

Paul MARER–Vincent MABERT:

A TUNGSRAM A GE ALATT: AZ ELSŐ ÖT ÉV

Az 1896-ban alapított Tungstam egyike Magyarország legnagyobb, legrégebbi és nemzetközileg legelismertebb cégeinek. Ebbe ruházott be az amerikai óriásvállalat, a GE öt év alatt körülbelül hatszáz millió dollárt, az Egyesült Államok legnagyobb befektetését valósítva meg így módon Közép- és Kelet-Európában. Ezen időszak alatt a GE szinte minden téren átalakította a Tungstam szerkezetét és működési módját. A tanulmány első része a „hogyan“-okra és „miért“-ekre felel, míg a második rész a szerkezetváltás történetét mondja el, kitérve a vállalati kultúrák különbözőségeiből adódó konfliktusokra és ezek kezelésére.

1992–95-ben a nyugati sajtóban cikk-cikk után jelent meg azt sugallva, hogy a vállalkozás csatlódás volt a GE számára: „A GE-Tungstam vállalkozás nehézségekbe ütközik“, „A GE nehéz útja Magyarországon“ és „Ragyogó fények, sötét eredmények: Bajok a GE kelet-európai vállalkozásánál“.* Olyan cikkekkel is találkoztunk a magyar sajtóban, amelyek kritizálták a GE-t. Noha olyan írások is megjelentek, amelyek a GE tulajdonlás előnyeit hangsúlyozzák, de sok sajtóbeszámolót találtunk arról, hogy a létszámleépítés, a reálbérek csökkenése, a jól ismert Tungstam név elvesztése vagy leértékelődése arra vezethető vissza, hogy a GE kultúrája inkompatibilis Magyarország hagyományos értékeivel. Úgy tűnik, hogy az ilyen cikkek negatív hatással voltak a közvéleményre, megkérdőjelezve a GE elkötelezettségét a magyar gazdasági átalakulás iránt.

Esettanulmány módszerek

A szerzők független amerikai tudósok, akik érdeklődnek Magyarországra. Több célt szem előtt tartva kezdtek bele esettanulmányukba. Az

egyik az volt, hogy megpróbálták megnézni, mi van a vállalkozás látszólag ellentmondó értékelései mögött. Provokatív formában tették fel a kutatási kérdést: „Az érdekelt felek melyikének volt a Tungstam GE-részére történt eladása ‚jó üzlet‘ és melyik számára lehetett ‚rossz üzlet‘. További cél volt annak kiderítése, hogy a GE miért érezte kötelezve magát egy masszív szerkezetváltás felvállalására, értékelni a szerkezetváltás eredményeit és problémáit, valamint levonni a lehetséges tanulságokat.

Van-e egzakt módszer a fenti kérdések megválaszolására? Részben igen és részben nem. Részben igen, mert elméleti szakértők egyetértenek abban, hogy a ‚jó üzlet volt, vagy ‚rossz üzlet volt‘ kérdésre az utólagos válaszadás megkísérlésének legtárgyilagosabb módja a két helyzet összehasonlítása. Az egyik a tényleges fejlemények. Vagyis, *ténylegesen mi történt*, mondjuk, öt év után a Tungstammal és részvényeseivel, valamint a GE-vel? A másik egy feltételezett helyzet: *mi történt volna* ugyanazokkal a főszereplőkkel, ugyanazon ötéves időkeret alatt, *ha nem történt volna meg a tranzakció*, ha ehelyett a valószínű alternatív forgatókönyvek egyike vagy másika játszódott volna le?

Azonban a kapott eredmények nem lehetnek teljesen tudományosak, ezért van a ‚részben nem‘ válasz a kérdésre. Egyszerűen nem lehet határozott választ adni a ‚mi történt volna‘ kér-

* The New York Times, 1992. március 28 és 1994. július 21; Business Week, 1993. április 26; Financial Times, 1993. március 17 és Newsweek, 1993. március 17.

désre, mert a válasz a kutató által megfogalmazott feltételezésektől függ.

De a „mi van ha“ megközelítés alternatívái is meglehetősen bizonytalanok. Az olyan ügyletek mint a Tungstram megvétele és szerkezetváltása a GE által rutinszerűen olyan következményekhez vezetnek, amelyek bizonyos szempontokból kívánatosak, más nézőpontokból viszont nem kívánatosak. Például, mi fontosabb: fenntartani a foglalkoztatást vagy helyreállítani az export-versenyképességet? Minek kell nagyobb hangsúlyt adni: a nagy, de ideiglenes, átmeneti számviteli veszteségeknek, vagy a jelentős térhódításnak a világpiacon? Az ilyen és más részeredmények mérlegelésére nincs szabványos képlet. Ami még fontosabb, a részelemzések gyakran pontatlan vagy nem teljes körű következtetésekhez vezetnek.

Nem állítjuk, hogy esettanulmányunk határozott válaszokat ad az összes lehetséges kérdésre, ami a Tungstram GE általi megvételére és üzemeltetésére vonatkozik. Célunk független külső értelmezést adni és bemutatni az azt alátámasztó bizonyítékokat.

A tanulmányt a saját kezdeményezésünkre vállaltuk fel, azt sem a GE, sem a Tungstram nem támogatta vagy hagyta jóvá. Rengeteg magyar és angol nyelvű anyagot néztünk át és mindent megtettünk a tények pontosságának ellenőrzésére. Körülbelül két tucatnyi eredeti és követő beszélgetést folytatunk Magyarországon és az Egyesült Államokban az esetet legjobban ismerő személyekkel. Azok, akik voltak szívesek vállalni a velünk folytatott párbeszédet, mint egyének szóltak, nem pedig azon szervezetek képviselőiként, amelyekhez tartoznak vagy tartoztak.

A Tungstram rövid története

A háború előtt: A Tungstramot 1896-ban alapították Egyesült Izzólámpa és Villamossági Rt néven. A világ legnagyobb lámpagyárai közül csak a GE és a Philips régebbi. A Tungstram mérnökei 1903-ban kifejlesztettek egy tungszten szálát alkalmazó izzólámpát. Figyelemre méltó újításukat 1904-ben szabadalmaztatták – hat évvel korábban, mint ahogy a GE az alakítható tungszten kereskedelmi mennyiségekben történő saját gyártási technikáját szabadalmaztatta. A magyar vállalat 1906 óta használta a Tungstram, az angol „tungsten“ szó és német egyenértéke a „wolfram“ keresztezése. A Tungstram 1921-ben hozta létre Európa egyik első vál-

latali tulajdonú kutató laboratóriumát, és megkezdte a világító termékek gyártásához szükséges gépek előállítását. A cég 1931-ben szabadalmaztatta a kripton gázzal töltött izzólámpát.

A Tungstram alapítása óta legtöbb termékét külföldre adta el. Az 1920-as évekre már öt-hat százalékos részesedése volt az izzólámpa világpiacon. A II. Világháború alatt a Tungstram súlyos veszteségeket szenvedett, emberi és fizikai tőkében egyaránt. A háború végén a Tungstram gépeinek körülbelül hetvenöt százalékat leszerelték és elvitték; az újjáépítés évekig tartott.

A háború után: 1946-ban a Tungstramot de facto államosították (noha jogilag továbbra is a részvényesek tulajdonában volt), s ugyanúgy működtették, mint bármelyik más nagy állami vállalatot. Terv szerint gyártott és exportált. Nyereségét az államnak utalta át, mely pénzt adott vissza a beruházásokra. 1957-ben a Tungstram közvetlen külkereskedelmi jogot kapott és azt a feladatot, hogy fokozza konvertibilis valuta bevételeit. A vállalat tovább fejlesztette külföldi értékesítési hálózatát és egy marketing vegyes vállalatot alapított az Egyesült Államokban, és egy termelő vegyesvállalatot Pakisztánban. Az 1980-as évek elejére a Tungstram mint gyártó Magyarország legnagyobb konvertibilis valuta kitermelője lett, megtartva öt-hat százalékos részesedését a nyugateurópai izzólámpa piacon.

Az 1960-as évek elején kezdte el a Tungstram az új típusú fényforrások gyártását, mint a nagy nyomású nátriumgőz lámpák és halogénlámpák, valamint a lámpagyártó gépek és berendezések exportálását a fejlődő országokba. Az 1970-es években az elektronika felé fordult, gyorsan terjeszkedve a KGST piacokon. A költséges bővítést nem visszatartott nyereségből vagy részvényekből finanszírozták (mint azt sok cég tette volna Nyugaton), hanem adósságból.

„Nagyságának“ csúcán, 1975-ben, a Tungstram 35.000 embert alkalmazott. 1989-re a munkaerő-állomány majdnem felére csökkent, több nagy üzem leválasztásának (nem a fényforrás gyártásban) és a megmaradóknak a létszám csökkentésének következményeként. De a Tungstramnál továbbra is jelentős maradt a „gyárkapun belüli munkanélküliség“.

Az 1960-as és 1970-es évek gyors terjeszkedése, amit az 1980-as évek piaci helyzete nem igazolt, a vállalatot pénzügyileg túlterhelte, sok nem kielégítő minőségű termékkel, elmaradozó technológiával, magas termelési költségekkel és marketingkudarokkal. Az 1980-as évek közepén

a Tungsram egyre súlyosabb és visszatérő nehézségeire mutatott rá az Arthur D. Little (ADL) nemzetközi menedzsment tanácsadó cég, melyet a kormány bízott meg a vállalat átvilágításával és ajánlások készítésével.

Összehasonlítva a Tungsramot fő versenytársaival – GE, Philips és Osram –, az ADL arra a következtetésre jutott, hogy a Tungsram költségei túl magasak, a vállalat nem használta ki teljesen piaci lehetőségeit, a versenykihívásokra elégtelen reagálóképességet mutatott, bevételeinek csak egy-két százalékát fordította beruházásokra, miközben versenytársai négy-hat százalékot fektettek be, és beruházásainak sokkal kisebb részét fordította kutatás-fejlesztésre. Kétségtelen, hogy valós nyereségteljesítményét nem lehetett megállapítani egyedül a számviteli információkból, tekintettel a költség- és árstruktúra mesterséges, önkényes jellegére és a vállalatok és az állam közötti adó- és támogatási kapcsolatok bonyolult hálózatára. De bárhogyan is legyen, a Tungsram egyre súlyosabb pénzügyi, technológiai és marketingproblémákkal került szembe, és időnként kormányzati segítségre volt szüksége a csőd elkerüléséhez. Az 1980-as évek végére a Tungsram pénzügyi helyzete tovább romlott és a csőd súlyos fenyegetéssé vált.* A Tungsram rendelkezett a szükséges szellemi és anyagi erőforrásokkal mint azt az ADL korábban megállapította – ha szerkezetváltási segítséget kap egy stratégiai befektetőtől, aki tőkét, gyártási technológiát és menedzsmentet hoz.

Adósságot részvényért csere. A kormányzat 1987-ben de facto részvénytársasággá alakította át a Tungsramot azzal a céllal, hogy eladja a Tungsram részvényeinek egy részét, így szerezve külföldi tőkét, segítve ezzel a szerkezetváltást. A Price Waterhouse a Tungsram nettó értékét 5,1 milliárd forintra (100 millió USD) becsülte.

Körülbelül ezzel egyidőben Magyarország korábbi monobank rendszeréből egy központi bankot és öt kereskedelmi bankot hoztak létre. Mindegyik új bank tetőszlogen megállapított vagyoni (vállalatoknak nyújtott hitel kinnlevőségek) és kötelezettség (vállalati betétek) portfóliót kapott. A Tungsram adósságait, mint a Magyar Nemzeti Bank kezében levő részvények

legtöbbjét is, az újonnan létesített Magyar Hitelbank (MHB), az ország legnagyobb kereskedelmi bankjának adták át. A Tungsram 1988-ban 5,5 Mrd forint (110 MUSD) rövid lejáratú hitellel tartozott az MHB-nak, amit képtelen volt törleszteni. Egy kombinált adósságot-részvényért cserét és feltőkésítést szerveztek, ami a következő tulajdonviszonyokat hozta létre:

Hitelbank	91,0 %
Magyar Kormány	8,3 %
Más magyar bankok	0,6 %
Külföldi részvényesek	0,1 %

Az MHB 1988-ban 110 millió dollárért eladta a saját és a magyar kormány kezében levő részvények ötven százalékát, vagyis az összes kinnlevő Tungsram részvény 49,6 százalékát a Girocentrale osztrák banknak, amelyik nyugat-európai bankok konzorciuma nevében járt el. Az MHB ígéretet tett, hogy visszavásárolja a részvényeket ár plusz kamat mellett, ha az osztrák konzorcium nem tudja néhány éven belül nyereséggel eladni azokat. Azt várták, hogy a Girocentrale vezérli majd a szerkezetváltást.

Arculat és realitás

A Tungsram alkalmazottai és a magyar lakosság valószínűleg keveset tudott a Tungsram belső helyzetéről és kilátásairól. Ez azért volt, mert nem volt sem igény, sem lehetőség a Tungsram hatékonyságának külföldi versenytársai mércéje szerinti elbírálására. Az 1980-as évek végén és az 1990-es évek elején a legtöbb magyarnak a vállalatról alkotott képét inkább a Tungsram illusztris történelme alakította, nem pedig kényes és romló helyzetének megértése. Ez viszont a közvéleményben inkább kételyeket ébresztett arra nézve, hogy Magyarország egyik (feltételezetten) legpatinásabb iparvállalatának eladása egy külföldi cég részére valóban szükséges volt-e, és hogy a GE ezt követően valóban rá volt-e kényszerítve, hogy oly sok fájdalmas szerkezetváltási intézkedést hozzon.

A GE és a fényforrásipar

A GE 1878-ig tudja visszavezetni vállalati létezését, amikor az Edison Electric Company-t alapították Edison találmánya, az izzólámpa kommercializálására. Az ezt követő évszázad alatt a GE a világ egyik legnagyobb vállalatává nőtt,

* A Tungsram problémáit az 1980-as évek második felében jól dokumentálja az említett ADL tanulmány. Az Állami Tervbizottságnak a Tungsram megsegítésére vonatkozó intézkedéseit és határozatait a *Heti Világgazdaság* 1989. évi 4. száma foglalja össze.

különféle, egymással össze nem függő üzletágakkal. 1980-ra 400.000-nél több alkalmazottat foglalkoztatott. Hatalmas mérete egyre fojtogatóbb vállalati bürokráciát szült, aminek folytán növekedésben és nyereségességben egyre inkább el-el maradt versenytársaitól.

1981-ben Jack Welch lett a vállalat első embere. Neki tudható be egy hatalmas multinacionális vállalat történetének egyik leglátványosabb fordulata. Welch átalakította a GE üzlet profilját (egy évtized alatt tizenegy milliárd USD értékű vagyont adott el és huszonhat milliárd USD értékben vásárolt új üzletágakat) és felszólított minden üzletági egységet, hogy megállapodott időkereten belül első vagy második legyen a maga területén, vagy a GE „fixálja, bezárja vagy eladja” bármelyiket, amelyik ezt nem teszi meg. Ez a szerkezetváltás egyben 260.000 főre csökkentette a munkaerő-állományt.

Az 1980-as évek második felében a globális versenyképesség elérése a GE egyik legtöbb prioritásává lett. A GE globalizálási stratégiájának részeként a GE Lighting jelentős vásárlásokat és más befektetéseket eszközölt Európában, stratégiai szövetségeket és egyes vállalatokat alapított Ázsiában és terjeszkedett a világ más részeiben is.

1994-ben a GE összes értékesítése 60 Mrd USD, míg tiszta nyeresége 4,7 Mrd USD volt.

Az elmúlt évtizedben a GE átlagosan 17 százalékos éves hozamot fizetett részvényeseinek és részvényei a tőzsdei átlagnál jelentősen jobban álltak. A GE nyilvános kézben levő részvényeinek összértéke 1994-ben 90 Mrd USD volt, a New York Stock Exchange-n jegyzett bármely vállalat közül a legmagasabb.

A globális fényforrás piac nagysága tizenkét Mrd USD körül van, a korábbi Szovjetunió és Kína nélkül. A három nagy multinacionális vállalat, a Philips Lighting (a holland Philips óriáskonglomerátum egyik egysége), az Osram (a német Siemens leányvállalata) és a GE ennek körülbelül hetvenöt százalékát ellenőrzi, mindegyik nagyjából egyformán három Mrd USD értékű részarányal. Nyugat-Európában a GE-nek nem volt valami erős pozíciója, ahol 1985-ben megközelítően a következők voltak a részesedési arányok:

Philips	36 %
Osram	22 %
Sylvania	12 %
Thorn (Egy. Kir.)	7 %
Tungsrám	5 %
GEL (import révén)	2 %
Egyéb	6 %

Magyarország és a GE üzletet köt

Kezdeti elutasítás. A GE már az 1980-as években a Tungsrámon tartotta szemét. A két cégnek több kölcsönösen előnyös üzleti ügylete volt, köztük közös szabadalmak is. A GE 1987-ben ajánlatot tett a Tungsrám nyugat-európai értékesítő és elosztó hálózatának megvételére, ajánlatát azonban elutasították.

Az ügylet kulcsfeltételei. Amikor 1989-ben alkalom kínálkozott, a GE gyors stratégiai döntést hozott a Tungsrám megszerzésére. A GE és a Tungsrám tulajdonosai között a komoly tárgyalások 1989 közepén kezdődtek és az év vége előtt befejeződtek. A GE százötven MUSD készpénzért megvásárolta az osztrák konzorcium 49,65 százalékot kitevő összes részvényét és elegendő további részvényt az MHB-től, hogy a GE ötven százalék plusz egy részvényrel rendelkezzen. A Szerződés előírta, hogy ha 1989-ben a Tungsrám globális tevékenységének a brit számviteli normáknak megfelelően konszolidált nyeresége elmarad a Tungsrám vezetősége által prognosztizált összegtől, és/vagy ha 1990-92 között a Tungsrám bármikor veszteségesse válna, akkor a GE kártalanítást kap az MHB-től egy meghatározott képletnek megfelelően további részvényeknek a GE részére történő átadása révén. A GE ugyancsak elővételi jogot szerzett további legfeljebb 25 százaléknyi részvény vásárlására, amennyiben az MHB vagy a magyar kormány úgy döntene, hogy megmaradt részvényeiből bármennyit el akarna adni.

A GE öt évre szóló állami adómentességet kapott és hatvan százalékos jövedelemadó kedvezményt további öt évre (vagyis a rendes jövedelemadónak csak negyven százalékát kell fizetni). A GE ugyancsak mentesült az importált inputokra kivetett vám alól és az állam átvállalt minden jogi kötelezettséget a korábban okozott környezeti károkért. A GE kötelezte magát, hogy jelentős új beruházásokat eszközöl és legalább öt évig minden nyereséget visszaforgat. A GE nem kapott mentességet a helyi, ÁFA és egyéb adók alól.

A kulcsszereplők motivációja

A GE Lighting fő stratégiai motivációja nyugat-európai tevékenységeinek erősítése volt. Ebből a szempontból a Tungsrám fő értékét a nyugat-európai piacon elért öt százalékos részesedése, erős tudományos és technológiai kapacitása, valamint képzett és viszonylag olcsó munkaerő-

állománya jelentette. További értéket képviselt KGST-piaci pozíciója is. Fő kötelezettségei az 1987. évi ADL jelentésben kiemelték voltak. Az 1989. év végére a Tungstram pénzügyi, technológiai és piaci helyzete tovább romlott.

Az *Osztrák Bank Konzorcium* érdeklődést mutatott a Tungstram részvényeinek eladása iránt, hogy nyereséget érjen el és megszabaduljon egy portfóliótól, amivel nem tud mit kezdeni.

A *Magyar Hitelbank* mint fő tulajdonos és hitelező, nyereséggel akart megszabadulni értékpapírjaitól és segíteni a Tungstram életképessé tevéséből, hogy az eleget tudjon tenni hatalmas adósságszolgálatának.

A *Tungstram* vezetése felismerte, hogy a vállalatnak befektetőre van szüksége egyre súlyosabb problémái megoldásához és hogy csak egy külföldi stratégiai befektető képes biztosítani a szükséges forrásokat. (A Tungstram vezetésének csalódást okozott, hogy nem kapott semmit abból a nyereségből, amit a Magyar Hitelbank keresett a tranzakción. Az MHB nyeresége 150 USD volt, mínusz a Girocentrale-nak kamatostul visszafizetett 110 M USD, levonva ebből a közvetítőnek kifizetett jutalékot.)

A magyar kormánynak, az MHB tulajdonosának az MHB és a Tungstram vezetésével azonos céljai voltak. Ugyancsak támogatni akarta a külföldi befektetést.

Jó üzlet vagy sem: a magyar nézőpont

Válasz a „Mi lett volna ha” kérdésre. Mi történt volna a Tungstram munkaerő-állományával, hitelezőivel, beszállítóival, ügyfeleivel és az állami költségvetéssel, ha a vállalatot nem vette volna meg a GE? Noha nem lehet abszolút biztos választ adni, Magyarország sok nagy, veszteséges és erősen eladósodott, állami tulajdonban levő vállalatának sorsa (mint az Ikarusz és Videoton) 1990–95 között azt sugallja, hogy a Tungstram részvényesei rosszabbul jártak volna. Ha a Tungstram állami tulajdonú vállalat maradt volna, vagy ha vezetői vagy alkalmazotti kivásárlással privatizálja is, úgy a vállalat valószínűleg nem lett volna képes leküzdeni örökölt problémái és az 1990–92-ben a keleti és nyugati piacokon elszenvedett új sokkok kombinált hatását. A Tungstram problémái még súlyosabbak lettek volna, mert sem vezetése, sem az állam (MHB) nem rendelkezett volna forrásokkal, akarattal és ismeretekkel a cég tevékenységének alapvető átlakítására.

Lett volna alternatíva a GE-vel szemben? El lehetett volna adni a Tungstramot valaki másnak, esetleg jobb feltételekkel? Az egyéb lehetőségek egyike sem látszott annyira vonzósnak. Az egyik ilyen volt a Tungstramot nemzetközi tender útján eladni, de annak megszervezése drága lett volna és legalább egy évet vett volna igénybe, ami alatt a Tungstram csődbe mehetett volna. És, ahogy a tapasztalat megmutatta, minél tovább késik a privatizáció, annál inkább erodálódik a vállalat értéke. És ha a Philips vagy az Osram szerezte volna meg a Tungstramot, fennállt volna a lehetőség, hogy a Tungstramot bezárják, hogy azzal kiküszöböljenek egy versenytársat a nyugat-európai piacon. A GE alatt csekély veszélye volt annak, hogy ez megtörténjen.

Az ügylet feltételeinek értékelése. Jobb feltételekkel is el lehetett volna adni a Tungstramot a GE-nek? Szükséges volt megadni öt évre szóló adómentességet és utána kedvezményes adózást az ügylet megkötéséhez? (A GE volt az első nagy befektető, aki száz százalékos adómentességet kapott, ami alapot képezett arra, hogy más nagy befektetők ugyanilyen kedvezményt igyekezzenek elérni.) Külső megfigyelő számára lehetetlen ennek megítélése. Azonban emlékeztetni kell arra, hogy az ügyletet még a kommunizmus bukása előtt tárgyalták le, amikor még kevés multinacionális vállalat volt hajlandó nagy befektetést eszközölni Közép- és Kelet-Európában. A kormány számára további mérlegelendő szempont volt, hogy egy jelentős befektetés egy olyan nagy multinacionális cég, mint a GE részéről pozitív demonstratív hatással lenne más potenciális befektetőkre, mint ahogy valóban volt is. Mindezen indokok alapján a kormány olyan üzletet kínált a GE-nek, ami abban az időben viszonylag vonzó volt.

Azonban a valóságban az adó- és egyéb kedvezmények nem voltak olyan nagylelkűek, mint amilyenek látszottak. Az 1990-es évek elején több adót, amelyek alól a GE nem kapott mentességet, mint pl. az ÁFA, jelentősen megemelték, és bizonyos típusú jövedelmekre nem ismertek el mentességet. Például 1995-ben a visszatartott nyereségen a rendes adó tizenhét százalék volt, az osztalékon további huszonhárom százalék. Mivel Magyarországon az osztalékadó nem számít jövedelemadónak, ezért nem mentesül az adózás alól a jövedelem azon része. Így azzal, hogy a hatóságok megváltoztatták néhány adó elnevezését, a GE de facto elvesztette a kikötött adókedvezmények egy részét. És a magyarországi politikai, gazdasági és jogi rend-

szer átalakulásának következtében azokat a rendeleteket, amelyekre a szerződés egyeztetett feltételeinek némelyike végrehajtásához szükség lett volna (mint vámmentességek és környezeti károk felszámolása utáni visszatérítések), a kormány soha nem hirdette ki, ezzel évekig elhúzó-dó jogvitákat okozva.

Egy terület, ahol a magyar tárgyalófelek nem tűntek túlságosan előrelátónak, az volt, hogy beleegyeztek a GE kártalanításába, ha a Tungstram jövőbeni nyeresége a GE alatt – egy olyan számviteli rendszer szerint számítva, amelyet a tárgyalók valószínűleg nem ismertek – kisebb, mint amit valaki előre jelzett, vagy ha a nyereség veszteségbe fordul.

Következtetések

Több mint öt év után mérleget vonva, az ügylet nagy előnyöket hozott Magyarországnak számára. Noha a szerkezetváltás meglehetősen fájdalmas volt, 1995-re:

⇒ A GE, azon a 225 MUS dolláron túlmenően, amit a Tungstram majdnem száz százalékának megszerzéséért fizetett, körülbelül 376 MUS dollárt fektetett be a Tungstram fejlesztésére.

⇒ Kibővült a Tungstram termelő kapacitása, az új befektetéseken keresztül és a GE Lightingnek a föld más részein levő üzemeiből gépsoroknak Magyarországra való áttelepítésével is.

⇒ Manapság a GE Lighting európai termelésének kilencven százaléka Magyarországon van.

⇒ A nagykanizsai üzem a világon a legnagyobb egyedi üzem és egyike a legtermelékenyebb fényforrásgyártó létesítményeknek.

⇒ A termelésnek körülbelül kilenc-tized részét exportálja (az 1989. évi hatvan százalékkal szemben), főleg nagymarzsú termékekre összpontosítva. 1994-ben 280 M US dollárt keresve, ezzel ismét Magyarország legnagyobb ipari valuta termelőjévé téve a Tungstramot.

⇒ 1989-ben a Tungstramnak és a GE-nek hétényolc százalék összevont piaci részesedése volt Európában. 1995-ben egy sokkal nagyobb európai piacon a GE-Tungstram piaci részesedés több, mint kétszer nagyobb volt.

⇒ Megerősítették a kutatás-fejlesztést. A projektumok számát és fontosságát, valamint a foglalkoztatott szakemberek számát tekintve a kutatásfejlesztés a Tungstramnál legalábbis egyenlő a GE Lighting amerikai központjéval. Ez az egyetlen példa, ahol egy globális multinacionális cég hatalmas üzleti divíziója, amely 3 Mrd US dollárt meghaladó értékesítést mutat fel, elhatározta, hogy a világra kiterjedő kutatásfejlesztési kapacitását Kelet-Európába koncentrálja.

Jó üzlet vagy sem: a GE nézőpontja

A Tungstram eredmény-kimutatásainak értelmezése. Az első négy év, 1990–93 alatt a Tungstram nem összevont mérlegbeszámolóit összesen 243 MUSD veszteséget mutattak. Az 1994. évi eredmény megközelítőleg ötven MUSD nyereség volt összevont alapon. De a GE megtérüléseit nem lehet pontosan mérni a haszonnal, talán még megközelítően sem, számviteli és egyéb szempontok miatt.

Összevont és nem összevont beszámolók. A nem összevont beszámolók csak a Tungstram magyarországi tevékenységére vonatkoznak, míg az összevont beszámolók magukban foglalják Németországon kívüli vállalatainak teljesítményét is. Csak 1994 óta, amikor módosították Magyarország számviteli törvényét, kötelező az összevont beszámolók publikálása.

Számviteli rendszerek. A magyar és USA számviteli rendszerek közötti különbségeknek jelentős kihatása lehet. Például a magyar számvitel megengedi, hogy (a tőkebefektetések kivételével) a szerkezetváltási költségeket abban az évben állítsák be költségnek, amelyben felmerülnek. A GE saját számvitele az USA-ban aktiválja az ilyen kiadásokat, és negyven év alatt leírja azokat. Tételezzük fel, hogy 1990–94 között a Tungstram szerkezetváltási költségei összesen 150–200 millió dollárt tettek ki. Ez nyilvánvalóan azt jelenti, hogy a GE egy ideig sokkal kisebb veszteségeket, vagy sokkal nagyobb nyereségeket jelentene a belső (USA) elszámolásában, mint amit a Tungstram mérlegbeszámolóit fognak kimutatni Magyarországon.

Belső árképzés. Ez az ugyanazon anyavállalat ellenőrzése alatt álló fiókvállalatok közötti határátlépő ügyletekre megállapított árakra vonatkozik. A Tungstram értékesítésének legnagyobb része export, főleg a GE fiókvállalatai részére szerte a világban. A Tungstram ugyancsak kap technológiát, berendezést és szolgáltatásokat a

GE leányvállalatoktól. Noha nincsenek információink a GE belső árképzési politikájáról és gyakorlatáról, azonban a multinacionális vállalatok belső árképzési gyakorlatának részletes empirikus felmérése arra a következtetésre vezet, hogy elegendő autonómiával rendelkeznek ahhoz, hogy egy jól felépített és hatékonyan végrehajtott belső árképzési politika pozitív hatással legyen a vállalat nyereségességére.* Különösen igaz ez olyan országok között, amelyek nem szabályozzák a belső árképzést, amit még Magyarország sem tett meg a tanulmány megírásának idején (1995. augusztus).

Egy stratégiai befektetés megtérülései. A Tungstram stratégiai befektetés volt a GE részéről. Az ilyen befektetések jelentős része a globális vállalat más egységeinél térülhet meg, még akkor is, ha nincs belső árképzési manipuláció. Idővel a Tungstram tulajdonlása az anyavállalatot és a többi leányvállalatot hatékonyabbá és versenyképesebbé és ezzel jövedelmezőbbé is kell tegye. Az összvállalati hasznokat a megnövekedett piaci részesedéseken, fokozott szakosodáson, határátlépő csapatmunkán, a kutatás-fejlesztés, technológia és általános költségek csökkentésén keresztül éri el. Az ilyen hasznok a befektető megtérülési számításainak integráns részét képezik egy stratégiai befektetésnél. Ha realizálódnak, nehéz kvantifikálni a megtérülést és azok – mint elhatárolható hozzájárulások – semmilyen elszámolásban sem fognak megjelenni.

A GE saját értékelése. Talán a legilletékesebb közlemény, arra nézve, hogy a GE hogyan értékeli a Tungstram megszerzését, az a levél, amelyet a GE Lighting elnöke küldött a *The New York Times* lapnak a *Times* egyik cikkére: „A GE útja nehéznek bizonyul Magyarországon“ adott válaszként.**

[A cikk] leírja a szülési fájdalmakat, amikor a GE megvette a Tungstramot. ...Kétségtelen, hogy voltak problémák... Mindegyik amerikai vállalat, amelyik valamely korábbi Keleti Blokkhoz tartozó országba investált, ugyanezekkel a kérdésekkel került szembe. [De] ma a Tungstram egyike Kelet-Európa legnagyobb sikertörténeteinek. Alkalmazottai élenjáró világitási termékek tucatjait fejlesztették ki a világpiacok számára; piaci részesedése nőtt: nyereséges és öt év óta először vesz fel termelő munkásokat. [A] cikknek a „Sikertörténet Magyarországon“ címet kellett volna adni.

* Ernst and Young, and Business International. International Transfer Pricing (New York 1991)

** A cikk 1994. július 25-én, John Opie levele 1994. augusztus 1-jén jelent meg.

Az akvizíció kitűnő stratégiai adás-vételnek bizonyult Magyarországon és a GE számára. Az eladás biztosította a Tungstram hosszú távú fennmaradását és folytatódó nemzetközi versenyképességét, és jelentős külföldi befektetést hozott Magyarországra. A magyar vállalatot a GE olyan kötelezettséggel vásárolta meg, hogy végrehajtsa a szerkezetváltást, és tevékenységét világszintű versenyképességi szintre hozza fel. Világosan látható, hogy jelentős haladást értek el. A Tungstram a GEL termelő és kutatás-fejlesztési tevékenységeinek európai zászlóshajója lett. Öt év alatt megkétszereződött a GE-Tungstram kombinált piaci részesedése. Az első négy év alatt a haladás sokkal jobban tükröződött a megjavult gyártási és kutatás-fejlesztési hatékonyságban, mint a jövedelmezőségben, ami a *fordulathelyzetekre* jellemző séma.

A szerkezetváltás szükségessége

A Tungstramnál a belső viszonyok sok tekintetben rosszabbak voltak, mint amire a GE számított. Mivel a Tungstram megvétele stratégiai befektetés volt és az ügyletet gyorsan bonyolították le (a GE azt tartja, hogy a gyorsaság versenyelőnyt jelent), a GE vizsgálata a Tungstramot illetően talán nem volt olyan alapos, mint lett volna egy nem stratégiai befektetés esetén. A Tungstramot gyenge pénzügyi helyzetben találták, vegyes termékstruktúrával, biztató benyomást keltő piaci részesedésekkel bizonyos országokban és gyengébbel másokban. Felduzzadt és részben korszerűtlen késztermékkészlettel, sok lerobbant fizikai létesítménnyel, technológiával, az iparági normánál sokkal magasabb selejtszázalékkal, felhalmozódott veszélyes hulladékokkal és egyéb környezetvédelmi problémákkal, a munkaerő nem kielégítő egészségi és biztonsági helyzetével és hanyag, felületes vezetési gyakorlattal.

A Tungstram külső gazdasági környezete ugyancsak megromlott: a KGST országokban összeomlottak a piacok és régi elosztó hálózatok, a nyugat-európai recesszió 1992–93-ban mélyebbnek és hosszabbnak bizonyult, mint azt jóstolták; és a magyar valuta jelentős reál-leértékelései tovább csökkentették a Tungstram jövedelmeit. A GE azzal a céltudatossággal és alapos-sággal fogott hozzá a szerkezetváltáshoz, ami a sikeres multinacionális vállalatokra általában és a GE vállalati kultúrára különösen jellemző.

Termelési profil és leépítések

Stratégiai, valamint közvetlen gazdasági okok miatt is a GE megszüntette az „elektronika és egyéb“ üzletágakat, melyek 1989-ben az értékesítések körülbelül tíz százalékát adták, főleg a KGST felé. A gépgyártó divíziót (az eladások tizenöt százaléka 1989-ben) csökkentették és másra összpontosították. Amíg a divízió korábban főleg második generációs termékeket gyártott és főleg a fejlődő országok felé értékesítette azokat, a divízió most a GEL fő házon belüli beszállítójává lett, saját termékeit fejlesztve és a beépített gépek és alkatrészek tökéletesítésére vonatkozó igényekre reagálva. A divízió fejlesztette szerkesztési kapacitását és jelentősen lerövidítette reakcióidejét. A gépgyártó divízió 1994-ben a Tungstram összes eladásának kevesebb, mint tíz százalékát adta; a többi fényforrás termék volt.

A Tungstramnak egy tucatnyi helyen voltak gyártó üzei Magyarországon. A fényforrás üzemek Budapesten és Nagykanizsán általában jobb állapotban voltak, mint a többi, főleg az ország keleti részében levők. A Tungstram első számú vezetője, Varga György keményen dolgozott a termelékenység javításáért és, hogy csak attól a néhány üzemtől kelljen megválni, ahol ez nem volt lehetséges, vagy amelyek termelési profilja nem felelt meg. A többi helyeken levő gyárat fejlesztették és életképes üzemelő egységeké váltak.

Gyártási továbbfejlesztések

A GEL összes gyártó egysége között verseny folyik, hogy hova kerül valamilyen új termék gyártása és milyen kapacitásbővítés lesz. A Tungstram üzei évekig sikeresen versenyeztek a GE üzemeivel, jelentős gyártási továbbfejlesztéseket érve el. Több Tungstram létesítmény kapta meg a Kiváló Gyártási Központ címet, ami azt jelenti, hogy az üzem olyan műszaki, termelékenységi, megrendelési ciklusidő és költségnormákat ért el, hogy a vállalat kizárólagos regionális szállítója lett egy adott termékcsaládból.

- A Tungstram nagykanizsai gyára 1992-ben a kompakt fénycsövek Kiváló Gyártási Központ-já lett és a GE Lighting kizárólagos gyártójának jelölték ki az egész világra.
- A kisvárdai üzem 1992-ben lett Kiváló Központ az egy- és kétvégű kvarclámpák gyártásában

a GE Lighting Europe számára, és a kétvégű típusok egyedüli világszállítója. Termelési kapacitást helyeztek át a Thorntól az Egyesült Királyságból, valamint az USA-ban és Koreában levő üzemekből.

- A Tungstram üzemek lettek a nagynyomású nátriumgőz lámpák egyedüli szállítói a GEL számára és bizonyos típusok globális szállítói.
- Az izzólámpák és fénycsövek, fémhalid lámpák és bizonyos különleges lámpák gyártási kapacitását az Egyesült Királyságból, az USA-ból és Ausztriából Magyarországra helyezték át.
- A Tungstram lett a GE európai kizárólagos gyártója olyan lámpaalkatrészeknek, mint alapok, üveggömbök és csövek, tekercsek és ólomhuzalok, külső beszállítókat váltva ki ezáltal.
- 1990-ben a gyártási selejt aránya tizennyolc százalék volt, ez 1994-re tíz százalék alá csökkent, megközelítve a világszínvonalat.
- Míg 1990-ben a nyersanyag és befejezetlen termelőkészlet állománya negyvennapos volt, négy év alatt ezt körülbelül felére csökkentették. Ugyancsak csökkentették a készárú készletet, átlagban hetven százalékkal mérsékeltek az átlalási, és több mint ötven százalékkal a megrendeléstől a kiszállításig szükséges időt.

Noha a legyártott lámpaegységek száma nem változott jelentősen 1989 és 1994 között, a munkásszám közel felére csökkent és a termékek összetétele a magasabb „hozzájárulási marzs“ (contribution margin) termékek felé tolódott el (értékesítési bevételek mínusz az összes változó költség, beleértve a gyártási és értékesítési költségeket is). Míg 1990–94 között a termelékenység átlagos javulása évi három-négy százalék volt a GEL amerikai létesítményeinél, a Tungstramnál ez kétszámjegyű volt. Persze, számításba kell venni a sokkal alacsonyabb kiinduló bázist.

Marketing- és márkanev stratégiák

A Tungstram termékei 1994-ben négy piacra kerültek. Körülbelül tíz százalék Magyarországon (ahol a Tungstram megtartja domináns helyzetét, körülbelül nyolcvan százalékos piaci részesedéssel) és Közép- és Kelet-Európában talált vevőre. Az export az USA-ban tizenöt és húsz százalék közötti volt, főleg Tungstram márkanev alatt, de

jelentős mennyiségeket szállítottak GE védjeggyel is. Körülbelül tíz százalék ment a kontinentális Nyugat-Európába és tíz százalék az Egyesült Királyságba, közülük sok olyan jól ismert márkanév alatt, mint a Luma. A fennmaradó harminc százalékot főleg a Közép-Keletre és Ázsiába szállították. Az USA-ban és a nyugat-európai piacokon a GE a Tungstram márkát a piac alacsonyabb árfekvésű szegmensében kínálja.

Nehéz marketingdöntés kapcsolódott a Tungstram márkanévhez, mely Nyugat-Európában régóta jól bevezetett és elismert. A Tungstram név érzékeny téma Magyarországon, ahol az állampolgárok büszkéek a vállalat évszázados hagyományára, tudományos eredményeire, globális sikereire és nevének európai elismertségére. Miután mérlegelték egy kettős GE-Tungstram márkanév használatát Nyugat-Európában (a vevők tájékoztatására az egyesülésről és tovább emelni a Tungstram máris jó termékarculatát a GE-hez való kapcsolásával), amely megközelítés felé a magyarok inkább hajlottak. A GE végül határozott, hogy bevezeti saját fényforrástermék-márkáját, a saját alapvető GE logóját hirdetve, amit jól ismernek az USA-ban. Egy egész sorozat új sárga-szürke – az USA-ban jól ismert – csomagolást vezettek be a kereskedelmi és ipari szegmensben, amely főleg a Tungstram által gyártott izzólámpákat tartalmazta. A döntés logikája az ugyanazon GE márkanév logo és minőségi arcúlatra való támaszkodás volt, ami összeköti a GE tizenkét üzleti divízióját az USA-ban, különös tekintettel arra a tényre, hogy a GE több más divíziója ugyancsak terjeszkedett Európában. További indok: még ha a Tungstram ismert és tisztelt márka volt is, de mint egy „keleti tömb” országból jött terméknek viszonylag alacsony árfekvése volt Nyugat-Európában. A GE marketingstratégiája az volt, hogy saját márkáját mint kiemelt márkát és a Tungstramét mint egy olcsóbb („értéket a pénzért”) márkát helyezze el.

Beruházások

1995-ig a GE körülbelül 600 M USD-t ruházott be a Tungstramba, megközelítően a következők szerint:

Részvényvásárlás	225 M USD
Tőkeberuházás	175 M USD
Szerkezetváltási ráfordítások (megt növelt vagyontérték is)	200 M USD
Összesen:	600 M USD

A tőkeberuházás nagy részét kapacitásfejlesztésekre, a fizikai infrastruktúra korszerűsítésére, új gépekre, egy új távközlési rendszer és egy új vezetési információs rendszer hardverjére, és a környezet és biztonság javítására fordították. A tőkeberuházások 1990–94 között az értékesítés tíz százalékát tették ki, összehasonlítva az 1980-as évek átlagos egy-két százalékával.

A szerkezetváltási beruházások olyan egyszeres és mindenkoros kiadásokat foglaltak magukban, mint a vállalat távközlési rendszerének korszerűsítése; épületek felújítása és korszerűsítése; személyi számítógépek és szoftverek beszerzése a bonyolult új vezetési információs rendszerhez (a Németországból vásárolt „SAP” rendszer); végkielégítések és egyéb kiadások vagy kötelezettségek, amik az idő előtti nyugdíjazásokkal és munkaerő állomány csökkentéssel kapcsolatban merültek fel (egymagában több tíz millió dollárt jelentett, beleértve a vállalat összes nyugdíj-kötelezettségeit is); nem tőkeberuházások a környezet, egészség és biztonság fejlesztésére; a magyar személyi állomány oktatása és képzése; a Magyarországon tartózkodó nem magyar személyzet és a GEL létesítményeiben Nyugat-Európában és az USA-ban tartózkodó magyar személyzet utazási, napidíj és kapcsolódó költségei; a nem alaptevékenységekből való kivonulás költségei; régi készletek leírása, melyekre már nem volt kereslet; és a behajthatatlan szovjet adósságok leírása.

Környezet, egészség és biztonság

1990–94 között a GE–Tungstram dollárok tízmillióit költötte a környezetre, egészségügyre és biztonságra. A környezeti fejlesztések csökkentették a lég- és zajszennyezést, és javították a veszélyes hulladékok elhelyezését. Például a váci üzemben 17.000 tonna higannyal szennyezett törött üveget találtak. A vállalat bevált technológiát dolgozott ki ezen hulladék feldolgozására és újrahasznosítására, miután leválasztotta és biztonságosan ártalmatlanította a benne levő higanyport. Új biztonsági készülékeket szereltek fel és átfogó munkaképző programokat indítottak be. Ennek folytán jelentősen csökkent a súlyos sérülések száma.

Szervezeti és felső vezetési változások

Ahogy a GE folytatta fényforrásgyártók és elosztók megszerzését Európában, felmerült a szervezeti felépítés kérdése: maradjanak-e az

európai tevékenységek többközpontúak, ahol mindegyik GE tulajdonú üzletágnak megvan a maga felelőssége a legtöbb üzleti funkcióért, vagy legyen regionális-globális, jelentős integrációval a funkcionális vonalak mentén, központosítva Európára, egyes esetekben az egész világra?

A GEL 1992-ben a regionális-globális szervezeti felépítés mellett döntött. Létrejött a General Electric Lighting Europe (GELE) londoni központtal. A Tungsram elvesztette az első években élvezett autonómiáját. Az új szervezeti struktúrában a GELE első számú vezetője a Tungsram vállalatvezetője és a GEL egyik alelnöke lett.

1995-ben a GELE nyolc alelnöke közül három volt magyar, a beszerzési, gépgyártási és technológiai ügyekért felelősek. Különböző alelnökök alatt több magyarnak volt össz-európai felelősséggel járó beosztása. Általános gyakorlat volt a bizonyos felelősséggel bíró vezetőknél, hogy ideiglenesen helyet cseréltek ellenpárjaikkal a GEL-nél. Például, a váci fényforrásgyár igazgatója, Csakó József úr azt a megbízást kapta, hogy egy évig a termelésért felelős helyettes igazgatóként dolgozzon egy hasonló üzemben a GEL központjának közelében Nela Parkban, Cleveland egy elővárosában. Visszatérésekor a budapesti fényforrásgyár igazgatója lett.

Kutatás és fejlesztés

A Tungsramnak évszázados hagyományai vannak a világszínvonalú K&F területén, amit többé-kevésbé megtartott a háború utáni időszakban is, noha az 1980-as évekre kevésbé fényesen ragyogott, főleg a K&F alapok szűkösségének betudhatóan. A szerkezetváltás jelentősen erősítette a Tungsram K&F kapacitását.

Az európai szerzeményeket követően a GEL-nek K&F létesítményei voltak a Nela Parki központban, Clevelandban, a Thorn cégnél az Egyesült Királyságban és a Tungsramnál. 1994–95-ben a GELE európai létesítményeit Budapesten összpontosították, ahol a Bródy Intézet egy független – és a GEL egyetlen – K&F Kiváló Központja lett. A GEL által világszerte támogatott nyolc fő kutatási program közül négyet kezelnek a Nela Parki központban, a másik négyet Budapesten. A GEL közel 750 hivatásos K&F szakemberének körülbelül a fele Magyarországon dolgozik. A GEL több pénzt fordít a K&F-re (bevételeinek öt-hat százalékát), hogy gyorsabban jöjjön ki nagyobb számú technológiai és gyártási fejlesztéssel, részben a Philips és az

Osram versenylőnyeiére reagálva ezeken a területeken.

Míg a Tungsramnak 1990 előtt hét rögzített technológiai és K&F gazdálkodási szintje volt, a sokkal nagyobb GEL egy rugalmas, háromszintű szervezetet hozott létre, arra összpontosítva, hogy új termékek fejlesztésére alakítson K&F csapatokat.

A csapatprojekt egyik példája, amikor a csapat egy fontos új termékkel jött ki rekord idő alatt: kifejlesztett egy forradalmian új, harmadik generációs fényforrást, az elektronikus (E) lámpát. A GEL 1994-ben „Genura“ védjegy alatt vezette be. A terméket egy olyan lámpa iránti igény „megérezésére“ reagálva fejlesztették ki, ami egyesíti a kompakt fénycsövek előnyeit – ezen belül a hosszú élettartalmot és kis energiafelhasználást –, a klasszikus izzólámpa esztétikai minőségeivel. Az út a gondolattól a termék bemutatásáig csak hat hónapot vett igénybe. A projektcsapat tagjai hat helyszínen dolgoztak. A mérnökök az USA-ban az elektronikán, az Egyesült Királyságban a lámpa szerkesztésén, Magyarországon a foszfortechnológián dolgoztak. A termék-, eljárás- és géptervezést egyidejűleg fejlesztették, hogy időt takarítsanak meg. A Tungsram nagykanizsai gyára az E-lámpa kizárólagos gyártója, amihez az elektronikai részegységet Tajvanról szállítják légi úton.

A munkaerő-állomány leépítése

A munkaerő-állomány az 1990 eleji 17.600 főről 1993 őszére körülbelül 9.300 főre csökkent, ami a fehérgalléros beosztásokat nagyon súlyosan érintette. Noha a leépítések meredekek és fájdalmasak voltak, jelentős befektetések történtek a dolgozók képzésébe, infrastrukturális, technológiai és vezetési fejlesztésekbe, hogy ne következzenek be szűk keresztmetszetek a termelésben. 1990-től 1992 elejéig a legtöbb dolgozó a „puha módszerrel“ ment el: rendes és idő előtti nyugdíjazással, egyéb ösztönzőkkel az önkéntes kilépésre, munkahely áthelyezéssel és felvételi stoppal. A távozó dolgozók körülbelül kétharmada vett részt az áthelyezési programokban, akik közül nyolcvan százalék talált állást vagy kapott lehetőséget, hogy átképzés útján jusson álláshoz.

A mélypont elérése után 1993-ban, emelkedett a fizikai dolgozók foglalkoztatása. 1993 közepe körül, ahogy kezdett felfutni az exportkereslet, a Tungsram elkezdett újabb szerelőszalagmunkásokat felvenni. 1995 júliusában a Tungsram munkaerő-állománya 10.200 fő volt.

Személyzet-kiválasztás és képzés

A vezetőkre vonatkozó személyzeti politika a GE modellt követi: találd meg a munkakörre legalkalmasabb személyt, nagyrészt nemzetiségre való tekintet nélkül és készítsd fel nagyobb felelősségek felvállalására. A GE azokat az embereket ítéli felső vezetői beosztások betöltésére alkalmasnak, akik nem csak a szükséges műszaki hozzáértéssel rendelkeznek, de a GE vezetői felmérés értékelésben is magas eredményt érnek el. Ez viszont megköveteli, hogy az egyén elfogadja és magáévá tegye a GE vállalati értékeit. A nem magyar vezetők és műszaki szakemberek csak egy kis számú és egymást váltó köre lakik Magyarországon. Például 1995 júliusában a Tungsram 10.000-nél több alkalmazottja közül csak 26 nem volt magyar.

A GE kiváló, de szűken szakosodott képzésű fizikai munkaerő-állományt örökölt. A technológia és a keresett termékek struktúrája gyors változásainak betudhatóan egy exportra orientált multinacionális cégnek olyan dolgozókra van szüksége, akik képesek különféle feladatokat ellátni. Például, egy dolgozónak nem csak egyféle típusú esztergapadot kell kezelni tudni, hanem ismernie kell a különféle típusokat, és képesnek és hajlandónak kell lenni a karbantartás és egyszerűbb javítások elvégzésére is. Ez egyike azoknak az okoknak, amiért a GE-Tungsram harminc millió dollárnál többet költött öt év alatt az átképzésre és áthelyezésre.

Reálberek

1990–94 között az átlagos kompenzáció nem egészen tartott lépést az inflációval. A vállalat úgy érvel, hogy képtelen teljesíteni a szakszervezetek fizetésemelési követelését, hogy az legalább megegyezzen az inflációval, mert (1) amikor a GEL átvette a Tungsramot, a fizetések jelentősen magasabbak voltak, mint a másutt dolgozóké, a Tungsramnak a régi rendszerben élvezett „kiemelt vállalat” státusának betudhatóan, ami többé már nem indokolt; (2) dacára a termelékenység jelentős javulásának, a Tungsramnak még hosszú utat kell megtennie ahhoz, hogy versenyképes legyen az Osram és a Philips cégekkel; (3) A Tungsramnak kemény gazdasági időket kellett átvészelni és nagy összegeket veszített; (4) sok kategóriában országos munkaerő-felesleg volt; és (5) a vállalat jelentős összegeket költött az átképzésre, ami a dolgozók jövőbeni kereseti lehetőségeit emeli.

A szakszervezetek ezzel szemben azzal érveltek, hogy a fizetések a Tungsramnál ma már nem magasabbak, mint másutt. Mindenesetre, még ha a Tungsram dolgozói valamivel magasabb fizetést is kapnak, sokkal keményebb munkát várnak el tőlük, mint a Magyarországon másutt hasonló állást betöltő dolgozókkal. A vállalat és a szakszervezetek évente kemény tárgyalásokat folytattak. Mindkét fél különböző módszereket alkalmazott pozícióinak erősítésére, köztük megpróbálták sajtóközleményeken keresztül mobilizálni a közvéleményt.

A vállalati kultúra átadása

Meghatározások. A kultúra olyan alapvető értékeket és normákat jelent, amit emberek egy csoportja képvisel vagy képviselni törekedik. A kultúrát az különbözteti meg, ahogyan az emberek előnyben részesítik problémák megoldását, és ahogy bizonyos helyzetekben viselkednek. Egy csoportnak „tipikus” jellemvonások szerinti azonosítása nem egyenlő azzal az általánosítással, hogy a csoporton belül minden egyes személy pontosan ugyanazokkal a jellemvonásokkal bír.

A GE vállalati kultúrája. A GE vállalati kultúrája olyan tipikus amerikai vonásokat foglal magában, mint *individualizmus*, *univerzalizmus* és *önbizalom*. A GE kultúrája ambíciózus célokat tűz ki a folyamatos tökéletesítéshez, ami konzisztens Welch nézeteivel a *terjeszkedést* illetően: érd el nagy eredményeket, ne kis lépésenkéntieket, és *gyorsaság*: érd el, hogy a dolgok gyorsan történjenek, mert a gyorsaság versenyelőnyt jelent.

Stratégiák átadása. Az anyavállalat 1990–91-ben óvatosan haladt előre, megkísérelve a Tungsram vállalati kultúrájának megváltoztatását. Az 1992. év fejleményei – a vártnál nagyobb veszteségek, a szervezeti felépítés változtatása a sokszékhelyűről a regionális-globálisra és egy új legfelsőbb vezető kinevezése – mind hozzájárultak a döntéshez, hogy a GE vállalati kultúrát határozottabban és gyorsabban kell bevezetni. A szerkezetváltásnak talán egyetlen szempontja sem okozott több nehézséget, mint a GE vállalati szokások bevezetése. A feszültségek forrását az US-GE és a magyar-Tungsram nemzeti és vállalati kultúrák közötti alapvető különbségek képezték. A legalapvetőbb és releváns eltérések közül itt többet azonosítunk.

Individualista és közösségi. Az amerikaiak sokkal individualistábbak, mint bármely más kultúra, amivel összehasonlították őket. Az individualizmus egyik jellemzője az egyéni fele-

lősség és elszámoltathatóság. A GE alkalmazottai individualizmusra hajlamosak, noha a csapatmunkát is támogatják. A GE bátorítja az individualizmust, például „felhatalmazással“, ami teret és jutalmazást kínál az egyéni kezdeményezésekre; és teljesítményértékelésekkel és -osztónzőkkel, amelyek individuálisabbak, (egyévre szabotabbak), mint a csapatosztónzők és értékelések. A magyarok bizonyos szempontokból *individualisták*, például inkább egyénileg akarnak megküzdeni a problémákkal, nem pedig csapatban és *közösségek* más tekintetben, mint például kevésbé hajlandók elfogadni az egyéni felelősséget. A közösségiség részben a korábbi gazdasági rendszer öröksége, ahol nem volt világosan meghatározva sem a termelő eszközök tulajdona, sem az azok feletti ellenőrzés.

Önbizalom és belső irányítottság kontra kényes és külső irányítottság. A legtöbb más kultúrához viszonyítva az amerikaiakból árad az önbizalom és optimizmus és a leggyakorlatiasabb módon oldják meg a problémákat. Az amerikaiak *belsőleg irányítottak*: hisznek abban, hogy az egyéntől függ a sikere, hogy a természet legyőzhető és más külső megszorítások is legyőzhetők, ha valaki elég keményen próbálkozik. Az első amerikai bevándorlók – bőséges teret, földet, természeti kincseket és gazdasági lehetőségeket találva – segítettek ezen jellemvonások kialakulásában. Magyarország évszázadokon át volt nagy külföldi hatalmaktól körülvéve, és gyakran megszállva. A magyaroknak erős érzéseik vannak, hogy nem urai saját sorsuknak, ennél fogva pesszimisták és *kívülről irányítottak*: úgy hiszik, hogy ellenőrizhetetlen külső erők, nem pedig az egyén akarateréje a döntő a sors meghatározásában. Ennek egyik munkahelyi manifesztációja a hajlandóság, hogy másokat okoljanak a problémákért; egy másik az egy nehéz feladatra való első reagálás, hogy miért *nem lehet megcsinálni*, még ha *a magyar büszkeség és leleményesség* végül is megtalálja az utat.

Univerzalizmus kontra partikularizmus. Az amerikai kultúra erősen *univerzalista*: a szabályok fontosabbak, mint a kapcsolatok, „ami jó és helyes, az mindig meghatározható és mindenkor érvényes.“ A magyar kultúra erősen *partikularista*: „a körülmények és konkrét kapcsolatok, összefüggések határozzák meg, hogyan cselekszem“. Az amerikai társadalmat különböző országokból érkező, sok kultúrát képviselő felnőtt bevándorlók és rabszolgák alakították. Az emberek ilyen sokféle csoportjának, hogy kijöjjenek egymással, új és általánosan alkalmazható szabá-

lyokat kellett teremteni. Az amerikai univerzalizmus egyik manifesztációja az egyéni és vállalati magatartás kiterjedt jogi szabályozása és pereskedései. A GE-nek van egy ötven oldalas könyve. *Integritás: munkahelyi magatartási szabályok kódexe*, amit minden alkalmazott megkap (a helyi nyelven), és mindenkinek köteleznie kell magát, hogy betartja irányelveit. A kódex megköveteli, hogy az alkalmazottak a munkahelyet érintő emberi magatartás minden szempontjából betartsák az integritást.

A magyarok, akik gyakran voltak idegen hatalmak uralma alatt, csak úgy tudtak túlélni, hogy látszólag elfogadták a külföldiek mandátumait, miközben állandóan keresték azok megkerülésének módjait, de úgy, hogy elkerüljék a konfrontációt. A kommunita rezsim alatt – ahol nem volt jogbiztonság, a normák nem voltak abszolút érvényűek és a hatalmat tetszőlegesen gyakorolták –, az emberek a kiskapukeresés mestereivé váltak. A kölcsönös előnyök keresése és adása sokkal fontosabb volt, mint a formális szabályok. A GE megpróbálja egy univerzális kódex végrehajtását egy olyan kultúrában, amelyik az etikai relativizmusban hisz. A GE a maga általános gyakorlatát követte egy bizalmas telefonvonal létesítésével, hogy bejelentést lehessen tenni az integritás alkalmazottak által történt megsértéseiről. Bármit lehet jelenteni anélkül, hogy a hívó fél megadná a nevét; az összes vádat kivizsgálják. Sok Tungsram alkalmazott számára ez a gyakorlat a gyűlölt politikai „besúgásra“ emlékeztet, amire a magyarokat kényszerítették (később bátorították). A bizalmas telefonvonalat a szakszervezetek és a munkástanácsok szüneteltetéses tilkozása ellenére vezették be.

Bizonytalanság-elkerülés. Ez a fura kifejezés annak mértékére utal, amennyire az emberek előnyben részesítik a strukturált és biztonságos helyzeteket azokkal szemben, amelyek strukturálatlanok és bizonytalanok. Egy erős „bizonytalanságkerülő“ társadalom merevebb, nagyobb értéket tulajdonít a biztonságnak; a gyenge bizonytalanság elkerülésű viszont rugalmasabb. Még a viszonylag alacsony „bizonytalanság elkerülésű“ USA üzleti kultúrában belül is, Welch keze alatt a GE a kultúra ezen dimenzióját mérő normális (harang) görbe szélsőséges végén volt. A vállalat jól ismert volt a tömeges elbocsátásokról sok egységénél és üzletágak gyors eladásáról, amelyek nem az elvárásoknak megfelelően következtek be.

Közel egy évszázadig a Tungsram a szociális harmónia szigete volt. Nem volt könnyű ott ál-

lášhoz jutni. De ha valakit egyszer felvettek alkalmazásba, a kielégítı munkateljesítmeny egyenlő volt az életre szóló munkahelybiztonsággal és más módokon történő „gondoskodással“. Ezt a kommunisztikus étoszt tovább erősítette, hogy a háború utáni időszakban nem voltak elbocsátások. Így hát nem meglepő, hogy a GE alatti időben még öt év után is a Tungsram Dolgozók Független Szakszervezetének vezetője a következő nyilvános nyilatkozatot teszi:*

„A GE vállalati stratégiája az, hogy *mindenkit bizonytalanná tegyen*. A tulajdonos az Egyesült Államokból értékel bennünket, ahol más a gazdaság struktúrája és mások az ipari kapcsolatok (a vállalat és a szakszervezetek között). A GE itt olyan tengerentúli módszereket próbál alkalmazni, amelyek konfliktusokat okoznak.“

Nehezen elérhető kontra könnyen elérhető célok. A GE vállalati kultúrája sok ambíciózus és nehezen elérhető célt tűz ki a folyamatos tökéletesítésekre. Ezek elérésének elmúlasztása mindaddig nem von maga után megtorlást, amíg maximális intelligens erőfeszítések történtek és haladást értek el. Ezzel ellentétben a magyarországi gyakorlat negyvenöt évig a „puha“ tervcélok meghatározása volt. A százszázalékos teljesítés a jól végzett munka elismerését és prémiumokat szült: száz százalék alatt mindkettő elmaradt. A nehezen elérhető célok által keltett feszültség egyik példáját képezik a GE-nek a munkaerő-állomány csökkentésére irányuló ambíciózus célkitűzései. A Tungsramnál sokan arra panaszkodtak, amit „túlbugzóságnak“ fogtak fel, vagyis hogy az anyavállalat nem tulajdonít elegendő jelentőséget a helyi körülményeknek. Mivel Magyarországon az ellenszolgáltatás csak egyötöde és egytizede között van annak, amit a fejlett nyugaton összehasonlítható munkakörben kapnak, valóban szükséges-e az ilyen kemény nyomás, hogy elérjék az Egyesült Királyság vagy az USA gyárainak személyzeti szintjét? A Magyarországon (és más átmeneti gazdaságokban) folytatott tevékenység szükségszerűen munkaerő-intenzív. Például, a szakosodott alkatrész- és szolgáltatás-beszállítók nem kellően fejlett hálózata hátráltatja a fokozott külső beszerzésre való támaszkodást, ami a létszám csökkentésének egyik módja. Az új rendszerek megtervezése és bevezetése a számvitelben, alkalmazotti kompen-

zálásban, vezetési információban, rendelés feldolgozásban, áruterítésben és így tovább, mind erősen munkaerő-intenzív, mert a régiről az újra történő átállás időt igényel. Azok az emberek, akik nem tudtak beilleszkedni a *terjeszkedés* kultúrájába, többnyire már nem dolgoznak a Tungsramnál.

Részvényesek kontra érintettek. Az amerikai üzleti kultúra hangsúlyozza, hogy a vezetés elsőrendű feladata a részvényesek érdekeinek szolgálata. Jack Welch alatt a GE a folyamatosan emelkedő nyereséggel és a GE részvényeinek a tőzsdén mutatott csillagászati teljesítményével dicsekedett. Az európai és japán üzleti kultúrák inkább azon nézet felé hajlanak, hogy az alkalmazottak érdekei a tulajdonosokéval egyenlő vagy közel egyenlő szinten legyenek. Az ilyen különbözőségek különleges helyzetekben konfliktusokhoz és félreértésekhez vezethetnek. Például, miközben a GE az örökölt problémák megoldására és a versenynyomásra való reagálásra hivatkozik, amiért csökkenni kellett a reálbéreknek, miközben meredeken emelkedett a munkaintenzitás és termelékenység, ugyanakkor az alkalmazottak úgy látják, hogy a részvényesek részesültek előnyben az érintettekkel szemben.

*

A GE erőfeszítéseinek sok formája, hogy összekapcsolják egységeik különálló nemzeti és vállalati kultúráit – közös a multinacionális cégekével, különösen azokéval, amelyek többé-kevésbé standard gyártmányokkal versenyeznek a világpiacokon: széles körű nyelvi és üzleti-szakmai képzés és lehetőségek biztosítása tehetséges fiatal alkalmazottak számára, hogy különböző üzleti és földrajzi helyeken cseréljék egymást. Azonban, amint a *Financial Times* írja egyik cikkében a GELE törekvéseiről, hogy közös kultúrát teremtsen meg Európában:**

„A GE Lighting által bevezetett legtöbb [vezetési] technika kifejezetten megegyezik az anyavállalattal... Összehasonlításul egyes multinacionálisokkal, amelyek megpróbálják tiszteletben tartani a kulturális érzékenységet, a GE megkockáztatja, hogy megközelítésében arroganciával vádolják.“

Ezek a megállapítások és benyomások arra indítanak bennünket, hogy felvessük a „mi van, ha“ kérdések második sorát. „Mi van, ha a GE nagyobb hajlandóságot mutatott volna a helyi kö-

* Interjú Selmeczy Györggyel a Magyar Nemzetben, 1995. július 3.

** Financial Times, 1995. szeptember 22.

rülményekhez és normákhoz való *szelektív* alkalmazkodásokra: megtörténhetett volna ez a munka termelékenysége növelésének veszélyeztetése nélkül, amit egy globális versenyzőnek, mint a GE, nyomatékosan követnie kell? Tágabban véve nem a multik, mint a GE önérdéke mérlegelni, hogy intézkedéseik és nyilatkozataik miként alakítják jó hírnevüket olyan országokban, amelyek egy nehéz és kényes gazdasági és politikai átmenet folyamatában vannak? Egy külföldi befektető jó hírnevének megóvása – mindenkor a helyi kultúra lencséjén keresztül nézve – egyúttal nem társadalmi felelősség-e, mivel a közvélemény nézetei a GE intézkedéseiről valószínűleg befolyásolják a kormányzat politikáját az összes külföldi befektető felé és talán még a köz-

véleménynek a kapitalizmusról mint gazdasági rendszerről alkotott véleményét is?

A „mi van, ha“ kérdéseknek ezt a sorát sokkal nehezebb lesz meggyőzően megválaszolni, mint azokat, amelyeket korábban vetettük fel („Mi történt volna a Tungssrammal, ha nem a GE-vel privatizálják?“). Nekünk magunknak nem áll rendelkezésre elegendő bizonyíték ahhoz, hogy meggyőző választ adjunk. De ezen kérdések felvetése nem takarhatja el a jelen esettanulmány két fő következtetését. Először: a Tungssram megszerzése és szerkezetváltása a GE által nyilvánvalóan jelentős előnyökkel jár Magyarország gazdasága és népe számára. És másodsor, a Tungssram megszerzése és szerkezet-átalakítása kitűnő stratégiai befektetés volt a GE számára.

E számunk szerzői:

Paul MARER a nemzetközi üzleti tevékenység tanára, Bloomington (Indiana) USA, a Magyar-Amerikai Vállalkozási Alapítvány kurátora; **Vincent MABERT** az operatív menedzsment tanára, Bloomington (Indiana) USA; **Dr. INZELT Annamária** kandidátus, az IKU vezetője; **Christopher ORPEN** docens, Dorset Business School, Bournemouth University, U. K.; **Eugenia PETRIDOU** Arisztotelész Egyetem, Thesszaloniki, Görögország; **Raphael N. MARKELLOS** Loughboroughi Műszaki Egyetem, Anglia; **MIKULÁS Gábor** könyvtáros, Kecskeméti Tanítóképző Főiskola.

TUDOMÁNY-, TECHNOLÓGIA- ÉS INNOVÁCIÓPOLITIKA MAGYARORSZÁGON*

– Az 1991 utáni változások értékelése –

A tanulmány folyóiratunkban közölt részlete a K + F intézetek átszervezésével, a T + T politika legfontosabb intézményi változásaival, az államnak a K + F programok finanszírozásában való szerepvállalásával, valamint a T + T politika és az iparstratégia kapcsolatával foglalkozik. A záró részben a szerző figyelmét a jövő feladataira összpontosítja.

Az utóbbi években elfogadott törvények megváltoztatták a kutatásfejlesztés intézményi kereteit, módosították a hatalmi struktúrákat és kapcsolatrendszereket. Nem voltak képesek azonban arra, hogy megszüntessék a régi keletű rivalizálást a legfontosabb intézmények között. Mivel a K+F a hosszú távú gazdasági növekedés megvalósításának fontos eleme, az OECD (1993a) tanulmánya hangsúlyozta a szerkezetváltás szükségességét a K+F célú befektetések jövedelmezőségének javítása érdekében. Kiemelten javasolták az egyetemi kutatóhelyek értékelését, valamint a Tudományos Akadémia és az ágazati kutató intézetek működésének ésszerűsítését.

1. táblázat

Kutatóhelyek száma és formái 1988–93 között

Szervezeti forma*	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Kutató intézet	69	69	69	68	68	68
Felsőoktatási kutató hely	944	933	940	1.000	1.071	1.078
Vállalat	235	235	174	124	98	178
Egyéb	75	75	73	65	50	56
Összesen:	1.323	1.312	1.256	1.257	1.287	1.380

* Szervezetek osztályozása: kutató intézet=alapvetően központi költségvetésből finanszírozott; vállalatok=saját kutató egységekkel rendelkező vállalatok; egyéb=más profit-orientált K+F intézetek.

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal

Egyetemi kutatóhelyek

Amint az 1. táblázat mutatja, az egyetemi és főiskolai kutatóhelyek száma nőtt, de ezek az adatok csak a teljes kép egy részletét mutatják. Az egyetemeket sem kerülték el a pénzügyi nehézségek, amiket tovább súlyosbítanak az átalakulás problémái. Ráadásul a modernizációt támogató csoportok általában gyengébbek, mint az azt ellenzők.

Az egyetemeken általában kevés lehetőség van új K+F egységek létrehozására. A létező egyetemi kutatóhelyek értékelése is várta

magára. Az átalakulás időszakában néhány tanzék pusztán nevet változtatott vagy több részre oszlott, miközben tananyaga változatlan maradt.

A magyar egyetemek eszközellátottsága elégtelen. Az oktatóknak egyrészt nincs idejük színvonalas kutatások végzésére, másrészt semmi sem ösztönzi őket erre. Az OECD tagországoktól kapott figyelemre méltó támogatások ellenére a szakkönyvtárak gyűjteményeiben súlyos hiányosságok vannak, és 1995-ben újra csökkenteniük kellett beszerzéseiket.

Míg a formalizált közös egyetemi-vállalati K+F tevékenységek nem jelentősek, az informális együttműködések annál gyakoribbak. Az utóbbiak fő formája az oktatókkal folytatott konzultáció. A professzorok általában jövedelmező, tudásintenzív kisvállalkozásokat alapítanak. A

* A tanulmányt rövidített formában közöljük. Az angol nyelvű eredeti – táblázatok és ábrák nélkül – az OECD Olis rendszerén keresztül érhető el.

technológiapolitika döntéshozói felismerték, hogy egyik feladatuk az egyetemek és az ipar közötti kapcsolatok javítása. Néhány egyetem a tudományos parkokon kívül – technológiatranszfer támogató irodákat is alapított, a kormány pedig létrehozott néhány Fraunhofer-típusú intézetet a Bay Zoltán Alapítvány keretében az egyetemek közelében.

Intézetek

1992-ben 17 természettudományi, 17 műszaki, 1 orvostudományi, 11 agrártudományi és 22 társadalomtudományi intézet működött. A Magyar Tudományos Akadémia intézeteinek felülvizsgálata már az OECD (1993a) tanulmány elkészítése előtt megkezdődött.* Az OECD szakértői üdvözölték ezt a folyamatot és hangsúlyozottan javasolták az akadémiai kutató intézetek alapos értékelését külföldi szakemberek bevonásával. A kormány kezdeményezte az akadémiai kutatóintézetek értékelését annak érdekében, hogy erre alapozhassa az intézetek költségvetési támogatását. Minden intézetet ad hoc bizottságok vizsgáltak meg, hármat (a Központi Kémiai Kutatóintézetet, a Szilárdfizikai Kutatóintézetet és a Szegedi Biológiai Központot) a Tudományos Szervezetek Nemzetközi Tanácsa, az ICSU.**

Habár az adatok szerint az intézetek száma alig változott, ez a megfigyelés félrevezető. Néhány akadémiai kutató intézet részekre bontott: alaputatást végző szervezetekre, piacorientált K+F csoportokra és/vagy kisvállalkozásokra. Ennek következtében például az akadémiai intézetek száma héttel nőtt. Másrészt az ágazati intézetek száma csökkent. Közülük sok csődbe jutott és megszűnt, míg mások gazdasági társaságokká, kis vagy közepes méretű magánvállalatokká alakultak át.

* Az OECD 1993. évi jelentése (p. 113) a két kultúra és tevékenység típus (szakmai, tudományos és vállalkozói) hatékony összeegyeztetésének példaként említi a Magyar Tudományos Akadémia Számítástechnikai és Automatizálási Kutató Intézetét. Hasonló átszervezések voltak az MTA három másik intézeténél: Központi Fizikai Kutató Intézet (Budapest), Mezőgazdasági Kutató Intézet (Martonvásár) és Izotóp Kutató Intézet (Budapest).

** Lásd Láng, 1993; Mosoniné, 1993; Náray-Szabó, 1993. A folyamat támogatása érdekében az OMF 1992-ben kiadta az OECD országokban az egyetemek és kutatóintézetek értékeléséről készült megfelelő tanulmányok fordítását vagy magyar összefoglalóját.

A vizsgálatok eredményei alapján átszervezték az akadémiai intézetek tevékenységét. Míg az alaputatás aránya nőtt, a prototípusok gyártása jelentősen csökkent. Hasznos lenne az intézetek, kutatóhelyek és csoportok további értékelése, mert a módszeres és rendszeres értékelés javíthatná az intézetek nemzetközi versenyképességét és segíthetné terveik kidolgozását. Az értékeléseknek nem szabad egyoldalúan támaszkodniuk az olyan kvantitatív mutatókra mint a különböző hivatkozási indexek, hiszen a főként azokra épülő elemzések alulértékelhetik egyes kutatási tevékenységek hasznosságát a tudományos közösségek és a társadalom egésze szempontjából.

A szerkezeti átalakítás részeként Fraunhofer-típusú kutatóintézetek alapítását is javasolta az OECD a kormányzati szervezeteknek. Ezekben az intézetekben a kormány és a vállalati szektor közösen támogatja a K+F-t, s ezzel kiküszöböli a technológiatranszfer, illetve a közös műszaki fejlesztések okozta problémákat, miközben a legnagyobb mértékben kihasználja a rendelkezésre álló infrastruktúrát. E szervezeti-típus létrehozása megtörtént, s a magyar Fraunhofer típusú kutatóintézetek hálózata Bay Zoltánról kapta a nevét. A Bay Zoltán intézeteket az egyetemek közelében hozták létre. Ezek az intézetek megkönnyítik a fiatal tudósok képzését, segítik azt, hogy az alaputatás eljusson az alkalmazott kutatás szakaszába, valamint új termékeket és eljárásokat kínálnak a kis és közepes méretű vállalkozásoknak.

A korábbiakban leírt változások alapján megállapíthatjuk, hogy vannak pozitív irányú elmozdulások. Mindazonáltal az ágazati intézetek és a vállalati K+F laboratóriumok helyzete kevésbé biztató. Egyetlen ágazati kutatóintézet sem vált Bay Alapítványi intézetté.

Az ágazati kutatóintézetek feladata az volt, hogy alkalmazott kutatást, tervezést, kísérleti fejlesztést és tesztelést végezzenek – főként szerződéses alapon – a feldolgozóipar, a mezőgazdaság, az egészségügy, a környezetvédelem, az energetika és a távközlés számára. Fontos megrendelőjük volt az állam, és általában a megfelelő minisztériumok voltak az intézetek alapítói és a felügyelő szervei is.*** Néhány inté-

*** Az OECD-tanulmány támogatta a „Fraunhofer típusú kutató intézetek alapítását, amelyek a kormány és az ipar közösen támogatott K+F szervezeteként megfelelő megoldást adhatnak a technológiatranszfer és a közös technológiai fejlesztésekkel kapcsolatos problémák megoldására; ha már megvan az infrastruktúra, akkor azt a lehető legnagyobb mértékben ki kell használni.” (OECD, 1993a, 16 oldal).

zetet vállalat alapított vagy felügyelt. 1992-ben harminchárom állami tulajdonú K+F intézet működött az országban.

A kutatási megrendelések lehetőségei jelentős mértékben függenek a gazdasági szerkezetváltástól, a privatizáció előrehaladásától, az általános piaci helyzetétől; az utóbbi években kedvezőtlenül alakult a kereslet. Az intézetek eladósodtak, mert a KGST összeomlásával, a gazdasági liberalizációval és a hazai piac összehúzóerővel párhuzamosan eltűnt a termékeik iránti kereslet, szerződéseik és a hitelgarancia érvényüket veszítették. Nem találtak megrendelőket a K+F eredményeikre, sőt gyakran még azok a cégek is eltűntek, amelyekkel megkötött szerződések alapján folytatták a kutatási-fejlesztési tevékenységet. Így munkájukért ellenértékhez nem jutottak, és képtelenek voltak a kölcsönök visszafizetésére. A csökkenő kereslet és a felhalmozódó adósság az intézeteket vagyontárgyaik eladására kényszerítette, hogy eleget tudjanak tenni fizetési kötelezettségeiknek és folytathassák kutatási tevékenységüket. 1988 és 1991 között néhányan átalakultak magán tulajdonú mérnöki, illetve K+F szolgáltatásokat nyújtó cégekké vagy tudásalapú vállalkozássá, és megszűntették a K+F tevékenységüket. Mindezek folytán nehezen követhető módon, folyamatosan változik az intézetek tulajdonosi szerkezete és tevékenységi köre.

A döntéshozók az intézetek jövőjére vonatkozó döntés meghozatala előtt szükségesnek tartották az intézetek értékelését. 1992-ben az ipari és kereskedelmi miniszter felkérte az Arthur D. Little tanácsadó céget (ADL) a tizenhét ipari K+F intézet átvizsgálására.* A mezőgazdasági intézetek felülvizsgálatát az ISNAR végezte 1991-ben. Mindkét vizsgálatot majdnem teljes egészében az EU PHARE program keretéből finanszírozták. Az ADL és az ISNAR magasra értékelték az intézetek képességeit (néhány esetben eredményeiket is), de számos fontos változ-

*Az ADL jelentés sajnos nem állt rendelkezésre a tanulmány készítésekor. A közzétett információk az ÁV Rt.-nél és az Ipari és Kereskedelmi Minisztériumnál folytatott interjúkon és a sajtóban megjelent információkon alapulnak.

** Az OECD tanulmány hangsúlyozta az értékelések folytatásának szükségességét. „Az ágazati intézetek esetében még nagyobb fokú racionalizálás és valószínűleg némelyik bezárása szükséges, főként az eddig a feldolgozóipari vállalatok igényeit kielégítőik esetében. Észrevehetően jobb a helyzet a mezőgazdaságban, amely területen Magyarország jól megalapozott nemzetközi hírnévre is szert tett.” (OECD, 1993a)

tatást is javasoltak. A tizenhét ipari intézet közül az ADL hat megőrzését javasolta eredeti formájában, méretében és tevékenységi körével. Ugyancsak ajánlották, hogy a gyenge vagy hiányzó láncszemeket, mint például a marketing munkát, az üzleti stratégia kialakítását erősítsék vagy pótolják.**

Hét másik intézetet úgy ítélték meg, hogy vannak olyan kutatási-fejlesztési területeik, ahol jelentős tudást halmoztak fel, ezeket a részeket vagy szakembereket más szervezetekhez kellene kapcsolni, míg a többi tevékenységüket teljesen fel kellene számolni. Egy intézetet az eredményes K+F feladatokhoz túl kis méretűnek talált az ADL, ezért javasolta a szakemberek más szervezetnél való alkalmazását. Három pedig úgy minősítették, hogy tevékenységük már kívül esik a K+F szférán. Ezek ugyanis az idők során termelő vállalatokká váltak, így azt javasolták, hogy a továbbiakban már ne kutató szervezetként, hanem termelő vállalatokként kezeljék azokat.

Sajnos az értékeléseket követően a hatóságok halogatták a döntést. Az értékes intézetek további finanszírozása és a menthetetlenek felszámolása, illetve a tevékenységüket megváltoztatók privatizálása helyett a hatóságok egyszerűen megváltoztatták a felügyeleti szervet. Az intézetek az ágazati minisztériumok helyett az újonnan alapított Állami Vagyonkezelő Rt. (ÁV Rt.) irányítása alá kerültek. Mint az ÁV Rt. egyik portfólióját együtt kezelték őket, annak ellenére, hogy némelyik felhagyott a K+F tevékenységgel. Az elgondolás az volt, hogy az összes K+F tevékenységet folytató intézet vagyonának bizonyos százalékát nemzeti tulajdonként meg kell őrizni. Ez az oka annak, hogy a 33 intézetből 29-ben huszonöt százalékos, a többi négyben pedig ötven százalékos a tartós állami tulajdon deklarált részaránya. Amikor a kormány elhatározta a megőrzésüket, öt intézet már felszámolás alatt állt.

Az ÁV Rt. nem szakmai, hanem pénzügyi szempontokat követő tulajdonos, ezért rövid távú érdekeket képvisel.*** Egyedül a tulajdonjoggal, pénzügyi feltételekkel stb. törődik. Stratégiájával ugyan megtartotta a vagyontárgyakat, de nem vette figyelembe az intézetek tudományos értékét, infrastruktúráját és fejlődési lehetőségeit,

*** Az 1994 első félévében uralkodó elgondolás szerint az intézetek vezetőinek vagy a kutatóknak kell az intézeteket megvásárolniuk, „hiszen ők a legérdekesebbek a tudásalapú tevékenységek folytatásában.” Az ÁV Rt. egy elkülönített alapba szeretne volna helyezni az intézetek vagyonát, hogy a vezetőket, a kutatókat részesedéshez tudja juttatni.

nem fordított energiát azok kutatási képességének megőrzésére. Az intézetek strukturális átalakítását megkönnyítette volna a háttérfeltételek megteremtése. Bár a legtöbb ágazati intézet nehézségekkel küzdött a vizsgált időszakban, néhány sikeres átalakulás is volt, mint például a Gyógyszerkutató Intézet Kft.-é.

Az intézetek értékelése után újra felvetődött az ötlet, hogy a konszolidálást követően Fraunhofer-típusú intézetekké kellene átalakítani azokat.* A kereslet változása (amit a piaci kereslet eltolódása, a könnyebb technológiatranszfer lehetősége, a vállalati méretek megváltozása, a közvetlen külföldi befektetések növekedése, a multinacionális vállalatok megjelenése stb. okozott) erősen befolyásolja az intézetek tevékenységi körének elmozdulását az új termékek és eljárások fejlesztését célzó kutatástól a K+F szolgáltatások felé.**

Magyarország követni kívánja az európai modellt, amelyben a kutatások nagyobb hányadát a felsőoktatási intézményekben vagy azok mellett végzik. Az utóbbi időben javul a magyar egyetemek szervezeti felépítése. A Ph.D. programok beindítása segíteni fogja ezt a folyamatot. A Bay intézeteknél az egyetemi kutatás jól kapcsolódik az oktatáshoz és a képzéshez.

A T+T politika legfontosabb intézményi változásai

A piaccgazdasági átalakulás első éveiben (1990-93) a szocialista rendszerből örökölt intézményi minták nem változtak meg jelentősen. Az 1. ábra a T+T intézményi rendszer felépítését és kapcsolatrendszerét mutatja 1990 és 1993 között. A törvényi háttér 1993 óta megváltozott. Az előző parlament új törvényeket alkotott, és az 1994. évi

* Az új hivatalos ajánlás szerint a nem mezőgazdasági kutatással foglalkozó intézetek átmenetileg az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium kezelésébe kell adni, és az intézetek adósságaik rendezése után (például adósságaik felcserélése állami részvényekre), a minisztérium által alapított vagyongazdálkodó társaság tagjai lesznek. Egy másik elgondolás szerint az intézetek legjobb kutatócsoportjait a Bay Zoltán Alapítvány keretében önállóítani kellene.

** A kis és közepes méretű vállalkozások száma gyorsan nő, mivel sok, viszonylag nagy méretű vállalat felbomlott. A termelés nagysága, illetve a foglalkoztatottak száma szerint kisebb vállalatok általában kevesebbet költenek K+F-re, mint a nagyobbak. Kevesebb saját kutatás-fejlesztést végeznek, mivel általában kutatási megbízásokat adnak vagy megvásárolják a K+F eredményeket.

választások után alakult új kormány is fontos lépéseket tett.*** A legfontosabb változások a következők:

- A Magyar Tudományos Akadémia független önkormányzó testületté vált, de az újonnan alapított Tudománypolitikai Kollégiumon keresztül továbbra is közeli kapcsolatban áll a kormánnyal.
- A T+T irányításában új testület a Felsőoktatási Tudományos Tanács, amelynek élén a művelődési és közoktatásügyi miniszter áll. Munkaprogramjának és szervezetének kialakítása most folyik.
- Az OMFH alapító okirata megváltozott, a továbbiakban nem tárca nélküli miniszter az elnöke.
- A Tudománypolitikai Bizottságot és a Tudománypolitikai Tanácsot, amelyek élén ugyancsak tárca nélküli miniszter állt, megszüntették.
- A Tudománypolitikai Bizottság helyett Tudománypolitikai Kollégium (TPK) alakult a miniszterelnök új tanácsadó testületéül.

A 2. ábra a T+T intézményi rendszer jelenlegi felépítését és kapcsolatrendszerét illusztrálja.

Az 1. és a 2. ábrákat összehasonlítva néhány jelentős változást lehet megfigyelni. A legfontosabb T+T testületek nagyon sokat változtak az 1993. évi OECD jelentés óta. A következő rész azokat az új törvényeket és kormányrendeleteket ismerteti, amelyekben feladataikat meghatározták.

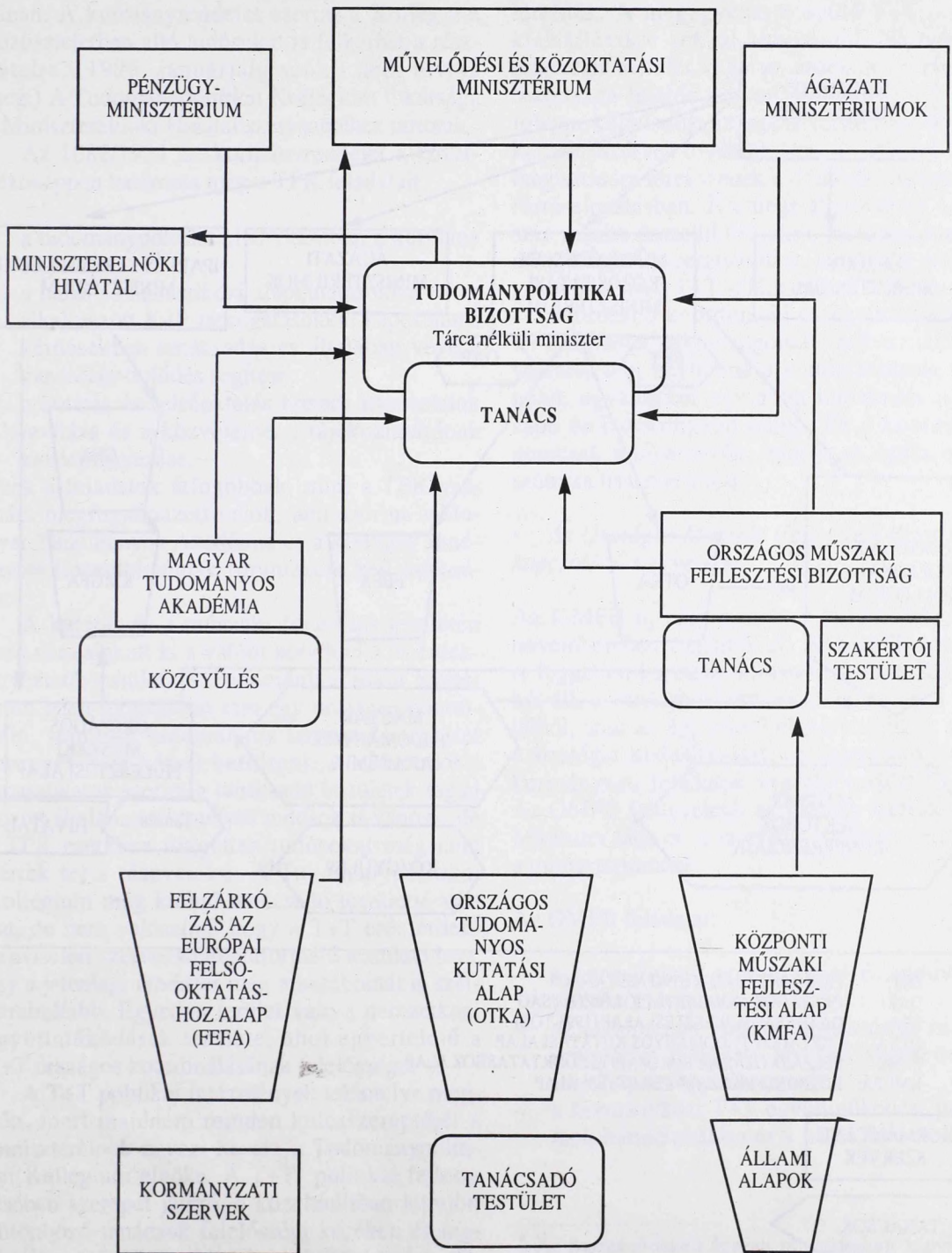
Az irányító testületek

- *Tudománypolitikai Kollégium*

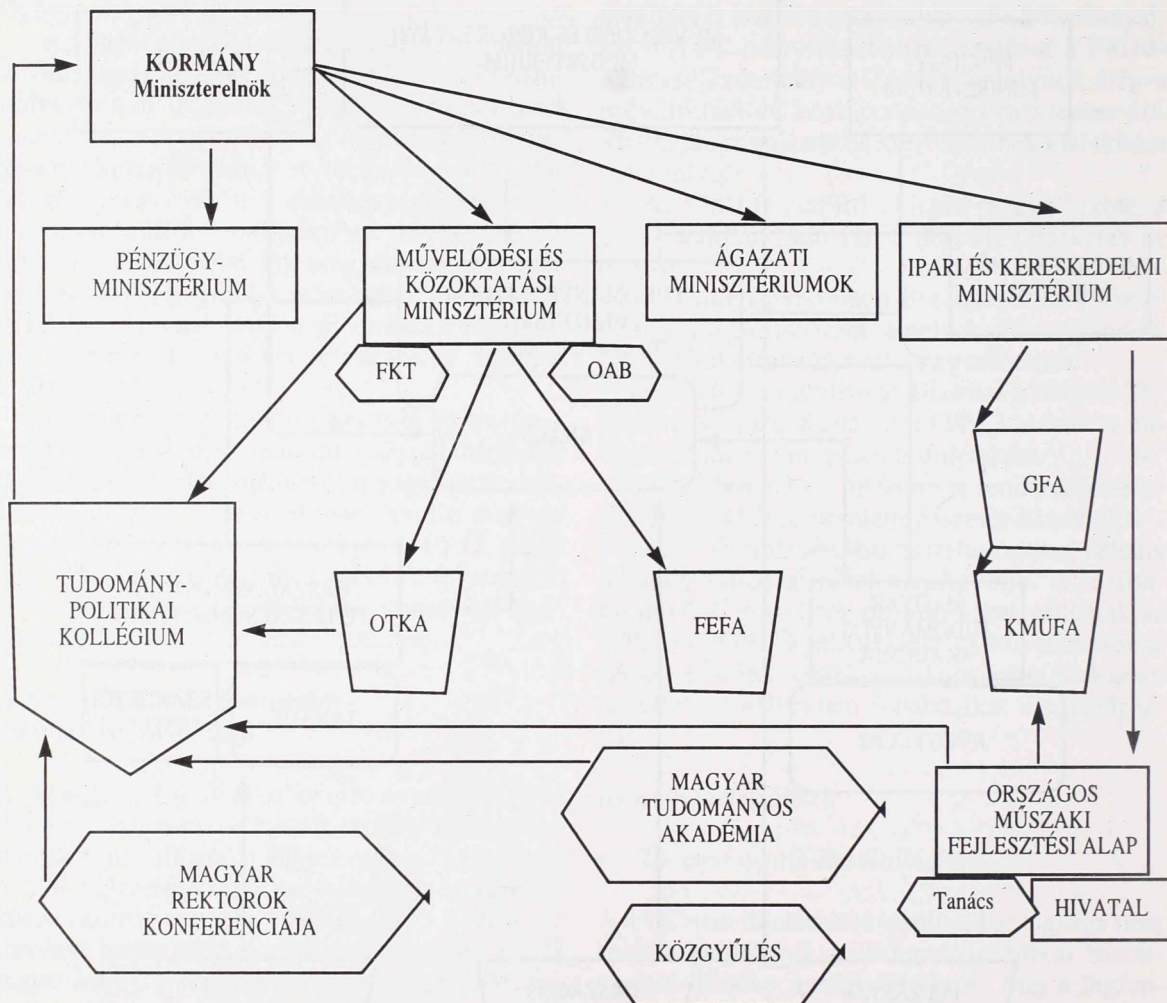
A TPK nem döntéshozó testület, bár tagsága nem sokban különbözik a Tudománypolitikai Bizottságétól. Elnöke a miniszterelnök. Míg a legfontosabb intézmények elnökei továbbra is tagok maradtak, a második végrehajtó szint – elnökhelyettesek és ágazati minisztériumok államtitkárai – eltűnt. A Kollégiumban az ágazati minisztériumok nincsenek képviselve, és a legfontosabb finanszírozó szervezet, a Pénzügyminisztérium is

*** Az OECD (1993a) jelentés kiválóan foglalja össze a T+T irányító intézmények 1994 előtti szerepét. Ez a tanulmány elsősorban a változásokra fordít figyelmet. A második szabad választás előtt a kormányt átszervezték, 1993 februárjában a Tudománypolitikai Bizottság elnöke lett a művelődési és közoktatásügyi miniszter, miközben a bizottság vezetői feladatát is ellátta a választásokig. Egyéb változtatások is történtek 1994 közepéig, de azok nem voltak jelentősek.

A tudomány- és technológiapolitika
intézményi rendszere 1991–1993 között



A tudomány- és technológiapolitika
intézményi rendszere 1995-ben



- FKT: FELSŐOKTATÁSI KUTATÁSI TANÁCS
 OAB: ORSZÁGOS AKKREDITÁCIÓS BIZOTTSÁG
 GFA: GAZDASÁGFEJLESZTÉSI ALAP (1995-TŐL)
 OTKA: ORSZÁGOS TUDOMÁNYOS KUTATÁSI ALAP
 FEFA: FELZÁRKÓZÁS AZ EURÓPAI FELSŐOKTATÁSHOZ ALAP
 KMÜFA: KÖZPONTI MŰSZAKI FEJLEZTÉSI ALAP



hiányzik. Egyetlen új intézmény szerepel a tagok között, a Magyar Rektorok Konferenciája, amit az elnöke képvisel. Ezen új szervezet megjelenése a tanácsadó testületekben jelzi az egyetemek meg-növekedett szerepét a tudománypolitika alakításában. A kormányrendelet szerint a Kollégium köztisztviselőben álló tudósokat is felkérhet a részvételre. (1995. januárjáig senkit nem hívtak meg.) A Tudománypolitikai Kollégium titkársága a Miniszterelnöki Hivatal szervezetéhez tartozik.

Az 1082/1994 sz. kormányrendelet a következőképpen határozta meg a TPK feladatait:

- a tudománypolitika kialakításában a kormány segítése;
- a hazai és nemzetközi alap kutatásokkal és az alkalmazott K+F támogatásokkal kapcsolatos kérdésekben tanácsadás és általában véve a gazdasági fejlődés segítése;
- a kutatás és felsőoktatás közötti kapcsolatok javítása és a közvélemény tájékoztatásának kezdeményezése.

Ezek a feladatok átfogóbbak, mint a TPK számára megfogalmazott célok, ami szerint a Magyar Tudományos Akadémia és a kormány rendszeres konzultációinak fórumaként kell működnie.

A kutatás és a műszaki fejlesztés területén még nem alakult ki a valódi koordináló és érdek-egyeztető testület. A Tudománypolitikai Kollégium jelen formájában sem egy országos koordináló, sem egy tudományos tanácsadó testület szerepét nem képes betölteni. A nemzetközi tapasztalatok szerint a tanácsadó testületek tagjai között általában tekintélyes tudósok is vannak, de a TPK esetében független tudósokat még nem kértek fel a részvételre. A Tudománypolitikai Kollégium még kitűnő tanácsadó testületté válhat, de nem valószínű, hogy a T+T erős érdek-képviselői szerve, stratégiaformáló testülete lesz. Így a jelenlegi rendszer még a korábbinál is szét-daraboltabb. Egyetlen terület van, a nemzetközi együttműködések területe, ahol egyértelmű a T+T országos koordinálásának felelőssége.

A T+T politikai intézmények tekintélye megnőtt, mert majdnem minden kulcsszereplőjét a miniszterelnök nevezi ki, aki a Tudománypolitikai Kollégium elnöke. A T+T politikai fejlesztésében szerepet játszó, a közelmúltban létrejött különböző tanácsok felelősségi körében és tag-ságában átfedések vannak. A különböző testületekbe ugyanazon minisztériumok és tudományos szervezetek vezetőit hívják meg. Néhány új testületnek általában sokkal inkább a problémák

megvitatása és tanácsadás a feladata, mint a döntéshozatal és a források elosztása.

Nem tűnik valószínűnek, hogy a különböző T+T politikai érdekek összhangozathozatalának elegendő feltétele az, ha a koordinátor a miniszterelnök. A megegyezésre épülő T+T politika kialakításakor sokkal előnyösebb, ha egy kormányzati testület vagy az érdekelt szervezetek bizottsága felelős a koordinálásért, mivel ezek jobban képviselik az egész terület érdekeit. A kormányzati szervek továbbra is az elsődleges szerep megtartására törekcsenek a döntéshozatalban és a forráselosztásban. Jelenlegi állapotában a rendszer inkább összeütközésekre, mint együttműködésre készíteti a résztvevőket, ami nagy veszteséget okozhat a T+T szféra egésze számára.

Szorosabb koordináció és együttműködés a T+T források összhangozottabb felhasználásához vezetne, ami enyhítené a szét-daraboltág hátrányait, ugyanakkor egy adott intézkedés hatásosabb és hatékonyabb lenne. Ez a koordináció nemcsak a résztvevők, hanem az egész ország számára hasznos lenne.

- *Az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság és kapcsolódó szervezetei*

Az OMFB új alapszabályát (143/1994) 1994. novemberében fogadták el. Az OMFB továbbra is független kormányzati szerv maradt. Két részből áll, a Tanácsból, élén az elnökkel, és a Hivatalból, amit az ügyvezető elnök irányít. A tanács a stratégia kialakításáért, az ügyvezető elnök a kormányzati feladatok végrehajtásáért felelős.* Az OMFB felügyeletét az Ipari és Kereskedelmi Miniszter látja el, a szervezet azonban nem része a minisztériumnak.

Az OMFB feladatai:

- a kormányzati technológia- és innovációs politika kidolgozása;
- az alkalmazott kutatás, fejlesztés és más, az innovációt támogató tevékenységek ösztönzése és pénzügyi támogatása;
- a kormányközi T+T együttműködési programok harmonizálása és a hazai innováció erő-

* Az összes érdekelt ágazati minisztérium képviselteti magát államtitkárok vagy helyettes államtitkárok révén a tizenöt tagú tanácsban, amelyben a szakmai szervezetek képviselői és a kutató-fejlesztő közösség szakértői is jelen vannak.

sítése a nemzetközi együttműködések figyelembevételével.*

Az OMFB továbbra is kulcsszereplője az innovációs politika formálásának, növekvő energiát fordít előrejelzések és technológiai értékelések készítésére, a K+F és az ahhoz kapcsolódó területek nemzetközi kapcsolatainak további fejlesztésére mint bilaterális, mind multilaterális szinten. Az OMFB által kezelt Központi Műszaki Fejlesztési Alap (KMÚFA) költségvetését jelentősen csökkentették és a továbbiakban ennek az alapnak a finanszírozása nem közvetlenül a költségvetésből fog történni. Az alapkérdés az, hogy az átszervezett OMFB hogyan lesz képes feladatait teljesíteni, milyen mértékben fognak ehhez az eszközök rendelkezésre állni.

Az OMFB elnöke (korábban tárca nélküli miniszter) a következő szervezetek irányításával volt megbízva: Magyar Szabványügyi Hivatal, Országos Mérésügyi Hivatal, Országos Találmányi Hivatal, Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár (OMIKK); elnöke volt az Országos Atomenergia Bizottságnak és a Magyar Űrkutatási Bizottságnak is. Jelenleg az új jogi szabályozás értelmében (1060/1994) az utóbbi kettő a közlekedési, hírközlési és vízügyi miniszter felügyelete alá tartozik, a többit – az OMIKK kivételével – az ipari és kereskedelmi miniszter felügyeli.

A korábban az OMFB elnöke által felügyelt intézmények maguk is kezdeményezték az átalakításokat, amelyek nélkülözhetetlen előfeltételei a nemzetközi közösséghez (EU) csatlakozásnak és a gazdaság modernizálásának;

- Magyarország megkezdte a minőségi szabványoknak az EU normákhoz igazítását. A feladatok meghatározását követően felállították a tárcaközi bizottságot, amely a fogyasztói jogokkal, szabványosítással, a minőségi bizonyítvány kiállító intézetek átszervezésével és akkreditálásával, az ISO-9000-EN 29000 alkalmazásával foglalkozik. Az EU szabványok figyelembevételével bevezették a Magyar Minőségi Díjat.
- A szabványosítás intézményeinek és módszereinek átalakítása (a minősítés akkreditációs szabályai, a laboratóriumok ellenőrzése, az

Országos Szabványügyi és Akkreditációs Testület felállítás) folyamatban van.

- A mérésügy területén a kezdeti deregulációt a mérőberendezések modernizálása követte. A nemzetközi előírásoknak megfelelő árúhitelesítésre, a minőségbiztosítás újraszabályozására van szükség bizonyos területeken. Az Országos Találmányi Hivatal felelős azért, hogy a szellemi tulajdonjogok nemzetközileg elfogadott definíciójához hozzáigazítsa a magyar szabályozást egy modern szabadalmi rendszerben. Magyarország csatlakozása az Európai Szabadalmi Szervezethez folyamatban van, és egyre több kétoldalú megállapodás születik a nemzeti szabadalmi hivatalokkal.

• *A Magyar Tudományos Akadémia*

A Magyar Tudományos Akadémia (MTA) korábban fél-állami szervezet volt. Szerepe a piacgazdasági átalakulás időszakában több tekintetben is módosult, de az új státust jogilag csak az 1994-ben életbe lépett törvény (XL 1994) rögzítette. Ekkor az Akadémia független önkormányzót testületté vált; feladata a tudományok művelése, támogatása és képviselése.

A parlament vagy a kormány kérésére az MTA véleményezi a tudománnyal, a társadalommal és a gazdasággal kapcsolatos kérdéseket. Az Akadémia elnökének a parlament előtt kétévénként be kell számolnia a testület tevékenységéről és a tudomány magyarországi általános helyzetéről. Emellett minden évben tájékoztatnia kell a kormányt az Akadémia tevékenységéről.

Az Akadémia legfőbb testülete a Közgyűlés, ez választja az elnököt. A régiből az új rendszerbe való hosszabb átmeneti periódusban a Közgyűlés tagjai az akadémikusok, valamint kétszáz választott kutató. Az elnök öt évnél nem hosszabb időre szóló megválasztása csak a köztársasági elnök jóváhagyása után válik érvényessé. A Közgyűlés választja meg a főtitkárt, egyéb tisztviselőket, a Doktori Tanács tagjait és képviselőit az Akadémiai Kutatóintézetek Tanácsába.

A tudományos kutatás, a tudományos könyvek és a folyóiratok kiadásának támogatásán kívül az Akadémia kötelessége a megfelelő etikai normák kialakítása, valamint a tudományos kutatás és véleménynyilvánítás szabadságának biztosítása.

Az Akadémia feladatainak teljesítése érdekében alapíthat és fenntarthat kutató intézeteket és

* Az OMFB nemcsak a műszaki, hanem a tudományos fejlődésben is felelős a nemzetközi koordinációért. Országos szinten azonban nem létezik hasonló összehangoló mechanizmus.

egyéb intézményeket (könyvtár, archívum, információs rendszer stb.).

Az Akadémia függetlensége, amit a pártállami rendszerben a szoros kormányzati ellenőrzés erősen korlátozott, döntően attól függ, képes-e önállóan kezelnie a vagyont és irányítani egyéb pénzügyeit. Az új törvény életbelépésével az Akadémia tulajdonába kerültek az előzőleg állami tulajdonban levő vagyontárgyak. Fő finanszírozási forrása azonban továbbra is a központi költségvetés. Az Akadémia állami finanszírozási része a költségvetés önálló fejezete. A Parlament által elfogadott éves költségvetés meghatározza a három fő tudományterületen (matematika és természettudományok, élettudományok és társadalomtudományok) működő kutató intézetek finanszírozására fordítható összegeket. A költségvetési éven belül ezek a pénzügyi keretek nem csoportosíthatók át a parlament jóváhagyása nélkül. A törvény lehetővé teszi más források igénybe vételét is mint: az Akadémia tevékenységéből származó bevételek, a vagyon hasznosításából származó jövedelmek, alapítványok támogatásai és adományok.

Az akadémiai kutatóintézeteket és csoportokat az Akadémiai Kutatóintézetek Tanácsa irányítja, amelynek maximum harminc tagja lehet (a tagok felét a Közgyűlés, a másik felét az intézetek választják).

Az OECD (1993a) jelentése szerint az Akadémia túl sok feladatot látott el az előző rendszerben. Most kevesebb funkciója van, és ebben a tekintetben jobban hasonlít az OECD országok akadémiainak felépítésére. Fejlődése azon múlik, mennyire képes összeegyeztetni az érdemeken alapuló döntési rendszert a demokrácia elveivel.

• *Művelődési és Közoktatásügyi Minisztérium*

A Művelődési Minisztériumnak döntő szerepe van a T+T irányításában. Felelős a kormány tudománypolitikájának végrehajtásáért, és rendelkezik az alapkutatásokat finanszírozó Országos Kutatási Alap felett.

Széles körű megegyezés van abban, hogy az új struktúrákban több felelősséget kell adni az egyetemeknek, ugyanakkor fokozni kell a hatékony működésre készítő érdekeltységüket. Az új felsőoktatási törvényt 1993-ban fogadták el (LXXX 1993), és 1994-ben módosították. A törvény szavatolja az autonóm és önkormányzó felsőoktatási intézményekben a tanítás, a tanulás, és a tudományok és a művészetek művelésének szabadságát. A törvényben rögzített változtatások

következtében a felsőoktatás sokkal egységesebb rendszert alkot, egységes a vezetése. Az egyetemek 1993-ban megkapták a jogot Ph.D. fokozat odaítélésére, ezzel megszűnt a tudományos minősítő rendszer elkülönülése az egyetemektől, amelyek eddig nem adhattak tudományos fokozatot. Az újonnan megalakított Magyar Akkreditációs Bizottság feladata a felsőoktatási intézményekben folytatott tudományos és oktatási tevékenység minőségének ellenőrzése.

• *Felsőoktatási Kutatási Tanács*

Az újonnan alapított Kutatási Tanács a tudománypolitika formálásában ugyanolyan fontos szerepet játszhat a következő néhány évben, mint az Akadémia. A felsőoktatási törvény szerint testület feladata: javaslatok kidolgozása és véleményezése, döntések előkészítése a felsőoktatás és a tudományos kutatás kérdéseiben. Elnöke a művelődési és közoktatásügyi miniszter, tagjait pedig a miniszterelnök nevezi ki három évre. A felsőoktatás fejlődésére vonatkozó kérdésekben a legfontosabb testület a Felsőoktatási Kutatási Tanács. A törvény felkéri a különböző egyetemi és főiskolai testületeket, hogy vegyenek részt a felsőoktatás fontos kérdéseire vonatkozó döntések kialakításában.

• *Országos Akkreditációs Bizottság*

Egy másik jelentős új testület az Országos Akkreditációs Bizottság. Tagjai egyenlő számban kerülnek ki a felsőoktatási intézmények és a tudományos kutató intézetek képviselői közül. A testület értékeli az akkreditálást kérő egyetemek oktatási és kutatási tevékenységének színvonalát. Az akkreditálást nyolc évre adják. Az Országos Akkreditációs Bizottság és az új akkreditálási eljárás valószínűleg hatással lesz az akkreditált egyetemek kutatási programjainak számára és jellegére.* Az akkreditált doktori programok kidolgozásához szükséges képességek megléte, illetve hiánya határozza meg, hogy mennyire nőhet az egyetemi kutatások jelentősége, mértéke.

• *Az ágazati minisztériumok*

Az ágazati minisztériumok újra szerepet kaptak a K+F rendszerben. Részt vehetnek a technológia-

* Részletesebben lásd Bessenyei et. al., 1994

politika kialakításában, a műszaki fejlődés irányításában, az ágazati K+F tevékenységek összehangolásában, az oktatási, szakképzési és átképzési programok kialakításában, és a műszaki fejlesztéssel kapcsolatos nemzetközi együttműködési programokban. 1993. szeptember elseje óta – a rendőrségi és katonai főiskolák kivételével – az összes felsőoktatási intézményt a Művelődési és Közoktatásügyi Minisztérium felügyeli.

Az ágazati minisztériumok felelősséggel tartoznak a minőségellenőrző rendszerekért, a szabványosításért és a mérésügyért (147–151/1994 rendeletek). Kutatóintézeteik, amelyek 1992-ben az ÁV Rt. tulajdonába kerültek, valószínűleg viszszerülnek a minisztériumokhoz.

• *Non-profit szervezetek*

A piactudományokban a non-profit szervezetek fontos szerepet játszanak a tudományos kutatásban és a felsőoktatásban. Az OECD (1993a) tanulmánya javasolta a magyar intézményi rendelkezés kiegészítését a non-profit szervezetekkel. A vonatkozó törvényt (XCII 1993) a parlament 1993-ban elfogadta.

Az állam szerepe a K+F programok finanszírozásában

A kormány, amint már korábban szó volt róla, 1993-ban közzé tette innovációpolitikáját. Az átalakulási periódus keretén alulról kezdeményezett K+F programokat indítottak el, majd ezeket követték a felülről kezdeményezett K+F programok. Ezek a programok a változó környezet és ipari szervezeti struktúra, valamint a fejlett piactudományok feltételeihez való alkalmazkodás kihívásaira adott válaszok.

A felülről kezdeményezett hat program közül kettő a hagyományos iparágakat támogatja: az élelmiszeripart és a mezőgazdasági gépgyártást, amelyekben Magyarország viszonylag erősnek tekinthető. (Az utóbbi a műszaki átvilágítás [technology audit] része volt.) Egy másik program célja egy súlyos környezeti probléma orvoslása (a nukleáris hulladékanyagok kezelése és végleges tárolása). A gazdasági szerkezetváltás részeként, a Magyarországon újra meghonosított autópárbeszállítói körének az autópárbeszáltyártásnak a műszaki fejlesztését, minőségi színvonalának javítását szolgálta egy további program. Végül, az informatikai kultúra elterjesztésének részeként a térinformatikai technológiák támogatása szerepel a programok között.

Néhány magyar cég leányvállalatot alapított külföldön, de ezek egyike sem foglalkozik K+F-el. A magyar vállalatok a későbbiekben „vevő antennákat” is alapíthatnak, hogy tájékozódjanak a fejlett országokban folyó kutatásokról. A még távolabbi jövőben ezek a külföldi leányvállalatok a magyar kutatók és fejlesztő mérnökök számára továbbképzési lehetőséget is nyújthatnak.

Az állami támogatás forrásai

A K+F tevékenységek állami támogatásának két formája létezik: közvetlen és közvetett támogatás. Többek között támogatást vagy hitelt adni, illetve pénzügyi ösztönzőket és tőkebefektetéseket is lehet alkalmazni. A közvetlen és a visszaszafizetést vagy kötelező saját forrás bevonását nem igénylő támogatások meghatározott célt szolgálhatnak mint a tanácsadók költségeinek fedezetét, a műszaki fejlesztési feladatok ellátását stb. A saját finanszírozást is igénylő esetekben a piaci eszközök (kamatláb, saját forrás meghatározott aránya) növekvő fontosságára figyelhetünk fel. Más esetekben a műszaki fejlesztések kockázata és nyeresége megoszlik az állam és a K+F-t végző szervezet között. Sok OECD országban az adókedvezmények a K+F tevékenységek támogatásának a legfontosabb közvetett eszközei. Ezeket Magyarországon eseti alapon, a vállalatok és a hatóságok tárgyalásainak eredményeitől függően alkalmazzák. Főként a külföldi befektetők élvezhetik az adómentességgel járó előnyöket.

A magyar kormány 1995-től új ösztönzők bevezetését tervezi, hogy a hazai és külföldi vállalatoknak egyenlő esélyeket adjon a K+F ráfordítások terén. E program részletes kidolgozása azonban még nem történt meg. Az adókedvezmények a fejlett piactudományokban a K+F tevékenység hatékony ösztönzőinek bizonyulnak. Magyarországon ez a pozitív hatás kevésbé várható, mivel gyenge az adófizetés hagyománya, sok vállalat kibújik az adófizetési kötelezettség alól.

Állami alapok

Amint az 1. és a 2. ábrák mutatják, még mindig létezik a kétszintű finanszírozás rendszere, bár ez nem jelenti azt, hogy a pénzügyi feltételek nem változtak meg. Továbbra is három különböző feladatot végző alap létezik: az Országos Kutatási Alap (OTKA), ami az alapkutatásokat, a Felzárkózás az Európai Felsőoktatáshoz Alap (FEFA), ami a felsőoktatás megújulását, és a

Központi Műszaki Fejlesztési Alap, ami az alkalmazott kutatást és a műszaki fejlesztést támogatja. Mindegyik alap feladata némileg módosult.

A KMÚFA finanszírozása jelentősen megváltozott az elmúlt években. Korábban közvetlenül vállalati befizetésekből jutott a forrásaihoz, 1994-ben pedig a költségvetés modernizálásának egyik lépéseként, a központi költségvetésből. A KMÚFA-ból adott támogatás odaítélése mind a mai napig két szinten, párhuzamosan történik. A minisztériumok által kezelt források elosztásának elve sokkal kevésbé világos, mint az OMFB-nél kialakított rendszer. A közeljövőben a KMÚFA továbbra is független alap marad, de fő finanszírozási forrása a Gazdaságfejlesztési Alap lesz, ebből utalják át a KMÚFA feladatainak teljesítéséhez szükséges pénzeszközöket.* A Gazdaságfejlesztési Alap forrásainak elosztásáról és újraelosztásáról a nem a parlament vagy a kormány dönt, hanem az ipari és kereskedelmi miniszter. Ez más feladatok megoldásának kényszere miatt a T+T legfontosabb érdekeinek melőzéséhez vezethet.

A költségvetési reform szempontjából indokolt az elkülönült alapok számának csökkentése és céljainak felülvizsgálata.** Mivel a Gazdaságfejlesztési Alap különböző célokat finanszíroz, előfordulhat, hogy eszközeit sürgős problémák megoldására elvonják. A T+T finanszírozása tehát bizonytalan. Ráadásul a Gazdaságfejlesztési Alap forrásai sokkal kisebbek lesznek, mint a most összevont alapok forrásainak összege. A kormányzati támogatás szűkül a gazdasági fejlődés alacsony szintje, a magas költségvetési hiány, az egyoldalú monetáris politika és a költségvetési reform elhalasztása miatt. Így nem meglepő, hogy a KMÚFA 1995-ben sokkal kisebb (két Mrd Ft) juttatásban részesül az 1994-ben a központi költségvetéstől kapott összeghez (négy Mrd Ft) képest. Ennek következtében sokkal kisebb mértékben támogathatja a műszaki fejlesztést, mint az előző években.

Az utóbbi években a költségvetési deficit

* Az OECD a műszaki fejlesztési alapok költségvetési koordinálásának nem ezt a formáját javasolta. Ez jól példázza a magyar gazdaságpolitika alakításának egyoldalú pénzügyi szemléletét.

** Az alapok számának csökkentését a Nemzetközi Valutaalap és a Világbank javasolta. A magyar kormány hat különböző mezőgazdasági alapot olvaszt egybe, a Kereskedelemfejlesztési és a Beruházásösztönző Alapokat pedig a Gazdaságfejlesztési Alapba kívánja összevonni. A KMÚFA-t a törvényjavaslat szerint ebből az új alapból fogják finanszírozni, de a függetlenségét továbbra is megőrzi.

miatt az OTKA forrásait nemcsak a költségvetés fedezte, hanem a KMÚFA is. Ez az átfedés az állami támogatás egyes összegeinek kétszeres nyilvántartásához vezetett. Így az OTKA a papíron kimutathatónál kevesebb támogatásban részesült.

Az OTKA rendszere nem sokat változott. A pályázatok elbírálása során az erőteljesebb szelekcióval szemben továbbra a minél több kutató, illetve kutatócsoport alacsonyabb összegű támogatását részesíti előnyben a pályázatok közötti erőteljesebb szelekcióval szemben. Ez nem meglepő: az Alap kevés forrás felett rendelkezik, tehát nem lenne hasznos annak negyven-ötven százalékát pályázatok értékelésére fordítani. Egyéb okok is szerepet játszanak abban, hogy ez a döntési elv alakult ki: a vezetés gyengesége; a demokratikus társadalom működési feltételeit Magyarország most tanulja; a tudományos és a politikai élet között túl szoros kapcsolat, összefonódás van.

A FEFA kiadásait a Világbanktól kapott hitelek fedezik. Más forrásokból nagyon korlátozott mértékben jut csak bevételhez.

A FEFA sikeresen támogatja a felsőoktatás infrastrukturális fejlődését, míg az OTKA az általános alapkutatás finanszírozásával ért el figyelemre méltó eredményeket. A FEFA-ra nem jellemző az egyetemi kutatások támogatása. Az OTKA pedig nem játszik lényeges szerepet az oktatás finanszírozásában. Egyik alap sem vállalkozik kutatással kapcsolatos oktatás támogatására, a kezdő kutatók számára elengedhetetlen tudományos továbbképzésre, sem a kutatási és kísérleti fejlesztési programok közös finanszírozására.

Saját területükön az ágazati minisztériumok is támogatják a K+F tevékenységeket. A KMÚFA jelentős részét a különböző minisztériumokban osztják el.

Érdemes hangsúlyozni, hogy az állami költségvetés kiadásaiban ismét növekszik a K+F intézmények támogatásának aránya, míg csökken az alapokból történő projektfinanszírozás. Ez pedig szűkíti a stratégiai irányváltáshoz szükséges manőverezés lehetőségeit.

Magyarország részvétele a nemzetközi programokban

Az előző és a jelenlegi kormány egyaránt sikeresen vezette vissza, kapcsolta be a hazai T+T közösséget a nemzetközi közösségbe. A 2. táblázat foglalja össze azokat a nemzetközi programokat és hálózatokat, amelyekben Magyarország részt vesz.

**Magyarország részvétele nemzetközi kormányzati támogatású
K+F programokban és szervezetekben
(Millió ECU)**

Szervezet	Alapítás éve	Magyarország részvételének jellege
ESF	1974	1990 tagság
ESA	1975	1991 együttműködési megállapodás
COST	1971	1991 tagság
EMBO	1964	1992 tagság
EUREKA	1985	1992 tagság
CERN	1954	1992 tagság
EK/EU	1957	1993 társult tagság
OECD	1960	1992 PiT (Partnerek az átalakulásban)
NATO	1949	1994 PiP (Partnerek a békéért)
CEI (korábbi Hexagonale)	1990	1990 alapítótagság

Forrás: Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság

A T+T politika szempontjából rendkívül fontos az Európai Unióval kötött Társulási Szerződés. Első eredménye az, hogy Magyarország 49 közös kutatási programban vesz részt a PHARE keretében 1992 óta.

T+T politika és iparstratégia

1990-ben, az első szabad választások után a magyar társadalom meg kívánt szabadulni a régi T+T- és iparpolitikától és új, piaci elveken nyugvó gazdaságpolitikát akart kialakítani. Az e cél megvalósítására való törekvés tanulási folyamatban a kormány gazdaságpolitikai koncepciói is gyakran változtak. Egy a múlthoz képest radikálisan megváltozott környezetben, az új kormány hivatalba lépésének első évében a teljesen passzív iparpolitikát választotta. Török (1994) összefoglalója szerint:

„Az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium első iparpolitikája ... nem kapott kedvező visszajelzéseket. Pontosabban, csekély szakmai visszhangja volt és inkább szándéknyilatkozatként értékelték, mint következetes, összehangolt stratégiaként.“

„A kormány iparpolitikájának második változatát 1992 végén hozta nyilvánosságra. Ez egy merész kísérletet tett az iparpolitika szerepének meghatározására az ipari fejlődésben, és megpróbálta kiemelni az alapkérdéseket, pl. a strukturális átalakulás fő irányai és az iparpolitikai eszközök kidolgozásának és alkalmazásának optimális módjai.“

„Ezen felül stratégiai kérdéseket is érintett,

közéjük sorolva az ipar zsugorodását mint hosszú távú folyamatot és a nemzetközi szakosodás lehetőségeinek keresését, ami stratégiai alternatívát kínál a KGST-re alapozott magyar gazdaságnak.“

Az Európai Unióval kötött Társulási Szerződés reményeket ébresztett, és az azóta készült iparpolitikai koncepciók sok szempontból kapcsolódnak a szerződéshez.

1993-ban a kormány elkészítette újabb iparpolitikai koncepcióját, ami néhány technológiai politikai elemet is tartalmazott, és felkérte az OECD-t a magyar ipar és iparpolitika értékelésére. Az állami beavatkozást ellenző gondolkodásmóddal összhangban, az OECD (1993b) tanulmánya javasolta egy új szemléletű iparpolitika kialakítását, beleértve az innovációpolitikát is, és nem határozta meg, mely ipari ágazatokat kell támogatni.

A nehéz gazdasági helyzet - viszonylag magas infláció, csökkenő ipari termelés stb. - következtében a T+T politika lehetőségei korlátozottak. A piaci kudarcokat az új piacok felépítésének nehézségei és intézményi-szervezeti kudarcok kísérik. Mindezek ellenére a döntéshozók megkísérelték a technológiai politika kidolgozását, amiben az állami beavatkozás is szerepet kapott a műszaki változások érdekében. A célok között szerepelt mind a műszaki fejlesztés folyamatának, mind az új technológiák alkalmazásának támogatása, tekintet nélkül az eredetükre.

Az iparpolitikához hasonlóan a technológiai politika is passzív volt az átmeneti időszak

kezdeten.* Nemcsak a nagy, országosan kiemelt programokat mellőzte, hanem visszafogott minden felülről induló kezdeményezést. Nem határoztak meg prioritásokat a források különböző tevékenységek közötti elosztásához, és nem emeltek ki elsődlegesen fejlesztendő ágazatokat, technológiákat vagy tudományos területeket sem. Az OMFB egy teljesen nyitott rendszert vezetett be, amelyben egyenlő eséllyel versenyezhet minden, a műszaki fejlődést támogató ötlet és innováció-orientált szervezet.

Így 1990 és 1993 között nem létezett a kormány gazdaságpolitikájával összehangolt hivatalos tudomány- és technológiapolitika, amely támogatna volna a műszaki fejlődést és kijelölne volna a főbb irányokat. A kormány meghatározott néhány általános célt a technológiai és gazdasági fejlődés közötti kapcsolat erősítése érdekében. A kormány fő céljai az intézményi változásokat is magukban foglalták:

- a jogi keretek és a K+F finanszírozási rendszerének megújítása (induló tőke, vállalkozói tőke, kockázati tőke) és az intézetek tulajdonosi szerkezetének átalakítása;
- a felülről kezdeményezett programokon alapuló TTI politika helyettesítése az alulról induló kezdeményezésekkel;
- átláthatóbb pályázati rendszer felállítása, a pályázatok versenyeztetésének és értékelésének bevezetése;
- az együttműködés erősítése a K+F szervezetek és a vállalatok között – hazai és nemzetközi téren egyaránt a legfontosabb szereplők segítése a nemzetközi közösséghez való csatlakozásban;
- a T+T információs rendszer átalakítása, az információáramlás javítása és a technológiai értékelés (technology assessment) bevezetése.

Ezek közül a célok közül sokat megvalósított a kormány (a felsőoktatás, a Magyar Tudományos Akadémia, a non-profit szervezetek, a nemkormányzati alapok stb. új szabályozása).

A kormány politikája hatékony volt a „küldetésorientált” TTI politika lebontásában és a gazdaságpolitikai döntéshozatalnak a tervgazdaságból a piaci gazdasági felfogás megfelelő irányba terelésében. Továbbra sem fogalmaztak meg

* A korábbi, a közös KGST K+F tevékenységen alapuló programokat felszámolták. Az importliberalizáció és a COCOM korlátozások gyengülése az utánzó fejlesztés jelentős visszaeséséhez vezetett.

azonban prioritásokat a különböző tevékenységek közötti forráselosztás megalapozására. Az OECD (1993a) jelentése is felhívta a figyelmet, miszerint „az országnak nincs egyértelmű kritériumrendszere a forráselosztás és a támogatás stb. területén”.

A kormány innovációpolitikáját 1993-ban, a tudománypolitika irányelveit 1994-ben dolgozták ki.** Ezek követték az OECD (1993a) jelentés ajánlásait, és a TTI politika kialakításának modern gondolkodásmódját elsőként hasznosító dokumentumoknak tekinthetők. Egy tényleges TTI politika két fontos feltételét azonban nem elégítették ki. Először, a Fehér Könyv nem készült el és a javasolt előfeltételeket sem teremtették meg a kidolgozásához, azaz a technológiai átvilágítást (technology audit) csak 1994-ben kezdték el, nem készítették technikai előrejelzéseket (technology foresight), nem javították az információrendszert stb. Másodsor, főként az előbbieket követve, a kormány dokumentumai ugyan megfogalmazták a célokat, de nem biztosították a megvalósításukhoz szükséges eszközöket.

Az 1994. májusában hatalomra került Magyar Szocialista Párt és a Szabad Demokraták Szövetsége által alakított új koalíciós kormány közép távú gazdaságpolitika kialakításán dolgozik. A határidő 1995. májusa volt. Az első változat, az eddig nyilvánosságra került információk alapján, nem kedvező a T+T politika szempontjából. Ez a változat a T+T célokra fordítható összegeket csak a távoli jövőben irányozza elő a költségvetés nehézségei, a túlhajtott monetarista szemlélet miatt. A régi tervezési hagyományokat követve ez a dokumentum is utal a T+T és innováció fontosságára, de nem tartalmaz konkrét intézkedéseket.

Technológiai átvilágítás (technology audit)

Magyarország tudomány-, technológia- és innovációpolitikájának 1992. évi értékelése után az OECD egyik legfőbb ajánlása az volt, hogy a kormány végezzen egy átfogó technológiai átvilágítást, hogy kellő alapja legyen a technológia- és innovációpolitika fejlesztésére vonatkozó stratégiája kialakításához. (OECD, 1993a)

Az OECD égisze alatt 1994-ben próbaképpen négy ágazat vizsgálatát végezték el négy OECD

** Az innovációpolitika törvényjavaslata már elkészült, de a parlament még nem vitatta meg

tagország (Németország, Ausztria, Finnország és Franciaország) szakértői. A kiválasztott ágazatok: mezőgazdasági gépgyártás, orvosi műszergyártás (az orvosi lézerekkel együtt), műanyaggyártás és csomagolás.

Az első, kísérleti technológiai átvilágítás az ágazatok képességeit és fejlődési lehetőségeit értékeli, hogy az eredmények alapján eldönthessék: támogassák vagy visszafogják a fejlesztéseket az adott ágazatban. Az audit a technológiák két csoportjára összpontosít: az iparban már bevezetett, illetve a laboratóriumi mintadarab készítés szintjén álló vagy még a fejlesztés korábbi fázisában lévő technológiákra. A technológiai átvilágítás előzetes eredményei megerősítik a magyar szakemberek kreativitásáról és találékonyságáról kialakult kedvező véleményeket. Számos, a tervezés és prototípus szintjén álló új technológiának komoly szerepe lehet még az exportban, de legalábbis az import helyettesítésében. További fejlesztésük, a marketing és a gyártás azonban számos akadályba ütközik: hiányzik a kormány hosszú távú közbeszerzési politikája, nem épültek ki a külföldi kereskedelmi csatornák, nem megfelelő az alapanyagok és termelő-berendezések kínálata stb.

Az OECD ajánlotta a tudomány-, technológia- és innovációpolitika Fehér Könyvének elkészítését is, hogy ösztönözze minden érdekelt szereplő bevonását a kormány által kiemelt stratégiai tevékenységekbe. Bizonyos okokból azonban gyakorlatilag semmilyen erőfeszítés nem történt ebben az irányban. Így a magyar K+F és innovációs rendszer átalakításának folyamatából hiányzik a világos irány-meghatározás és az ösztönzés.

A jövő feladatai

Intézmények és koordináció

Magyarországon új intézményi struktúrák körvonalazódnak és a jogi keretek is megújulnak a demokratikus piacgazdaság irányába mozdulnak el. Ebben az értelemben javult a helyzet az 1990-93-as periódushoz képest. Az átalakulás azonban még folyamatban van. A T+T szervezeti struktúrája csak egy része az országos intézményi keretnek, és piacgazdasági jellegű működtetéséhez változtatások szükségesek a kapcsolódó intézményekben is. Ugyanakkor a szereplők viselkedésének, a pénzügyi feltételeknek stb. is meg kell változniuk.

Számos új törvényt már megalkotott a Parlament, további fontos törvényt pedig 1996-

ban tárgyalnak. Mivel az új intézmények éppen csak megkezdték működésüket, túl korai lenne a hatékonyságuk értékelése. A törvények hatékonysága attól is függ, hogy a szabályozás áttekinthetőbbé válik-e annál, mint amilyen a korábbi időszakban volt. A kérdés az, vajon az új koalíciós kormány kész-e olyan átlátható szabályozás kialakítására, amely lehetővé teszi az informális kapcsolatok szerepének csökkenését. Egyébként nehéz, szinte lehetetlen lenne az új törvények megvalósítása. Az intézményi és a jogi keretek további modernizálása szükséges a globalizációval, illetve a magyar és az EU jogrendszer harmonizációjával összefüggésben.

Az új felsőoktatási és akadémiai törvények elfogadása jelentős lépéseknek tekinthetők, de szükséges a további fejlesztésük. Gyakorlatilag olyan, túl korán megfogalmazott, a fejlettségi szintet meghaladó elemeket is tartalmaznak, amelyeket az aktuális problémák felvetődésekor majd módosítani kell. Más területeken csak a keretjog megalkotása történt meg és a működőképességhez a további szabályok meghozatala is szükséges.

A harmonizációt igénylő legfontosabb területek a szellemi tulajdonjogok, a szabadalmi törvény, szabványok. Ezek a törvénytervezetek már túljutottak az előkészítő fázison.

A K+F és az innováció számára kedvezőbb pénzügyi rendszert kell kialakítani. Az állami költségvetési reform, amely azt célozza meg, hogy a közvetlen költségvetési támogatást az alapokon keresztüli támogatás váltsa fel, még nem került a Parlament elé. Az állam fenntartja az intézményi finanszírozás magas szintjét, és néhány csoport érdeke a költségvetési finanszírozás megőrzése. Még mindig a kormány fedezi az állam által alapított egyetemek, intézetek költségeinek nagyrészét, többek között a munkatársak fizetését, amit a közalkalmazottak fizetését meghatározó szabályok alapján számolnak ki. A költségvetés jelenlegi válságában az egyetemek épületeire (építésére, felújítására) és a mindennapi fenntartási költségek fedezésére fordítható összegeket a költségvetés határozza meg.

A korábbi OECD ajánlás ma is érvényes: „Az egyetemek kutatási tevékenységének erősítése műszerek és berendezések vásárlását és a kutatók, oktatók fizetésének növelését igényli.” Ez szektorsemleges rendszer kialakítását is megkívánja, amelyben az új tudományos ötletekkel rendelkező új szervezetek ugyanolyan támogatásban részesülnek mint a régiek.

A többszörös finanszírozási rendszer megalkotását nem követte egy új finanszírozási politika kidolgozása és megvalósítása. Néhány kormányzati forrás elosztása nem az alapokon keresztül történik, pedig a közvetlen támogatás kevésbé átlátható, mint az alapokon keresztül.

A regionális kutatás-fejlesztéssel és innovációval kapcsolatban is fogalmazott meg ajánlásokat az OECD jelentés. A korábbi központosítási gyakorlat következtében a régiók K+F tevékenységének serkentése a jövőben figyelmet érdemel. Van néhány ígéretes, Budapesten kívüli K+F központ, amelyek részt vesznek számos nemzetközi kutatási programban. A régiók és a főváros közötti arányokat javítani kell, de a TTI politikának figyelembe kell vennie a régiók jellemzőit.

A T+T politika háttéré: információ és statisztika

A T+T statisztika és a kapcsolódó rendszerek felülvizsgálata már megkezdődött. Ez azonban idő- és költségigényes feladat. A Frascati, valamint az Oslo kézikönyv magyar fordítása elkészült, és az Oslo kézikönyv meg is jelent magyarul. A kormány támogatja néhány, a rendszert tesztelő kísérleti statisztikai felvétel és értékelő tanulmány elkészítését. Fontos, hogy ez a munka a lehető leggyorsabban haladjon.

A statisztikai információk megfelelő rendszere segítheti az áttekinthetőbb szabályozás kialakítását és a T+T politika kidolgozását. A kormányzati intézkedések értékeléséhez pontos és friss statisztikai információkra stb. van szükség, de ezek egyelőre hiányoznak. A T+T input és output ismerete mind a mikroökonómia, mind a makroökonómia területén nagyon fontos a stratégiaalkotáshoz, előrejelzések készítéséhez stb. Ezek nélkül a jelenlegi programok kritizálhatók, de nehéz lenne megalapozottan újakat kidolgozni. Nincs felelős szervezete az országos T+T statisztikának (felmérések végzése és mások által összegyűjtött információk alapján releváns adatállományok összeállítása, rendszeres publikálása). Ez a hiány súlyos hátrányt jelent a T+T politika formálásában és a nemzetközi együttműködésben. Az OECD és az EU tagság egyik fontos feltétele a jó statisztikai információs rendszer létrehozása. A csatlakozáshoz szükséges a statisztikai adatok harmonizációja és a magyar TTI politika összehasonlítása az OECD/EU országokban alkalmazott eszközökkel.

A K+F intézmények értékelésének gazdáját is meg kell találni. Nincs látható jele sem a kutató-

sok értékelési, sem az új tudományos területeken létrejövő új intézetek kiválasztódási mechanizmusának. Az intézetek megítélhetőek a befektetett pénz megtérülése vagy a tudományos eredmények alapján, amelyek jövőbeli hasznosítása várható. Mivel a rövid távú piaci szemlélet nem alkalmas a kutatási programok közötti választásra, más módszerek szükségesek az ösztönzők kialakításához és az intézményi szklerózis elkerüléséhez.

A stratégiaalkotás információt, értékelést, technológiai értékelő rendszert, előrejelzést és technológiai átvilágítást igényel. Ezek nélkül a kormány valószínűleg egyszerűen csak a voluntarista hagyományok folytatására lesz képes. A voluntarista politika ugyan megfogalmazhat jó célokat, mégsem szabad a stratégiai döntések alapjává válnia. A negatív következmények a nem is oly távoli múlt történelméből jól ismertek.

Végül fontos a közvélemény tájékoztatása a társadalmi támogatást igénylő K+F és innováció környezetének javítása érdekében. A T+T közösségen kívül kevés támogatója van a T+T politikának és a modern stratégiai gondolkodásnak, mert a kormány nem tájékoztatja a közvéleményt. A Parlamentnek nincs T+T hivatala és csak nagyon kevés képviselő vagy párt érdeklődik e kérdések iránt. A T+T áttekinthetőbb támogatási rendszere és az intézetek értékelése segíthet a kedvező változások előidézésében. Meg kell teremteni a T+T közösség és a parlament, a politikai pártok, társadalmi szervezetek, stb. közötti rendszeres kommunikációt. Feltétlenül szükséges a közvéleményben kialakult kép javítása, a T+T gazdasági hasznosságának bizonyítása a társadalom támogatásának megszerzése érdekében.

A T+T és a gazdaság változó kapcsolatrendszere

A kormány a gazdasági növekedést inkább neoklasszikus, mint strukturalista vagy evolúciós szemléletben közelíti meg. A szabad piac hatékonyságába vetett hite a hosszú távú stratégiai gondolkodás ellen hathat. A kormánynak a gazdaságra és a műszaki fejlődésre vonatkozó döntéseit hosszabb távú, stratégiai szemlélet alapján kellene kialakítania. A T+T politikát a gazdaságpolitika integráns részének kell tekinteni, figyelembe véve a piaci mechanizmus korlátait a K+F források hatékony elosztásában és a gazdaság infrastrukturális igényeinek kielégítésében.

Még mindig problematikus a kutatás és az ipar együttműködése, ami pedig nélkülözhetetlen

a gyümölcsöző innovációhoz. Az újonnan kialakított intézményi és jogi rendszer mentes a technológiatranszfer és a diffúzió kötelező csatornáitól, ami segíti az egészséges kapcsolatok kialakulását. Csakhogy még nem kezdődött el a gazdasági fellendülés, ami megteremthetné a technológiatranszfer és az új technológia terjesztésének potenciális partnerei együttműködésére épülő önkéntes mechanizmust.

Az ország innovációs potenciálját akkor lehet majd hasznosítani, ha javul a tudomány, a T+T politika és az ipar kapcsolata. Az innováció sikere a kutatás-fejlesztésen túli tényezőkön (is) múlik. A felhalmozott K+F tudást és képességeket gazdasági sikerre kell alakítani, mert az teszi a gazdaságot virágzóvá. Kulcsfontosságú a gazdaságpolitikai viták horizontjának kiszélesítése: a T+T szférát a gazdaságpolitika formálásának középpontjába kell helyezni. A csúcstechnika nem szükségszerűen jelenti a versenyképesség magas szintjét, de az bizonyos, hogy a technológiai képességek meghatározó szerepet játszanak a gazdasági növekedésben és a teljesítményekben jelentkező különbségek kialakulásában. (Fagerberg, 1988) A technológiát a gazdasági modellek exogén változója helyett endogén tényezőként kell kezelni.

Oktatási beruházások és a tudás infrastruktúrája

Magyarországon is be kell fektetni a jövőbe az új generációk érdekében. A fejlett gazdaságok tudásalapú gazdasággá való átalakulása szemléletesen jelzi ennek fontosságát a gazdaságpolitika kialakításában. A tudásalapú gazdaság alapvető jellemvonása az a meggyőződés, hogy az informatikában és a távközlésben bevezetett innovációk jelentősen megváltoztatják a gazdaságok működését. Ennek eredményeképp az oktatás és a képzés fontos szerepet fog játszani a jövő gazdasági rendszerében. A megfelelő stratégia az átmenet támogatása az emberi tőkén és az egész életen át tartó tanuláson alapuló versenyképes gazdaság felé.

A magyar kormány eddig a szükségesnél kevesebbet fektetett be a felsőoktatásba, ami veszélyezteti a versenyképességet. Az innováció nemzeti intézményrendszerének kifejlesztéséhez oktatási beruházások is kellenek. A kormánynak meg kell kísérelnie a jövő igényeinek kielégítését.

A tanterveket is át kell dolgozni. Például a műszaki iskolákba való bekerülést még mindig a

matematikai tudás dönti el elsősorban, egy olyan tudományág, amelyik sok iskola tantervének továbbra is meghatározója. Több idő szükséges a tananyagok modernizálásához, mint amennyi kezdetben elegendőnek tűnt.

Növelni kell a felsőfokú tanulmányaikat végző diákok arányát a megfelelő korcsoportokban. (A magyar arány messze elmarad a Nyugat-Európára és Dél-Kelet-Ázsiára jellemző szinttől.) Ez nagyon fontos a jövőbeli innovációs képesség, a versenyképesség és a foglalkoztatottság szempontjából.

A képzés minden szintjén - alapképzés, posztgraduális képzés és átképzés - tanítani kell az új közgazdasági iskolák eredményeit. Ösztöndíjat kell alapítani a T+T politika, információs rendszer és értékelés szakembereinek képzésére.

A Fehér Könyv

Az OECD ajánlotta, hogy a magyar kormány készítse el a Fehér Könyvet, ami a TTI politikai intézkedések irányadója lenne. A rövid távú gazdasági nyomás alatt, a kormány vagy a parlament olyan döntéseket hozhat meg, amik veszélyeztetik az ország jövőjét. Ha az állam a T+T alakítását a piacra hagyja, az innovációs képesség nem fog javulni. Ha T+T-nek is juttat forrásokat, de a közvetlen finanszírozást részesíti előnyben az alapokon keresztülivel szemben, nem fogja segíteni sem a stratégiai gondolkodást, sem a költségvetés modernizációját. Az ilyen csapdák elkerülése és a társadalom érdekeinek szolgálata megkívánja, hogy ne halogassák tovább a Fehér Könyv bizottság felállítását.

A Fehér Könyv kidolgozásakor figyelembe kell venni az új globális környezetet is, amelyben csökken a nemzeti innovációs rendszerek jelentősége, míg egyre fontosabb szerepet játszanak a nemzetközi T+T együttműködések és a nemzetközi vállalatok. Magyarországnak újra kell értékelnie helyzetét az információs társadalom, az energiatakarékos rendszerek, a fejlett ipari technológiák, stb. kihívásainak tükrében.

- Magyarországnak sikerült szakítania az idejétmúlt T+T politikával. Az előző OECD jelentés óta megkezdődött a T+T politikáért felelős intézmények átalakítása. Fontos törvények és egyéb jogszabályok születtek, és sikerült megszüntetni az intézmények közötti áldatlan rivalizálás egy részét is.

- Általánosan elfogadott vélemény szerint az ország gazdasági és politikai stabilizálása hosszú időt vesz igénybe. Az érdeklődés középpontjában azonban az elkövetkező három-öt év áll. Ez alatt az időszak alatt a privatizáció döntő részét be kell fejezni. További lépéseket kell tenni a K+F intézetek és az egyetemek működési feltételeinek javítására.
- A folyamatban lévő átalakulás eredményeinek elemzésében egyértelmű, hogy Magyarország fokozatosan halad a piaci típusú T+T rendszer felé. A nemzetközi kapcsolatok javultak, de továbbra is igazodni kell a világpiaci változásokhoz, például a technológia hirtelen megnövekedett szerepéhez. Magyarországnak újra kell gondolnia T+T politikáját, hogy sikeresen tudjon versenyezni a globalizálódó világ gazdaságában.
- A gazdasági fellendülés nem indult meg, a magyar gazdaság továbbra is nehézségekkel küzd. Vissza kell fogni a kiadásokat a nyomasztó külföldi adósságállomány és a költségvetési deficit miatt. Az átalakulás és a stabilizáció sokkal hosszadalmasabb és költségesebb, mint ahogy azt sokan várták. Ugyanakkor a nemzetközi közönség kevésbé hajlandó a magyar K+F segélyezésére, vagy a befektetések kockázatának vállalására, mint ahogy azt az előző OECD jelentés feltételezte.
- Az átalakulás érdekében Magyarország rendkívüli erőfeszítéseket tett, és el is ért bizonyos eredményeket. A döntéshozók azonban sokkal inkább a TTI intézményi feltételeinek megteremtésére, mint a TTI stratégia kidolgozására összpontosítottak. Bár ez a tevékenység hasznos, további lépéseket kell tenni a stabil és működőképes intézmények létrehozására, ami segítheti Magyarországot az új világ gazdasági rendhez való illeszkedésben. Magyarországnak meg kell válaszolnia azokat a kérdéseket, amelyeket gazdasági rendszerének átalakítása és az új globális kihívás vet fel.
- A magyar tudomány, technológia és innováció rendszerében az átalakulás sikerei és kudarcai példaként szolgálhatnak a többi közép- és kelet-európai ország számára. Magyarország előre haladt T+T intézményi rendszerének átalakításában, a K+F és innovációs struktúrák átszervezésében, a kutatás és az innováció finanszírozásának javításában stb. Még mindig hatalmas erőfeszítéseket kell tennie azonban a versenyképes T+T és innovációs rendszer kiépítése, és az OECD és EU tagság feltételeinek teljesítése érdekében.

Hivatkozások

- Aspiala, Antero, Bergholm, Heikki, Hokka, Matti, Kokko, Juha, Koskenlinna, Markus, Raunamaa, Pertti, Vilkki, Markku* [1994]: Technology Audit of Plastic Processing Industry, Final report, OECD/DSTI, mimeo
- Agersnap, T.* [1994]: Main conclusions from the Technology Audit of Hungary, OECD/DSTI, mimeo, Paris
- Bessenyei, I., Debreczeni, P. and Setényi, J.* (1994): Report on Hungarian Higher Education, mimeo
- Dathe, J., Fink, P., Grohs, B.* [1994]: Technology Audit of Packaging Industry, Final report, OECD/DSTI, mimeo
- Education at a Glance, OECD Indicators, OECD 1993, Paris
- Frascati Manual*, 1994 OECD
- Geleji, Frigyes* [1994]: A műszaki értelmiség helyzete és szerepe (Situation and role of the Human Intelligents), OMFB mimeo
- Ghiron, F., Pelous, G., Weber, J. L.* [1994]: Technology Audit of Medical Equipment Production II, Final report, OECD/DSTI, mimeo
- Heck, Th., Grohs, B., Schmidt, H.-J.* [1994] Technology Audit of Medical Equipment Production I., Final report, OECD/DSTI, mimeo
- Hüttl, Antónia* [1994]: „A magyar nemzeti számlák új adatforrásai és módszerei“ (New data sources methods of national accounts for Hungary) Statisztikai Semle, 1994, June, pp. 471–480., Budapest
- Innovation Policy of the Hungarian Government 1993, OMFB, Budapest
- Inzelt, Annamária* [1993]: The Objective, the Method and the Process of the 1993 Innovation Survey in Hungary, OECD
- Inzelt, Annamária* [1994a]: Privatization and Innovation in Hungary; First Experiences, Economic Systems, Vol. 18. No. 2. June 1994, Heidelberg pp. 141–158.
- Láng, István* [1993]: „Tájékoztató a Magyar Tudományos Akadémia kutató intézeteiben lefolytatott teljesítmény vizsgálatáról“ (Information on evaluation of the institutes of HAS) in: OMFB-Konferencia az egyetemek és kutatóintézetek értékeléséről, January 1993, Budapest
- Mosoniné, Fried Judit* [1993]: „Hazai tudósok, külföldi szakértők az értékelésben: kutatóintézetek átvilágítása Magyarországon 1991/1992-ben“ (The role of Hungarian scientist and foreign experts in evaluation of institutes) in: OMFB-Konferencia az egyetemek és kutatóintézetek értékeléséről, January 1993, Budapest
- Müller, K. H. Littig, Beate* [1994]: Technology Audit of Agricultural Machine Production, Final report, OECD/DSTI, mimeo
- Nagy, T. Gyula* [1994]: Introduction in: Higher Education Institutions, Ministry of Culture and Education, Budapest
- Náray-Szabó Gábor* [1993]: „Egyetemek és kutatóintézetek Magyarországon, Szervezet és Értékelés“ (Universities and research institutes in Hungary, organisations and their evaluation) in: OMFB-Konferencia az egyetemek és kutatóintézetek értékeléséről, January 1993, Budapest
- OECD [1993a] Science, Technology and Innovation Policies, Hungary, 1993 Paris

- OECD [1993b] OECD Economic Surveys, Hungary 1993, Paris
- OMFB, Hungary 1994, Budapest
- Pungor, Ernő and Nyiri, Lajos [1993]: „The Reconstruction of Science and Technology in Hungary“ in *Technology in Society*, an International Journal, ed. Weiss, Charles, Jr., Vol. 15, Number 1, 1993
- Stoneman, Paul [1989]: „Overseas Financing for Industrial R&D in the UK“ Paper presented to the Annual Meeting of the British Association for the Advancement of Science, September 1989, Sheffield
- Török, Ádám [1994]: *The Hungarian Industry and the Association with the EC [in Hungary's Way to the European Union*, ed. Balázs, P. and Rác, M.) Society for Unified European and Friedrich-Naumann-Stiftung, pp. 91–106., Budapest
- Varga, Erzsébet [1993]: *A tudományos kutatás és kísérleti fejlesztés statisztikája (Statistics of Scientific Research and Experimental Development)*, mimeo
- Vizi, E. Sylvester [1993] „Reversing the Brain Drain from Eastern European Countries: The „Push“ and „Pull“ Factors“ in *Technology in Society*, an International Journal, ed. Weiss, Ch., Jr., Vol. 15, Number 1, 1993
- Források**
- Act XL of 1994 on the Hungarian Academy of Sciences, Newsletter, MTA, Budapest
- ECP 90: *Bilaterale Wirtschaftsvergleiche mit Polen, Ungarn, CSFR, Jugoslawien, Rumanien und Sowietunion, Internationale Wirtschaft, Statistische Nachrichten* 8/1993
- Higher Education in Hungary, 1994 Ministry of Culture and Education, Hungarian Equivalence and Information Centre
- Information Package on ACCORD, OMFB, Budapest
- „Az iparjogvédelmi tevékenység statisztikai adatai“ (Statistical data on activities for the protection of Industrial Property), *Iparjogvédelmi Szemle*, Vol. 95, Vol. 96, Vol. 97, Vol. 98
- Issues of „Higher Education“, Ministry of Culture and Education
- Issues of „Industrial Property Statistics“, World Intellectual Property Organization
- Issues of „Tudományos Kutatás és Kísérleti Fejlesztés“ (Scientific Research and Experimental Development), Central Statistical Office
- Katz, J. Sylvan and Hicks, Diane [1994]: „Bibliometric Evaluation of Sectoral Scientific Trends Project“, work in progress, SPRU, University of Sussex, UK
- MIK, [1993]: „Vállalatok és vállalkozások innovációs igényei“ (Innovation Demand of Firms) Survey results, Budapest
- MIK, [1994]: „A műszaki értelmiség helyzetének felmérése és értékelése a munkaadói vélemények alapján“ (Assessment of the Situation of Engineers and Technological Scientists by Employers Opinion) Survey results, Budapest
- Monthly Bulletins of National Bank of Hungary, Budapest
- Monthly Bulletins of Statistics, Central Statistical Office, Budapest
- National Bank of Hungary, Annual Report 1993, Budapest
- National Office of Inventions, Annual Report 1990, Budapest
- OMFB working documents, 1994
- Proposed standard method of Compiling and Interpreting Technology Balance of Payments Data, TBP Manual 1990, OECD 1990
- Selected Science Indicators of the Hungarian Academy of Sciences 1993, MTA, Budapest
- Statistical Yearbooks of Hungary, CSO, Budapest
- The Higher Education Law 1993, Ministry of Culture and Education, Budapest

Christopher ORPEN

A VEZETÉSKUTATÁS RELEVANCIÁJA

A legtöbb menedzser vallja magáénak azt a véleményt, hogy csak az a kutatás hasznos, amely azonnali segítséget tud nekik nyújtani. A tanulmány azonban rámutat arra, hogy a magas színvonalú kutatás haszna valóban csak sokkal később jelentkezik, bizonyára azért, mert olyan kérdésekkel foglalkozik, amely *tényleg* fontos, szemben azzal, amely a felületes szemlélő számára az adott időpontban fontosnak *tűnik*. A szerző végül egy átfogóbb és érvényesebb fogalmat alakít ki a relevanciáról, amely az elméletnek megfelelő helyet jelöl ki.

Gyakran hallunk gyakorló menedzsereket panaszkodni a tudományos kutatók által az egyetemeken végzett vezetéskutatásra. Többnyire azt kifogásolják, hogy nagyon elméleti, nincs sok köze napi gondjaikhoz, nehezen követhető, elvont és homályos. Aligha csodálhatjuk hát, hogy a felmérések azt mutatják: csak kevés menedzser töri magát azzal, hogy a tekintélyes tudományos folyóiratokban megjelenő tudományos kutatást – azt a kutatást, amelyet tudományos körökben nagyra értékelnek – nyomon kövesse (Campbell, Dunnette, Lawler és Wieck, 1990). Amikor néha van idejük olvasni, akkor az olyan szaklapokat forgatják mint a Harvard Business Review, a Personnel Management vagy az European Business Review. Állításuk szerint azonban még gyakrabban az olyan kereskedelmi magazinokra, ill. szaklapokra korlátozódik az olvasmányuk mint a Wall Street Journal vagy a Financial Times (Kotter, 1989).

Annak, hogy a gyakorló menedzserek csak ritkán vesződnek tudományos kutatással, állítólag az a széles körben elterjedt nézet a fő oka, hogy az ilyen kutatásnak nincs relevanciája. Jóllehet csak kevés menedzser vizsgálja meg alaposabban a tudományos kutatást, mégis rendszerint úgy érzik, hogy csak alig vagy egyáltalán nem kapcsolódik hétköznapi életükhöz, s ezért nem kell róluk tudomást venni (Steward, 1987). Számukra csak az a „kutatás” releváns, amely nyilvánvalóan és egyértelműen segíti őket abban, hogy jobb döntéseket hozzanak, márpedig ez

eleve kizárja azt a fajta elméleti kutatást, amely a tudományos folyóiratokban rendszerint megtalálható.

A vezető elfoglalt gyakorlati embernek tartja magát, aki jó a dolgok elintézésében, de kevés ideje van elvont spekulációkra és hosszasan töprengésekre. Ezt az álláspontot erősíti munkájának természete. Mintzberg (1987) és Stewart (1987) meggyőzően bebizonyította, hogy a menedzsmentre sok gyors, változatos és részekre töredeztetett tevékenység a jellemző, ami kevés összefüggő időszakot hagy a menedzsernek arra, hogy mélyenszántó kérdéseken tündödjön. A másik ok az lehet, hogy a vezetés olyan tevékenység, amely olyan embereket vonz, akik jobban szeretik a mozgékonyt és a döntést, mint az elvont gondolkodást (Drucker, 1990). Minthogy a vezetéshez olyan személyre van szükség, aki – gyorsan és állandóan – sokféle problémával foglalkozik, furcsa lenne, ha ez nem így lenne.

Az a tény, hogy a médiák és az ismeretterjesztő szövegek nem az elméletet, hanem a gyakorlatot hangsúlyozzák, és azt hangoztatják, hogy az elméletet helyesebb az egyetemi tudományos kutatókra bízni, szintén hozzájárul ahhoz, hogy a menedzserek negatívan viszonyulnak az elmélethez. Tekintettel ezekre a tényezőkre, nem meglepő, hogy sok menedzser egészen addig megy, hogy az elméletnek nem az a fő – bár nem szándékolt – célja, hogy a jelenségeket megmagyarázza, hanem, hogy a tanulmányoknak „akadémikus tekintélyt” kölcsönözzön, amire

azért van szükség, hogy legfőbb hallgatóságuk – a többi kutató – komolyan vegye őket, még akkor is, ha a vizsgálataikról szóló beszámolójuk emiatt a kívülálló, így a gyakorló vezetők számára érthetetlen lesz (Drucker, 1989).

1. tévedés:

Csak a kutatóknak fontos az elmélet

A vezetőnek alighanem az a legkárosabb tévhit, hogy azt gondolja: az elmélet nem olyan dolog, amelyet mindennapi életében használ, ezért nyugodtan le lehet róla mondani. Tulajdonképpen, akárcsak mindannyiunk, a menedzser is szükségszerűen nagymértékben alkalmazza az elméleteket munkája során napi ügyei intézésekor. Ahhoz, hogy munkája különböző vonatkozásaival foglalkozhasson, munkája során ügyeit intézhesse, a menedzser állandóan arra kényszerül, hogy a dolgokat megpróbálja értelmezni, megkísérelje megérteni, hogy a dolgok miért úgy történnek, ahogy történnek, hogy megfelelően reagálhasson rájuk. E folyamat – a megértés – középpontjában hipotézisek felállítása és ellenőrzése áll (Popper, 1976; Hanson, 1958). Miközben valamivel foglalkozik, legyen az pénzügy, marketing vagy termelés, a menedzser mindenképpen fogalmat, illetve hipotézist állít fel arra vonatkozóan, hogy a dolgok miért úgy történnek ahogy történnek, és valószínűleg hogyan fognak alakulni releváns körülmények között a jövőben. Amennyiben ezek a várakozások helyesnek bizonyulnak, vagy bebizonyosodik, hogy értelmesek, a menedzser úgy érzi, hogy valamit megértett; amennyiben kudarcot vall e tekintetben, akkor a menedzser elbizonytalanodik, s más hipotéziseket vagy ötleteket kell kipróbálnia. Kolb (1993) világosan kimutatja, hogy a menedzsereket is beleértve mindannyian véget nem érő kísérleti tanulási ciklusban vagyunk benne, amely rendszerint az események szakszerű figyelmével kezdődik, s velük kapcsolatos általánosított elvárásokkal végződik; a kihatásukat másfajta, de velük kapcsolatos helyzetekben ellenőrizzük, amely folyamat viszont további vagy újabb tapasztalatokat szül és így tovább.

E folyamat középpontjában a menedzser általánosított elképzelései vagy megérzései, vagyis elméletek állnak, amelyek alapvetően nem különböznek a teoretikusok által kutatásaikban alkalmazott elméletektől. Először is mindkettő a valóság megismerésére tett kísérlet, hogy azután jobban tudják azt kezelni (Wallace, 1971; Argyris, Putman és Smith, 1985). Másrészt a tu-

dományos elméletekhez hasonlóan a közönséges megérzés vagy elképzelés igyekszik úgy értelmezni a dolgokat, hogy azokat más dolgokhoz viszonyítja, vagyis kimutatja, hogy az egyes események miképpen kapcsolódnak más eseményekhez (Berger és Luckmann, 1990). S végül a menedzser által a napi életben alkalmazott elméletek ugyanolyan felépítésűek, mint a tudományos kutatók által alkalmazottak, mivel egyik sem csupán az okát vagy az értelmét igyekszik meghatározni a történésnek, hanem a szükséges és elégséges feltételét is annak, hogy ezek a magyarázatok egyáltalán létrejöhessenek (Gadamer, 1975).

2. tévedés:

A tudományos kutatás nem gyakorlati

A gyakorló menedzserek legfőképpen azt kifogásolják a tudományos kutatásban, hogy nincs köze a gyakorlathoz. Ők szinte már megszokásból azért kritizálják az ilyen irányú kutatást, mert nem foglalkozik az ő, ti. a menedzserek mindennapi életére jellemző kérdésekkel és problémákkal (Kotter, 1989). Bár mindig lesz olyan menedzser, akinek a számára az adott szakterületen folyó kutatás esetleg irreleváns, mivel olyan dolgokra vonatkozik, amelyben nincsenek érintve, vagy amellyel nem kell törődniük, ha a menedzserekre és a menedzsmentre gondolunk általában – márpedig erre kell gondolnunk –, ez nem érvényes. Ha például *vezetéskutatásról* és nem másfajta kutatásról van szó, akkor nem látjuk, hogy honnan veszi a vizsgálati anyagát, nem tudják elképzelni, mi adja a kutatási anyagot. A vezetéskutatást meghatározó problémák és kérdések szükségszerűen a vezetésre, a dolgok és emberek menedzselésében közrejátszó folyamatokra vonatkoznak. Ha ez nem így lenne, akkor valami másnak a kutatásával foglalkoznánk, amelynek következtében az nem lehetne vezetéskutatás. Tartalmát tekintve a vezetéskutatásnak mint egésznek a vezetők összességére kell vonatkoznia, mivel az mindig a menedzsmentről fog szólni, függetlenül attól, hogy az egyes menedzserek mit gondolnak róla (House, 1990).

Ezenkívül éppen azért, mert sok vezető úgy érzi, hogy a tudományos kutatásból hiányzik a relevancia, ebből még nem következik szükségszerűen, hogy igazuk is van. Ha csak nagyon kevés menedzser veszi a fáradságot, hogy ilyen tudományos értekezéseket olvasson, akkor viselkedésük tudatlanságot árul el arra vonatkozóan, hogy a vezetéskutatás tulajdonképpen milyen is.

De még ha vannak is ismereteik erről a kutatásról, attitűdjük valószínűleg egyszerű magyarázkodás, amivel palástolják, hogy nem tudják vagy nem akarják megérteni a tudományos kutatást, illetve olyannak látni, amilyen az valójában. A menedzsereknek önmagukról alkotott képét kevésbé veszélyezteti, ha a menedzsmentre vonatkozó kutatás – amelyet nem gyakorló vezetők végeznek, hanem más személyek – irrelevánsnak tekinthető, mint ha úgy éreznék, hogy az nagymértékben kihat arra, hogy ők mint gyakorló vezetők miképpen végzik feladatukat (Campbell, Dunnette, Lawler és Weick, 1990).

S végül az az attitűd, miszerint a tudományos kutatás irreleváns, bizonyára abból a tévhitből adódik, hogy mi számít relevanciának számos vezető esetében. Helyes, ha a menedzserek a tudományos kutatást csak akkor tekintik irrelevánsnak, ha tapasztalataik alapján megállapították, hogy csak kevésbé vagy egyáltalán nem kapcsolatos azzal, ahogyan ők munkájukat végzik. Ez azonban olyasvalami, amit a gyakorló menedzserek saját bevallásuk szerint egyáltalán nem tettek meg. Csak nagyon kevés olyan vezető van, aki huzamos időn keresztül tudatosan alkalmazta valamely tudományos kutatás eredményét, tanulságait (Drucker, 1980; Campbell, Dunnette, Lawler és Weick, 1990). Ezenkívül abban a néhány esetben, amikor a menedzserek megpróbálták a gyakorlatban alkalmazni ezeket a tanulságokat, a feltételek többnyire alkalmatlanok voltak az adott tudományos elmélet kipróbálásához, s emiatt a kudarc nem azt jelenti, hogy az elmélet szükségszerűen helytelen vagy eleve irreleváns (House, 1990; Popper, 1976).

Annak azonban, hogy még mindig miért olyan sok menedzsernek vannak téves elképzelései a tudományos kutatásról, az a fő oka, hogy nem méltányolják az elmélet szerepét a kutatásban. Mivel ez a kutatás elméleti, sok vezető úgy gondolja, hogy az számukra nem fontos. Mivel az elmélettel foglalkozik, úgy érzik, hogy az szükségképpen csak a gyakorlattól távol álló lehet, s ezért nem kell vele törődni (Kotter, 1989; Stewart, 1987). Sok menedzser azért érzi így, mert nem tudják felfogni az elmélet funkcióját, amely nem az, hogy a vezetőket összezavarják, vagy a kutató tekintélyét erősítsék, hanem hogy valamit jobban megérthessünk (Popper, 1976; Wallace, 1971). Ez alapvetően gyakorlati cél, mivel ha valamit nem értünk meg kellőképpen, a menedzser, akárcsak mindannyian, valószínűleg nem lesz benne sikeres. Ahhoz, hogy a gyakorlatban jó eredményt érjen el valamiben, a me-

nedzsernek fel kell fognia, hogy a dolgok miért úgy történnek, ahogyan történnek, márpedig ez a megértés az elmélet közvetlen célja, ugyanis – amint Kirt Lewin még régebben megjegyezte – semmi sem annyira gyakorlati, mint egy jó elmélet (Lewin, 1955).

Amíg elszigetelt események maradnak, a vezetői szférában történő dolgokat nem lehet helyesen értelmezni. A megértés csak akkor valósul meg, amikor ezek az események másokhoz – az őket megelőzőkhez vagy követőkhöz – kapcsolódnak, és amelyek az egyes események hátterét alkotják. Az, hogy valamit megértünk, azt jelenti, hogy tudjuk, hogyan viszonyul más eseményekhez, függetlenül attól, hogy ezeket a kapcsolatokat általános elvek formájában össze tudjuk foglalni, vagy csak feltételes valószínűség formájában tudjuk rögzíteni (Argyris, Putman és Smith, 1985; Gadamer, 1975). A vezetésben valaminek a megértése azt jelenti, hogy az azt megelőző, létrehozó eseményekkel vagy olyan későbbi eseményekkel magyarázzuk, amelyek olyan célokat testesítenek meg, amelyekkel kapcsolatban azt reméljük, hogy rajtuk keresztül elérhetjük; vagyis olyan okokkal, illetve célokkal, amelyeknek az adott eseményhez való kapcsolódásának a jellege csak jó elmélettel tartható fel (Popper, 1976; Wallace, 1971).

Az oksági, illetve célszerűségi magyarázatokon kívül a jó elmélet a közreműködő mechanizmusokat is jelzi, azt hogy valami hogyan jön létre korábbi események révén, vagy hogy miképpen következik be az egyéni célok folyamánként. A tudományos kutatás során vizsgált elméletek szolgáltatják ezeket az oksági, illetve célszerűségi magyarázatokat, valamint a bennük munkálkodó mechanizmusokat azokhoz a különböző dolgokhoz, amelyekkel a menedzsernek munkája során foglalkoznia kell. Minthogy a megmagyarázható és ezért érthető dolgokat általában jobban lehet kezelni, mint azokat, amelyek nem ilyenek, ez azt jelenti, hogy a vezetésre vonatkozó tudományos kutatásnak – feltéve, hogy elfogadható színvonalú – a gyakorlatban is relevánsnak kell lennie (House, 1990).

3. tévedés:

A tudományos kutatás nem hasznos

Míg a tudományos kutatók által végzett kutatás szükségszerűen releváns az általános szinten, mivel a menedzsmenttel foglalkozik, és az érdeklő, hogy hogyan segítheti elő, hogy a gyakorlatban megértsük, mi történt, ez nem jelenti azt,

hogy minden ilyen kutatás minden vezető számára hasznos. Nyilvánvalóan sok olyan tudományos kutatás van, amely egyes menedzsereknek nem hasznos, mert a vezetésnek olyan területeit vizsgálja, amellyel nem kell törődniük, vagy amelyről nem várható el, hogy bármit is tudjon róla. Még akkor is, ha ez a kutatás olyan dolgokkal foglalkozik, amelyek egyes menedzsereket érdekelnek, egy adott kutatási téma nem feltétlenül hasznos valamely oknál fogva. Előfordulhat, hogy nem tervezték meg kellő gondossággal, hogy a következtetések nem a kapott eredményekből erednek; lehet, hogy az elmélet nem elég szilárd vagy hézagos valamilyen oknál fogva; vagy hogy a kutató nem tudja levonni a megfelelő tanulságot a következtetésekből (House, 1990).

Lupton (1971) és Drucker (1980) azonban világosan bebizonyította, hogy ebből nem az következik, hogy a tudományos kutatás egésze nem hasznos a menedzsereknek általában. Éppen ellenkezőleg: jó okunk van azt állítani, hogy a kutatás igenis hasznos a vezetés számára, hogy lényegesen javítani tudja a vezetői munkát. Sajnos nagyon sok menedzser, amikor egy tudományos értekezést talál, amely az ő hasznosságáról alkotott fogalmai szerint nem közvetlenül és azonnal hasznosítható, hajlamos arra, hogy minden tudományos kutatást haszontalannak nyilvánítsa, elutasítsa, s kijelentse, hogy nem érdemes törődni vele. Sok esetben az a gyanúnk, hogy ez főleg kényelmes kibúvóként szolgál szellemileg lusta menedzserek számára ahhoz, hogy az egyetemeken születő kutatási eredményeket egyáltalán ne olvassák el, ne gondolkozzanak el rajtuk. Másoknál ez abból adódik, hogy néhány tudományos értekezést félreértettek, amiben nem a kutató a hibás, mert az ő tanulmánya valójában esetleg rendkívül hasznos, hanem a menedzser (Stewart, 1987).

A vezetőknek nem szabad megfeleledkezniük arról, hogy a hasznosság relatív kifejezés. Az, hogy valami hasznos-e vagy sem, attól függ, hogy hogyan viszonyul más potenciális forrásokhoz, s az e forrásból jövő tanács mennyire helytálló a menedzser számára elérhető más forrásokhoz képest? (Lupton, 1971; House, 1990). A vezetőség esetében ez azt jelenti, hogy össze kell hasonlítani a tudományos kutatást a segítség nélküli tapasztalattal, a másik fő – de más módon – információforrással. Ebben a kontextusban az a releváns kérdés, hogy vajon a menedzser megengedheti-e magának, hogy az előbbivel egyáltalán ne törődjön, s csak a saját tapasza-

lataira hagyatkozzon: A másik dolog, amelyre a menedzsernek gondolnia kell az, hogy saját tapasztalata szegényes, és elégtelen információforrás, ha nem támaszkodik másra, és nem veszi igénybe a magas színvonalú releváns tudományos kutatást. S végül a menedzsernek fel kell hívni a figyelmét arra, hogy milyen sok erénye van a tudományos kutatásnak, amelyeket tapasztalatból nem lehet megszerezni, még akkor sem, ha a vezető nagymértékben és gondosan mérlegeli azt. Speciális előnyei vannak a tudományos kutatásnak a tapasztalattal szemben, amelyet oktalanság lenne teljesen semmibe venni saját relatíve korlátozott tapasztalata kedvéért (Argyris, Putman és Smith, 1985; Berger és Luckmann, 1990).

Teljes az egyetértés (vö. Lupton, 1971; Drucker, 1980; Mintzberg, 1973) abban, hogy a tudományos kutatás előnyei a tudományos módszerből fakadnak, amelynek a legrelevánsabb ismérvei a következők:

⇨ Az eljárást ismertetik: A józan ésszel ellentétben a tudományos kutatásban alkalmazott tudományos megközelítés rendszeres és alapos megfigyelésen alapul, s nem egyének szubjektív véleményén. A tudományos kutató által alkalmazott eredmények és módszerek közölhetőek és közlik is őket. Ezzel szemben a menedzser gyakran nem tudja pontosan elmagyarázni, *hogyan* jutott tapasztalata alapján az adott következtetésre, és gyakran nem veszi a fáradságot, hogy tudassa a józan észen alapuló cselekvésének alapját. A tudományos kutatás leírása, amely tartalmazza, hogy mit tettek és hogyan, mindig kellőképpen részletes ahhoz, hogy más kutatók úgy ismételjék meg a vizsgálatot, mintha ott lettek volna (Wallace, 1971). Nincs mit összehasonlítani akkor, amikor arról van szó, hogy a vezető saját tapasztalatára vagy másokéra támaszkodik.

⇨ A meghatározás pontos: A tudományos kutatás alapját képező tudományos megközelítés fő ismertetőjegye, hogy pontos és világos meghatározásokat alkalmaz. A józan észre viszont homályos és kétértelmű megjelölések jellemzőek, s ez az egyik oka annak, hogy a menedzsernek általában miért olyan nehéz áttérnie a saját tapasztalatából levont „tanulság”-ról a másokéra (Dalton, 1964, Mintzberg, 1973). Megállapították például, hogy miközben az az állítás, miszerint „az agresszív alkalmazottak inkább függenek feletteseiktől, mint a nem agresszívok” teljes mértékben elfogadható egy közönséges vitában –

olyasfajta vitában, amelyből a józan észen alapuló tanács származik –, nem állja meg a helyét egy tudományos közleményben. A kutatást végző tudományos kutatónak tudnia kell, hogy az agressziót hogyan definiálták és mérték. Milyen eljárással és milyen speciális pontozással? Hol húzták meg a határt az agresszív és a nem agresszív foglalkoztatottak között, és a függőséget hogyan állapították meg? – ezek mind olyan részletek, amelyek nem akadályoznák meg a menedzsmentet abban, hogy döntését csak a tapasztalatra építse.

⇒ Az adatgyűjtés relatíve kollektív. Még azok között is egyetértés van abban, hogy a tudományos kutató különösen igyekszik a minimálisra csökkenteni vagy másképpen figyelembe venni a vizsgáló személy elfoglaltságát és preferenciáit, akik úgy érzik, hogy az értékektől mentes kutatás a vezetésben lehetetlen (Popper, 1976; Argyris, Putnam és Smith, 1985). Erre alig vagy egyáltalán nem tesznek kísérletet, amikor a tapasztalaton alapuló tanulásról van szó. Míg vannak elfogadott eljárások a vizsgáló elfoglaltsága hatásának a csökkentésére, és arra, hogy a vizsgáló preferenciájának eredményeit kiigazítsák, titok marad, hogy ezt hogyan teszik meg a személyes és gyakran erősen individuális tapasztalatok esetében?

Emiatt nem lehet tudni, hogy amikor valaki a tapasztalatai alapján tanácsot ad, az azon alapul, hogy ténylegesen megtörtént, vagy csupán azon, amiről azt szerette volna, ha megtörténik. Ezt viszont tudnunk kell, ha döntenünk kell, hogy a – közleményben szereplő tapasztalaton alapuló – tanácsot érdemes-e megfogadni vagy sem. Amint a tudományos vizsgálat folyamatban van, a kutató biztosan figyeli az adatokat, akár megfelel, akár nem a konkrét hipotézisnek vagy egyéni, emberi preferenciájának. A vizsgálódási eljárásnak ez a személytelen jellege az, amely a tudományos kutatási eredményeknek azt a tekintélyt, azt a státust kölcsönzi, amely az önálló, apparátus nélküli tapasztalatból leszárt tanulságokból mindig hiányzik (Lupton, 1971).

⇒ A megközelítés szisztematikus és kumulatív. Kutatásaikkal a tudományos munkatársak igyekeznek a vezetést mint ismerethalmazt egyesíteni, integrálni (House, 1990; Drucker, 1980). Céljuk mint magatartáskutatóknak az, hogy a menedzsmentre vonatkozóan igazolt általánosítások szervezett rendszerét dolgozzák ki, amely segíti a menedzsereket abban, hogy munkájukat

hatékonyabban végezzék. Az eljárás, amelyet alkalmaznak tervszerű és tudatos, bevált szabályokhoz és eljárásokhoz igazodik, és önmagában is megállja a helyét. A jobb és több kutatásnak köszönhetően a felületes általánosításokat folyamatosan mélyrehatóbbak váltják föl, amelyek pontosabbak és átfogóbbak, mint elődeik, s ezért potenciálisan hasznosabbak a menedzserek számára. Ezt a folyamatot a tudományos kutatás nyíltsága teszi lehetővé, amely más kutatóknak is lehetővé teszi, hogy az eredményeket ellenőrizzék megismérlésükkel, és továbbfejlesztésükkel (Campbell, Daft és Hulin, 1992; Lupton, 1971). Ezt eleve kizárja az alapvetően burkolt jellegű, a józan észen alapuló tapasztalat, amely az „intuíción” és „megérzésen”, nem pedig objektív adatgyűjtésen és nyílt eljárásokon alapul.

A fő ok, hogy miért kell a vezetőnek számot vetnie a tudományos kutatási eredményekkel az, hogy azokat tudományos módon érték el, szemben a tapasztalati tanulságokkal. A másik az, hogy komoly nehézségeket okoz, ha valaki kizárólag a saját tapasztalatára épít, de még akkor is, ha a másokéra, amely nehézségek fölött a menedzserek túlságosan könnyen elsiklanak. Mivel például valakinek a saját tapasztalatait nagyon erősen befolyásolják az adott időpontban uralkodó érzelmei és hangulata, mi állandóan tévesen érzékeljük és ezért tévesen közöljük, hogy valójában mi is történt, s ezzel nagyon megnehezítjük azt, hogy abból tanuljunk, amin valaki már keresztülment. Ezenkívül mivel mindenkinek a tapasztalatai szükségszerűen korlátozottak és behatároltak, ez a fajta tanulás relatíve haszontalan, ha olyan körülményekkel kell foglalkoznunk, amelyek másak, mint amilyenekkel korábban találkoztunk, mégpedig ez az általános manapság, amikor az üzleti élet nagyon gyorsan változik (Kotter, 1989; House, 1990).

Nagyon drága és káros, ha mindig a saját hibáinkból tanulunk, abból amit a múltban elrontottunk, ugyanakkor nem élvezzük azoknak az elveknek az előnyeit, amelyek a tudományos kutatásból erednek. Ahhoz ugyanis, hogy valaki a tapasztalatából tanulhasson, az szükséges, hogy rendszeresen elgondolkozzon rajtuk, hogy „távolról szemlélje” a tapasztalatait, hogy megláthassa, hogy azok mit jelentenek, és hogyan viszonyulnak más tapasztalatokhoz. Ez rendkívül nehéz feladat, aminek az elvégzésére csak nagyon kevés menedzser képes, minden bizonnyal azért, mert csak ritkán van idejük arra, hogy egy kis szünetet tartsanak, és eltűnődjenek azon, hogy mit jelent a tapasztalatuk, minden bizony-

nyal azért, mert úgy tűnik, hogy a menedzserment nem vonzza azokat az embereket, akik temperamentumuknál fogva hajlamosak arra, hogy alaposan és hosszasan elmélkedjenek azon, ami velük történt (Kolb, 1993; Stewart, 1987). S végül, de talán ez a legfontosabb, rendszerint képtelenek a vezetők arra, hogy kellőképpen megismerjék a munkájukhoz szükséges technikai és szakmai vonatkozásokat pusztán a tapasztalat útján. Pusztán eltűnődni azon, hogy mi történt velük, hogy min mentek keresztül, többnyire nem biztosíthatja, hogy a vezető eleget tudjon meg a pénzügy, a termelés, a számítástechnika, a számvitel, sőt a marketing egyes területeiről, amelyek lényegesek lehetnek a sikerhez az adott körülmények között. A menedzser munkája egyre bonyolultabbá válik, és szellemileg egyre magasabb követelményeket támaszt, még a művezetői szinten is általában komoly szaktudást feltételez (Mintzberg, 1973; Dalton, 1964). Helytelen és veszélyes, ha a vezető azt képzei, hogy elegendő tudást tud „felszedni“ akkor, ha egyszerűen csak odafigyel arra, ami napi feladatainak és kötelességeinek végzése közben történik.

4. tévedés:

A tudományos kutatási eredmények egyszerűen csak a józan ész tükrözik

Sok vezető azt kifogásolja a tudományos kutatási eredményekben, hogy azok nyilvánvalóak és már ismeretesek minden releváns tapasztalattal rendelkező menedzser előtt. Az az ellenvetésük, hogy az egyetemeken folyó kutatások eredményei, főleg a szervezeti magatartás vonatkozásában egyszerűen a józan észjárását tükrözik, mivel bárki ugyanezeket a következtetéseket tudná levonni anélkül, hogy elolvasná mindazt, amit a tudományos munkatársak tudományos vizsgálataik során megállapítottak. Bár ez sokak számára vigasztaló vélemény lehet, komoly problémák merülnek fel vele kapcsolatosan (Kotter, 1989; Campbell, Dunnette, Lawler és Weick, 1990).

A már említett érveken kívül leszögezhetjük, hogy a józan ész, amely állítólag fel tudja váltani a tudományos kutatási eredményeket, lényegéből adódóan nem tud segítséget nyújtani. Természeténél fogva nem tud segítséget nyújtani a menedzsernek annak az eldöntésében, hogy mit tegyen a konkrét körülmények között. Egyrészt az a megalapozott feltételezés, miszerint a józan ész széles körben elterjedt közhelyekre vezethető

vissza, a segítséget igénylő menedzsernek az a problémája, hogy szinte minden lehetséges cselekvési igazolására van valamilyen közhely. Ennek folytán a józan észre lehet hivatkozni, és gyakran hivatkoznak is rá, hogy ellentmondó cselekedeteket alátámaszsanak vele, hogy minden sikert vagy minden kudarcot az esemény után ezzel indokoljanak (Lupton, 1971; House, 1990). Másrészt ezek a közhelyek, amelyek feltehetően megfogalmazzák, hogy mi a józan ész, túlságosan leegyszerűsítettek ahhoz, hogy igazán segítségül szolgáljanak. A sok „bölcsséget“, amelyek állítólag előző nemzedékek felhalmozódott tudását tartalmazzák (pl. először gondolkozál, aztán cselekedjél; a jó pap holtig tanul; sok szakács elsózta a levest; sok kicsi sokra megy stb.), körül kell bátyázni különböző minősítésekkel, amelyek megmutatják, hogy milyen feltételek mellett igazak, és milyenek között nem ezek az általánosítások, ha a vezető azt a gyakorlatban hasznosítani akarja. A tudományos kutatásnak az a feladata, hogy éppen ilyen általánosításokkal szolgáljon, amelyek egyszerre kellőképpen bonyolultak ahhoz, hogy igazolja a valóságot, mégsem túlságosan bonyolult az alkalmazása (Gadamer, 1975; Hanson, 1958). S végül, mint már korábban szoltunk róla, nincs rá mód, hogy a vezető pusztán a józan ész alapján kellőképpen elsajátítsa a technikai és szakmai tudást, amelyek birtoklása élesen elkülöníti a hatékony menedzsert a gyenge vezetőtől. Ezt az ismeretet csak úgy lehet megszerezni, ha a menedzser tanulmányozza a szakemberek mondanivalóját, amelynek a nagy része a tudományos kutatási eredményeken alapul (Mintzberg, 1973; House, 1990).

Annak az állításnak, miszerint a tudományos kutatás csupán a józan ész igazolja, az a másik nehézsége, hogy – amennyiben egyáltalán ellenőrizhető – ténylegesen helytelen. Sok szakterületen egyszerűen *nincs* olyan józan észen alapuló konklúzió, amellyel össze lehetne hasonlítani a tudományos kutatási eredményeket. Szokásos körülmények között a menedzsernek egyszerűen nincs kellő tapasztalata, amely releváns lenne ezeken a területeken, amelyből megtanulhatná, amit tudnia kell (Dalton, 1964; Drucker, 1980). Ezenkívül még ha jelen is van releváns közhely, annak a megállapítása nem mindig felel meg annak, ami a tudományos kutatásból ered. Az általam művelt témában – a szervezeti magatartás témájában – készült két jól ismert tanulmány elegendő példaként szolgál ennek a kérdésnek az illusztrálására. Az egyiket Adams (1963), a másikat Festinger (1976) írta.

Egy tanulmányorozatában Adams (1963) azt vizsgálta, hogy az alkalmazottaknak a becsületeségről, illetve igazságosságról alkotott fogalmaik miképpen befolyásolják teljesítményüket és elégedettségüket különböző munkakörnyezetekben. Amikor igazságtalan helyzetben levő alkalmazottakat figyelt meg, Adams azt az elméletet állította föl, hogy a dolgozó ilyenkor általában úgy igyekszik maximalizálni az igazságosságot, hogy a lehető legnagyobb mértékben a körülményekhez igazítja az erőfeszítéseit, és ellenőrzi az ellenszolgáltatást. Klasszikus tanulmányában két munkáscsoportot darabérben fizettek, majd elbeszélgettek velük. Az alanyokat találmra helyezték az egyik vagy a másik feltétel közé, s az egyetlen különbség az volt, hogy az első esetben aszerint kapták a fizetésüket, hogy a tapasztalt vezetők szerint mi volt az ésszerű mérték a beszélgetés alapján, míg a másikat úgy fizették, hogy ugyanazok a menedzserek egyetértettek abban, hogy az túlságosan nagymértékű ugyanazért a munkáért. Az alanyokra volt bízva, hogy hány beszélgetést folytassanak, és hogy pontosan hogyan folytatják a beszélgetést. Csak annyit mondtak nekik, hogy az a jó beszélgetés, ahol főleg a meginterjúvolt személy beszél, s ezzel sok mindent elárul magáról.

Egy meghatározott időszak után a két résztvevőcsoport által folytatott beszélgetések számát, valamint a minőségét összehasonlították, amit úgy mértek, hogy az interjú készítő személy regisztrálta a meginterjúvolt személy által mondott szavak átlagát. Amint Adams megjósolta, a magas fizetésben részesülő csoport alanyai kevesebb beszélgetést folytattak, mint az indokolt mértékben fizetett csoport. Viszont a beszélgetések minősége a túlfizetett alanyok esetében volt magasabb. A mi szempontunkból itt most az a fontos, hogy mind a két eredmény *ellentétes* volt azzal, aminek a tapasztalt menedzserek véleménye szerint történnie kellett volna. Ők szinte teljesen egybehangzóan úgy érezték, és azt várták, hogy azok az alanyok lesznek a produktívabbak és fogják a jobb beszélgetést folytatni, akik úgy érezték, hogy túlfizették őket.

Heider (1973) egyensúly-elmélete alapján Festinger azt állítja, hogy az egyének, amikor csak lehet, igyekeznek megfelelő rendet, következetességet tartani hiedelmeik között, majd tanulmányában (1976) megállapítja, hogy amikor az alkalmazottak egyéni hiedelmeikkel ellentétesen viselkednek, amikor is kívülről alig lehet indokolni, „kimagyarázni“ magatartásukat, akkor hiedelmeiket változtatják meg, hogy összhangba

hozzák magatartásukkal, s nem az utóbbit. Ennek a hipotézisnek a közismert kísérleti igazolása során Festinger és Carlsmith (1980) egyetemi hallgatókat megkért arra, hogy egy unalmas feladatot végezzenek (facsapokat fordítsanak el újra meg újra). Két óras kétségbeejtő unalom után az alanyokat megkérték, hogy mondják azt a következő alanynak, aki kint vár a sorára, hogy a kísérlet szórakoztató és izgalmas. Az alanyoknak találmra 1,00 \$-t vagy 20,00 \$-t ajánlottak azért, hogy a következő alanyt ily módon félrevezetik. A kísérlet után mindegyik alany egy hosszú kérdőívet töltött ki, amelynek az egyik rovatában az a kérdés szerepelt, hogy osztályozzák, mennyire találták élvezetesnek ezt az unalmas feladatot.

A Festinger-féle kognitív diszonzancia-elmélet szerint azok az alanyok, akiknek csak 1,00 \$-t ajánlottak fel, a feladatot sokkal élvezetesebbnek találták, mint azok, akiknek 20,00 \$-t, valószínűleg azért, mert az előzőek fontosabbnak érezték, hogy korábbi cselekedeteik és addigi hiedelmeik következetlenségét igazolják. Mostani szempontjuktól ugyancsak az a lényeges, hogy amikor megmondták az eredményt, szinte minden alany meg volt lepődve, s beismerte, hogy a józan éssen alapuló feltételezése szerint azoknak az alanyoknak kellett volna inkább megváltoztatniuk a véleményüket, akiknek a nagyobb összeget fizették. Itt megint olyan tudományos eredménnyel találjuk magunkat szemben, amely *nem* igazolja a józan ész, olyan potenciálisan hasznos eredményekkel, amelyek ellentétesek az intuícióval, s így a menedzserek előtt e kísérletek nélkül ismeretlen maradt volna.

Ezekből az érvekből világosan kitűnik, hogy a vezetők helytelenül teszik, ha mellőzik a tudományos kutatási eredményeket. Aligha kétséges, hogy a vezetőnek a javára válik, ha alkalmazza a tudományos módszerekkel – ismertetett eljárással, pontos meghatározásokkal, relatíve objektív adatgyűjtéssel és olyan megközelítéssel, amely szisztematikus is és kumulatív is – végzett kutatási eredményeket, s nem kizárólag saját józan eszére és tapasztalataira támaszkodik. A relevanciára vonatkozó szűk látókör és idejétmúlt meghatározás tartja vissza a vezetőket ettől. Többségük szerint a kutatás csak akkor lehet releváns, ha egyszerre és közvetlenül érhető még a viszonylag gyengén képzett vezető számára is, és megmutatja neki, hogy miképpen javíthatja – általában nyereség formájában – a teljesítményt.

Ezzel a meghatározással az a baj, hogy a potenciálisan hasznos tudományos kutatás nagy részét kizárja, és elutasító magatartást terjeszt az

egész vezetéskutatással szemben, amely teljesen indokolatlan. Pusztán azért, mert a vezető csak nagy szellemi erőfeszítéssel ért meg valamely tudományos értekezést, nem jelenti, hogy az irreleváns. Ellenkezőleg, az a tény, hogy a menedzsernek ilyenfajta nehézsége van, alighanem azt jelenti, hogy a kutatásnak erős elméleti alapja van, s ez az a jellemző vonás, amelynek alapján valószínűsíthető, hogy a kutatásnak konkrét gyakorlati jelentősége van (Gadamer, 1975; Popper, 1976; Lewin, 1955). Végül is, mint bebizonyítottuk, ha a megismerést elősegíti a tudományos kutatás, akkor ez azért van így, mert elméleten alapul, s ezért tudja megmagyarázni, hogy a dolgok miért úgy történnek, ahogyan történnek (Hanson, 1958; Hiuse, 1990).

Ennek a szűk látókörű definíciónak az a másik problémája, hogy a rövid távra helyezi a hangsúlyt, miközben mindannyian tudjuk, hogy a tudományos kutatás nagy részének a hasznossága csak bizonyos idő elteltével mutatkozik meg a jobb szervezeti és egyéni teljesítményben (Lupton, 1971). S végül ez a felfogás irrelevánsnak tart minden olyan tudományos kutatást, amelynél a vezető nem látja világosan és azonnal, hogy az eredmények miképpen hatnak a teljesítményre, márpedig a tudományos kutatás hatásai többnyire sokkal finomabbak és burkoltabbak, ami persze nem csorbítja érvényességüket. Fölényes arrogancia a vezető részéről, ha irrelevánsnak tekint és elutasít minden kutatást, amelyet nem ért, vagy amelynek a hasznossága nem válik azonnal nyilvánvalóvá előtte.

Hivatkozott irodalom

Adams, J. S. (1963): Injustice in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed), *Advances in experimental social psychology*. Vol 2. New York: Academic Press, pp. 123–159.

- Argyris, C., Putnam, R and Smith, D. M. (1985): *Action Science*, San Francisco, Ca: Jossey Bass
- Berger, P. and Luckmann, T. (1990): *The Social Construction of Reality*. London: Penguin
- Campbell, J., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. and Weick (1990): *Managerial Behaviour, Performance and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill
- Campbell, J., Daft, R., and Hulin, C. L. (1993): *What To Study: Generating and Developing Research Questions*. London: Sage
- Dalton, M. (1964). *Men Who Manage*. New York: Wiley
- Drucker, P. (1980): *The Practice of Management*. New York: Harper
- Drucker, P. (1989): *The Challenge of Management*. New York: Harper
- Drucker, P. (1990): *Management*: New York: Harper
- Festinger, L. (1976): *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, Ca: Stanford University Press
- Festinger, L. and Carlsmith, J. M. (1980): *The Cognitive Consequences of Forced Compliance*. *The Journal of Social and Abnormal Psychology*, Vol 58, pp. 203–210.
- Gadamer, H. (1975): *Truth and Method*. London: Sheed and Ward
- Hanson, N. R. (1958): *Patterns of Discovery*. London: Cambridge University Press
- Heider, F. (1973): *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley
- House, R. J. (1990): *Scientific Investigations in Management*. *Management International Review*, Vol 10, pp. 105–155.
- Kolb, D. (1993): *Organisational Psychology*. Englewood Cliffs: N. J. Prentice Hall
- Kotter, J. (1989): *The General Managers*. Glenview III: The Free Press
- Lewin, K. (1955): *Action Research*. *Journal of Social Issues*, Vol 2, pp. 34–46.
- Lupton, T. (1971): *Management and The Social Sciences*. London: Penguin
- Mintzberg, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper
- Mintzberg, H. (1987): *The Structuring of Organisations*. Englewood Cliffs: N. J.: Prentice Hall
- Popper, K. (1976): *The Logic of Scientific Discovery*. London: Hutchinson
- Stewart, R. (1987): *Managers and Their Jobs*. London: Macmillan
- Wallace, W. (1971): *The Logic of Sociology*. London: Aldine

Eugenia PETRIDOU–Raphael N. MARKELLOS:

OKTATÁSPOLITIKA ÉS -SZERVEZÉS A GÖRÖG ÁLLAMI MENEDZSERKÉPZÉSben

A szakmai, elméleti és humán személyzetfejlesztéssel foglalkozó tanulmány a görög állami szektorban működő menedzsereknek ajánlott képzési programok szerkezetét ismerteti. Leírja a résztvevők jellemzőit és a képzés módját, valamint kimutatja az oktatáspolitikai összhangját a görög állami szektorban a képzésben nemrégiben beállt fordulattal, amelyben központi helyet foglalnak el a humán ismeretek. Végül pedig – az eddigi kutatásnak megfelelően – megállapítja, hogy a görög állami szektorban a vezetői státus, az iskolai végzettség és a mobilitás jelentősen befolyásolja a képzési hajlandóságot.

Mindenfajta állami szervezet fejlődése és sikere erősen függ a nonstacionárius környezethez való alkalmazkodásától. Ezt az alkalmazkodást az állami szektorban működő menedzserek programozzák be és integrálják, ugyanakkor ismereteiket és képességeiket párhuzamosan fejleszteni és módosítani kell. Ily módon az állami szektor fejlesztése erősen függ a vezetélmélet és -gyakorlat legfrissebb eredményeivel való állandó kapcsolattól és azok figyelembevételétől. Ezt a kommunikációs folyamatot biztosítja az állami menedzserek sikeres képzése (Fonda és Hayes, 1988; Bournois és Chauchat, 1990). A képzés lehetővé teszi, hogy az érintett személyek egyéni céljait és a szervezeti célokat megvalósíthassák. (Skelcher, 1992; Hore, 1994)

Ebben a tanulmányban Katz hagyományos osztályozását alkalmazzuk, aki szakmai, elméleti és humán ismereteket különböztet meg. (Katz, 1974; Varette, 1993) Ily módon könnyebben megkülönböztethetjük azokat a vezetői képességeket, amelyeket a képzésnek befolyásolnia kell, de egyszersmind a képzés két alapvető célját is:

- Az állami menedzserek hatékonyságának fokozása a hagyományos bürokratikus és előíráscentrikus magatartással való szakítással.
- Az állami szervezetek szociális felelősségvállalása az emberi erőforrás-irányítási kultúra ápolásával.

Szakmai és elméleti képzés

A képzési programok mostanáig a szakmai és elméleti készségekre összpontosítottak a vezetőknél. (Finegold and Sockice, 1989) Ez a fajta képzés a kvantitatív elemzési módszerekre és a szűkebb értelemben vett gazdasági sikerre összpontosít. Ezenkívül olyan elméleti szervezetelemeket alkalmaz, amelyek szakítanak a bürokratikus vezetési rendszerekkel, és a rugalmasabb, alkalmazkodóképesebb struktúrákat foglalják magukban. A menedzsereket arra képezik, hogy a problémamegoldásban a megfelelő ismeretek felhasználásához, a munkamódszerek és technikák elsajátításához, a bizonytalanságra való reagálásban a megfelelő döntéshozatali stílus alkalmazásához szükséges készségeiket fejlesszék, és hogy legyen önbizalmuk. Változások észlelhetők a vezetőknél abban, hogy az állami szervezetet egymáshoz kapcsolódó elemek rendszerének fogják fel, amely segíti az egyéni céloknak a közös célokon keresztül történő megvalósulását. A fentiek abban az irányban befolyásolják a vezetők magatartását, de legfőképpen vezetési stílusukat, hogy ne annyira az emberi kapcsolatokra figyeljenek, hanem az eredményekre. A menedzserek képessé válnak arra, hogy a bonyolult feladatokat megoldják, hogy szakítsanak a hagyományos vezetési módszerekkel és gyakorlattal, és hogy hatékonyan és megbízhatóan alkalmazkodjanak a társadalmi

igényekhez és változásokhoz. Fel tudják mérni a szervezetfejlesztés, a problémákra és a lényeges kérdésekre való rugalmas reagálás szükségességét, és magukévá tudják tenni az intézmények új működési elveit.

A görög állami szektorban a menedzserek szakmai és elméleti ismereteinek fejlesztésére irányuló képzési programok a következő témákat foglalják magukban: problémamegoldási és döntési technikák, államigazgatási politika és stratégia, programozási módszerek, nemzetgazdasági számvitel és állami költségvetés, könyvvizsgálás és költséggazdálkodás, regionális politika és fejlesztés, nemzetközi kapcsolatok, gazdasági integrációs programok és informatika. Ezenkívül a városfejlesztés és környezetvédelem néhány témáját is felölelik. (Petridou, 1992)

Humán képzés

A behavioristák a vezetői szerepben a humán készségek fontosságát hangsúlyozzák, és egy új vezetési stílust alakítottak ki, amelyet a munka emberközpontúbb megközelítése jellemez. Ez az újfajta menedzser a pszichológiai, szociológiai és szociálpszichológiai kutatási eredmények alkalmazásával hoz döntést az egyének és csoportok magatartását illetően. Egy sor magatartásváltoztatást célzó képzési technika és módszer, amelyeket pozitív és negatív értelemben egyaránt bíráltak, éppen a magatartás-módosításra és magatartás-modellezésre vonatkozik.

A humán képességek hatása akkor érvényesül, amikor a képzési program az értékekre, attitűdökre és elvárásokra ható tanulás felé vált át. (Herman és Heimovics, 1990). Ennél a képzési típusnál az együttműködési, kommunikációs és koordinációs készségek módosulnak. Ily módon a menedzserek az állami szervezetekben és a társadalomban játszott általánosabb és átfogóbb szerepükre készülnek föl, amelynek során nem bürokratikus technokratává, hanem inkább jó képességű vezetővé válnak.

Külön súlyt helyeznek arra, hogy kreativitásukat fejlesszék, hogy ne ragadjanak meg a szűk látókörű gondolkodási modellben, ugyanakkor bátorítják őket arra, hogy egyéni értékeik és meggyőződésük szerint dolgozzanak. Az állami menedzserek ezenkívül „érzékenységi képzésen” is részt vesznek, ami segíti őket abban, hogy megismerjék az emberi magatartásformákat és reakciókat, és meg tudják ítélni munkatársaik hatékonyságát. Ezenkívül képesek lesznek arra, hogy bírálják, megvizsgálják és integrálják személyi-

ségüket, és örömeiket leljék abban, hogy másokkal összefogva igyekeznek a gazdasági és társadalmi célokat elérni. A menedzserek magatartásbeli változásának konkrét eredményei a vezetési stílusban, a hatékony motivációban, a kommunikációs képességben, a konfliktusok csökkentésében, a vezetőség és a szakszervezetek közötti harmonikus kapcsolatokban, a személyiség integrálásában és társadalmi szerepük megértésében, valamint a fogyasztóknak a magas színvonalú szolgáltatásokkal való elégedettségben nyilvánulnak meg.

Ezeknek a képzési programoknak a tartalma Görögország esetében az állami szervezet és környezete szempontjából releváns, és többek között olyan témákat foglal magában mint; vezetés, vonal- és törzskari hatalom, delegálás (hatáskör-átruházás), kommunikáció, munkaadó-munkavállalói kapcsolatok, konfliktusok és kreativitás menedzselése, egyéni karrier és fejlődés, munkabiztonság és egészségügy, teljesítményértékelés, emberi erőforrás-tervezés és szervezetfejlesztés. (Petridou, 1992)

Az empirikus vizsgálat eredményei

Észak-Görögország különböző részeiből 577 állami vállalati menedzsert választottunk ki a kérdőíves felméréshez. A kiválasztást véletlenszerű minta alapján végeztük, amelynek keretében egy több mint ezer önkéntes résztvevőből álló listát használtunk fel, akik az Állami Vezetőképző Központ 1993/1994-es tanévének hallgatói voltak. A kérdőíves felmérés az egyes állami szervezetek negyven-nyolcvan alkalmazottjából álló véletlenszerű mintára korlátozódott. Velük egy két tagból álló kérdezőteam beszélgetett el. A beszélgetés során a kérdőív pontjait szükség szerint megvitták és értelmezték.

Az 1. táblázat a vezetési hierarchia és tartalom szerinti tanórákat ábrázolja. Nyilvánvaló, hogy az összképzés jelentős aránya irányul a humán készségek fejlesztésére. A középmenedzserek képzésének több mint a felét a humán ismeretek tették ki, mert vezetői funkciójukból fakadó igényeiknek ez felelt meg. A 2. táblázat a vezetők által a múltban látogatott órák számának gyakorisága eloszlását tünteti fel. A görög állami szektor menedzserei esetében az iskolai végzettség, az idegennyelv-ismeret, a vezetői beosztás és mobilitás jelentős mértékben befolyásolja a képzés mennyiségét, ami a magánszektorban folytatott korábbi vizsgálattal egybevág. (Petridou, 1992)

Tanórák száma vezetési szint és tartalom szerint

	Vezetési szint		
	Felső	Középső	Összesen
Szakmai-elméleti	648 (84%)	568 (46%)	1216 (61%)
Humán	120 (16%)	660 (54%)	780 (39%)
Összesen	768 (100%)	1228 (100%)	1996 (100%)

2. táblázat

Részvételi arány az órákon

0	45,6%
Egy	23,7%
Kettő	12,7%
Három vagy afölött	18,0%
Összesen	100%
Középérték	1,30

A humán képzést jelentősége ellenére hiányosságok jellemzik, amelyek a fölött nem szabad elsiklani. (Sisson és Storey, 1988; Sims, 1993) E hiányosságok a hallgatók értékeire, attitűdjére, meggyőződésére és viselkedésére kiható eszközök, módszerek és technikák alkalmasságára vonatkoznak. E módszerek belső fogyatékosága abból ered, hogy behaviorista indíttatásúak. Ezenkívül funkcionális hiányosságaik is vannak, mivel nagyobb hangsúlyt kapnak az egyéni magatartásformák és a nemhivatalos csoportok az egész szervezet hivatalos-formális működésének rovására. E fogyatékoságokon úrrá lehet lenni, ha a képzési programok – egyebek között – megfelelnek az alábbi követelményeknek;

- Mindig a képzési filozófián alapuló emberi erőforrás-tervezésnek kell első helyen állnia.
- A képzési módszereket, eszközöket és technikákat a képzési igények felmérése alapján kell meghatározni. A hallgatók személyiségjegyeit és szervezeten belül elfoglalt helyét – akárcsak a szervezeti légkört – figyelembe kell venni.

1. táblázat • A képzési programokat ki kell értékelni, hogy tájékoztatni lehessen a hallgatókat és a döntéshozókat munkájuk eredményéről.

A görög állami szektorban folytatott oktatáspolitikai vizsgálata kiderítette, hogy a humán ismeretek terén folyó képzés fontosságának megfelelően valószínűleg meg, és hogy kellő mennyiségű órát fordítanak e képesség fejlesztésére. Az állami szektorban működő menedzserek képzésében figyelembe veszik iskolai végzettségüket, vezetési szintjüket és mobilitásukat. Későbbi vizsgálatokban majd ezeket az összefüggéseket modellezni kell, hogy fel lehessen őket használni az oktatáspolitikai tervezésében.

Felhasznált irodalom

- Fonda, N.–Hayes, C. (1988): Education, Training and Business Performance. Oxford Review of Economic Policy 4(3): 108–119.
- Bournois, F. and Chauchat, J. H. (1990): Managing Managers in Europe. European Management Journal 8 (1):103–119.
- Skelcher, C. (1992): Improving the Quality of Local Public Services. The Service Industries Journal 12(4): 463–477.
- Gore, A. I. (1994): The New Job of the Federal Executive. Public Administration Review 54(4): 317–321.
- Katz, D. (1974): Skills of an effective administrator. Harvard Business Review 52(5): 90–102.
- Finegold, D. and Sockice, D. (1989): The failure of training in Britain: Analysis and prescription. Oxford Review of Economic Policy 4(3): 21–53.
- Petrodou E. (1992): Evaluating the Effectiveness of Training Managers, Doctoral Thesis, Aristotle University of Thessaloniki
- Sisson, K.–Storey, J. (1988): Developing Effective Managers: a review of the issues and an agenda for research. Personnel Review 17(4): 3–8.
- Sims, R. R. (1993): The enhancement of learning in public sector training programs. Public Personnel Management 22(2): 243–255.

TELJES KÖRŰ MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS – KÖNYVTÁRBAN

A teljes körű minőségbiztosítás módszere több-kevesebb módosítással a könyves- és folyóirat-polgok birodalmában is használható. Kívánatos lenne, hogy a külföldi tapasztalatok felhasználásával, s a magyar körülményeket figyelembe véve ismertté válna és hazánkban is elterjedne az ezt megalapozó gondolkodásmód. A bevezetés legnagyobb belső akadálya a megfelelő ismeretek hiánya. Ezen próbál segíteni a *Bevezetés a könyvtári menedzsmentbe* című könyv, amelyből az alábbi részlet származik.

A TQM az a minden tevékenységet felölelő menedzsment-filozófia, amelynek a segítségével a használói és a társadalmi igények, valamint a szervezet céljai a legeredményesebb és a leginkább költséghatékony módon, az összes munkatárs teljesítőképességének maximalizálásával, folyamatos tökéletesítés által elérhetők.

A TQM a korábbiakhoz képest alapvető változást hoz az üzleti életben. Olyan hozzáállást biztosít, amely a felső vezetés kezdeményezésére a munkatársak valódi bevonását teszi lehetővé. A TQM olyan környezet, amely támogatja a kezdeményezést, vezetést, kreativitást, a személyes felelősséget és meghatalmazást, valamint a felelősség elfogadását minden szinten. Butterwick, Jurow és Cook is hasonlóan fogalmaz: A teljes körű minőségbiztosítás folyamata során a könyvtár saját teljesítménye rendszeres és folyamatos fejlesztését tűzi ki maga elé. Az intézmény ezt két úton éri el: egyrészt munkatársai bevonásával, minden belső és külső ügyfele teljes igényének kielégítése által; másrészt a szervezet selejtet nem termelő munkafolyamatainak fejlesztésével. (Selejt alatt érthetünk gyenge könyvtári tájékoztatást, dokumentumok félreszakozását stb.) A teljes körű minőségbiztosítás akkor hatékony, ha az egész könyvtári szervezet tevékenységét átfogja; a szervezeti kultúrát, a kommunikációt, a munkatársak bevonását, a szervezést és az oktatást. A TQM egyik kulcseleme a folyamatos tökéletesítés, a kaizen, amely olyan lényeges, hogy nem ritkán a TQM szinonimájaként emlegetik.

Való-e a TQM könyvtárba?

Az angol könyvtárosok különbözőképpen ítélik meg a TQM-et. Vannak, akik a legutóbbi divatnak tartják, mások szerint csak az iparban alkalmazható... A kétkedés gyakran felvetődik a minőségi szabványok bevezetésével kapcsolatban is. Sokan csak az ipari termelés területén gondolják hasznosnak. Megint mások túl drágának találják a bevezetés költségeit, és különben is: a könyvtár fennállása vagy bukása nem múlik az elkövetett hibákon, ráadásul a könyvtárnak nagyon kevés a látható terméke. A könyvtárnak megvan a piaca, és csak lassan változik, kevés a versenytárs. Olyan vélemény is van, mely szerint nemigen lehet definiálni a használók igényeit.

A körülmények azonban változnak; a könyvtárnak bizonyítania kell a hatékony forrásfelhasználást. A kérdés pedig lassan Magyarországon is úgy vetődik majd fel: megengedhető-e a könyvtár, hogy ne költsön (időt, pénzt) a minőségmenedzsmentre.

Maurice Line a TQM-et mint vezetési filozófiát a következőképpen határozza meg: a vezető képes a munkafolyamatokat úgy tervezni és szervezni, a munkatársakat irányítani, hogy termékük vagy szolgáltatásuk minősége leginkább megfeleljen a meghatározott vevők – piaci szegmens(ek) elvárásainak.

Minőség: szembesülés az elvárásokkal

Napjainkban, a megszorítások idején, amikor a költségvetési szervek is fokozott mértékben a

piac (adott esetben a fenntartó) tetszésének megnyerésétől függenek, a minőség-értelmezésben a hangsúly a megcélzott használói csoport(ok) igényeire, illetve szükségleteire helyeződik. Minőség: készség a kitűzött cél elérésére (Juran), a vevők igényeihez való lehető legteljesebb alkalmazkodás (Brophy). „Egy termék vagy szolgáltatás azon tulajdonságainak összessége, amelyek képesek a megállapított vagy elvárt igények kielégítésére“ – írja a minőségbiztosítással foglalkozó brit szabvány, a BS 5750, amely egyenértékű a nevezetes ISO 9000-rel, és az Európai Közösség megfelelő szabványával, az EN 29.000-rel. „A minőség az a termék- és szolgáltatásszínvonal, amely kielégíti, illetve túllépi a vevők igényeit. Termékek esetén ez magában foglalja a megjelenést, a működést, a megbízhatóságot, szolgáltatásoknál azok nyújtásának környezetét, a szolgáltatást nyújtók magatartását, felkészültségét.“ (Csath) A könyvtárban tehát a minőség az a szolgáltatásszínvonal, amely leginkább kielégíti az olvasók, használók igényét. Így a minőség nem elvont dolog, hanem a cél-elérés legmagasabb foka.

Ha a könyvtár kizárólagos célja a minél magasabb költsézési statisztikák elérése, akkor valószínűleg ponyvairódmalmat fog vásárolni és gyorsan forgatja állományát. Ebben az esetben Tolsztoj művei vagy a matematikai szakkönyvek a minőség ellen ható tényezőkké válnak. A legtöbb könyvtár azonban összetettebbek a céljai. Ha az oktatás támogatását is célul tűzik ki, akkor beszerzik a kötelező irodalmat és a megfelelő szakkönyveket is. A szakkönyvtárban és a felsőoktatási könyvtárakban minden bizonnyal a megadott szakterület(ek) kurrens szakirodalmá a minőség letéteményese.

Mivel a célok változnak – függ attól, hogy ki, mikor és hol támasztja az igényt – a minőség is változik, azaz viszonylagos.

A forrástástechnika legújabb eljárásairól szóló tudományos folyóirat a tanítóképző főiskola könyvtárban csak negatív értéket képvisel: nem olvassa senki, viszont beszerzése és tárolása egyaránt pénzbe kerül. Ugyanazt a dokumentumot a fémipari kutatóintézet könyvtárosa igen nagyra értékelné. A dokumentum értékét tehát nem (csak) a beszerzési (fogyasztói) ára határozza meg.

Sokáig jellemezte a tudományos könyvtárak minőségét a megrendelt folyóiratok száma. Ez napjainkra, amikor Magyarországon is egyre inkább hozzá lehet férni adott cikkek másolatához, absztrakjához, a folyóiratok fizikai megléte másodlagos minőségi követelménnyé válik. (A tárolókönyvtáraknak – amelyek a nemzet vagy meghatározott szakterület dokumentumainak megőrzése a feladatuk – természetesen más minőség-kritériumai vannak.)

A példából látszik, hogy aligha lehet a különféle könyvtárak számára egyaránt használható minőségfogalmat adni. Így az egyes könyvtárak

vagy könyvtártípusok külön-külön fogalmazzák meg a „minőséget“.

A TQM alapelvei

Az ellenőrzés fókusza kívülről az egységek belsejébe helyeződik, megjelenik a belső megrendelő/szállító fogalma. A munkafolyamatok résztvevői is felfoghatók megrendelőnek, illetve szállítóknak. Az egyes könyvtáros munkája akkor minőségi, hogyha a folyamatban utána következő megfelelőnek találja azt. Így mindenki megrendelő és mindenki szállító: minden megrendelőnek megvan a szállítója. Ezáltal mindenki közvetlenül tapasztalja meg felelősségét.

Ha a bevételezést végző kolléga – most: az ún. szállító – nem jól látható helyre nyomja a könyvtári bélyegzőt, akkor a munkafolyamatban utána következők – ún. megrendelők – rendszeresen kénytelenek lesznek az átlagosnál több időt és figyelmet fordítani a dokumentum azonosítására.

A hatékony belső kommunikáció alapkövetelmény. Ez azáltal is javul, hogy az ún. minőségi körökben a munkatársak nem csupán egy osztályból kerülnek ki, hanem a könyvtár többi részéből is: más osztályokról, illetve más-más hierarchiabeli szintről.

Az eredmények mérése – a minőség meghatározásakor láthattuk, hogy az a szolgáltatások területén változik, viszonylagos. A minőségbiztosítási folyamat során tehát rendszeresen követni kell, hogy a vevők igényeinek mennyiben felelnek meg a szállítók.

A korábbtól eltérő példával: a polcon levő dokumentumok forgási sebessége az adott (szak)terület irodalmának szerzeményezési politikáját erősen befolyásolja. Ha az adatok a szépirodalomnál vagy pl. az építőiparnál csökkenést jeleznek, az adott állomány mennyiségi csökkentése indokolt. Ellenkező esetben újabb dokumentumok beszerzése ajánlatos.

A tervezésnél költséghatékonyság-vizsgálatot kell végezni. Ide tartozik a hibás termékek (irreleváns tételeket tartalmazó bibliográfia, gyenge színvonalú tájékoztatás stb.) felszámolása.

Felhasználó-központúság (folyamatos piac- és fogyasztóelemzés). A külső és belső megrendelőt minél jobban meg kell ismerni: melyek a természetes szükségletei, kívánalmi, igényei.

A korábbi példára visszatérve: Hol szokták leginkább keresni az azonosító jelzést a dokumentumon?

A teljesítmény mércéje a vevő elégedetlenségi szintje, nem pedig a szállító pusztá elképzelése. (Itt szükséges még elmondani, hogy a használók csoportjának van egy különleges tagja: a fenntartó. Ahogy Martin írja: a könyvtárnak nemcsak a közvetlen használók igényeit kell számon tartania, hanem azokét is, akik a fenntartót képviselik. Az „éppen időben“-elv is a használó igényeit helyezi előtérbe: a vevő akkor és ott kapja meg a fontos terméket/szolgáltatást, amikor az számára a legszükségesebb.

Az állományrész idő előtti mennyiségi csökkentése veszteséget jelent a könyvtárnak: az olvasók nem találják a dokumentumot a megszokott helyén. A kései csökkentés szintén kárt okoz, akkor ugyanis az elavult dokumentumok a frissek elől veszik el a helyet, figyelmet, a könyvtáros munkaidejét, energiáját.

Észlelés helyett inkább megelőzés! A „követés“ nem alkalmas kiemelkedő minőségű termék/szolgáltatás előállítására. Nem elég a korrekció, azért kell kísérletezni, hogy hibák ne forduljanak elő.

Pl.: A dokumentum melyik pontja az, ahol a megrendelők biztosan és gyorsan megtalálják a pecsétet? A pótlólagos pecsételés az eredeti munkának többszörösét igényli.

Ehhez kapcsolódik a következő elv is:

Elsőre jól! Az új szolgáltatások bevezetésekor fontos cél a vevők megnyerése. Ha ez elsőre nem sikerül, a bizalmat jóval nehezebb visszaszerezni. A rendszeres és helyes felmérések használata növeli a siker lehetőségét.

Az összes munkatárs ösztönzése a minőség elérésére. Teljes szellemi összpontosítás, mindenki bevonásával (participáció). Ehhez az szükséges, hogy minden alkalmazott át tudja tekinteni a könyvtár egészét (termékek/szolgáltatások, szervezet, kultúra, eredmények). A megbízás akkor eredményes, ha a hatáskörök a megfelelően alacsony szinten vannak.

Pl.: Az azonosító jelzés sorsának figyelemmel kísérése nem a vezetők dolga, hanem azoké, akiknek leginkább fontos az azonosítás.

A munkatársakat kimondott-kimondatlan büszkeség tölti el, ha saját munkájukat aktívan tudják alakítani, főleg, ha tudják, hogy ezáltal minőségi munkát végezhetnek.

Az intézményi kultúra megváltoztatása. A TQM az egész intézmény munkájára kihat. Ha egyszer mellette döntöttek, a munkafolyamat minden részét, résztvevőjét be kell vonni, mert a kimaradó területek kioltják a hatást.

Ha például az én belső szállítóm minőségre törekszik, de én nem, akkor lerontom az ő teljesítményét is. Vagy: hiába próbálunk kiválóan szakozni, ha a tájékoztató könyvtárosok nem jeleznek vissza az eredményről.

Tehát mindenkinek el kell fogadni a teljes körű minőséghez illeszkedő célokat, szabványokat és rendszereket, ellenkező esetben e vezetői következetlenség lerontja a minőségre törekvő eredményességét. A rendszer kimenetének minőségét (és költségeit) rendszeresen mérni kell. Fontos állandóan tudatosítani, hogy nincsen olyan intézkedés, rendszer, termék, szolgáltatás, amelyen ne lehetne tovább javítani. Átgondolandók a meglévő szervezeti-vezetési hagyományok is.

Folyamatos kihasználtság-növelés és tökéletesítés. A felhasználók változékonyak, ez pedig a szállítókat/szolgáltatókat állandó megújulásra készteti.

Pl.: A mérlegelők igénye változhat, pl. vonalkódos azonosítás; így az egész folyamatot újra kell gondolni.

Folyamatos képzés és tanulás. Az egykor szerzett formális és informális ismeretek elavulnak, sőt gyakran gátolják a fejlesztést. Az ismereteket és készségeket az alapvető célok figyelembevételével érdemes gyűjteni.

Pl.: Az egyes állományegységek forgásának mérése a gyűjteményszervezés fontos része. A szükséges módszerek ismeretével sok helyet, időt és pénzt lehet megtakarítani.

TQM-technikák; a „7Q“

A statisztikai folyamatellenőrzés (angolul SPC) a teljes körű minőségbiztosítás fontos kiindulási pontja. A minőségért ugyanis csak akkor szállhatunk harcba, ha pontosan ismerjük jelenlegi helyzetüket. Erre szolgál az ún. „7Q“, azaz a TQM hét helyzetértékelő módszere.

1. Folyamatábrák (amit teszünk)

Céljuk annak meghatározása, hogy ténylegesen milyen apró egységekből áll a munkafolyamat. A kibernetikában, számítástechnikában használatos folyamatábrákhoz hasonlóan dolgozzuk fel a folyamatokat, kezdeti és végpontokat, igen-nem-választásokat, visszacsatolásokat használva. A folyamatábrák elemzése jelentősen megkönnyíti a megrendelő/szállító-viszony meghatározását, az egyes tevékenységek időszükségletének felbecsülését stb.

2. Adatlapok (amilyen gyakran tesszük)

Fő kérdése, hogy bizonyos események hányszor következnek be. Egy oszlopokkal tagolt lapon rovátkákat húzogatunk például annyiszor, ahány-szor a könyvtárhoz az olvasó referenz-kérés-sel fordult, vagy a fénymásológép használatának mikéntjéről érdeklődött, katalógushasználathoz segítséget kért stb.

3. Hisztogramok (milyen egyéb variáció lehet)

Egy teljes munkaszakasz-minta segít bemutatni. Jó képi teljesítménymutatóval szolgál.

4. Pareto-diagram (melyek a nagy problémák)

Egy meghatározott probléma egyes okozatainak százalékarányait vizsgálja. Száz esetből a probléma okának hetvenszer A, tízszer B, hétszer C, hatszor D stb. bizonyult.

5. Ishikawa-diagram vagy halszálka-diagram (mi okozza a problémát)

Ok-okozati összefüggéseket világít meg. Egy meghatározott probléma több fő (szervezeti, személyi, berendezésekkel kapcsolatos stb.) és még több alprobléma vezethető vissza.

6. Scatter-diagram (melyek az összefüggések a tényezők között)

Kimutatja, hogy az egyes tényezők hogyan hatnak egymásra, és hogy van-e egyáltalán kapcsolat közöttük. Azt is jól kimutatja, ha egy tevékenység nem illeszkedik be a többi közé. Alkalmas például arra, hogy egy szakterület könyveinek átlagára és a szakterület könyvel-lésére szánt összeg között mi az összefüggés.

7. Ellenőrzőlapok (melyik változatot és hogyan vizsgáljunk)

Egy tevékenység teljesítményének vizsgálata bizonyos időhatárokon belül. Könnyen kimutatható általa, hogy például a rendszertelenül beérkező dokumentumok kategorizálása mennyi munkaerőt igényel; átlagosan hány és mekkora dokumentummennyiségnél kell pótlólagos munkaerőt bevonni, illetve mikor lehet a kihasználatlan munkatársakat más munkával megbízni.

A munkafolyamatok vizsgálatakor az alábbi kérdésekre érdemes választ találni. Lényeges, hogy az eddigi gyakorlatunkat egyáltalán ne tekintsük megváltoztathatatlannak. Nézzük tehát meg a tevékenység vagy munkafolyamat analízisének vázlatát:

1. A célok tisztázása

Cél: Mit csinálnak most?

Egyáltalán: miért van szükség arra a tevékenységre?

Mi más lehetne vagy kellene csinálni?

2. A munka nem szükséges részeinek kiiktatása.

Hely: Hol folyik a munka?

Miért ott csinálják?

Hol máshol lehetne vagy kellene csinálni?

Időzítés:

Mikor végzik?

Miért akkor?

Mikor máskor lehetne vagy kellene végezni?

Emberek:

Ki végzi?

Miért ő(k) végzi(k)?

Ki(k) más(ok) végezhetné(k)?

3. Egyeztetés: hol kell vagy lehetséges a tevékenység újraszervezése

Módszer:

Hogyan végzik?

Miért azon a módon végzik?

Milyen más módon lehetne vagy kellene tenni?

A TQM szervezete

Mivel a TQM-ben a vezetési szintek és osztályok határai nem jelentenek elmozdíthatatlan korlátokat, az alábbi három szint minőségért felelős csoportosulásainak határait sem szabad mereven értelmezni. A három csoport egymásra épülve adja a minőségi piramist.

• Minőségfejlesztő csapatok

Mivel az ellenőrzés döntően az egyes munkatársak szintjére kerül, szükséges, hogy mindenki megkapja a minőség előállításához szükséges összes információt. A munkatársak csoportjaiban a folyamatos együttgondolkodás (kaizen) pedig megsokszorozza a teljesítményt. A munkatársaknak ezt a csoportját nevezik minőségi köröknek. A körök meghatározott területen szervezői, operatív és minőségellenőrző feladatokat látnak el.

• Minőségi csoportok

A hierarchia közepe táján helyezkednek el, és az ún. kritikus sikertényezők kiválasztásáért felelősek.

• Minőségi tanács

A stratégiai döntésekért felelős vezetők csoportja. Létüknek csak az előbbi kettővel szorosan együttműködve van értelme.

A TQM folyamata

Juran 1989-ben a minőségfejlesztés folyamatának tíz lépését határozta meg:

1. A fejlődés igényének és lehetőségének tudatosítása
2. A fejlődés céljainak meghatározása
3. A célok eléréséhez vezető út megszervezése (feladatok: minőségtanács létrehívása, a problémák meghatározása, a projektumok megválasztása, a csapatok kinevezése és az ösztönzők megállapítása)
4. Gondoskodás a betanulásról
5. A problémákat megoldó projektumok véghezvitele
6. Az eredmények lejegyzése
7. Elismerés
8. Az eredmények értékelése
9. Az eredmények fenntartása
10. A lendület megtartása (az éves fejlesztést a rendszer és a folyamatok részévé kell tenni)

A fentiek után jogos a kérdés, hogy mely könyvtári területen használhatók leginkább a TQM-módszerek? Elsősorban a beszerzési mód meghatározása (a dokumentum megvásárlása, könyvtárközi kölcsönzés igénybevétele stb.), az ellátók (pl. könyvterjesztők) kiválasztása, a katalógizálás, a kiadványok kezelése és a dokumentumállomány szabadpolcos elrendezése. Kevésbé nyilvánvaló felhasználás például a szerzeményezési gyakorlat kívánalmakkal való szembesítése, a források hasznosítása, vagy a munkatársak kihasználtságának javítása. A nemzetközi minőségi szabvány, az ISO 9000 könyvtári alkalmazása azonban a könyvtári folyamatok szinte összes részére kiterjeszhető.

Hogyan induljon a folyamat?

A TQM-elkötelezettségnek a felső vezetés részéről kell kiindulnia. A bevezetés és a fenntartás a könyvtár vezetőinek teljes elkötelezettségét kívánja. A vezetőség határozottan álljon ki a minőség elvei mellett, tartassa be a követelményeket és biztosítsa ehhez a feltételeket. A példamutatás alapvető: a megvalósításnak tőlük kell kiindulnia és csak ezen keresztül érhető el a munkatársak többségének lelkesedése. Kezdetnek elég a könyvtár legelkeesebb osztályát vagy munkacsoportját kiválasztani. Nemcsak hosszú távú, hanem látványos sikerekre is kell törekedni, hogy az elkötelezettség másokban is kialakulhasson.

A teljes körű minőségbiztosítás összetett folyamat, következetes megvalósítása érdekében érdemes külső szakértőt szerződtetni. Az egyes munkatársak ugyanis – főként a vezetők –, hajlamosak arra, hogy eddigi eredményeiket túlhangsúlyozzák. Külső szemlélőben egyrészt nem jelentkezik ez az elfogultság, másrészt a vezetők a fejlesztési javaslatokat külső tanácsadótól inkább elfogadják.

A bevezetés előtt mindenképpen tisztázni kell a belső megrendelő/szállítórendszer. Az elvárásokkal való szembesülés érdekében a munkatársaknak és a vezetőknek egyaránt tudatosítaniuk kell.

- Kik az én megrendelőim?
- Mik a megrendelőim valódi igényei?
- Hogyan tudhatom meg ezeket?
- Hogyan tudom meg, hogy lehetőségem van megismerni ezeket?
- Hogyan tudom meg azt, hogy van kapacitásom ezek megismerésére?
- Hogyan figyelem az igényekváltozását?,

illetve:

- Kik a szállítóim?
- Melyek az én tényleges elvárásaim?
- Hogyan kommunikálok szállítóimmal?
- Megvan-e szállítóimnak az a lehetősége, hogy szembesüljenek elvárásaimmal?
- Megvan-e szállítóimnak az a kapacitása, hogy szembesüljenek elvárásaimmal?

A vezető esetében a szállító fogalma úgy érvényesül, hogy ő a beosztottak jó munkavégzéséhez szükséges feltételeket „szállítja”. Ugyanakkor vevő is, amikor munkatársai beszámolnak végzett munkájukról.

A minőségmenedzsment nem korlátozódhat csupán egy munkaterületre. Esettanulmányában Di Martin rámutat: a késedelmi díj bevezetése által minden bizonnyal növekszik a dokumentumok hozzáférhetősége, egyben megnöveli a kölcsönzőpult forgalmát, ezzel együtt megnövekedik a sorbanállók száma. És persze lassul a kiszolgálás, amely viszont minőségcsökkenést okoz. A példából látszik, hogy a minőségi szemléletnek a könyvtárban folyamatosan terjednie kell addig, amíg az az összes munkafolyamatra érvényes nem lesz.

Akadályok a teljes körű minőségbiztosítás bevezetésében

Angliában számos tudományos könyvtár igyekszik bevezetni a TQM-et, de erőfeszítéseiket nem mindig korlátozza siker. Ezek több okra vezethetők vissza.

- Sok vezető elveszti türelmét a folyamat elején, azt gondolva, hogy a TQM gyors megoldást hoz.
- A szakemberek vonakodnak félretenni szakismereteiket a használó „szeszélyeivel” szemben.
- A középvezetők tartanak attól, hogy az egyszerűbb szervezeti felépítésben elveszítik hatalmukat.
- Mivel a TQM zsargonjai az üzleti életre emlékeztetnek, sokan nem tudják elképzelni azt az oktatásban, könyvtárakban.
- Sok vezető túlságosan soknak tartja azt az időt és erőforrást, amellyel a bevezetés jár.
- Csak egy újabb múló divat, nincs benne semmi eredeti – mondják végül némelyek.

A TQM bevezetésével kapcsolatos negatív tapasztalatok megemlítik többek között, hogy az elbocsátási hullámok nem kedveznek a motivációnak vagy a munkatársak közötti együttműködésnek. Az elbocsátás gyorsabban megtérülő befektetés – legalábbis rövid távon. A vevők speciális igényeinek követése pedig drágább, mint a tömegtermelés.

Aki tehát kísérletet tesz a teljes körű minőségbiztosítás bevezetésére, ehhez hasonló ellenkezésre, kételyekre bizton számíthat. De hogy lehetőségeiről is szóljunk, tekintsük át a gondos bevezetéssel járó hasznot:

- A szakaszos változtatás – a munkatársak bevonásával – folyamatos bevezetéshez vezet –, a gyors változások pedig inkább csak részleges előnyökkel járnak: a munkatársak nem feltétlenül érzik magukénak.
- Arra sarkallja a vezetőt, hogy a sikerek érdekében a hatalomra támaszkodás helyett inkább vezetői technikákat alkalmazzon.
- Növeli a munkatársak bevonását a döntéshozatalba, így a döntéseket sokkal inkább magukénak érzik.
- Segíti a munkatársak tapasztalatszerzését, tanulását, segíti a készségek fejlődését.
- Segíti lebontani a falakat az egyes könyvtári részlegek között és elősegíti a szervezeten belüli kommunikációt.
- Korlátozott erőforrások esetén is módszereket kínál új szolgáltatások bevezetésére.

Ezekon túl segíti felfedezni a könyvtárban már meglevő eljárásokat, gyakorlatot, és hozzájárul a jó gyakorlatok elterjedéséhez.

Példa a birminghami Aston Egyetem Könyvtárából

A program 1991/92-ben kezdődött el, korábbi hatékony menedzsmentgyakorlatra épülve. Először az egyetem szervezésében az egyetemi vezetők, ezután az információs és könyvtári szolgáltatás (LIS) összes résztvevője szemináriumon vett részt, hogy megismerkedjen a teljes körű minőségbiztosítás lényegével. A közös munkát a jövőképpel és a rendeltetési nyilatkozat újrafogalmazásával kezdték. Meghatározták erősségeiket és gyengeségeiket, majd a fontossági sorrendet felállítva megkeresték a kritikus sikertényezőket, mindezekben a teljes egyetértésre törekedve. A tavaszi szünet alatt egy napot a könyvtárból kimozdulva a TQM-technikákat tanulmányozták, megismerték a 7Q-t, azaz a TQM-technikák használatát. Sikerült tovább csiszolniuk a jövőképet és a missziós nyilatkozatot. Az összejöveteleken az „agyrohamok” által sikerült a munkatársak véleményét és javaslatait megismerni és felhasználni. Több hosszabb távú és még több rövid távú, egyszerűbb projektumban állapodtak meg. A projektumok megállapítása után havonta összeül a LIS Minőségi Tanácsa. Az első megvalósult projektum a „Mindenki hálózati könyve” volt, amely a könyvtárosokat és a használókat arról tájékoztatja, hogy milyen szolgáltatások vannak az egyetemen és hogy miképpen lehet ezeket elérni. További projektum például a „használó-védelmi séta” (customer care tour), amely során a könyvtárban rendszeresen ellenőrzik, hogy minden izzó világít-e, hogy nem szemetes-e a szőnyeg, hogy a mutatók jó helyen állnak-e, az óra a megfelelő időt mutatja-e stb. A projektumok megállapítása után havonta összeül a LIS Minőségi Tanácsa.

Két minőségi kör alakult: egyik a PR-munka, a másik a közhasznú információ szolgáltatásának fejlesztéséért felel. Mindkét terület túlnyúl az osztályok határain, így a körökben részt vevők a könyvtár sok részét képviselik. A körökben részt vevő munkatársak fokozatosan cserélődnek, hogy minél többen megismerjék a megfelelő területeket és együtt tudjanak gondolkodni. A PR Minőségi Kör egyik „alkotása” a PR-irányelvek felvázolása és kiadása, amelyben leírták a LIS-kiadványok nyelvhasználatát, stílusát, szóhasználatát, formatervét, grafikáját stb.

Közben megalakult az Egyetemi Minőségi Tanács, amelynek a LIS igazgatója is tagja. Egyetemi programot követve meghatározták az

egy-egy szolgáltatásokat, s hogy közülük melyek a mindenki számára elérhető általános, és melyek az egyének vagy csoportok igényeire szabott szolgáltatások. Mindegyik meghatározott egy-egyhez kapcsolódott célmeghatározás, költségvetés, térítés (vagy annak mellőzése) teljesítménymérő eszközei, felelősei, hatásai az ügyfél-szolgálatra. Ennek tisztázása után mindenkinek világos(abb)á vált, hogy mi történik a könyvtárban és mit lehet elvárni tőle.

• Minőségi szabványok

Korábban már esett szó az üzleti, ipari területektől átvett ISO 9000-ról. A szabvány szintén elősegíti a könyvtárban a minőségi szolgáltatás nyújtását, noha termelési szemszögből vizsgálják a minőséget. A TQM a használó igényeire helyezi a hangsúlyt. Szélsőséges esetben előfordulhat, hogy a minőségi szabvány alkalmazásában jeleskedő könyvtár kiválóan működik mint szervezet, ugyanakkor szolgáltatásainak nincs sok köze a használók igényeihez. Mindez azonban nem von le a szabványok kínálatából.

A teljes körű minőségbiztosítás az angolszász világban sem mondható általánosnak. Ahol azonban eredményesen bevezették, a könyvtár presztízse jelentősen megnövekedett. A minőségi szemlélet sokszor fakad kényszerből, például ha kevesebb a pénz, akkor kisebb a valószínűsége, hogy felesleges dolgokra költünk. Felfedeztünk azonban olyan folyamatokat is, amelyekben a könyvtárnak minőségi szemlélete a jövő igényeit kutatja, és „önként” határoz meg magára érvényes szabványokat. Erre példa az angol Könyvtáros Egyesület (LA) *Közkönyvtári chartája*, amelyben a közkönyvtárak felsorolják azokat a szolgáltatásokat, amelyeket a felhasználóknak kínálnak. A charta szövege könyvtáranként többé-kevésbé módosulhat, de az abban vállaltakat az egyes könyvtárak saját érdekükben garantálják. Az olvasó így a minősített könyvtárba belépve biztos lehet abban, hogy megfelelő szintű, rendszeresen ellenőrzött színvonalú kiszolgálásban lesz része. A közkönyvtárihoz hasonlóan a különböző egyetemi és intézeti könyvtárak is bocsátanak ki chartát.

Felhasznált irodalom

Átfogó minőség szabályozás, 1993. Átfogó minőség szabályozás és munkaerőgazdálkodás., IN.: Korszerű Vezetés 25 (1993) 12 pp. 34–43. Forrás: Total quality and

- human resources management: lessons learned from Baldrige Awardwinning companies/R. Blackburn In: The Academy of Management Executive 7 (1993) 3 pp. 49–66.
- BSI, 1991 Quality vocabulary/British Standard Institution – 1991. – part 2. (Concepts and related definitions) (BS 4778)
- Butterwick, 1993. Total Quality Management in the University Library/Nigel G. Butterwick. In: Library Management 14 (1993) 3 pp. 28–31.
- Charter, 1993. A charter for public libraries. The Library Association, 1993 4. p.
- Corrall, 1994/1. Developing expertise to meet customer's needs/ Sheila Corrall In: M. Kinnell: Marketing and communication strategies: approaches to quality in library and information service delivery. – Stamford: Capital Planning Information, 1994 pp. 27–37.
- Csath, 1993. Stratégiai tervezés és vezetés/Csath Magdolna – Sopron – Budapest: „Leadership” Vezetés- és Szervezésfejlesztési és Tanulást Segítő Kft., [1993] 123 p. (Vezetési Szakkönyvsorozat, 1.)
- Harrison, 1994. Quality in learning support services/Colin Harrison. In: Aslib Proceedings, 46 (1994) 9 pp. 123–232.
- Jurow, 1993. Integrating Total Quality Management in a library setting/Susan Jurow and Susan B. Barnard eds. – Bringhamton, NY: Haworth Press, 1993.
- Lam, 1991. Total Quality: A textbook of Strategic Quality Leadership and Planning / K. D. Lam et al. – Colorado Springs, CO: Air Academic Press, 1991
- Line, 1993. Elhangzott Maurice B. Line 1993. március 24–26-ai menedzsment-szemináriumán (Budapest, Országos Széchenyi Könyvtár)
- Line, 1994. Elhangzott Maurice B. Line és Sheila Corrall 1994. (szeptember 10–13.) lakitelki menedzsmenttanfolyamán.
- Martin, 1993/1. Towards Kaizen: The Quest for Quality Improvement / Di Martin In: Library Management 14 (1993) 4 pp. 4–12.
- Martin, 1993/2. Total Quality Management / Di Martin – London: Library and Information Technology Centre, July 1993 (Library and Information Briefings 45)
- Miller, 1994. Quality management for today's academic library / by Rush G. Miller and Beverly Stearns In: College and Research Library News (1994) 7–8 pp. 406–419., 422.
- Newland, 1992. A minőség-menedzsment: napjaink alapvető gyakorlata / Chester. A. Newland In: Vezetéstudomány 23 (1992) 6 pp. 73–80.
- Norton, 1993. Implementing BS 5750 / Bob Norton and Debbie Ellis In: Aslib Information 21 (1993) 6 pp. 242–245.
- Péhl, 1994. A TQM mint a versenyképesség filozófiája és módszere / Péhl Tibor In: Vezetéstudomány 25 (1994) 9 pp. 37–42.
- Piérard, 1993. A „totális minőség” biztosítása és annak vonzatai: Kutatási beszámoló / Isabelle Piérard In: Vezetéstudomány (24) 1993. 8–9. pp. 61–64.
- Reketye, 1994. Marketing és minőség / Reketye Gábor In: Marketing 28 1994 pp. 173–177.
- Straining, 1995. The Straining of Quality. In: The Economist 331 (1995) No. 7897 (January 14th) pp. 61–62.