer, M.: *The Reengineering Revolution*. Harper Collins 1995
- Hammer, M. - Champy, J.: *Reengineering the Corporation*. Nicholas Brealey Publishing, 1994
- Hirsh, M.: *Slice! Cut! Slash!* Newsweek, 1995. feb. 6.
- Howard, R.: *Values Make the Company*. Harvard Business Review, 1990. szept-okt.
- Johansson H. et al.: *Business Process Reengineering*. John Wiley & Sons, 1993
- Kennedy, C.: *Re-engineering: The Human Costs and Benefits*. Long Range Planning, 1994. 5. sz.
- Kirkpatrick, D.: *Groupware Goes Boom*. Fortune, 1993. dec. 7.

- Leibfried, K. - McNair, C.: Benchmarking. Haufe, 1995
- Magliita, J.: GTE to Save \$149 Million. Computerworld, 1992. ápr. 8.
- Merrills, R.: How Northern Telecom Competes on Time. Harvard Business Review, 1989. júl.-aug.
- Morris, D. - Brandon, J.: Reengineering Your Business. McGraw-Hill, 1993
- Naisbitt, J.: Megatrends. Warner Books, 1982
- Naisbitt, J. - Aburdene, P.: Re-inventing the Corporation. Warner Books, 1985
- Short, J. - Venkatraman, N.: Beyond Business Process Redesign. Sloan Management Review, 1992. fall
- Stewart, T.: Reengineering the Hot New Managing Tool. Fortune, 1993. aug. 23.
- Talwar, R.: Business Re-engineering: A Strategy-driven Approach. Long Range Planning, 1993. 6. sz.
- Teng, J. et al.: Re-designing Business Processes Using Information Technology. Long Range Planning, 1994. 1. sz.
- Veasey, P.: Managing a Programme of Business Re-engineering Projects in a Diversified Business. Long Range Planning, 1994. 5. sz.
- Watson, G.: Strategic Benchmarking. John Wiley & Sons, 1993
- Watson, G.: Business Systems Engineering. John Wiley & Sons, 1994
- Wenner, D. - LeBer, R.: Managing for Shareholder Value. Harvard Business Review, 1989. nov-dec.