

Norbert THOM

VÁLTOZÁSKEZELÉS

- A differenciált és integrált „Change Management” alapvető elemei

A változáskezelés a kiszámíthatatlanul változó környezet kihívásainak való megfelelés, az arra való folyamatos és módszeres törekvés. A tanulmány a válságon alapuló vállalatvezetés megvalósítási lehetőségeivel és módszerével, a változáskezelés segítőivel foglalkozik. A szerző megfogalmazza a differenciált és integrált változáskezelés alapelvét, melynek megértését ábrával is segíti.

Az elmúlt évtized folyamán sok vállalat számára vált szükségessé, hogy fennmaradása és versenyképessége érdekében különböző mértékű változtatásokat hajtson végre. A változások összességüket tekintve olyan gyakoriságúvá váltak, hogy a vállalatok életciklusában egyre kevésbé tekinthetők kivételes esetnek. Így aztán aligha csodálkozhatunk azon, ha a gazdasági gyakorlatban és a megfelelő szakirodalomban egyre többet találunk a változáskezelés („Change Management”) megjelenési formáival és kialakítási lehetőségeivel.

A szerző szemszögéből a változáskezelés koncepciója magában foglalja a stratégiákban, folyamatokban, struktúrákban és a szociális-gazdasági rendszerekben (így pl. a magán- és az állami vállalatokban) lejátszódó valamennyi tervezett, irányított, szervezett és ellenőrzött változást. Éppen ezért foglalkozik a differenciált és integrált change management többek között a vállalatvezetés, a szervezés, a személyzeti politika, valamint a kommunikáció és az információ speciális kérdéseivel (Doppler/Lauterburg 1994, S. 26.). Ezzel kapcsolatban az alapvető kérdésfelvetést a következőképpen fogalmazhatjuk meg: hogyan tudnak a vállalatok gyakran, rendszertelenül és csaknem kiszámíthatatlanul változó környezetük kihívásainak megfelelni, illetve megfelelő

előkészületekkel, reakciókkal miképp tudják biztosítani hosszú távú fennmaradásukat és céljaik folyamatos elérését.

A változásra hajlandó vállalatot az jellemzi, hogy folyamatosan figyelemmel követi a környezet számára fontos összetevőiben lejátszódó változásokat, és ez alapján következtetéseket von le saját változási szükségletére vonatkozóan. Ebből a szempontból általánosan a környezet alábbi részösszetevői fontosak (Kubicsek/Thom: Az elemzés rendszerességéről, 1976, 3988-tól folytatódólagosan):

▪ A környezet gazdasági összetevői

(pl. a nagykonsernek globalizálása, amely egészen a „turbo-kapitalizmusig” terjedhet, regionális differenciálás, a kartellek leépítése, a vásárló pozíciójának erősödése, a gazdaság szektorai közötti strukturális eltolódások, a konjunktúra előre nem jelezhető alakulása, a nemzetközi kereskedelem túlzott fejlődése)

▪ A környezet technológiai összetevői

(pl. a termék- és eljárási fejlesztések előfeltételeit megteremtő új technológiák gyors diffúziója, nagyösszegű kutatási és fejlesztési beruházások szükségessége, forradalmi lehetőségek megnyílása az új kommunikációs technológiák következtében)

* A tanulmányt Dr. Zöldréti Attila fordította (ME Vállalatgazdaságtani Tanszék)

▪ **A környezet jogi-politikai összetevői**

(a politikai bipolaritás megszüntetése a nyugat-keleti feszültségövezet feloldásának megfelelően, a nemzeti államok viszonylagos hatalomvesztése, az államháztartásokra jellemző válságok, a gazdasági törvények liberalizálása, új Általános Vám- és Kereskedelmi Egyezmény, a vállalatok szempontjából vonzó adójog és közigazgatási szabályok, a telephelyekért kialakult verseny, a termelők fokozott felelőssége)

▪ **A környezet társadalmi-gazdasági összetevői**

(a demográfiai struktúrák eltolódásai, a releváns néprétegek értékrendszereinek változásai, negatív khatások a nyugati ipari társadalmak biztonsági igényeire, a társadalmi érdekcsoportok közötti társadalmi szerződések, a magasan képzett társadalmi rétegek részarányai, az adott társadalmon belüli hajlandóság a mobilitásra és a tanulásra)

▪ **A környezet pszichikai-ökológiai összetevői**

(topográfia, éghajlati feltételek, már bekövetkezett és bekövetkezéssel fenyegető természeti csapások, környezetszennyezés és az ebből következő változásszükséglet a vállalatok környezeti menedzsmentjével szemben)

A fent említett környezeti tényezők között kölcsönhatások állnak fenn. Ezekkel fejzhető ki a vállalatokra ható változási szükséglet.

A kiindulási helyzetet befolyásolja továbbá az *üzemi* és a *személyi* feltételek mértéke. Az első kategóriába tartoznak többek között a jelenlegi stratégiai üzletterek, a szervezeti felépítés és a folyamatszervezés, a vállalati kultúra, a bevitt technika, a tulajdonviszonyok. A személyi feltételek mutatói közül a változásmenedzsment számára különösen fontos, hogy képes legyen érzéklni a tagvállalatok pszichikai változáshalogató reflexét, azok személyes fejlődési céljainak (ambícióik) mértékét és fejlődési potenciáljukat, professzionalizmusuk fejlettségi fokát és együttműködési hajlandóságukat.

Az eddigi tapasztalatok alapján feltételezhetjük, hogy a vállalatok nagyon ritkán indíthatnak el változási folyamatokat akkor, ha az adott időpontban kényelmes helyzetben vannak. A Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH példájából ugyanakkor az is egyértelműen kiderül, hogy a visszastrukturalás sikeres válságmegelőző eszköz is lehet (Demmer/Gloger/Hoerner 1996, 41-60. oldal). Ahhoz, hogy változás kezdődjön, rendszerint válsághelyzetre van szükség. Gazdasági szempontból a válság fajtáit célszerű aszerint megkülönböztetni, hogy mely területeken veszélyeztetik a vállalati célok elérését (Müller 1986, 53 ff. old.).

A *likviditási válság* a fizetésektelenség akut veszélyét hordozza magában. Ebben az esetben azonnali intézkedésekre van szükség, mert máskülönben az a veszély fenyeget, hogy a vállalat kiszorul a gazdasági események színteréről (pl. csődeljárás vagy felszámolás miatt).

A *sikerválságot* a tényleges helyzetnek a célul kitűzött helyzettől (így pl. a nyereségi, a megtérülési, a forgalmi céloktól, illetve a bevételi és költségcéloktól) való egyértelműen negatív eltérése jellemzi. Ilyen válsághelyzetet idézhetnek elő a piac feldolgozása, a termelés, a beruházások, illetve a személyzeti irányítás terén hozott hibás döntések.

A legkevésbé kézzel fogható és nyomasztó a *stratégiai válság*: annak ellenére, hogy az aktuális helyzet (a sikerhelyzet) még minden szempontból kielégítő, mégis stratégiai válságról kell beszélni, mert veszélyben van a vállalkozás sikerpotenciáljának fejlődése, rendelkezésre állása és védhetősége (Müller 1986, 54. oldal). A várhatóan bekövetkező (extrapoláris) helyzet és a célul kitűzött helyzet között kirajzolódó rés ilyenkor még bezárható statégiai át-, illetve újjászervezéssel (így pl. új piacokkal, termék- és eljárásfejlesztésekkel), de ehhez rendszerint többéves változási folyamatra van szükség.

A válságfajták és a válságok időszakainak jellemzésére léteznek más megközelítésű rendszerezések is (pl. Greiner 1972, Dubs 1994). Ugyanakkor a bemutatott – az érintett vállalati célokra épülő – tipológia alkalmasnak tűnik eredeti célunknak, azaz, hogy a változáskezelés formáit úgy kapcsoljuk az adott válságfajtához, hogy abból lehetőleg következtetéseket is le lehessen vonni. Ez jól mutatja a változás fontosságát, és a változás radikalitásának szükséges mértékét. Ismételten utalunk kell ugyanakkor arra, hogy a „change management“-et nem csak válsághelyzet tehet szükségessé, hanem annak válságmegelőző szerepe is lehet.

A válságon alapuló vállalatvezetés szélsőséges megvalósítási lehetőségei

A stratégiai, folyamati, strukturális vagy kulturális változások apró mozzanatonként (inkrementálisan), vagy akár nagymértékű hullámokban (radikálisan) is történhetnek. Krüger ebben az összefüggésben a változás evolúciós és áttörésszerű válfaját különbözteti meg (1994, 216. oldaltól folytatólagosan). Ez a szélsőséges osztályozás a szociális-technikai rendszerek egy-egy forradalmi és evolúciós változási koncepcióját mutatja be.

A „business reengineering“ értelmében vett forradalmi változás

Az amerikai szerzőpáros, Michael Hammer és James Champy, 1993-ban „Manifesto for Business Revolution” címen fogalmazta meg a „Business Reengineering” (BR) lényegi elemeit. A BR a szerzők értelmezésében nem más, mint „...a vállalatok, illetve vállalati folyamatok alapvető átgondolása és radikális újraformálása, melynek eredményeként nagyságrendbeli javulás jön létre a költségek, a minőség, a szolgáltatások és az idő tekintetében döntő, jelenleg fontos és mérhető teljesítménymutatókban.” (Hammer/Champy 1994, 48. oldal). Hammer és Champy az értéképzés folyamata tükrében vizsgálja a mélyreható vállalati átszervezést. Az ügyfél igényétől az ügyfél megelégedéséig vezető folyamatot alapvetően újjá kell szervezni, mégpedig úgy, hogy ennek során figyelmen kívül hagyjuk a meglévő struktúrákat és eljárási módszereket. Ezen gondolati folyamat nem abból a visszafogott kérdésfeltevésből indul ki, hogy „Hogyan tudnánk gyorsabbá és jobbá válni?”, hanem abból a kétkedő álláspontból, hogy „Miért tesszük egyáltalán azt, amit teszünk?”. A radikalitás egészen addig a történeti szempontokat figyelmen kívül hagyó tézisig terjed, hogy feltesszük azt a kérdést, hogy „Mit csinálnánk másként, ha előlről kezdenénk?”. Ennek során nem a fokozati javítás a cél, hanem az, hogy tartós hatékonyságnövelést érjünk el a fent nevezett gazdasági mutatókban (így pl. cél lehet az átfutási idő felére csökkentése, vagy az egy munkatársra eső forgalom megkétszerezése).

A fenti ambiciózus célok eléréséhez fontos kiindulási pont az ügyfél- és folyamatorientáltság, valamint a legújabb információs technológiák ésszerű hasznosítása az illetékes tagvállalatok munkahelyein. Az új megoldásokat tudatosan antidemokratikus módon kell megvalósítani. A megvalósítást mindössze néhány olyan szerepvállaló kezébe kell helyezni, akiket megfelelő legitím hatalommal ruháztunk fel. Így lehet biztosítani azt, hogy a változás egy csapásra és rövid időn belül áttörő erővel valósuljon meg.

A folyamatok valamennyi definíciója során a (belső és külső) ügyfelek igényeinek kielégítése áll a középpontban. A stratégiai irányvonalától függ az, hogy mely középponti folyamatot alakítanak át. Mindemellett minden vállalatnak (illetve a nagykonsernek megfelelő egységeinek) csak néhány központi folyamatra (pl. az új termékek fejlesztésére vagy az integrált logisztikára) kell összpontosítani. A segédfolyamatokat (melyeket szupportfolyamatoknak is nevezünk) nem saját magunk

számára kell optimalizálni, hanem teljes mértékben a központi folyamatokhoz kell igazítani. Az elsődleges optimalizáció érdekében a segédfolyamatok az optimalizáció folyamán szükség esetén alárendelődhetnek. A kapcsolódási problémákat éppen ezért más szemszögből kezeljük. A központi folyamatokat a teljes stratégiából kell levezetni. A szervezeti szabályozásnak az optimalizált központi folyamatokat kell támogatnia (kialakítási alapelv: „Structure follows process, process follows strategy”). A folyamatalkítás sokoldalú problémájának mélyreható elemzésére a jelen tanulmány keretein belül nincs lehetőség (továbbiakat lásd: Osterloh/Frost 1998). Ugyanakkor fontosnak tartom, hogy röviden kitérjek az információs technológiára. A technika alkalmazásának célja az, hogy valamely ügyet minden szempontból ügyfél-, illetve folyamatközpontúan dolgozzunk fel. Következésképpen nem egyszerűen a meglévő folyamatok automatizálására van szükség, hanem arra, hogy új felhasználási lehetőségeket valósítsunk meg. Az adatbázisok, szakértői rendszerek, illetve a telekommunikációs hálózatok céltudatos hasznosításával lényegesen gazdagíthatjuk az adatfeldolgozó feladatkörét. Mit sem ér azonban a jobb információs bázis akkor, ha nem változtatjuk meg a kompetenciánkat. A kompetenciák megváltoztatása magában foglalja a szervezeti kompetenciák (kompetenciaszabadság, jogosultságok) megváltoztatását éppen úgy, mint a minőségi értelemben vett kompetenciákat (azaz lehetőségeket, képességeket és készségeket). A BR szakirodalom ebben az összefüggésben az alkalmazottak jogkörökkel, illetve készségekkel történő felruházásáról (empowerment) beszél, és úgy fogalmaz, hogy az alkalmazottaknak a folyamatban való jártasságot kell megszerezniük (process professionals). Együttműködésükben (így például az eseti céllal létrejött munkacsoportokban – ún. case-teams) alapvető javulásnak kell bekövetkeznie. „Az alkalmazottak szükség szerint a vállalaton belül mindenkivel kommunikálnak” (Hammer/Champy 1994, 107. oldal). További változtatásokra van szükség a személyzeti vezetés terén. A javadalmazás új alapjait a további eredmények képezzék, az előléptetésekre elsősorban a képességek, ne pedig a múltbeli teljesítmények alapján kerüljön sor. Számos vállalat belső átalakulási folyamatait a BR koncepcióra alapozza. Mind Németországban (Demmer/Golger/Hoerner, 1996), mind pedig Svájcban (Osterloh/Frost 1998) esettanulmányok készültek olyan átalakítási folyamatokról, amelyek sikerüket a BR által megkövetelt nagyságrendi mutatók alkalmazásának köszönhetik. Ugyanakkor születtek részletesebb tapasztalati tanulmányok is, amelyek a BR-eknek a

várthoz képest ellentétes hatásaira világítottak rá (v. ö. Bullinger/Wiedmann/Niemeier 1995 és Homburg/Hocke 1998). Sok helyen tagadhatatlanul rés táton az igény és a valóság között. A nem kielégítő eredmények okai valószínűleg a BR-ben is keresendők, legalábbis akkor, ha azt pontatlanul körvonalazott csodagyógyszerként vesszük át, anélkül, hogy kritikus vizsgálatnak vetnénk alá. Másfelől gyakran nem szentelnek elég figyelmet a megvalósítási problémáknak. Ilyenkor a változtatások elsődlegesen a kemény tényezőkre (mint pl. a termelékenység és a jövedelmezőség növelése) korlátozódnak, pedig számos vállalat esetén ezek a szempontok csak csekély optimalizációs lehetőséget kínálnak.

A szervezeti fejlesztés értelmében vett evolúciós változás

A szervezeti fejlesztés (SZF) koncepciója kétség kívül nem az a kérdéskör, amelyet az időnként divattá váló majd ismét feledésbe merülő témák közé sorolhatnánk (lásd részletesebben: Kieser 1996, Shapiro 1996). A szakirodalom csaknem fél évszázada, a Második Világháborút követő időszakról kezdődően dokumentálja az ezen koncepció körül kialakult vitákat és a koncepció folyamatos továbbfejlődését. Az SZF egyes képviselőit ugyan meglehetősen nagy különbségek jellemzik a súlypontozás terén, mégis általános az a felfogás, hogy az SZF-en („Organizational Development”, „Planned Organizational Change”) a szociális rendszerek változási folyamataihoz szükséges részletes tervezési, kezdeményezési és megvalósítási koncepciót értik (Thom 1992, Sp. 1478). Ezen evolúciós változási koncepciói hívei azt a nézetet vallják, hogy a szociális-technikai rendszer tagjai beállítottságának, értékeinek és magatartásformáinak kell megváltoznia, mielőtt a rendszer (intézményes értelemben vett szervezet) saját maga képes lesz a változásra. A változáskezelés ezen megközelítésének az az emberképzési az alapját, melynek középpontjában a fejlődés- és tanulóképes, valamint felelősségvállaló ember mint vállalati munkaerő áll (Douglas McGregor Y-elméletének megfelelően).

A Szervezeti Fejlesztés Társaság-(GOE) az SZF fő irányelvét, ...a szervezetek és az azokban tevékeny emberek hosszú távra kialakított, az egész szervezetre kiterjedő fejlesztési és változási folyamatoként határozza meg. A folyamat lényege az, hogy a közvetlen együttműködés és a gyakorlati tapasztalat útján valamennyi érintett tanul. Célja a szervezet teljesítőképességének és a munkakörülmények minőségének (humanitás) egyidejű javítása” (Goe 1980).

Ez a definíciós javaslat egyben körvonalazza az SZF normatív kiindulási pozícióit. A szervezet tagjainak azonosulniuk kell a változásokkal. A belső és a külső tanácsadóknak (change agents) a változások során csak segítőként szabad közreműködniük, azaz nem léphetnek fel a változást meghatározó személyekként. Ezt az alapelveket nyomatékosítja a „segítségnyújtás a saját erőből történő problémamegoldáshoz” (mely kizárja a szakértőktől való függőségi viszonyt), valamint a „tegyük az érintetteket résztvevőkké” (azaz a változás által érintett személyek aktív szerepvállalása a változási folyamatban) tézis. Az SZF így kíván hozzájárulni a munkakörülmények demokratizálásához. Meg kell szüntetni a szükségtelen hierarchikus megkülönböztetéseket, a szervezetben fennálló hatalmi viszonyokat kiegyenlítettebbé (partneribbé) kell tenni, a kölcsönös bizalom légkörének megvalósítására kell törekedni.

A részletes SZF koncepciók strukturális és személyzeti megközelítést is tartalmaznak. A *strukturális* megközelítés arra tesz kísérletet, hogy a szervezeti szabályozás megváltoztatásával (a szervezeti terv, illetve az egyes szerepleírások megváltoztatásával) kedvező keretfeltételeket biztosítson az SZF céljainak eléréséhez. A *személyzeti* megközelítés az alkalmazottak szempontjából vizsgálja a kérdést, és továbbképzési intézkedések (személyzeti fejlesztés) útján fejleszti képességeiket annak érdekében, hogy meg tudjanak birkózni a változásokkal, illetve támogatni tudják azokat. Nem fér kétség ahhoz, hogy az SZF céldimenzióihoz (gazdasági és szociális hatékonyságához) a strukturális és a személyzeti szempontú megközelítés kombinációjára van szükség.

Az SZF folyamatok különböző szakaszokban valósulnak meg. A kezdeti szakaszt a szociális rendszer „felolvasása” („unfreezing”) jellemzi. Ekkor megkérdőjelezzik a rendszer tagjainak beállítottságait, értékeit és magatartásformáit, illetve vizsgálatnak vetik alá őket abból a szempontból, hogy mennyire alkalmasak rendszercélok elérésére (teljesítmény és fejlődőképesség, humanitás). A tulajdonképpeni változásra a második szakaszban kerül sor („moving”), ekkor próbálják ki, illetve gyakorolják be az új viselkedésformákat, szervezeti szabályozásokat stb., majd – a tanulási folyamatokat követően – céltudatosan rögzítik azokat. Ugyanakkor minden változási folyamatot bizonyos mértékig le is kell zárni, de az is világos, hogy ezzel nem érkezőnk el a folyamat definitív végéhez – legalábbis nem olyan értelemben, hogy ezzel megszűnne a mozgásképesség. Mindazonáltal szükség van az új, hivatalosan elismert magatartásformák és szervezeti szabályok stabilizációjára

és konszolidációjára. Így kell tehát értelmezni az utolsó szakasz némileg félreérthető megnevezését, azaz a „refreezing” szót.

Az SZF koncepció felteszi azt a kérdést, hogy a hierarchia mely pontja képezi az átfogó, végső soron a teljes szociális rendszert magában foglaló változási folyamat legkedvezőbb kiinduló pontját. Az SZF képviselői által adott válasz meglehetősen eltér a BR-t támogatók felfogásától. Amíg ugyanis a BR számára csak a csúcsponttól lefelé haladás elve jöhet szóba, addig az SZF ebből a szempontból lényegesen több variációs lehetőséget kínál. Attól függően, hogy a változás segítésére alkalmas tényezők milyen kiindulási helyzetben vannak, illetve aszerint, hogy milyenek a vállalat belső telephelyi adottságai, az SZF-koncepció közel sem pusztán a csúcsponttól lefelé haladás irányát ismeri, hanem a fordított irányt („bottom-up”), vagy azt is, hogy a változás egyszerre két kiinduló ponton – a hierarchia felső és alsó pontján – egyszerre kezdődjön (ún. bipoláris stratégia). A változási folyamat ezen kívül kezdetét veheti a hierarchiarendszer több pontján is, különböző szakterületeken és hierarchiaszinteken (Multiple Nukleus-Strategie), vagy ékhez hasonlóan kiindulhat a hierarchia középpontjától és átterjedhet a szociális rendszer határos rétegeire (ékstratégia).

Az SZF sokoldalú módszereinek és technikáinak részletes elemzésére a jelen tanulmány keretein belül nincs mód (Thom 1992 és az ott idézett irodalom; a gyakorlatban alkalmazott SZF-technikák vonatkozásában Cantin/Thom 1996, 100. oldal).

Tudományos vizsgálatok (t. k. Hofstede 1993) derítettek fényt arra, hogy a vállalkozások csak akkor érik el a sikeres nemzetköziséget, ha interkulturális értékenyességet képesek kifejleszteni magukban. Az SZF gondolati tartalma más kultúrkörnyezetben megvalósult speciális kialakítási formákat is ismer (pl. Kaizen, Japán). Az SZF nem értelmezhető pusztán eszközként a szervezetek interkulturális kompetenciájának kifejlesztéséhez, hanem saját magának is nyitottnak kell lennie a más kultúrákból érkező kezdeményezések felé.

Az SZF megközelítés egyik leglényegesebb változásának tekinthetjük a tanuló szervezet, illetve a szervezett tanulás koncepcióját.

Ennek során az a cél, hogy növeljük és megváltoztassuk a szervezeti érték- és tudásbázist, valamint javítsuk a problémamegoldási és cselekvési kompetenciát. Az egyén tudásának kollektivizációja – a szervezet tagjainak hajlandóknak kell lenniük arra, hogy tudásukat a szervezet rendelkezésére bocsássák – és a kollektív tudás

intézményesítése által a szervezet támogatja a folyamatos és teljes mértékű tanulást. A tanuló szervezet a szervezeti kultúra jelentős továbbfejlesztését testesíti meg (Senge 1997).

A változáskezelés szélsőséges megközelítési módszereinek összehasonlítása

A forradalmi és az evolúciós változás e rövid bemutatása után az 1. táblázat különböző szempontok alapján hasonlítja össze a két módszert. Az összehasonlítás nem csak a definíciókra, illetve az osztályozásra vonatkozó kijelentéseket tartalmazza, hanem a szerző értékelését is (tartalmazza pl. a két módszer erősségeit és gyengéit). Ezen szinopszis egy összetevőjét, azaz a változási folyamat résztvevőinek „szerepét”, a következő fejezet taglalja részletesen.

A két megközelítési mód célszerűségének megítélésében sok tényező játszik szerepet. Alapvető jelentőségűek az emberképben és a döntési jogkör értelmezésében fellelhető különbségek. A szélsőséges változási koncepciók helyzeti igazságosságát elsősorban annak a válságfajtának az alapján lehet megítélni, amely a szociális rendszerre jellemző.

Míg a likviditási válságban az SZF semmiképp sem jelenthet komoly alternatívát a BR-hez képest, addig a stratégiai válságban elegendő lehetőség marad arra, hogy érvényesítsük az SZF-elveket és a megfelelő technikákat. A sikerválság esetén kerül sor a tulajdonképpeni döntésre a válságkezelő módszer kiválasztása szempontjából. Döntő szerepet játszhat az SZF és a BR módszer közötti választás szempontjából a változást segítő emberképe, valamint az üzemi és személyi feltételek mértéke.

A változáskezelés segítői

A változási folyamatok sikere szempontjából a tapasztalatok alapján különösképp az aktív és passzív résztvevők motiváltsága és képzettsége bizonyult nagy jelentőségűnek (Hall/Rosenthal/Wade 1994). Mindkét szélsőséges koncepció differenciált „forgatókönyvet” tudott kifejleszteni a „change management” szerepeire. A rendkívül sokféle szakkifejezés használata ugyanakkor megtévesztő. A legjobb összehasonlítási alapot a Witte által (1973-ban) és Hauschildt/Chakrabarti által (1998-ban) kidolgozott változássegítő modell kínálja. Az ezen az alapon végzett összehasonlítás során el kell tekintenünk a szerepek részletes leírásától.

A változáskezelés szélsőséges megközelítési módszereinek összehasonlítása

| Szemponatok | Business Reengineering | Szervezeti fejlesztés |
|---|---|--|
| A módszer eredete | Mérnöki tudományok/tanácsadói gyakorlat (menedzsmentorientált) | Szociálpszichológia/tanácsadói gyakorlat (szociális beállítottság) |
| Alapgondolat | A vállalatok vagy vállalati folyamatok alapvető átgondolása és radikális átalakítása (forradalmi változás) | A szervezetek és az azokban tevékeny emberek hosszú távra kialakított, az egész szervezetre kiterjedő fejlesztési és változási folyamat (evolúciós változás) |
| Normatív alappozíciók (kiválasztás) | <ul style="list-style-type: none"> - Diszkontinuitáson alapuló gondolkodás (pl. szakítás az addigi struktúrákkal) - Okkeresés (Miért?) - A meggyőzött személyek részessé tétele | <ul style="list-style-type: none"> - A rendszer tagjait onnan mozdítja el, ahol állnak - Segítségnyújtás a saját erőből történő problémamegoldáshoz - Tegyük az érintetteket résztvevőkké - Demokratizálás és a hierarchia megszüntetése |
| Emberkép | Az X elmélet tendenciája (a változási folyamat során) | Y elmélet (a változás folyamatára és az azt követő együttélésre) |
| A változás jellemzése | <ul style="list-style-type: none"> - Mélyreható és átfogó változás - Diszkontinuitás - A változás erős hullámokban történik | <ul style="list-style-type: none"> - Tartós tanulási és fejlesztési folyamat - Kontinuitás - A változás apró lépésekben történik |
| Idősík | Többéves folyamat, nyomás gyakorlása a gyors siker érdekében (mennyiségileg kifejezhető nagyságrendekben) | Hosszú távú folyamat, türelem és nyitottság (pl. a saját dinamika érdekében) |
| A változás tárgya | A teljes vállalkozás, illetve annak központi folyamatai | A teljes vállalkozás, illetve annak részterületei |
| Célok | A gazdaságosság lényeges és tartós növelése (gazdasági hatékonyság) | A gazdaságosság növelése (gazdasági hatékonyság) és a humanitás növelése (szociális hatékonyság), célja tehát a szervezet túlélőképessé és emberileg vonzóvá tétele |
| Alkalmazás a következő válságfajták esetén | <ul style="list-style-type: none"> - Likviditási válság - Sikerválság | <ul style="list-style-type: none"> - Sikerválság - Stratégiai válság |
| Változási stratégiák (Alkalmazási pontok a hierarchiában) | <ul style="list-style-type: none"> - A csúcsponttól lefelé haladás irányvonala | <ul style="list-style-type: none"> - A csúcsponttól lefelé haladás irányvonala - Az alapoktól a felfelé haladás irányvonala - Bipoláris stratégia - Ékstratégia - Multiple-nukleus-stratégia |
| A megközelítés elemei | <ul style="list-style-type: none"> - A központi folyamatok újraszervezése a piaci stratégiának megfelelően - A szervezeti struktúrák/munkakörök meghatározásának megfelelő módosítása (pl. értékkepző és ügyfélközpontú beállítottság) - Korszerű információs technológiák alkalmazása - Személyzeti fejlesztő és jutalmazó eljárás | <ul style="list-style-type: none"> - Strukturális és személyzeti megközelítés (a szervezeti struktúrák újraformálása, valamint az emberek beállítottságának és magatartásformáinak megváltoztatása, egyéni és csoportos továbbképzési intézkedések) |

| | | |
|-------------------------|---|---|
| Szerepek | <ul style="list-style-type: none"> - Leader (döntéshozó) - Process Owner (folyamati segítő, folyamat-felügyelő értelemben) - Reengineering Team - Steering Committee (döntéshozó és szakmai segítőkből áll) - Reengineering Czar (szakmai segítő) | <ul style="list-style-type: none"> - Change Agent (tanácsadói értelemben vett szakmai és folyamati segítő) - Client system (reorganizált terület) - Change Catalyst (döntéshozó segítő) |
| Erősségek | <ul style="list-style-type: none"> - Lehetőség az újrakezdésre - Esély a gazdaságosság határozott javítására - A változás gyorsasága - A változás érdekében hozott intézkedések koncepcionális egységessége (áttekinthető folyamati perspektíva) - Lényeges a kompetenciák kiterjesztése a „folyamati specialisták” javára | <ul style="list-style-type: none"> - A természetes változásnak köszönhetően szociális összeegyeztethetőség - A rendszer tagjai fejlődési képességének figyelembe vétele - Az önmenedzsmet és az önszervezés támogatása - Hosszú távú előretekintés - A változást gátló tényezők elkerülése/csökkenése |
| Gyengeségek (veszélyek) | <ul style="list-style-type: none"> - A változás szakaszát instabilitás jellemzi - Idő- és cselekvési kényszer, t. k. kényszer a rövid távú eredményjavítás érdekében - Az alternatív változásstratégiák kizárása (a csúcsponttól lefelé mutató irányú stratégiához képest) - Csekély szociális összeegyeztethetőség (kevésbé érzékeny a váltással szemben felmerülő ellenállások iránt) | <ul style="list-style-type: none"> - A reakciósebesség részben nem kielégítő - Az SZF-folyamat részeseinek szociális kompetenciájával szemben támasztott rendkívül nagy elvárások - Kompromisszumkeresési kényszer - Kevés lehetőség a népszerűtlen de szükséges döntések végrehajtására (A tartalékok eltolódására és a kompetenciák áthelyeződésére vonatkozó döntési összetevő alábecsülése) |

A **döntéshozó** (BR = leader, SZF = change catalyst) a hierarchiában elfoglalt magas pozíciója révén jogosult a változási folyamat legitimálására, a szükséges tartalékok rendelkezésre bocsátására és arra, hogy áthidalja a rendszer esetleges adott jogköri felosztásból adódó korlátait. A BR-módszer esetén a döntéshozó kezdeményező feladatát a legfelső vezetés látja el (a csúcsponttól lefelé mutató irányba haladás stratégiája). Az SZF esetén a „change catalyst” gyorsíthatja, illetve lassíthatja is a változási folyamatot. A folyamat lassítására mindenekelőtt azért van lehetőség, mert felismerhető a szociális rendszer túlzott igénybevétele.

A **folyamatsegítő** (BR = process owner, SZF = change agent) az a személy, akinek feladatait igényesen kell ellátnia. Feladatai közé tartozik többek között, hogy kialakítsa a változást levezénylő csoportot (change team), elhárítsa a bürokratikus beavatkozásokat és ösztönözze, illetve motiválja a változási folyamatban érintetteket. A folyamatsegítők látják el a változási folyamatban a központi koordinációs és kommunikációs feladatokat. Ezek közé tartozik a változás aktuális helyzetéről történő folyamatos tájékoztatás, illetve a folyamat javítására tett javaslatok, illetve a kritikák befogadása és feldolgozása. Az SZF-módszer folyamatsegítőinek magas fokú szociális kompetenciával és megfelelő technikákkal kell ren-

delkezniük. A BR-módszer folyamatsegítője (process owner) végső soron inkább egy meghatározott folyamat felelősenek tekinthető, mint a változási folyamat tanácsadójának. Mindenekelőtt természetesen a rendszer tagjainak gondolkodását és eljárását kell ráhangolnia az új folyamatokra. Ebben nyújt segítséget a „reengineering team”.

Végül minden változáskezelés során szükség van **szaksegítőkre** (BR = reengineering czar, SZF = a client system-mel kapcsolatban álló change agent). A szaksegítő feladata az, hogy rendelkezésre bocsássák a változásokhoz szükséges szakmai eszköztárat. Ebbe a körbe tarthat a változási technikák (folyamtelemzés, kreativitási technikák, csoportdinamikai gyakorlatok) ismerete és a problémamegoldáshoz szükséges konkrét szaktudás. Az SZF-módszer során a szaktudás nem csak a change agent-re korlátozódik, hanem tudatosan aktivizálódik a client system-ből, a megváltoztatandó rendszer tagjaiból. A BR keretében a szakmai segítő egyik kiemelt fontosságú feladata, hogy rendelkezésre bocsássa az új információs és kommunikációs technológiákat.

Fontos, hogy a különböző feladatköröket ellátó segítő a változási folyamat során összeszokott csapatként hatékonyan működjenek együtt. Gyakran előfordul, hogy a segítők között az előnyös beosztás érdekében nem

határoznak meg alá-, illetve fölrendeltségi viszonyokat. Részben ez az oka annak is, hogy szabad teret kell biztosítani arra, hogy a segítők az együttműködés során megtalálják a leghatékonyabb formát. Másrészt a segítők szerepeinek meghatározása során tudatos alakításra van szükség, ami úgyszintén vonatkozik a megfelelő szerepekre szánt személyek kiválasztására és a kiválasztott központi személyek együttműködésének támogatására a változási folyamatban (pl. a projektszervezetekben és az irányító bizottságokban). Egyszerűbben fogalmazva arról van szó, hogy a változási folyamatot a vállalat vezetésének erőteljesen támogatnia kell, a folyamatért felelős szociális illetőségű személyeknek pedig kifejezetten elő kell segíteniük, továbbá a szakmailag jártas szakembereknek legjobb tudásuk szerint kell eljárniuk a folyamat levezetése során.

Ha egy pillantást vetünk a svájci vállalatok és közigazgatási szervek szervezési gyakorlatára (Cantin/Thom 1996, 121 oldaltól folytatódólagosan) kiderül, hogy gyakran töltik be a folyamat- és szakmai segítő szerepét külön-külön, illetve kombináltan is. Sokkal tartózkodóbbak voltak a megkérdezett személyek viszont akkor, amikor arról kellett nyilatkozniuk, hogy magukat döntési jogkörrel felruházott segítőnek tekintik-e. Mindenesetre a gyakorlattal foglalkozók jobban tudatában voltak a szervezeti (át-)alakítás folyamatában a hatalmi dimenzióknak, mint a „szervezés/vezetés” szakos, szintén megkérdezett egyetemi tanárok. Utóbbiak a szervező jövőbeni szerepkörének behatárolása során inkább a „puhább” szerepeket (change agent, belső tanácsadó, integrátor és moderátor) emelték ki.

Ezért aztán akár egy reálpolitikai kézikönyv fejezetéhez is hasonlíthatnánk a BR-szerzőpáros Hammer és Champy leírását a leader, azaz a döntési jogkörrel felruházott segítő személyéről. Eszerint a leadernek rendelkeznie kell a megragadó szónok képességével, illetve szankcionáló képességekkel (látványosan kell tudnia alkalmazni a dicséret és a megrovás eszközét). Szükség esetén képesnek kell lennie továbbá az ellenállás megtörésére is, amit a következő idézet is alátámaszt: „Szóljatok nekem, amennyiben valaki utatokat állja. Majd én kezelésbe veszem.” (Hammer/Champy 1994, 136. oldal)

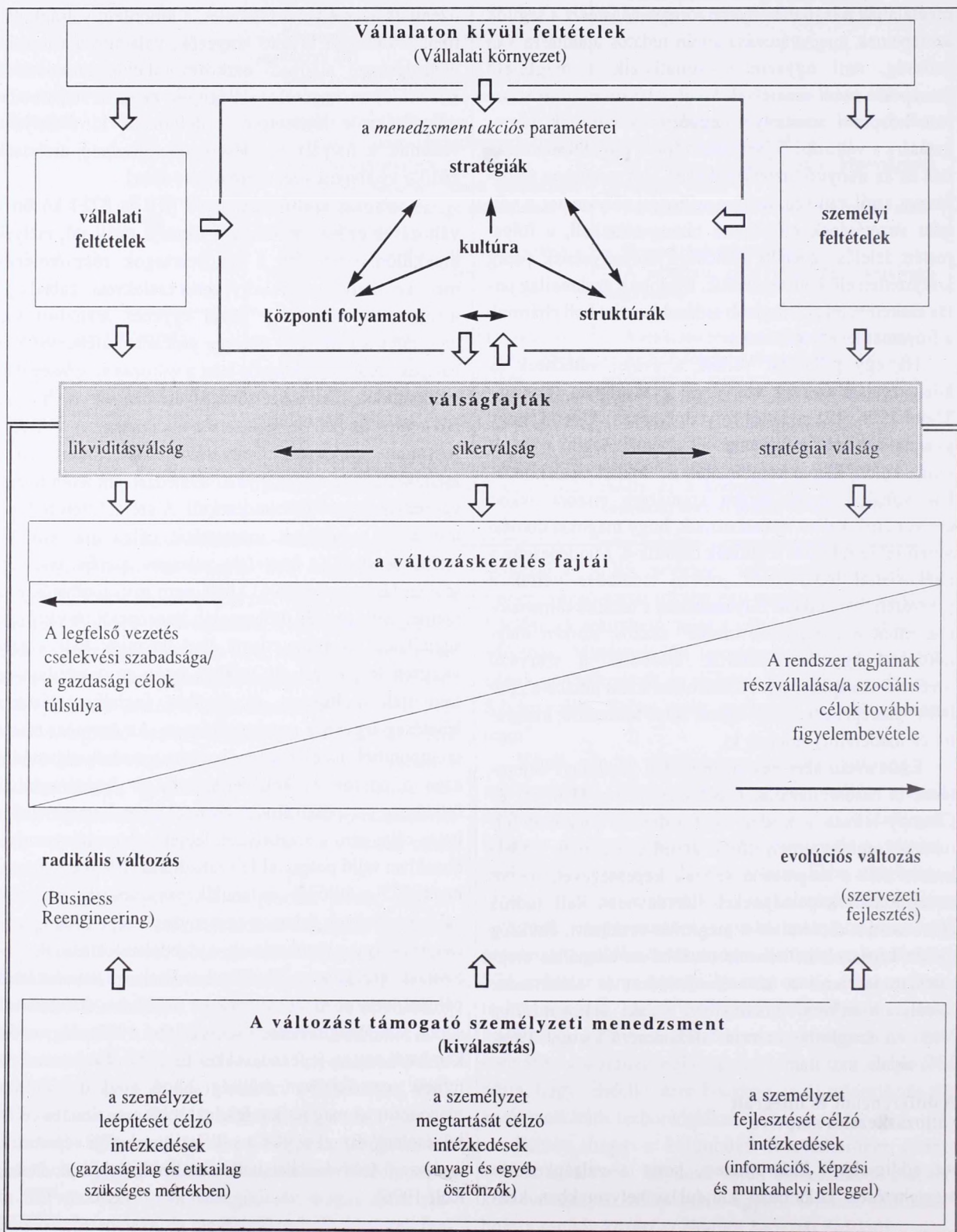
A differenciált és integrált változáskezelés alapelve

Az eddigiekből kiderülhetett, hogy a válságkezelés meglehetősen különböző kiindulási helyzetekben kez-

dődhet és ennek megfelelően nagyon sokféle változata létezhet. A további kutatómunka szempontjából eredménytelenség, ha az adott intézmény belső és külső üzemi és személyzeti feltételei, a különféle válságfajták mint a változást kiváltó tényezők, valamint a változásmenedzsment alapvető eszközei (akciós paraméterei) közötti összefüggéseket világítjuk meg, és tapasztalatokon alapuló kijelentéseket dolgozunk ki a helyzet, valamint a helyzet kezelésére alkalmazható eszközök közötti viszonyra vonatkozóan. (1. ábra)

A változás szélsőséges fajtái (BR és SZF) között a változások egész sor átmeneti formája található, melyek megkülönböztetésére a rendszertagok részvételének mértéke, illetve a legfelső vezetés cselekvési szabadsága alapján van lehetőség. Ezzel egyenes arányban kap hangsúlyt a gazdasági és/vagy szociális hatékonyság és hatásosság. A válság fajtája jelzi a változás sürgősségét és radikalitását, illetve szélsőséges esetben azt is, hogy a BR-t vagy az SZF-et célszerű-e alkalmazni. A változási folyamat gyakorlati megvalósításának sikere nagy mértékben függ a személyzeti menedzsment terén hozott változástámogató intézkedésektől. A személyzeti fejlesztést és a személyzet megtartását célzó már említett intézkedéseken (a különféle válságok esetére részletebben lásd Hertig 1996) kívül, nem hanyagolhatók el a személyzeti leépítés differenciált koncepciói. A változást segítőknak elkerülhetetlenül foglalkozniuk kell a személyzeti leépítéssel oly módon, hogy ne csorbuljon az érintettek méltósága, és további foglalkoztatásukra lehetőség legyen a munkaerőpiacon. Az üzemgazdasági szempontból hatékony és hatásos gondolkodásmódot ezen a ponton ki kell terjeszteni az osztályszociális felelősség perspektíváira. A change menedzsment elsődleges célja nem a személyzeti leépítés, hanem a munkatársakban rejlő potenciál felszabódítása (BR = empowerment, SZF = fejlődés- és tanulóképes emberek), melynek célja a vállalatok fokozott versenyképessége több igénycsoport – így a munkatársak – jövedelemforrásának biztosítása érdekében. (A Hewlett-Packard munkatársai például kulcspozíciókat töltöttek be a vállalati átalakítások során, v.ö. Wargin/Feurer/Kirn/Bürgel 1997). Ugyanakkor hatékony, a fejlesztésekkel és újításokkal szemben nyitott vezetőkre van szükség ahhoz, hogy a változásmenedzsment meg tudjon felelni többdimenziós célkitűzéseinek. Ezzel együtt a vállalati-gazdasági képzésnek is újszerű kihívásokkal kell szembenéznie (v. ö. Dubs, Rolf 1996).

A változáskezelés eszközszerkezete



Felhasznált irodalom

- Bullinger, H.-J./Wiedmann, G.-Niemeier, J.: Business reengineering. Stuttgart 1995
- Cantin, F./Thom, N.: Organisationsarbeit in der Schweiz (A szervezési munka svájci gyakorlata), 2. Aufl., Glattbrugg 1996
- Demmer, C./Gloger, A./Hoerner, R.: Erfolgreiche Reengineering-Praxis in Deutschland (A sikeres reengineering gyakorlata Németországban). Düsseldorf und München 1996
- Doppler, K./Lauterburg, Ch.: Change Management. Frankfurt/Main und New York 1994
- Dubs, R.: Unternehmerischer Wandel (Vállalatok változásban). In: Unternehmerischer Wandel, hrsg. v. P. Gomez et al., Wiesbaden 1994, S. 85–104.
- Dubs, R.: Betriebswirtschaftliche Ausbildung in der Herausforderung (Az üzemgazdászok képzésének kihívásai). In: Die Unternehmung (A vállalkozás), 50. Jg. 1996, Heft 5, 305–324.
- Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) e. V.: Leitbild und Grundsätze (Vezetésközpont és alapelvek). Gründungsveranstaltung vom 4. Juni 1980
- Greiner, L.: Evolution and Revolution as Organizations Grow. In: Harvard Business Review, 50. Jg. 1972, Heft 4, S. 37–46.
- Hall, G./Rosenthal, J./Wade, J.: Reengineering: Es braucht kein Flop zu werden (Az eredménytelenség elkerülhető). In: Harvard Business Manager, 16. Jg. 1994, Heft 4, S. 82–93.
- Hammer, M./Champy, J.: Reengineering the Corporation. New York 1993
- Hammer, M./Champy, J.: Business Reengineering. Frankfurt/Main und New York 1994
- Hauschildt, J./Chakrabarti, A. K.: Arbeitsteilung im Innovationsmanagement (Munkamegosztás a fejlesztési managementben). In: Zeitschrift Führung und Organisation (Vezetés és szervezés c. folyóirat), 57. Jg. 1988, Heft 6, S. 378–388.
- Hertig, P.: Personalentwicklung und Personalerhaltung in der Unternehmungskrise (A személyzet fejlesztése és megtartása vállalati válság idején). Bern u. a. 1996
- Hofstede, G.: Organisationsentwicklung in verschiedenen Kulturen (A szervezeti fejlesztés gyakorlata különböző kultúrákban). In: Organisationsentwicklung für die Zukunft (Szervezeti fejlesztés a jövőért), hrsg. v. Gerhard Fatzer, Köln 1993, S. 327–348.
- Homburg, C./Hocke, G.: Change Management durch Reengineering? (Change management reengineering által?) In: Zeitschrift Führung und Organisation, 67. Jg. 1998, Heft 5, S. 294–299.
- Kieser, A.: Moden & Mythen des Organisierens (A szervezés divatai és mítoszai). In: Die Betriebswirtschaft (Üzemgazdaság), 56. Jg. 1996, Heft 1, S. 21–39.
- Krüger, W.: Transformations-Management. In: Unternehmerischer Wandel, hrsg. v. P. Gomez et al., Wiesbaden 1994, S. 199–228.
- Kubicek, H./Thom, N.: Umsystem, betriebliches (Üzemi környezet). In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (Az üzemgazdaság kézikönyve), 4. Aufl., hrsg. v. E. Grochla/W. Wittmann, Stuttgart 1976, Sp. 3977–4017.
- Müller, R.: Krisenmanagement in der Unternehmung (Vállalati válságkezelés), 2. Aufl., Frankfurt/Main u. a. 1986
- Osterloh, M./J.: Prozessmanagement als Kernkompetenz (A folyamatmenedzsment mint központi kompetencia), 2. Aufl., Stuttgart 1998
- Shapiro, E. C.: Trendsurfen in der Chefetage (Trendváltás vezetői szinten). Frankfurt/Main und New York 1996
- Senge, P. M.: Die fünfte Disziplin (Az ötödik szakterület), 4. Aufl., Stuttgart 1997
- Thom, N.: Organisationsentwicklung (Szervezeti fejlesztés). In: Handwörterbuch der Organisation (A szervezés kézikönyve), hrsg. v. E. Frese, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1477–1491.
- Wargin, J./Feurer, R./Kirn, B./Bürgel, O.: Der Mensch im Mittelpunkt (Középpontban az ember) – Konzepte des Management von Veränderungsprojekten bei Hewlett-Packard. (A változások kezelésének vezetési koncepciói a Hewlett-Packardnál) In: Change Management, hrsg. v. M. Reiss/L. von Rosenstiel/A. Lanz, Stuttgart 1997, S. 347–362.
- Witte, E.: Organisation für Innovationsentscheidungen (Fejlesztési döntések szervezése). Göttingen 1973

HOVÁNYI Gábor

EGY GYÁRTMÁNYFEJLESZTÉSI ALGORITMUS KETTŐS INTEGRÁLÁSA*

A gyártmányfejlesztésnek ma kiszemelt piacra, piaci rétegre vagy résre kell irányulnia. Ebben a marketing szerepe nem korlátozható a piaci igények közvetítésére, vagy a piaci lehetőségek és korlátok előrejelzésére, hanem a gyártmányfejlesztés minden lépését egybe kell vetni a kapcsolódó marketing- és más tennivalókkal. Emellett a gyártmánytervezést mind horizontálisan (a kapcsolódó funkcionális szervezetekhez), mind vertikálisan (az időbeli haladást számba véve) integrálni kell a vállalat tevékenységébe. A szerző tanulmánya a fentieket egy meg nem nevezett hazai nagyvállalat példáján mutatja be.

A világszerte élesedő gazdasági versenyben a vállalatok egyik legjelentősebb előnye a kiszemelt piacra, piaci rétegre vagy résre pontosan ráirányított gyártmányfejlesztés. Nyilvánvaló, hogy ebben a piacraorientálásban döntő a marketing szerepe: mindenekelőtt fel kell tárnia, hogy milyen piaci igényekből, lehetőségekből indulhat ki egy új gyártmány fejlesztése – vagy igazolnia kell, hogy egy merőben új fejlesztési elképzelés meghozza-e majd a várt eredményt a piacon? (Ez a második feladat tűnik a nehezebbnek, miként azt a Sony Walkmanjének vagy Rubik Ernő bűvös kockájának példája igazolja: fogas kérdés egy elsődleges – vagyis nem lokális – innováció piaci fogadtatásának és eredményeinek az előrejelzése.)

A hazai vállalatok gyakorlatában erre a kettős feladatra összpontosul a gyártmányfejlesztés és a marketing kapcsolata. Igaz ez akkor is, ha a gyártmányfejlesztés kiegészül a kapcsolódó technológiafejlesztéssel, a gyártóeszköz- és minőségbiztosítással is – és ha időben kibővül a marketing hozzájárulása a gyártmányfejlesztés piacra tájolásához. Nevezetesen ha nemcsak a fejlesztés indításakor elemzi, hanem egész folyamatában végigkíséri a piaci lehetőségek és korlátok alakulását. Példa

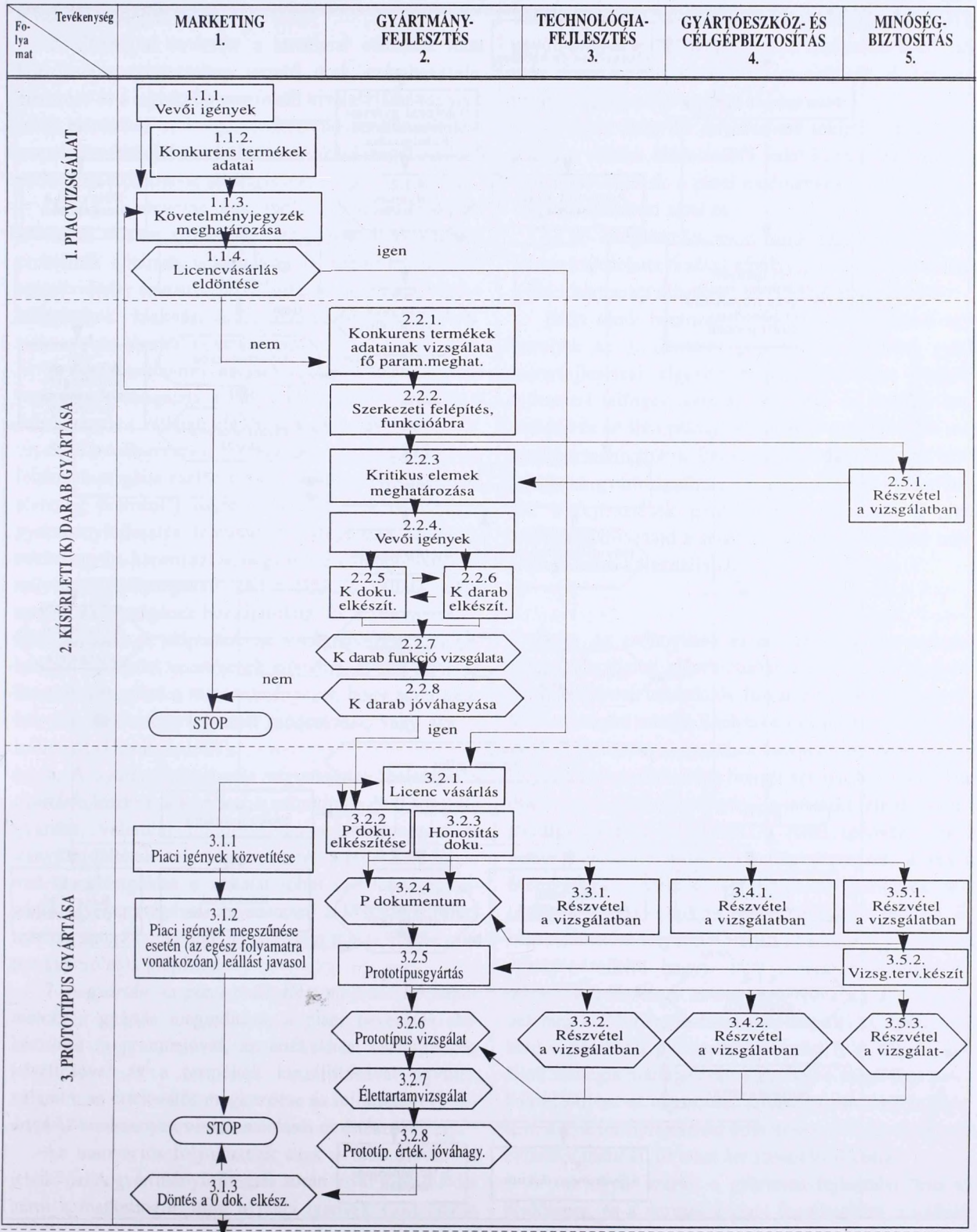
erre az 1. ábra, amely az egyik sikeres hazai nagyvállalatnál a gyártmányfejlesztésre kimunkált folyamatábrát (algoritmust) mutatja be – s amelynek alkalmazását vezérgazdátói utasítás rendelte el (Inzelt, 1998). (Az eredeti folyamatábra utolsó oszlopában az egyes tevékenységek elvégzéséért felelős szervezetek, valamint az azokban közreműködő szervezetek megnevezése is szerepel. Ábránk ezeket – az áttekinthetőség érdekében – nem tartalmazza.)

Napjainkban azonban a marketing hozzájárulása a gyártmányfejlesztés sikeréhez már nem merülhet ki a kiszemelt piaci igények közvetítésében (ha ezekből indul ki a gyártmányfejlesztés), vagy a piaci lehetőségek és korlátok előrejelzésében (ha a gyártmányfejlesztésben születik meg az innováció ötlete). Ennél jóval több tényezőt kell a marketingnek számításba vennie, sőt magát a gyártmányfejlesztést is jóval szélesebb összefüggésekbe kell belehelyezni ahhoz, hogy eredménye valóban sikeres legyen a piacon. A kibővült feladatok és összefüggések azonosításához érdemes először áttekinteni egy innovációs gyártmányfejlesztő folyamat főbb fázisait – legyen akár elsődleges, akár lokális az innoválás. Ezek a következők (Crawford, 1997. alapján):

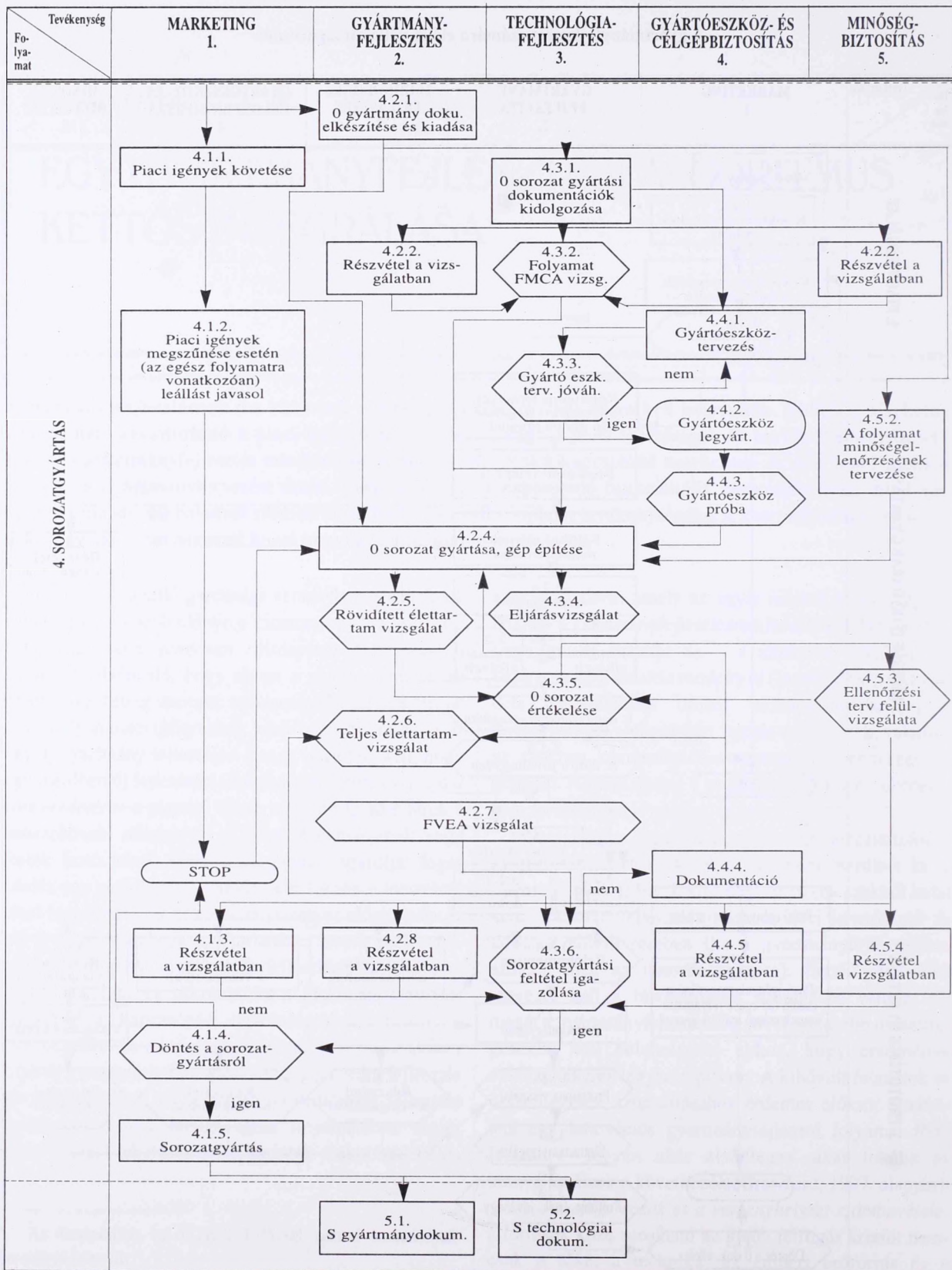
1. Az erőforrások és a versenyhelyzet számbavétele: a források közé sorolható az újabb felfogás szerint nemcsak a tőke, a technika, az emberi erőforrás és a

* Az összeállítás az OTKA T-25708 számú kutatásának keretében készült.

A gyártmányfejlesztés számára előírt vállalati algoritmus



1. ábra folytatása



gyártáshoz szükséges létesítmény, hanem a vállalat „küldetése” és immateriális erőforrásai is; a versenyhelyzet felmérése a közismert PEST és SWOT elemzéssel történhet; csak mindezek alapos ismeretében tűzhető ki a vállalat stratégiai céljai.

2. *Stratégiai tervezés:* a stratégiai célokhoz mint konzisztens rendszerhez vezető utak számbavétele, elemzése és a leginkább megfelelő kiválasztása, vagyis a célok eléréséhez szükséges eszközrendszer kimunkálása a rendelkezésre álló és a külső forrásokból megszerezhető pótlólagos erőforrások allokálásával.

3. *Az innovációs koncepció kialakítása:* ennek keretében először a stratégia megvalósítását akadályozó problémák feltárása, valamint az azt segítő lehetőségek számbavétele; ezután a problémák megoldására vagy a lehetőségek kiaknázására „innovációs feladatterv” („innovation charter”) összeállítása.

4. *Kockázatelemzés:* az „innovációs feladatterv” koncepciójának vizsgálata a külső, elsősorban a piaci és a belső, vagyis a vállalati kockázatok számbavételével.

5. *Terméktervezési csomagterv összeállítása:* A feltételek meglete esetén olyan „csomagterv” („product planning protocol”) összeállítása, amelyik nemcsak a gyártmányfejlesztés tennivalóit tartalmazza ütemezésükkel együtt, hanem azt is, hogy milyen időpontokban és milyen tevékenységekkel kell ezekhez a vállalat többi szervezeti egységének hozzájárulnia. És a „csomagterv” része azoknak az időpontoknak a megtervezése is, amelyekben a vállalat vezetőjének ellenőriznie kell mind az ütemességet, mind a részeredményeket, hogy adott esetben elrendelhesse a folyamat módosítását, vagy akár a leállítását (Hoványi, 1997).

6. *A gyártmányfejlesztés végrehajtása,* beleértve a gyártásfejlesztést, a kísérleti, a prototípus- és 0 sorozatú gyártást, valamint mindezek anyagi, szervezési és irányítási feltételeinek megteremtését; a fejlesztési folyamat összehangolása a vállalat többi szervezeti egységének tevékenységével, nevezetesen a kölcsönös információs, naturális, humán- és pénzügyi input-, illetve output-kapcsolatok kiépítése.

7. *A gyártási és piaci realizálást megvalósító folyamatok:* a gyártás megindítása, a piaci bevezetés előkészítése (a promócióval, az értékesítési csatorna felkészítésével és a termékek kiszállításával együtt), valamint az értékesítés megkezdése és felfuttatása (beleértve az eredmények visszacsatolását és értékelését is).

Az innovációs folyamatnak ezek a főbb lépései is jelzik: (a) A gyártmányfejlesztés során jóval több feladat hárul a marketingre, mint a piaci igények előrejelzése

vagy információk továbbítása a piaci lehetőségekről és korlátokról. (b) A gyártmányfejlesztés végső sikerének záloga nemcsak a marketing, a gyártmány- és technológiafejlesztés, a gyártóeszköz- és célgépbiztosítás, valamint a minőségbiztosítás folyamatábrába foglalt együttműködése: a sikerhez jóval szélesebb körű, sőt, más típusú együttműködésre van szükség. A korszerű gyártmányfejlesztés ugyanis

– olyan *integrált folyamatnak* tekinti a fejlesztést, amely a vállalat küldetéséből indul ki és a fejlesztésnek mint innovációnak a piaci eredményével, illetve ennek visszacsatolásával zárul és

– az integrált folyamat *valamennyi szakaszában* szoros kapcsolatot érkezik a belső vállalati tennivalók és a piaci környezet állandóan alakuló feltételei között.

Ezért tűnik hasznosnak, ha a következőkben egybevetjük az 1. ábrában példaként bemutatott gyártmányfejlesztési algoritmus lépéseit és az integrált fejlesztési felfogás fázisait, rámutatva az ezekhez kapcsolódó és az ábra példájából hiányzó marketing- és más tartalmú tennivalókra. Ezzel talán gazdagíthatjuk a hazai vállalatok gyártmányfejlesztés-felfogását, és elősegíthetjük a fejlesztések pontosabb ráirányítását a piaci lehetőségekre, majd a felismert lehetőségek mind teljesebb vállalati kihasználását.

* * *

1. *fázis: Az erőforrások és a versenyhelyzet számbavétele.* A vállalati algoritmusban *nem szerepel* a gyártmányfejlesztési innovációs folyamatnak ez az összvállalati-stratégiai szintje. Ehelyett a folyamat csak magára a konkrét gyártmányfejlesztésre összpontosít. Nem része a folyamatnak az sem, hogy honnét származhat a fejlesztés ötlete, és hogy maga a forrás – a műszaki fejlődés trendjét figyelő K+F szervezet, a piaci igényeket és a versenytársakat elemző marketing szervezet, a vevők észrevételeit érzékelő kereskedelmi partnerek stb. (Adcock, 1998) – miként befolyásolja az elbírálást. És nem található a folyamatábrában az sem, hogy a vállalat vezetése miként hagyja jóvá a gyártmányfejlesztési ötletet? Kérdés, hogy az a „rejtett” jóváhagyás – amelynek meg kell történnie, ha nem is szerepel az algoritmusban! – pusztán a gyártmányfejlesztési ötlet vagy a vállalati stratégia mérlegelésével történik-e meg? Egy azonban bizonyos: az algoritmus szerint az innovációs folyamat, a gyártmányfejlesztési ötlet *nem a vállalat stratégiai céljaiból indul ki.* Itt tehát két szemlélet ütközik:

– az egyik szerint a gyártmányfejlesztési ötlet az elsődleges, és a vezetés a piaci fogadtatáson, a vállalat

eredményének növelésén túl legfeljebb azt vizsgálja, hogy a fejlesztés *beleillik-e* a vállalat *stratégiájába*, távlati céljaiba,

– a másik számára a *stratégia a támpont* és ennek követelményeire alapozva szinte kikényszeríti a végrehajtásához szükséges innovációkat, gyártmányfejlesztéseket. (Az utóbbihoz a menedzsment alapvető feladata, hogy megfelelő *innovációs légkört* alakítson ki a vállalatnál – ami napjainkban már szintén a versenyképesség egyik alapvető feltétele lett! – Hoványi, 1998).

A vállalati gyakorlatban egyik kiindulás sem hagyható figyelmen kívül, de valószínű, hogy a stratégiai időtávban gondolkozó vállalatvezetésnek az utóbbit kell preferálnia. (Meg kell említeni: az is megtörténhet, hogy olyan nagyformátumú innovációs ötlettel áll elő valaki, amelyik indokolja a vállalati stratégia módosítását – ám ez elég ritka esemény, különösen egy nagyvállalat életében...

2. fázis: Stratégiai tervezés. A stratégiai célok megvalósítása több úton-módon lehetséges. Vállalati példánk algoritmus a gyártmányfejlesztés szintjén a saját fejlesztés egyetlen alternatívájával számol: a licencvásárlás lehetőségével. Stratégiai szinten azonban ennél jóval több variáns lehetséges: változatok képzelhetők el nemcsak a vállalati funkciók területén (például saját fejlesztés vagy fejlesztés külső szervezet bevonásával, saját gyártás vagy egyes gyártási fázisok kitelepítése „outsourcing” formában, értékesítés egyetlen vagy több piacon, egyidejű vagy időben csúsztatott piaci bevezetéssel, a fejlesztés és gyártás finanszírozása saját forrásból vagy külső, kiegészítő forrás igénybevételével stb.), hanem a műszaki-gazdasági környezettel való kapcsolat alapján is (például eltérő keresleti volumenek, különböző versenytársi reagálások, eltérő ütemű műszaki-fejlesztési trendek stb. számbavételével). A variánsok feltárása és mérlegelése megnöveli az innovációs folyamat *rugalmasságát* is, amire egyre nagyobb szükség van a műszaki-gazdasági környezet mind turbulensebb változásai közepette.

A vállalat vezetésének azonban nemcsak a lehetséges variánsokat kell számításba vennie – beleértve a külső feltételek bekövetkezésének valószínűségét is! –, amikor jóváhagyja a gyártmányfejlesztés ötletét. Azt is előre meg kell határozni, hogy az egyes variánsok esetében melyik tényező milyen „értékénél” szükséges *leállítania* a gyártmányfejlesztés folyamatát, vagy milyen módosított pályára kell azt *átállítania*. Ilyen, a vállalati folyamatábrában is szereplő „stop” döntést válthat ki például

egy merőben korszerűbb és olcsóbb versenytermék megjelenése a piacon – vagy ha bebizonyosodik, hogy a gyártmányfejlesztés csak számottevően alacsonyabb paraméterekkel tudja létrehozni az új terméket. A pályamódosítás pedig épp úgy jelentheti a fejlesztés műszaki céljának, mint a célpiacnak a megváltoztatását.

3. fázis: Az innovációs koncepció kialakítása. A gyártmányfejlesztési ötlet vállalati stratégiához illesztése és a fejlesztéshez zöld utat adó vállalatvezetői döntés után kerül sor – már kifejezetten a gyártmányfejlesztés szintjén – az innovációs koncepció („idea concept”) kialakítására. Ebben kell meghatározni az új termék alapvető műszaki paramétereit, a létrehozásához szükséges erőforrásokat, megvalósításának várható időigényét és a termék piaci értékesítésétől remélt eredményt.) Egy ilyen koncepció kialakítása azonban *mind módszerében, mind szervezetében* alapvetően különbözik a vállalati algoritmus felépítésétől. Ebben ugyanis élesen elhatárolódnak a fejlesztésben érdekelt szervezeti egységek: a marketing, a gyártmányfejlesztés, a technológiafejlesztés, a gyártóeszköz- és célgépbiztosítás, valamint a minőségbiztosítás. (Más, a fejlesztésbe szükségszerűen bekapcsolódó szervezeti egységet – mint említettük – nem sorol fel a folyamatábrára!) A korszerű szervezeti megoldás viszont általában olyan *munkacsoportra* („teamre”) vagy *feladatcsapatra* („task force-a”) bízva az innovációs koncepció kialakítását, amelybe az annak megvalósításában érdekelt mindegyik szervezeti egység delegál egy-egy szakembert – tehát például a humán erőforrás-menedzsment és a vállalati pénzügyek szervezete is. Ennek a munkacsoportnak vagy feladatcsapatnak kell kialakítania az innovációs koncepciót úgy, hogy a delegáltak mindegyike érvényesíti (természetesen a szükséges kompromisszumokkal) saját szervezeti egységének alapvető lehetőségeit és várakozásait. Ez a vállalat egész szervezetére való kiterjesztés a gyártmányfejlesztés integrációjának „első dimenziója”. Ez az integrálás pedig nemcsak *felgyorsítja* a koncepció kialakítását, hanem *tehermentesíti* is a vállalat vezetését: megvalósulása után már nem a csúcsvetőnek kell egyeztetnie a különböző szervezeti egységek szempontjait, hanem „csupán” döntenie kell arról, kielégíti-e az egyeztetés eredménye a vállalat egészének rövid és hosszú távú követelményeit.

Az innovációs koncepció egyik jelentős marketing-eleme a fejlesztés termékének pozicionálása. Ennek új módszere az „*integrált pozicionálási térkép*” (IPT) elkészítése. Az IPT abban különbözik a pozicionálás hagyományos koordináta-rendszer-sorozatától, hogy min-

den egyes koordinárendszerének vízszintes tengelye az azonos beosztású ártengely – vagyis az egyes koordinárendszerben csak a függőleges tengelyek értelme változik: ezeken tüntethetők fel a saját innovációs termék és a versenytermékek teljesítmény- (T), energiafogyasztási (E), élettartam, (É), dizájn- (D) stb. paraméterértékei. Fontos követelmény, hogy minden függőleges tengely hossza azonos legyen és két végpontján a vizsgált termékek paraméterértékei közül azok szerepeljenek, amelyek a maximumok, illetve minimumok. Ennek következtében az azonos hosszúságú függőleges tengelyek skálája már eltér egymástól. Az így elkészített koordinárendszer végül összesíthető a 2. ábra szerint: az állandó ártengely megfelelő pontjaira húzott függőleges tengelyekre rávetíthetők a termékenként mért paraméterértékek. Az IPT módszer két nagy előnye:

a) Leolvasható róla a termék egy-egy feleslegesen magas vagy károsan alacsony paraméterértéke (az előbbi a termék árban nem realizálható költségtöbbletet jelez, mint az ábra 2. versenytermékének É paramétere – az utóbbi pedig akár drasztikus árvesztéséget is okozhatna az értékesítés során, mint ahogy azt a saját innovációs termék D paramétere mutatja).

b) Valamennyi termékparaméter figyelembevételével ellenőrizhető, hogy megfelelő-e a pozicionálás: a versenytermékek által még el nem foglalt keresletkínálati pozícióit kíván-e elfoglalni a saját innovációs termék. (Az azonos áron fogalomba hozott terméknek olyan másik, a vevők által is értékelt húzó paraméterrel kell rendelkeznie, amelyik jóval felülmúlja az azonos árú versenytermék azonos paraméterét.)

4. fázis: Kockázatelemzés. Az innovációs munkacsoport vagy feladatcsapat a koncepció csúcavezetői jóváhagyása után tovább folytathatja tevékenységét és elvégezheti a kockázatelemzést. (Így jön létre az „idea conceptből” a „stated concept”). Ebben sorra veszi azokat a kockázatokot és bizonytalanságokat, amelyekkel számolni kell az innovációs koncepció valóra váltása során. *Kockázat* rejlik például abban, hogy a gyártmányfejlesztés az eredetileg kitűzött paraméterekkel, vagy a megszabott költség- és időhatáron belül tudja-e megvalósítani az innovációs ötletet. A kockázat elemzése során korábbi fejlesztési tapasztalatokra, a fejlesztést befolyásoló tényezők elemzésére vagy csupán intuíción alapozva fel lehet bocsúlni, hogy a különböző fejlesztési eredmények bekövetkezésének mekkora a valószínűsége. *Bizonytalan* viszont, hogy a felgyorsult műszaki fejlődés egy váratlan és úttörő újdonsága nem módosítja-e alapvetően a keresletet, vagy

hogy a jóváhagyott innovációs ötletet maradéktalanul megvalósító saját termék nem találja-e szemben magát

2. ábra

Az integrált pozicionálási térkép szerkezete

| | Verseny- termék | Verseny- termék | Verseny- termék | Saját in- novációs termék | Verseny- termék |
|------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------------------|--------------------|
| | 1 | 2 | 3 | | 4 |
| | | | | | xD |
| | | xÉ | | xÉ xT xE | xT,É xE |
| | | | xT,É xD | | |
| Ár (\$) | 35 | 40 | 50 | 60 | 75 |
| | xÉ xD,E | xT,E xD | xE | xD | |
| | xT | | | | |

(Az ábrában **bold betűtípussal** szerepelnek a feleslegesen magas, és a károsan alacsony paraméterértékek)

piaci bevezetésekor egy versenytárs merőben új és „lehengető” kínálatával. A bizonytalan események bekövetkezésének valószínűségét már aligha lehet előre jelezni tapasztalatok alapján vagy elemzések segítségével. A környezetnek ezekkel a bizonytalanságaival többnyire a marketingnek kell számolnia. Ezeknél úgy hidalhatja át prognosztizálásuk nehézségeit, hogy nem meghatározott bizonytalanságokkal, hanem *bizonytalanságtípusokkal* számol: egy merőben új műszaki megoldás megjelenésével, a kereslet váratlan beszűkülésével, a versenykínálat nagyarányú térhódításával stb. – s ezek bekövetkezésékor „tölts meg” a számításba vett típust adott tartalommal.

A menedzsment sokszor a vállalati erőforrások átcsoportosításával is meg tudja válaszolni a *kockázat kihívásait*: jobb termékparamétereket sikerül elérni új humán erőforrások, például külső szakértők bevonásával vagy korszerűbb technika beszerzésével, le lehet rövidíteni a fejlesztést a pénzforrások átcsoportosításával, új szervezeti formák kialakításával vagy sajátos menedzsment-technikák bevezetésével stb. A *bizonytalanság* –

különösen akkor, ha nagysága meghalad egy határértéket – már számottevőbb beavatkozást igényelhet: adott esetben pályamódosítást vagy egyenesen pályaváltást is. (Példa erre a gyártmányfejlesztés körében az innovációs ötlet alapvető módosítása vagy a fejlesztési folyamat egészének leállítása.) De mind a gyártmányfejlesztés kockázatának, mind bizonytalanságának lehetnek

– *belső okai*, amelyek a vállalat bármelyik szervezeti egységének tevékenységéből származhatnak (például csak a tervezettnél drágább alapanyagot lehet beszerezni, nem sikerül idejében átállítani a gyártástechnológiát, munkabeszüntetés miatt hosszabb ideig leáll a termelés stb.), és

– *következményei*, amelyekkel a vállalat egésze, vagyis nemcsak az *1. ábra* gyártmányfejlesztési algoritmusában szereplő öt szervezeti egység szembesül (például lelassulhat a fejlesztéshez kapcsolódó megtérülés, elapadhat a pénzáram, jelentősen romolhat a vállalat arculata, goodwillje, PR-je stb.).

Az okoknak és következményeknek ez a két közös sajátossága indokolja, hogy a kockázatelemzésben a vállalat *valamennyi szervezeti egységének közösen kell részt vennie* – vagyis ezt a tevékenységet is a már említett munkacsoportnak vagy feladatcsapatnak célszerű elvégeznie. Ezzel szemben az *1. ábra* folyamatábrájában csak a felsorolt öt szakterület együttes kockázatai szerepelnek, és ezek is csak a fejlesztési folyamat egyes szakaszainak végén – vagyis nem kerül sor *előzetes, komplex kockázatelemzésre*. Ez azt a veszélyt rejti magában, hogy egy-egy kockázati helyzet vagy bizonytalan szituáció bekövetkezésekor a vállalat vezetésének azonnal és többnyire már késve kell intézkednie. Márpedig az ilyen „management in crisis”, azaz „vezetés válsághelyzetben” döntések eredménye mindig rosszabb, mint az olyan döntéseké, amelyeknél előre felkészül a vezetés a lehetséges kockázatokra és a bizonytalanságok esetleg bekövetkező „válsághelyzet-típusaira”.

5. fázis: Terméktervezési csomagterv összeállítása. Ez tartalmazza mindazokat a feladatokat, amelyek végrehajtásával létrejöhet az innovációs gyártmány. A tennivalókat a jó áttekinthetőség érdekében *funkcionális hálótervbe* foglalják, amelyik nemcsak a pontos, felelősökre lebontott végrehajtást szabja meg, hanem – szükség esetén – megkönnyíti a végrehajtás módosítását is, hiszen előre rögzíti a részfeladatok logikai kapcsolatát.

A funkcionális hálóterv felépítésének módját a *3. ábra* mutatja be. Szembetűnő, hogy ez hasonlít az *1. ábra* formai megoldásához, ha az utóbbit 90 fokkal balra elfordítjuk. A funkcionális hálóterv azonban több tartalmi vonatkozásában messze meghaladja az *1. ábrában* foglaltakat:

– A funkcionális hálótervben *három*, tartalmában élesen elkülönült sáv húzódik végig: az elsőben a vállalati csúcsovezető és a terméktervező munkacsoport vagy feladatcsapat tennivalói, a másodikban a vállalat valamennyi szervezeti egységének az innovációhoz kapcsolódó feladatai, a harmadikban pedig a külső közreműködők hozzájárulásai szerepelnek. (Az *1. ábra* algoritmusában foglaltakkal kapcsolatban hangsúlyozni kell: a vállalati marketingszervezet lényeges feladata nemcsak a piaci lehetőségek és korlátok pontos felmérése és prognózisa, hanem – ezek számszerű adatain túl – minőségi tényezőként a vevők preferenciáinak, értékrendjének, motivációinak feltárása a kiszemelt célpiacokon, piaci szegmenseken vagy réseken.)

– A funkcionális hálóterv nemcsak magával a gyártmányfejlesztéssel foglalkozik, hanem – ennek újabb, *második irányban* végrehajtott *integrálásaként* – átfogja az innovációs termék piaci bevezetésének, sőt egész tervezett piaci életének tennivalóit is. Az értékesítés tervezett piaci felfutását követő életszakaszokat azonban már csak jelzésszerűen tartalmazza, hiszen ezek alatt már roppant nagyra nő a feltételek – elsősorban a külső műszaki, piaci és általános gazdasági feltételek – már említett bizonytalansága.

– A hálóterv – konkretizálva az *1. ábra* elvi, előírás jellegű megoldását – már az idődimenziót is tartalmazza oszlopaiban: előírja, hogy az innovációs folyamatban részt vevőknek mikor kell megkezdeniük és befejezniük az egyes feladatok elvégzését. Ezzel válik lehetővé a tervezők számára, hogy erőforrás-átcsoportosítással, szerveztemódosítással stb. lerövidíthessék az innovációs folyamatban a *kritikus utat*, ami a versenyképesség növelésének egyik újabb számottevő lehetősége a felgyorsult műszaki és piaci változások korában.

– Magát a funkcionális hálótervet *táblázatok* is kiegészítik. Ezek a hálóterv tevékenységeinek (a kitűzött feladatoknak) kezdő és záró számai szerint pontosan leírják az adott tevékenységet; megjelölik az elvégzéséért felelős személyt (szervezeti vezetőt), és adott esetben a

3. ábra

Példa a funkcionális hálóterv elvi felépítésére

| Az innovációs folyamat résztvevői | Az elvégzendő tevékenységek és időbeosztásuk hetekben | | | | | | |
|---|---|---|-----|---|-------|---|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | ... |
| 1. sáv: - váll.vez. - terméktervez. | 1—2 | | | | | | 21—22 |
| 2. sáv: - marketing - gyártm.fejl. - termelés - logisztika - humán erőfor. - pénzügy - ... | 3—4 | | 5—6 | | 7—8 | | 9—10 11—12 13—14 |
| 3. sáv: - piackut.int. - reklámügyn. - ker. partner - bank - ... | 15—16 | | | | 17—18 | | 19—20 |

teljesítéshez rendelkezésére álló feltételeket (például az pénzügyi keretet vagy a kiegészíthető munkatársi gárdát); megnevezik, hogy a tevékenység végeredményét – ami lehet naturália, információ vagy pénzeszköz – kihez kell a felelősnek továbbítania; sőt, feszített teljesítményt igénylő feladat esetén még az elvégzéséért járó célprémium összegét is kitűzik.

– Végül azt is meg kell említeni, hogy a funkcionális hálótervet *kiegészíti* egy minden vállalati szervezetre kiszabott kötelezettség: ha egy szervezet olyan értékre, információra figyel fel akár a környezet alakulásában, akár az innovációs folyamat végrehajtása során, amely eltér a terméktervezési csomagtervben szereplő érték, információ előre megszabott tűrőhatárától, azt *vészjelzésként* azonnal jeleznie kell a terméktervező munkacsoportnak, illetve feladatcsapatnak. Ezzel elkerülhető, hogy akkor is módosítás nélkül folytatódjék a hálóterv végrehajtása, ha ennek feltételeiben már alapvető változások következtek be.

Ez a funkcionális hálótervben megjelenített terméktervezési csomagterv („Product Innovation Charter”) nemcsak az 1. ábra „aktualizálása” egy-egy fejlesztési folyamat végrehajtására, hanem alapvető eszköze annak, hogy összvállalati szinten érvényesüljön mind a különböző te-

vékenységek szinergia-, mind az egymáshoz kapcsolódó folyamatok „lead time” (átfutási idő-lerövidítési) előnye.

6. fázis: A gyártmányfejlesztés végrehajtása. Erre összpontosít az 1. ábra második és harmadik szakasza. Általános megállapításunk ezekre is érvényes: a gyártmány- és gyártásfejlesztés minden szakaszához szorosan kapcsolódik vállalat valamennyi többi szervezeti egységének tevékenysége – ami nem jelenik meg sem az ábra második, sem a harmadik szakaszában. Ezen az általános megállapításon túl azonban három olyan sajátos és hiányzó elemre érdemes is rámutatni, amelyek alapvetően befolyásolhatják minden gyártmány- és gyártásfejlesztés sikerét:

– A piaci lehetőségek előrejelzésekor a marketing nemcsak az új terméknek azokat a műszaki paramétereit adja meg a gyártmányfejlesztés számára, amelyeket a vevők elvárnak, hanem azt az árat is megjelöli, amelyen a kívánt mennyiségben és nyereséggel értékesíthető a piacon a termék. Ezért az árból visszaszámolt önköltség szigorú *paraméterkövetelmény* a fejlesztés számára egész tevékenysége alatt: ha bebizonyosodik, hogy nem sikerül olyan terméket kifejleszteni, amelyik ezen a költséghatáron belül gyártható, késedelem nélkül le kell állítania a fejlesztést. (Az 1. ábrában a leállításnak csak egyetlen indoka szerepel: az, hogy „megszűnnek a piaci igények”.)

– Az önköltség alakulásának jelentős tényezője a termék gyártásához szükséges anyagok, alkatrészek; részegységek beszerzési ára. S ehhez kapcsolódik nemcsak a „gyártjuk vagy vásároljuk” („make or buy”) döntés, hanem – egyes esetekben – a gyártáskihelyezés („outsourcing”) lehetőségének mérlegelése is. (A beszerzési források feltárása a logisztika vagy a marketingszervezet feladata, de az utóbbi bekapcsolódhat a kihelyezési lehetőségek számbavételébe is.)

– Maga a gyártmányfejlesztés sem mindig a vállalati K+F szervezet kizárólagos feladata. Világszerte terjed két kooperációs megoldás a fejlesztésben: egyik a fejlesztési időt és költséget csökkenti, a másik a fejlesztés kockázatát mérsékeli. Idő- és költségcsökkentő *a tudományos szervezetekkel közösen végzett K+F*. (Nemzetgazdasági szinten is meggyőző példák erre az iparvállalatok és az egyetemek K+F együttműködései, amelyek nemcsak a kutatás-fejlesztési potenciált multiplikálják, hanem közvetlenül át is áramoltatják az elért eredményeket az oktatásba.) A fejlesztés kockázatát pedig a *stratégiai*

szövetség keretében végzett gyártmányfejlesztés csökkentheti, s már nemcsak a multinacionális vállalatok körében (Koontz–Weihrich, 1988): mind több példa bizonyítja, hogy az ennél kisebb vállalatok éppen stratégiai szövetségeik segítségével vehetik fel sikerrel a fejlesztési versenyt multinacionális konkurensikkal.

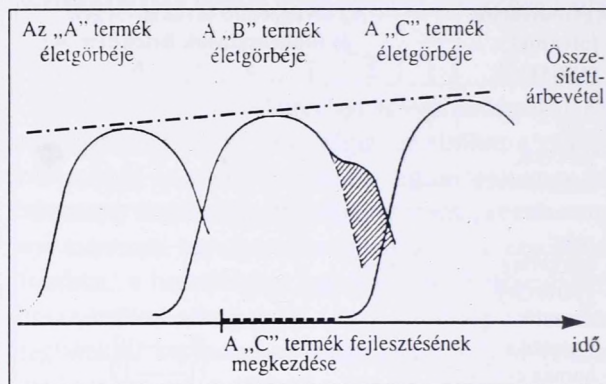
7. fázis: A gyártási és a piaci realizálást megvalósító folyamatok. Az 1. ábra ebből az összetett feladatkörből a kifejezetten műszaki feladatokat tartalmazza egyetlen marketingtennivaló kivételével: a marketingnek javasolnia kell a sorozatgyártás leállítását, ha megszűnnek a piaci igények. Az ábra folyamata így a sorozatgyártás megindulásával zárul. Egy új gyártmány innovációs folyamata azonban messze túlmutat ezen, hiszen maga az innováció is csak akkor valósul meg, ha az új terméket igazolja a piacon elért eredménye (Schumpeter, 1934). A folyamatnak tehát át kell fognia a termék piaci életének időszakát is – különösen azért, mert ezalatt a gyártmányfejlesztés újabb feladatokkal szembesülhet.

Elvileg helyes, hogy a vállalat marketingszervezete bármikor leállíthatja a gyártás folyamatát, ha azt indokolja a piaci igények megszűnése. A gyakorlatban azonban nemcsak leállításra kerülhet sor: változhatnak is az igények, vagy új, versenyképebb megoldásokkal is megjelenhetnek a piacon a konkurensok. Ilyenkor a marketing a termék módosítását is javasolhatja. Ezzel pedig új feladatot tűz a fejlesztő munkacsoport vagy feladatcsapat, és ezen keresztül a gyártmányfejlesztés elé. (A termék módosítását indokolhatja – mintegy belső kezdeményezésből – a piacbővítés vagy a piac- és piaci szegmensváltás is!)

Am ha nem is kerül sor a termék módosítására, a gyártás és a piaci realizálás idején is felsorakozik valamennyi szervezeti egység a termelés és a marketing-szervezet mellé: mindegyiknek van szerepe abban, hogy a gyártásra és piaci realizálásra optimális költségekkel, éppen a megfelelő időben és intenzív támogatással kerüljön sor. Mindebben nemcsak a marketingnek van jelentős, a leállításon messze túlnyúló szerepe, hanem valamennyi vállalati szervezetnek is. (A marketingnek például meg kell határoznia a piaci bevezetés legalkalmasabb időpontját, szerződést kell kötnie az értékesítésbe bevont partnervállalatokkal, és fel kell készítenie ezeket a termékek fogadására, ki kell szállítania hozzájuk a termékeket – esetleg a logisztikai szervezet segítségével –, meg kell szerveznie azokat a promóciós kampányokat, amelyek elősegítik az értékesítés gyors felfutását; a pénzügyi szervezet épp úgy érdekelt az anyag- és

4. ábra

Példa a fejlődés felgyorsulásának hatására a gyártmányfejlesztésre



alkatrészbeszerzés kiadásaiban, mint a beruházások megtérülésében vagy a pénzáram alakulásában az árbevételek eredményeként; a humán erőforrásmenedzsment pedig vállalati képviselők vagy értékesítő mérnökök felvételével és képzésével segítheti magát az értékesítés stb.) Az innovációs folyamat horizontálisan integrált jellege tehát a gyártás és piaci realizálás során sem szűnik meg. Ebből következik, hogy koncepcionálisan ezt is a gyártmányfejlesztésre létrehozott munkacsoportnak vagy feladatcsapatnak kell irányítania, és „csak” az operatív irányítás lehet az egyes szervezeti egységek vezetőinek a feladata.

Ezt támasztja alá az is, hogy a későbbiekben sor kerülhet a termék piaci életének meghosszabbítására. Ezt elsősorban az indokolhatja, hogy a vállalat még nem fejlesztette ki újabb termékét, amely a meglévő terméket majd „kiváltja” a piacon. Ez mind nagyobb probléma lesz napjainkban, hiszen a felgyorsult műszaki fejlődés sokszor már abban a szakaszban igényli egy új, kiváló gyártmány fejlesztésének megkezdését, amikor a kiváltandó „rég” gyártmány még csak piaci bevezetésének a szakaszában van. Ezt a helyzetet a 4. ábra érzékelteti. Időnyeresre tehát létre kell hozni egy „püpot” a termék piaci életgörbéjének leszálló ágában. Ezt többnyire nem lehet csak árszállítással elérni, ehhez a termék más paraméterein is változtatni kell. Márpedig ez ismét olyan koncepcionális kérdés, amelyben a részfeladatokat az innovációs munkacsoportnak vagy feladatcsapatnak kell kitűznie a gyártmányfejlesztés számára.

Összefoglaló megjegyzések. A gyártmányfejlesztés 1. ábrán bemutatott algoritmus körültekintő, gondos tervezés eredménye, amelyet bizonyára számos vállalati tapasztalat is alátámaszt. Kétségtelen azonban, hogy a gyártmányfejlesztés korszerű felfogása – vagy ami ezzel

egyét jelent, egy vállalat versenyképességének maximális növelése a gyártmányinnováció területén – megköveteli az algoritmus alapjául szolgáló koncepció „kinyitását” és integrálását két irányban: horizontálisan a vállalatban belül és vertikálisan a gyártmányfejlesztésen túlmutató időben. Ez a szemlélet sugallja az algoritmus kiegészítését néhány új elemmel:

– A gyártmányfejlesztést és az ahhoz szorosan kapcsolódó gyártásfejlesztést nem szabad önmagába zárt tevékenységnek felfogni: ezek minden szakaszához kapcsolódnak a vállalat *valamennyi funkcionális szervezete*nek tennivalói. A napjainkban mind jelentősebb két versenyző, a szinergia növelése és az átfutási idő („lead time”) csökkentése csak igen kevéssé valósítható meg a gyártmányfejlesztés ilyen *horizontális* integrálása nélkül.

– A gyártmányfejlesztést azonban nemcsak horizontálisan, hanem az „időtengely” mentén vertikálisan is integrálni kell a vállalat tevékenységébe: nem szabad befejezettnek tekinteni feladatait akkor, amikor átadja fejlesztési eredményeit a sorozat- vagy tömeggyártásnak. Úgy kell felfogni a gyártmányfejlesztést, hogy rá már csak a kifejlesztett új gyártmány piaci élettartamának legvégén, a gyártmány piacról való kivonásának pillanatától nem várnak újabb feladatok.

– Mind a horizontális, mind a vertikális integráláson belül hangsúlyozni kell a marketing sokrétű szerepét – amiből az *I. ábra* algoritmusában csak az egyik szerepkört, a piaci igények felmérését és a folyamatos meglétükről szóló tájékoztatást tartalmazza. A marketing teljes szerepkörének kihasználása nélkül óhatatlanul a töredékére csökken a gyártmányfejlesztés hozzájárulása a vállalati versenyképesség növeléséhez.

– Az *I. ábra* algoritmusában úgy tekint a gyártmányfejlesztésre és az ehhez szorosan kapcsolódó tevékenységekre, hogy azok sikere néhány vállalati szervezet – a marketing, a gyártmány- és technológiafejlesztés, a gyártóeszköz- és célgépbiztosítás, valamint a minőségbiztosítás – együttműködésétől függ. Ezen túlmenően a vállalat vezetésére ruház rá (hallgatólagosan!) koncepciókialakítási, belső egyeztetési és döntéselőkészítési feladatokat. A korszerű gyártmányfejlesztési koncepció, amelyik a fejlesztést globális vagy lokális innovációként fogja fel, hangsúlyozza a *terméktervező munkacsoportok* vagy *feladatcsapatok* jelentőségét: ezek megszervezése és működtetése – koncepció-kialakító, egyeztető és döntéselőkészítő tevékenysége – a feltétele annak, hogy az

említett horizontális és vertikális integráció gyorsan és zökkenőmentesen valósuljon meg.

– A munkacsoportok vagy feladatcsapatok ezzel a *csúcsvezetés* számára készítik elő *stratégiai döntéseit*, és ennek válláról veszik le az *operatív irányítás* számos gondját. Ezzel ismét új lehetőségeket nyitnak meg a vállalat versenyképességének növelése előtt.

– A csúcsvezetés szintjén az *I. ábra* algoritmusának másik hiányossága, hogy nem tartalmazza részletesen a *vállalat vezetőjének döntési feladatait* és azokat a *kritikus időpontokat*, amikor – a hozzá beérkező újabb információk birtokában – úgy adhat utasítást a fejlesztés pályájának módosítására vagy az egész fejlesztési folyamat leállítására, hogy ezeket *minimális veszteséggel* lehessen végrehajtani.

A felsoroltak elmulasztása – vagyis annak hiánya, hogy a gyártmányfejlesztés algoritmusában nem integrálódik horizontálisan és vertikálisan – azzal jár, hogy a fejlesztés folyamata meghosszabbodik; a vállalat vezetője túlterhelése miatt nem tud alapvető tennivalóira összpontosítani; a vállalati szervezeti egységei pedig elsősorban saját érdekeikre, törekvéseikre figyelnek, ezeket igyekeznek érvényesíteni – s nem vagy csak kevéssé igazodnak az összvállalati érdekekhez. Mindennek következményeként a szervezet egészének céljai csak késve, tétován és jelentős veszteségekkel valósulnak meg az üzleti élet egyre élesebb versenyfeltételei közepette.

Hivatkozások

- Adcock, D. – Bradfield, R. – Halborg, A. – Rose, C. (1988): Marketing. Principles and Practice. London, Pitman Publ. pp. 351-352.
- Crawford, C. M. (1997): New Products Management. Boston, Irwin – McGraw-Hill, 508 p.
- Hoványi Gábor (1998): Menedzsment koncepciók, menedzsment módszerek. Pécs, Janus Pannonius Egyetemi Kiadó, pp.247.
- Hoványi Gábor (1997): Marketing menedzsmenteknek. Bp. OMEGAGLEN, pp. 61-62.
- Inzelt Annamária (1998): Bevezetés az innovációmenedzsmentbe. Bp. Műszaki K. – Magyar Minőség Társaság, pp.249-261.
- Koontz, H. – Weihrich, H. (1988): Management. New York, McGraw-Hill, p.11.
- Schumpeter, J. A. (1934): The Theory of Economic Development. Cambridge, Ma., Harvard University Press

A MODERN OSZTRÁK ISKOLA NÉZETEINEK ALKALMAZÁSA A VÁLLALATELMÉLETBEN

A tanulmány bemutatja, hogy a modern osztrák közgazdasági iskola számos nézete nélkülözhetetlen a vállalatelmélet számára. Az osztrák nézetek elsősorban az evolúciós – kompetenciaalapú vállalatelméletet egészítik ki, de sok gondolatuk alkalmazható egy általánosabb vállalatelmélet kidolgozásakor is, hiszen az osztrák iskola kulcselemei (szubjektívizmus, bizonytalanság, tanulás, vállalkozás, a tudás szétszórtsága) kitűnő alapot jelentenek a vállalatról való gondolkozásra.

Holmström és Tirole (1989) nyomán a közgazdászok azokat az elméleteket tekintik vállalatelméleteknek, amelyek a következő három kérdésre választ tudnak adni:

- Miért léteznek vállalatok?
- Hol húzódnak a vállalat határai?
- Mi határozza meg a vállalati szervezetet?

A modern vállalatelméletek egyrészt Coase (1937) nyomdokain épültek fel a hetvenes évektől kezdve (szerződéses vállalatelméletek), illetve a nyolcvanas években egy új irányzat alakult ki, az evolúciós – kompetenciaalapú elmélet.

A szerződéses elméleteken belül négy elmélet különíthető el: (1) a vállalat mint szerződések nexusa elmélet (Alchian és Demsetz 1972, Jensen és Meckling 1976), (2) a formális ügynök-megbízó elmélet (Holmström és Milgrom 1994), (3) a tranzakciós költségek elmélete (Williamson 1985), (4) a tulajdonosi jogok elmélete (Grossman és Hart 1986, Hart 1995). Ezek a vállalatelméletek megtartották a standard neoklasszikus elmélet egyensúlyi és hatékonysági elemzési keretét, viszont a modell irreális feltételezéseit reálisabbakkal cserélték fel, így valamilyen módon szemben állnak a tökéletesen kompetitív modellel. A reálisabb kiindulópontot az jelenti, hogy a valós világban jellemzően információs tökéletlenséget és információs aszimmetriát tételeznek fel. A szerződéses elméletek a vállalatot az információs aszimmetriára adott hatékony válasznak tekintik. Kérdésfel-

tevésük alapvetően arra vonatkozik, hogy miképpen lehet olyan szerződést létrehozni, amely információs aszimmetria esetén az optimális szerződéses megoldást kínálja.

Az evolúciós – kompetenciaalapú vállalatelmélet a vállalatot egy dinamikusan változó, bizonytalan környezetben működő egységnek tekinti. A bizonytalanság¹ miatt elveti az optimalizálás lehetőségét, és a rutinok által vezérelt (szabálykövető) magatartást hangsúlyozza. Ez az elmélet a vállalat magatartásában és teljesítményében nagy szerepet tulajdonít az implicit (tacit) tudást döntően meghatározó vállalatspecifikus, a piacon nem értékesíthető, nehezen kommunikálható kompetenciáknak. Az evolúciós – kompetenciaalapú vállalatelmélet szerint a vállalat azért létezik, mert bizonyos esetekben a piaccal szemben a tudás és a tanulás hatékony koordinációját biztosítja. A piac hatékonysága elsősorban a nem kézzelfogható (tacit) tudás termelése, tárolása és használata terén marad el a vállalat hatékonyságától. Az evolúciós vállalatelmélet egy dinamikus vállalatelmélet, amely a vállalatot tanuló egységnek tekinti, amelyben – a bizonytalanság miatt – sem a lehetőségek, sem a döntési szabályok nincsenek előre megadva, hanem maguk is a tanulás és az adaptáció folyamatában alakulnak ki.

A két vállalatelméleti irányzat közül egyik sem tekinthető általános vállalatelméletnek. A jelenlegi vállalatelméleti kutatások legnagyobb része a két elmélet

keretein belül történik, anélkül, hogy közöttük bármilyen intellektuális érintkezés volna. A kutatások egy szűk vonala azonban a két vállalatelméleti ág közötti kapcsolatot keresi (Langlois 1992, Langlois és Robertson 1995, Teece 1986). Legújabbán pedig felmerült a szakirodalomban egy lehetséges harmadik vállalatelméleti ág létezése (Foss 1994). Ezt osztrák vagy szubjektivista vállalatelméletnek nevezik, és implicit formában létező (a modern osztrák közgazdasági iskola nézeteiből kiolvasható) vállalatelméletnek tekintik, amely még az explicit formában történő kidolgozás előtt áll. Ezzel a véleménnyel szemben O' Driscoll és Rizzo (1985), a mai modern osztrák közgazdasági iskola két reprezentánsa megállapítja, hogy az osztrák elméletből hiányzik a vállalatelmélet: „nincs szubjektivista vagy osztrák vállalatelmélet” (O'Driscoll és Rizzo 1985:123), pedig számos osztrák nézet kapcsolható a vállalatelmülethez. A két szerző nyilvánvalóan az explicit vállalatelmélet hiányára utal, hiszen az ún. kalkulációs vita óta léteznek olyan osztrák nézetek, amelyek a gazdasági szervezetekre vonatkoznak, és így a vállalatelmélet számára is fontosak.² Az kétségtelen, hogy az explicit vállalatelmélet iránt az osztrák közgazdászok nem mutattak érdeklődést (kivétel: Klein 1996), ennek ellenére sok nézetük alkalmazható a vállalatelméletben. Bizonyos tekintetben az osztrák iskola a modern vállalatelméletek előfutárának is tekinthető, de nem volna helyénvaló az osztrák iskolán számon kérni a vállalatelmélet hiányát, amikor a modern vállalatelméletek is csak a hetvenes évektől alakultak ki (Foss 1994).

Másutt már bemutattam (Kapás 1999b), hogy a vállalatelméletek továbbfejlődése a különböző megközelítések integrálását követeli meg, és az általánosabb vállalatelmélet kidolgozása nem új, rivális elméletek kialakulását igényli. Ennek ellenére természetesen még lehetne hely a vállalatelméletben egy új ág számára, ha az gyökeresen különbözne a létező elméletektől. Ez azonban nincs így, annak ellenére sem, hogy az osztrák iskolának több olyan nézete van, amely sem a szerződéses, sem az evolúciós – kompetenciaalapú vállalatelméletben nem található meg. Foss (1994) azt állítja, hogy az osztrák elmélet alapján nem csak a létező vállalatelméletek nézetei egészíthetők ki, hanem egy elkülönült osztrák vállalatelmélet is kidolgozható. Vitatva e nézetet a későbbiekben bemutatom, hogy az osztrák nézetek alapvetően az evolúciós vállalatelmélet formálódásához járulhatnak hozzá, nem pedig új vállalatelméletet alapoznak meg. Az evolúciós vállalatelmülethez való szoros kapcsolódást az jelenti, hogy az osztrák iskola egy dinamikusan vizsgáló, az egyensúlytalan piac folyamatait megmagyarázó

közgazdasági iskola – Hayek megállapította, hogy „a gazdasági problémák mindig és csakis a változás miatt lépnek fel” (Hayek 1945:82) – csakúgy mint az evolúciós közgazdaságtan. Mind az osztrák iskola, mind az evolúciós közgazdaságtan szerint a gazdasági probléma abban áll, hogy miképpen lehet a senki által teljesen nem birtokolt tudást hatékonyan használni (Hayek 1945. 78. p.), és az előre nem látott változásokhoz alkalmazkodni.

Bár az osztrák nézetek elsősorban az evolúciós vállalatelméletet egészítik ki, számos nézetük alkalmazható egy általánosabb vállalatelmélet számára is, hiszen az osztrák iskola kulcselemei (szubjektivizmus, bizonytalanság, tanulás, vállalkozás, a tudás szétszórtsága) kitűnő alapot jelentenek a vállalatról való gondolkozásra.

Osztrák alapú kritika a szerződéses vállalatelméletekkel szemben

Tulajdonképpen az evolúciós (kompetenciaalapú) vállalatelmélet – amely még csak napjainkban formálódik explicit vállalatelméletté – finomítása számos osztrák közgazdasági nézet beépítését igényli. Az osztrák iskola nézetei jól illeszkednek az evolúciós vállalatelmülethez, viszont a modern szerződéses vállalatelméletekkel konfliktusban állnak. A modern osztrák közgazdaságtan (Hayek 1937, 1945, 1946, 1973, Mises 1949, Lachmann 1986) alapján a következő kritika fogalmazható meg a szerződéses (neoklasszikus) vállalatelméletekkel szemben:

➔ *A piac és a vállalat egyértelmű megkülönböztetésének a hiánya*

Hayek (1973) határozott különbséget tett a spontán rend (piac) és a terven alapuló rend (vállalat) között, egyiket sem téve azonossá a másikkal. Ezzel ellentétben például a szerződések nexusa elmélet a vállalatot (terven alapuló rend) azonossá teszi a piaccal (spontán rend): Cheung (1983) szerint a vállalat nem más mint piaci szerződések halmaza, s a vállalatot csupán az különbözteti meg az azonnali szerződésektől, hogy az inputtulajdonosok közti tartós szerződésről van szó. Jensen és Meckling (1976) is egyének közötti szerződéses kapcsolatok nexusaként fogja fel a vállalatot. Ebben a szemléletben a vállalat és a piac nem két különböző intézmény, hanem a vállalat a piac egyik formája. Meg kell azonban jegyezni, hogy más szerződéses elméletekben (elsősorban Williamson 1985) viszont hangsúlyos a vállalat és a piac különbözősége.

➔ *A piaci folyamat elhanyagolása*

„A piac egy folyamat.” (Mises 1949) – ez a gondolat áll az osztrák nézetek középpontjában. Ezzel szemben

a szerződéses vállalatelméletek a hagyományos neoklasszikus egyensúly-konceptió talaján állnak: azonnali igazodást feltételezve képtelenek magának a piaci (igazodási) folyamatnak a bemutatására, csak a hatékony végállapotokat tudják leírni. Az osztrák iskola (Mises 1949, Hayek 1945, Kirzner 1973, O'Driscoll és Rizzo 1985) elégedetlen ezzel az egyensúlyi elemzéssel, és a piacot mint folyamatot akarja megérteni. Az osztrák elmélet azt vizsgálja, hogy az egyéni döntések hogyan lépnek interakcióba a piacon, és hogyan generálnak olyan piaci erőket, amelyek az árakat és a mennyiségeket megváltoztatják.

Az osztrák iskola egyensúly-konceptiója jelentősen különbözik a neoklasszikus koncepciótól. Hayek (1937) szubjektív módon definiálta az egyensúlyt: az egyensúly az egyéni tervek tökéletes összhangja. Egyensúly tehát akkor alakul ki, ha mindenki maradéktalanul meg tudja valósítani a terveit. Hayek és követője, Kirzner alapvető nézete, hogy a piaci folyamat konvergál, azaz az egyéni tervek közti inkonzisztenciák a piaci interakciók során megszűnnek azáltal, hogy az egyének terveiket felülbírálják. A piaci folyamatok tehát az egyensúly irányába visznek, de azt a piac sohasem éri el.³ Ha a konvergáló folyamat beteljesedik, akkor teljes kompatibilitás lenne a tervek között, a rendszer elérné végső egyensúlyát. De az osztrák elmélet szerint e végső egyensúlyi állapot csak teoretikus, a valóságban még az egyensúly elérése előtt megváltoznak azok a változók (ízlések, technológia, erőforrások), amelyek az egyensúlyt definiálták, és így elmozdul a vonzéspont is. (Palermo 1998)

A piaci verseny tehát egy dinamikus folyamat, melynek nem a végső állapota a fontos, hanem maga a folyamat. A piac folyamat jellegének és egyensúlytalanságának az elismerése a vállalatról való gondolkodásunkat – a szerződéses elméletek statikus megközelítésével szemben – szükségszerűen dinamikus kontextusba helyezi át.

➤ *A vállalkozó tevékenységének elhanyagolása*

A piaci folyamatok negligálása együtt jár a vállalkozói tevékenység negligálásával. A szerződéses elméletek neoklasszikus keretében a vállalkozó számára egyáltalán nincs hely, ugyanis adott cél-eszköz struktúra feltételezésével minden döntés kalkuláció kérdése (optimalizálás). Az optimalizáló döntéseket pedig a menedzserek hozzák, így a vállalkozók számára nem létezik semmilyen szerep, funkció. A szerződések nexusa elmélet például a vállalkozói szolgáltatást azonosként kezeli a többi input szolgáltatásával, azaz azt gondolja, hogy az a

piacon megvásárolható, ily módon a vállalkozói tevékenységet azonosítja a menedzserei tevékenységgel. Williamson (1985) elméletében is a menedzserek játszanak szerepet, Kirzner (1973) terminológiáját használva ők nem „éber” (alert) vállalkozók.

A vállalatelméletnek azonban szüksége van a vállalkozás elméletére, a vállalkozáselmélet tulajdonképpen a piaci folyamatok elmélete és a vállalatelmélet közötti kapcsolatot teremti meg. Ahhoz, hogy az egyensúlytalan piaci folyamatot meg tudjuk magyarázni, szükség van a vállalkozás elméletére: Hayek (1949) és Kirzner (1973) már bebizonyították, hogy a piaci folyamatok nem tudnak működni, ha minden piaci szereplőt maximalizáló, nem-vállalkozói magatartású egyének tételezünk fel, akik csak mechanikusan reagálnak az általuk kontrollálhatatlan külső körülmények okozta változásokra. Arra, hogy a vállalatelméletbe a vállalkozói tevékenység beépülhessen, az osztrák iskola egyensúlytalan piaci koncepciója ad lehetőséget: csakis egyensúlytalanságban van mód a vállalkozói „felfedezésekre”.

➤ *A költségek objektivitásának a feltevése*

A szerződéses vállalatelméletekből teljesen hiányzik a költségek szubjektivitásának a gondolata, mivel mindig egyensúlyt tételeznek fel, és egyensúlyban a költségek objektívek abban az értelemben, hogy az árak jól kifejezik őket. (Foss 1994) Egyensúlytalan helyzetben viszont az árak nem tükrözik tökéletesen az alternatív költségeket, egyensúlytalanságban a költségek szubjektívek, azaz az egyének eltérően ítélik meg a piaci szituációkat. A piaci folyamat és a vállalkozói tevékenység megértése éppen ezen szubjektív értékítélet alapján lehetséges.

➤ *A szerződések nem teljes voltának felemás kezelése*

A szerződés elméletek szerint a szerződések az információs aszimmetria miatt nem teljesek, azaz azért, mert bizonyos dolgok nem figyelhetőek meg és/vagy nem ellenőrizhetőek (Moore 1992:180). Az osztrák nézetek szerint a szerződés a tökéletlen tudás miatt nem teljes.

➤ *Az igazi bizonytalanság kizárása*

A szerződéses vállalatelméletek a bizonytalanság gyengébb formáját tételezik fel. Eszerint az ágensek képesek előre jelezni a jövőbeli események valószínűségeloszlását, amely alapot ad a kalkulációra. A valóságban viszont nem mindig ismertek a valószínűségek, és gyakran azok szubjektív becslése sem lehetséges. Ennek megfelelően, ha nagyobb relevanciával rendelkező elméletet akarunk, akkor a bizonytalanság erősebb formáját

(knighti bizonytalanság) kell feltételeznünk, ahogy azt az osztrák iskola is teszi.

➔ *A hayeki tudás probléma kiiktatása*

Néhány változó kivételével mindenről azt feltételezik a szerződéses elméletek, hogy azokat mindenki tudja (common knowledge), kizárva azt, hogy a tudás privát is lehet.⁴ Nem gondolják ugyan azt, hogy az ágensek tökéletes tudással rendelkeznek, de feltételezik, hogy tökéletesen tisztában vannak azzal, hogy a tudásuk nem teljes, ezért például keresési tevékenységet folytatnak annak érdekében, hogy a tudáshiányuk (ignorance) csökkenjen. A modern osztrák iskola (Kirzner 1997) viszont azt hangsúlyozza, hogy a bizonytalanság miatt a szereplők nem tudják, hogy mit nem tudnak, és ez jelenti az igazi tudáshiányt. Kirzner szerint ezt a fajta tudáshiányt a vállalkozói felfedezés folyamata csökkenti. A tudásprobléma megkerülése miatt a szerződéses elméletek a koordinációt kizárólag az ösztönzési problémára vezetik vissza.

Nézetem szerint a szerződéses elméletek fent említett hiányosságai közül a legfontosabb az, hogy a tudást nem tekintik valóságosan szétszórtnak és bizonytalannak, ezzel a koordinációs problémát leegyszerűsítik, és a vállalkozót kiiktatják az elméletből. A tudás – és az igazi koordinációs probléma – tehát nincs jelen a szerződéses elméletekben.

A következőkben sorra veszem a modern osztrák közgazdasági iskola azon nézeteit (szubjektivizmus, tudás probléma, vállalkozói elmélet), amelyek egy általánosabb vállalatelméletbe beépíthetők⁵, és bemutatom, hogy ezek a nézetek hogyan kapcsolhatók a „többdimenziós” vállalatelmülethez.

Szubjektivizmus

Az osztrák iskolának és a közgazdasági elméletek uralkodó irányzatának nézetei több területen is különböznek egymástól. Kirzner (1992) szerint az osztrák iskola két fő kérdésben vélekedik eltérően: (1) A piacot és a versenyt a tanulás és felfedezés folyamatának tekinti. (2) Elfogadja, hogy az egyéni döntések bizonytalan kontextusban történnek. Foss (1998) szerint az alapvető különbséget az osztrák iskola szubjektivizmusa jelenti. Ezen azt kell érteni, hogy az osztrák közgazdaságtan nem csak a szubjektív preferenciákat fogadja el, hanem a várakozások, tervek, hitek szubjektivitását is hangsúlyozza, és elismeri, hogy „különböző emberek különböző gondolatokkal rendelkeznek” (Lachmann 1976).

Úgy gondolom, hogy a szubjektivitás bizonyos mértékű elismerésére a vállalatelméletnek is szüksége van ahhoz, hogy hihetőbb állításokat fogalmazhasson meg.⁶ A szereplők szubjektív percepcióinak az elfogadása nélkül ugyanis nem érhető meg sem a piaci dinamizmus, sem a vállalkozói tevékenység. Ugyanakkor a szubjektivizmus elfogadásából azonnal következik az igazi bizonytalanság elfogadása is, hiszen ha minden egyén szubjektív meggyőződése alapján vesz részt a piaci tranzakciókban, akkor ez a többi egyén számára – mivel az egyének egymás szubjektív értékítéleteit nem ismerhetik – növeli a környezet kiszámíthatatlanságának mértékét. Ilyen perspektívában a tanulásra feltétlenül szükség van, sőt a „Schakle-i meglepetés” miatt a tanulásnak magában kell foglalnia az új típusú problémák kezelését lehetővé tevő új gondolati keretek kialakítását is. Ez a tanulás tehát teljesen más, mint amit a szerződéses elméletek elképzelnek.⁷ A szubjektivitás miatt a gazdasági magatartás lényege nem a maximalizálás, hanem a környezet megértése, a releváns környezeti változók definiálása, a bejövő információk értelmezése, és végül a megfelelő akció végrehajtása.

A szubjektivitásnak a tudásra vonatkozóan is komoly konzekvenciái vannak: bizonyos szituációkat „interpretációs kétértelműség” jellemez, azaz különböző szereplők ugyanabból az információs halmazból különböző, esetleg egymásnak ellentmondó tudást szűrhetnek le (Fransman 1994). Ez a magyarázat arra, hogy adott környezetben (iparágban) működő vállalatok miért reagálnak különböző módon ugyanarra a környezeti változásra.

A szubjektivizmus alapján könnyen elfogadhatóvá válik, hogy a valóság különböző szubjektív érzékelése miatt a vállalkozók és a menedzserek nem ugyanazokkal a kognitív keretekkel rendelkeznek, így eltérő döntéseket hoznak. Ez a nézet jelentős mértékben segít megérteni a vállalatok heterogenitásának problémáját.

A tudásprobléma

A hayeki tudás probléma a tudás szétszórt jellege miatt áll fent. A tudás probléma a következő:

„A racionális gazdasági rend problémájának sajátosságát az jelenti, hogy azoknak a körülményeknek az ismerete, amelyekre építünk, koncentrált és integrált formában sohasem létezik, hanem csak az egyes elkülönült egyének között szétszórt, részleges, sokszor egymásnak is ellentmondó ismeretek formájában. A társadalom gazdasági problémája tehát nem pusztán „adott” erőforrások allokálásának a

problémája, amennyiben adottnak azt tekintjük, ami egyetlen elme számára adott, amely azután ezen adatok birtokában képes a problémát tudatosan megoldani. A probléma inkább az, hogy miként biztosítsák a társadalom egyes tagjai által ismert erőforrások legjobb hasznosítását olyan célok érdekében, amelyek relatív fontosságát csak maguk az egyének ismerik. Röviden: a probléma az, hogy miként hasznosítsák azt a tudást, aminek a maga összességében senki sincs birtokában. (Hayek 1945:78)

A tudás szétszórjt jellege miatt koordinációra van szükség, és bármely gazdaság előtt álló alapvető probléma abban áll, hogy miképp tudja ezt a koordinációt úgy megvalósítani, hogy az a legjobb eredménnyel járjon. Hayek a koordinációs problémát tehát a tudásmegosztottság problémájaként mutatta be. Nagy érdeme, hogy megkérdőjelezte a tökéletes tudás feltevését, és középpontba állította a tudáshiány és a bizonytalanság problémáját. Hayek tudásproblémáját sokan – félreértve – úgy értelmezik, hogy a tudás azért fontos, mert az információ költséges. (Ez a nézet jellemzi a szerződéses vállalatelméleteket.) A koordináció a tudás szétszórjt jellege miatt fontos, a tudáshiány nem szüntethető meg az információ megszerzésének a költségei árán sem, és ez az igazi tudáshiány okozza azt, hogy a szereplők tévedhetnek is. A tudáshiánynak pozitív tartalma van Hayeknél: kölcsönös igazodási folyamatokat indít meg, és ez maga a piaci folyamat. (Boehm 1989)

Hayek általános értelemben fogalmazta meg a tudásproblémát, olyan problémaként definiálta, amely az egész gazdaság előtt áll. Nyilvánvaló azonban, hogy ez a probléma a vállalatok szintjén is jelentkezik az előbbivel azonos tartalommal, csak más formában: a vállalatnak a tagjai között szétszórjt tudást kell koordinálnia. A koordináció előfeltétele közös kódok, nyelvezet és szabályok, azaz közös tudásbázis kialakítása oly módon, hogy szinergia jöjjön létre. Ez a közös tudásbázis⁸ az egyéni tudások interakciói során alakul ki, de nem egyenlő az egyéni tudások összességével.

Kirzner (1973) Hayek gondolatait továbbfűzve úgy gondolja, hogy nem csak az a probléma, hogy tudjuk, hogy a tudás szétszórjt, hanem inkább az, hogy nem tudjuk, hogy mit nem tudunk, azaz tudjuk, hogy újdonságok fognak kialakulni, és tudjuk, hogy ezeknek a körvonalait nem tudhatjuk. Ebben a keretben a vállalkozói felfedezési folyamatra⁹ kell támaszkodni annak érdekében, hogy feltaláljuk magunkat.

Az osztrák elméletben tehát a fő problémát a tudás szétszórjttsága képezi. Mivel a tudás szubjektív módon fel-

dolgozott információ, ezért a tudás nem csupán szétszórjt, hanem szubjektív módon szétszórjt. Ennek a nézetnek a vállalatelmélet szempontjából kulcsszerepe van. Nézetem szerint a hayeki tudásprobléma nélkül nem lehet általános keretben gondolkodni a vállalatelméleti kérdésekről (a vállalat létének az oka, a vállalat határai, belső szervezete), mindhárom kérdés megválaszolásához szükségesek a hayeki nézetek. Hayek alapján az állapítható meg, hogy a vállalat nem csak a Coase (1937) által felvetett tranzakciós költségek miatt létezik, hanem azok hiányában is található olyan ok, amely szükségszerűvé teszi a vállalat létét. Ez az ok pedig abban áll, hogy a piac nem képes koordinálni minden szétszórjt tudást, illetve a vállalat relatíve jobban tudja koordinálni a szétszórjt, szubjektíven birtokolt implicit (tacit) tudást. A vállalat mérete és belső szervezete szintén a szétszórjt tudás koordinálásával kapcsolatos. A szubjektivizmus talaján állva az is elképzelhető, hogy egy vállalkozó például csupán azért tesz belsővé egy tranzakciót, mert azt gondolja, hogy saját vállalata olcsóbban tudja azt megvalósítani, mint a piac. Ezenkívül a vállalat méretét nyilvánvalóan korlátozza az a tény, hogy nem lehet bármennyi tranzakciót koordinálni egy vállalatban belül a tökéletlen tudás miatt.

A kalkulációs vitában az osztrák iskola egyik fő következtetése az volt, hogy a tervezés jelentős korlátokkal rendelkezik (Kirzner 1987). A vállalatra vonatkozóan ebből az következik, hogy a vállalat (tervezett rend) meglehetősen erős korlátok közé van szorítva. Ez azonban nem azt jelenti, hogy a vállalat létének nincs alapja, csupán azt, hogy a vállalat nem eredendően áll a piac felett, hanem csak bizonyos esetekben – amikor „jobb” tervezési képességre van szükség – valósít meg jobb koordinációt a piacnál. A „jobb” tervezési képességre dinamikus, nyitott világban van szükség, Teece (1986) szavaival élve akkor, ha a változás, az innováció az egész rendszerben változtatásokat igényel.¹⁰ A hayeki tudásprobléma a vállalat létének a megértését nem csak az említett innováció esetén teszi lehetővé – tehát nem csupán az evolúciós vállalatelméletbe illeszhető be –, hanem általános értelemben is. Hangsúlyozni kell, hogy a vállalatban belül sem valósítható meg a szétszórjt tudás tökéletes koordinációja, de ez a koordináció jobb, mint ha a piacon történne. Azokat a tevékenységeket tehát, amelyek „jobb” koordinációt igényelnek, a vállalatnak kell koordinálnia, nem pedig a piacnak. Ezek a tevékenységek Richardson (1972) terminológiáját használva a közeli komplementer tevékenységek.

A szétszórjt tudás tökéletlen koordinációjának az okát világítja meg Sautet (1998). Sautet (1998)¹¹ szerint a fő

probléma az, hogy a menedzsment „kettős hayeki tudás-problémával” áll szemben: nem csak a piacra vonatkozóan nem tud mindent, hanem az alkalmazottakra vonatkozóan sem. Ennek egy gyakorlati implikációja, hogy – mivel az alkalmazott tudása a tervek megvalósításáról pontosabb és szélesebb, mint a főnöké¹² –, az alkalmazott más következtetésre juthat arról, hogy mit kellene tenni, mint a főnöke. Véleményem szerint a „kettős hayeki tudásprobléma” a vállalkozó szintjén is értelmezhető. Ezt támasztja alá Hayek következő gondolata, amelyet a kalkulációs vitában fogalmazott meg:

„Ha elfogadjuk, hogy a társadalom gazdasági problémáját elsősorban az adott helyen és időben a változásokhoz való adaptáció jelenti, akkor el kellene fogadni azt is, hogy a végső döntést azoknak az embereknek kell meghozniuk, akik ismerik a körülményeket, akik közvetlenül ismerik a releváns változásokat és azokat az erőforrásokat, amelyek azonnal elérhetőek. Nem gondolhatjuk, hogy ez a probléma megoldható lenne úgy, hogy minden tudást a központi testület felé kommunikálnánk, amely – miután integrálta a tudást – meghozza a döntéseket.” (Hayek 1945:83)

Hayek idézett gondolatai arra hívják fel a figyelmet, hogy a vállalaton belül a tudás centralizációjára (koordinálására) és decentralizálására egyaránt szükség van. A centralizáció és a decentralizáció közötti helyes arány megtalálása nem könnyű feladat. Nézetem szerint ez a vállalkozó feladata. A beosztottaknak, akik a „kettős hayeki tudás probléma” miatt jobban ismerik a maguk környezetét, nem kell minden tudást a vezetés felé kommunikálniuk (tudás-decentralizáció). A kisebb horderejű kérdésekben célszerű a döntési jogot is megadni nekik, és csak ellenőrizni kell döntéseiket. A felső szintű vezetők az alsóbb szintű vezetőkhez hasonlóan nem kommunikálnak minden tudást a vállalkozó felé, hanem bizonyos körben saját maguk döntenek. Természetesen az ő döntési jogkörük lényegesen nagyobb jelentőségű, bonyolultabb problémákra vonatkozik, mint az alsóbb vezetőké, de a döntési kör meghatározottsága ugyanazon elv alapján történik, mint az alsó vezetőknel. Tulajdonképpen tehát a vállalkozó is ugyanazzal a kettős hayeki tudás problémával találja magát szemben, mint a vállalat felső vezetői: nem csak a piacra vonatkozóan nem tud mindent, hanem a vállalat felső vezetőire vonatkozóan sem. A vállalkozó tehát nem képes minden tudást centralizálni, az ő esetében nem a szubsztantív tudás a lényeges, hanem annak a tudása, hogy „tudjuk, hogy hol kell keresni a

tudást”. (Kirzner 1973:68) Az osztrák iskola nézeteiből az következik, hogy a menedzsment az „alsóbb szintű” koordinációs problémákat oldja meg, a tervezés (leadership), vagy más néven a vállalkozó a „magasabb szintű” problémákat. (Foss 1998)

Vállalkozói elmélet

A fentiek alapján nyilvánvaló, hogy a vállalatelméletnek magába kell építenie a vállalkozó tevékenységének megmagyarázását is. Erre a szerződéses vállalatelméletek képtelenek, mivel egyensúlyi állapotban írják le a vállalatot, és nem adnak magyarázatot magára az egyensúly felé vivő folyamatra. Egyensúlyban pedig nincs verseny, és nincsenek profitlehetőségek, így a vállalkozó nem illeszthető be ebbe a keretbe. A vállalkozó nem csak nem építhető be a szerződéses elméletekbe, de szükség sincs arra: ha a döntéshozó a körülményeket tökéletesen ismeri, akkor optimális döntéseket tud hozni ezen körülményekre tekintettel. Ez a mechanikus döntéshozatal csak tökéletes tudás és előrelátás esetén fogadható el. Ezért a szerződéses elméletek, ha említik is a vállalkozót, azonosítják azt a menedzserrel. Pedig a vállalkozó és a menedzser nem ugyanaz. *A vállalkozó* állandóan új cél-eszköz rendszert állít fel, míg *a menedzser adott cél-eszköz* struktúrában tevékenykedik, és a Ricardo-i vagy Pareto-i járadékot¹³ akarja maximalizálni, nem pedig a vállalkozói profitot. Az osztrák elméletben a vállalkozó döntései természetesen knighti bizonytalanságban történnek. Ezzel szemben a neoklasszikus elméletben a bizonytalanság olyan szituációra vonatkozik, ahol a valószínűség-eloszlás ismert (knighti kockázat). A szerződéses elméletekben valójában azért nincs hely a vállalkozó számára, mert a bizonytalanság gyengébb formájának a feltételezése esetén minden döntés csupán kalkuláció kérdése. A kalkulációra pedig minden egyén azonos mértékben képes, ha a tudás privát jellegét nem ismerjük el, azaz azt feltételezzük, hogy minden egyén ugyanazt tudja, vagy költségek árán ugyanazt tudhatja. Ily módon a szerződéses vállalatelméletek vállalkozói elméletének a hiánya a tudással kapcsolatos feltevésekre vezethető vissza. Véleményem szerint a fő problémát az okozza a szerződéses elméletekben, hogy a tudás helyett az információra helyezik a hangsúlyt. Egy korábbi tanulmányomban (Kapás 1999a) már bemutattam, hogy az információ és a tudás különböző dolgok: az információ tényekre, állításokra vonatkozik, és az integritás elvesztése nélkül kommunikálható, míg a tudás a feldolgozott információt, felhalmozott gyakorlati képességet jelenti, ami nehezen vagy

egyáltalán nem adható át másoknak, többnyire csak tanulással szerezhető meg, és arra vonatkozik, hogy miképp kell valamit csinálni. A tudásra vonatkozó osztrák nézetek tehát elengedhetetlenek ahhoz, hogy a vállalkozónak szerepet adjunk a vállalat megértésében.

A vállalatelmélet nem lehet elszigetelt a magasabb szinten (iparág) lezajló folyamatok magyarázatát adó elméletektől, hiszen ahhoz, hogy plauzibilis megállapításokat tehessünk magáról a vállalatról, a piac működéséről is megfelelő elmélettel kell rendelkezünk. Az osztrák iskola legfontosabb nézetei a piaci folyamatra vonatkoznak (Kirzner 1992), így kiváló háttérelméletként szolgálnak a vállalatelmélet számára. Az osztrák piaci folyamatok elmélete egyben vállalkozói elmélet is, mivel az igazodási folyamatban a vállalkozó játssza a főszerepet. Az osztrák iskolán belül a vállalkozói elmélet leginkább Kirzner (1973, 1997) nézeteiben bontakozott ki.¹⁴ A következőkben összefoglalom Kirzner gondolatmenetét a vállalkozói felfedezés folyamatára vonatkozóan.

A piaci folyamatokban központi szerepet játszik a tudáshiány (ignorance) és a felfedezés. Kirzner (1973) kiinduló nézete az, hogy a piaci résztvevők kölcsönös tudáshiánya miatt egyensúlytalanság áll fent. Az eredeti állapot azért tekintendő egyensúlytalannak, mert kölcsönös előnyöket tartogató lehetőségek (tisztá profitlehetőségek) léteznek. Egyensúlytalanságban ugyanis az erőforrás- és a termékpiacokon a tranzakciók koordinálatlanok, és ez a koordinálatlanság árkülönbségekben jelenik meg. Ezeket az árdifferenciákat a szereplők előbb vagy utóbb felfedezik, és így az árkülönbségekben rejlő tisztá profitlehetőségeket megragadják. A vállalkozó jobb tudását használja ki, amikor a profitlehetőségeket megragadja. A piaci folyamat azokat a változásokat jelenti, amelyek a kezdeti tudáshiányból eredő felfedezések sorozatából állnak. Kirzner ezeket a felfedezéseket az egyensúly felé tendáló folyamatnak tekintette. A folyamat szerinte azért visz az egyensúly felé, mert az eredeti tudáshiány folyamatos korrigálása megy végbe: a hibás képzeteken alapuló tervek kiigazításra kerülnek. Tisztá profit elérésére pedig azáltal van lehetőség, hogy egy korábbi periódusban a vállalkozók tévedtek, hibás döntéseket hoztak. A vállalkozás szempontjából Kirzner szavaival élve az „éberség” (alertness) a fontos, azaz annak a tudása, hogy hol lehet a piaci adatokat megszerzeni. A vállalkozói éberséget a „legmagasabb rendű” tudásnak nevezte Kirzner.

A szerződéses vállalatelméletek (Coase 1937, Fama 1980) szerint a vállalkozói képesség nem más mint egy speciális humán tőke, amely a piacon megszerezhető, és

ebben a vonatkozásban nem különbözik a többi inputtól: van piaci ára és alternatív költsége. A szerződéses elméletek által képviselt vállalkozói input koncepció egy pillanat alatt romba dönthető: Ha a vállalkozói képesség piaci input, akkor nincs olyan személy, aki ezen input felhasználásáról dönthetne. Ezzel szemben Kirzner (1973) bemutatta, hogy a vállalkozás abban különbözik alapvetően a többi input szolgáltatásától, hogy nincs alternatív költsége, ugyanis a tisztá vállalkozás elsődlegesen felfogást (perception) jelent. Ezzel Kirzner tulajdonképpen azt hangsúlyozta, hogy a vállalkozói képesség nem lehet piaci szerződés tárgya, mint ahogy azt a szerződéses vállalatelméletek gondolják. Ez emlékeztet Knight (1921) nézetére: a vállalkozói ítélőképesség olyan mértékben az egyén fejében létezik (azaz implicit), hogy nem képezheti piaci szerződés tárgyát, azaz nincs olyan piac, amelyen a vállalkozó specifikus tudása mások felé kommunikálható lenne, ezért saját vállalatot kell létrehozni a vállalkozói percepciók megvalósításához.

A szerződéses elméletek egyensúlyi megközelítésével szemben az osztrák iskola vállalkozói elméletének alapvető nézeteire szüksége van az általánosabb vállalatelméletnek. Természetesen számos kritika fogalmazható meg a kirzneri vállalkozói elmélettel szemben (Klein 1975, Casson 1982, Harper 1996),¹⁵ nincs tehát arról szó, hogy mechanikusan át kell venni az osztrák iskola vállalkozói elméletét. A többdimenziós vállalatelméletre elsősorban a kirzneri szemléletmódnak kell hatással lennie: a „piac mint folyamat” koncepciója megteremti a hidat a vállalkozó szerepének a vállalatelméletbe történő beépítéséhez. Ezt követően a vállalkozó szerepének az árnyaltabb megértése további kihívást jelent az elmélet számára.

Következtetések

Az előzőekben már hangsúlyoztam, hogy az osztrák iskola nézetei – bár alapvetően az evolúciós – kompetencia-alapú vállalatelmélethez illeszkednek a „többdimenziós” vállalatelmélet kidolgozásához is nélkülözhetetlenek. A két vállalatelméleti ág egyike sem képes általános értelemben megválaszolni a vállalatelméleti kérdéseket, és nézetem szerint ez alapvetően abból ered, hogy ezek az elméletek nem képesek kezelni az időtávokat. Míg az evolúciós vállalatelmélet túldimenzionálja a változások jelentőségét, addig a szerződéses elméletek egyáltalán nem számolnak az igazi bizonytalansággal: túldimenzionálják a stabilitást, s így statikus elemzést végeznek. A két vállalatelméleti ág integritásának a megteremtése, a

„többdimenziós” vállalatelmélet kidolgozása megköveteli a vállalatelmélet alapfeltevéseinek és keretének az általános értelmű meghatározását. A feltevéseknek az emberi magatartásra, az időre és a bizonytalanságra kell vonatkozniuk, a vállalatelmélet számára a keretet pedig a piacnak mint folyamatnak a felfogása jelenti. Az előzőekben már bemutattam, hogy a most említett feltevések és keret meghatározásában jelentős mértékben kell a modern osztrák közgazdasági iskola nézeteire támaszkodni. A következőkben röviden utalok arra, hogy az osztrák nézetek mely pontokon járulnak hozzá az általánosabb vállalatelmélet alapfeltevéseinek és keretének a kidolgozásához.

Az emberi magatartásra vonatkozó feltevés

A racionalitás feltevése általánosan elfogadott a közgazdaságtanban. Értelmezése azonban nem egyértelmű, a racionalitásnak van egy szűkebb (optimalizáló), és egy tágabb (nem optimalizáló magatartás) értelme is. A szerződéses vállalatelméletek a racionalitást csak adott cél-eszköz kereten belüli választásra (optimalizálás) vonatkoztatják. Ebben a felfogásban nem lehet megmagyarázni magának a cél-eszköz keretnek a kiválasztását. Ha elfogadjuk azt a tényt, hogy állandóan új erőforrások, technikák, piacok jönnek létre, vagy megváltoznak az ízlések, akkor nem lehet az erőforrások optimális allokálásáról beszélni. (Langlois 1985) A racionalitás tehát többdimenziós fogalom, tágabb értelmezése szerint a racionalitásba belefér a tanulás és a tévedés is. Nyilvánvaló, hogy az általánosabb vállalatelméletnek a racionalitás tágabb értelmezését kell alkalmaznia.

Mises (1949) emberi cselekedet (human action) elmélete tulajdonképpen kísérlet a racionalitás általános keretének a meghatározására, és mint ilyen alkalmazható a többdimenziós vállalatelméletben is. Az emberi cselekedet (human action) olyan tevékenységet foglal magában, amely azt célozza, hogy az ember jobb helyzetbe kerüljön a korábbiakhoz képest. A Mises-i keretben a döntések nem mechanikus kalkulációk, bár Mises is úgy gondolta, hogy az ember képes a célokat hatékonyan követni, ha a cél-eszköz keret adott, de maguknak a céloknak és eszközöknek a meghatározására is képes. Az emberi cselekedet (human action) tehát magában foglalja a maximalizáló magatartás hatékonyságkereső magatartását (ez jellemzi a szerződéses elméleteket), de olyan elemet is magában foglal, amely hiányzik a tisztán maximalizáló magatartásból, ez a vállalkozói elem. Az emberi cselekedet (human action) koncepció azért képezheti egy általánosabb vállalatelmélet alapját,

mert hosszú és rövid távon is plauzibilis feltevéssel él:

(1) a releváns cél-eszköz keret azonosítása (hosszú táv),
(2) a hatékonyság keresése ezen kereten belül (rövid táv). Természetesen ez a két tevékenység egyetlen, integrált emberi tevékenységet jelent. Minden egyén integrált módon cselekszik, és magatartása mindkét komponens szerint elemezhető: hatékonyságkeresés és vállalkozás. A vállalkozói elem teszi kreatívvá, aktívvá, és humánussá az emberi cselekedetet (Kirzner 1973).

Az időtényező figyelembevétele

Az osztrák iskola piaci folyamatok elmélete számol az idővel – Hayek (1937) maga is azt írja, hogy csak az idő múlása ad értelmet az egyensúlynak –, míg a neoklasszikus iskola nem tudja az időt megfelelően kezelni. Neoklasszikus szemléletben az idő: (1) homogén, azaz független a tartalmától, (2) végtelenül osztható, (3) múlása semmit sem ad hozzá a dolgokhoz (a tanulás adott tudásbázison megy végbe). Mindezekből az következik, hogy a változások egyetlen pillanatba vannak sűrítve. Ezzel szemben az osztrák iskola a reális idő felfogást képviseli, amely a tapasztalatok dinamikus áramát jelenti, azaz magát a változást képes leírni. (O’ Driscoll és Rizzo 1985) A reális idő két legfontosabb implikációja az alkalmazkodási folyamat és a bizonytalanság. A reális időben a jövő nem vezethető le logikusan a jelenből. Ez azt jelenti, hogy a vállalkozó nem tudhatja azt, hogy a jövőben milyen tudása lesz, és így az új üzleti gondolatok (új termékek, új technológiák, új szervezeti sémák) sem jelezhetőek pontosan előre (Harper 1996).

A bizonytalanságra vonatkozó feltevés

Rövid távon hihető feltétel a bizonytalanság gyengébb formája, amit a szerződéses vállalatelméletek gondolnak. Hosszú távon azonban nem feltételezhető az, hogy a jövőbeli lehetséges kimeneteket ismerik az aktorok, és ráadásul még valószínűségeket is tudnak ezekhez rendelni. Az igazi bizonytalanságra a figyelmet az osztrák iskola (és Knight 1921) irányította rá. O’ Driscoll és Rizzo (1985) szerint az igazi bizonytalanság lényege az, hogy endogén, és így nem iktatható ki.

A vállalatelmélet kerete: piaci folyamatok

Korábban vita tárgyát képezte az a kérdés, hogy mit kell a vállalatelméletnek megmagyaráznia. Egyes közgazdászok szerint a vállalatelméletnek nagyobb egységek, pl. iparágak magatartását kell tanulmányoznia, mások az egyedi cég működésének az elemzését hangsúlyozták. A vállalatelmélet tárgyköre explicit módon Holmström és

Tirole (1989) írása nyomán vált egyértelművé. Ennek ellenére még ma is gyakran vállalatelméletnek aposztrofálnak olyan elméleteket, amelyek az iparág szintjén lezajló folyamatokat írják le.¹⁶ Úgy gondolom, hogy ez nem véletlenül fordul elő; arra utal, hogy a vállalatelméletnek természetes szövetségese a piaci folyamatok elmélete, a vállalatelméleti kérdések megválaszolása megköveteli a vállalatnak a piaci folyamatokban való kezelését. A vállalatelmélet kidolgozása tehát nem elméleti vákuumban történik. Mivel a vállalat a piacon működik, magatartásának a megértése nem képzelhető el anélkül, hogy a piaci folyamatokra vonatkozóan ne rendelkezni elmélettel, és ezt az elméletet ne alkalmazzuk a vállalatelméletben. A modern osztrák közgazdagságtan piaci folyamatok elmélete egy állandóan és előre nem megjósolható irányban változó világban akarja a piaci igazodási folyamatokat leírni. Alapvető nézeteinek alkalmazására az általánosabb vállalatelméletnek szüksége van, mert csak a piac mint folyamat koncepciója ad lehetőséget a vállalkozó szerepének a megértésére, akiknek a funkcióit a vállalatelméletnek meg kell magyaráznia.

Irodalom

- Alchian, A. A.–Demsetz, H.* (1972): Production, Information Cost, and Economic Organization. *American Economic Review* 62:777-795.
- Boehm, S.* (1989): Hayek on Knowledge, Equilibrium and Prices. *Wirtschaftspolitische Blätter* 36. 2:201-213.
- Boettke, P.–Prychitko, D. L.* (szerk.) (1994): Market Process. *Essays in Contemporary Austrian Economics*. Aldershot: Edward Elgar
- Caldwell, B.–Boehm, S.* (szerk.) (1992): *Austrian Economics: Tensions and New Directions*. Boston: Kluwer
- Casson, M.* (1982): *The Entrepreneur: An Economic Theory*. Gregg Revivals. Aldershot. 1991
- Cheung, S. N. S.* (1983): The Contractual Nature of the Firm. *Journal of Law and Economics* 26:1-22.
- Coase, R. H.* (1937): The Nature of the Firm. Megjelent: *Williamson, O. E. – Winter, S. G.* (szerk.) (1991) *The Nature of the Firm, Origins, Evolution, and Development*. Oxford University Press, New York, Oxford
- Cremer, J.* (1993): Corporate Culture and Shared Knowledge. *Industrial and Corporate Change* 2. 3:351-386.
- Fama, E. F.* (1980): Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy* 88. 2:288-307.
- Foss, N. J.* (1994): The Theory of the Firm: The Austrians as Precursors and Critics of Contemporary Theory. *Review of Austrian Economics* 7. 1:31-64.

- Foss, N. J.* (1998): Firms and the Coordination of Knowledge: Some Austrian Insights. DRUID Working Paper No. 98-19. Copenhagen
- Fransman, M.* (1994): Information, Knowledge, Vision and Theories of the Firm. *Industrial and Corporate Change* 3. 3:713-757.
- Grossman, S.–Hart, O.* (1986): The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical Integration. *Journal of Political Economy* 94. 4: 691-719.
- Harper, D.* (1996): *Entrepreneurship and the Market Process: An Inquiry into the Growth of the Knowledge*. London: Routledge
- Hart, O.* (1995): *Firms, Contracts, and Financial Structure*. Oxford University Press. New York. Oxford
- Hayek, F. A.* (1937): *Economics and Knowledge*. Megjelent: *Individualism and Economic Order*. London: Routledge and Kegan Paul. 1976
- Hayek, F. A.* (1945): *The Use of Knowledge in Society*. Megjelent: *Individualism and Economic Order*. London: Routledge and Kegan Paul. 1976
- Hayek, F. A.* (1946): *The Meaning of Competition*. Megjelent: *Individualism and Economic Order*. London: Routledge and Kegan Paul. 1976
- Hayek, F. A.* (1973): *Law, Legislation and Liberty*. Vol. 1.: Rules and Order. Chicago: Chicago University Press
- Hayek, F. A.* (1978): *Competition as a Discovery Procedure*. Megjelent: *New Studies in Philosophy, Politics, Economics and History of Ideas*. London: Routledge and Kegan Paul
- Hayek, F. A.* (1995): *Piac és szabadság: válogatott tanulmányok*. II. rész. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Herbener, J. M.* (1991): Ludwig von Mises and the Austrian School of Economics. *Review of Austrian Economics* 5. 2:33-50.
- Holmström, B. – Milgrom, P.* (1994): The Firm as an Incentive System. *American Economic Review* 84. 4: 972-991.
- Holmström, B. – Tirole, J.* (1989): *The Theory of the Firm*. Megjelent: *Schmalensee, R. – Willig, R.* (szerk.) *Handbook of Industrial Organization*, Vol. 1. Amsterdam: North-Holland
- Jensen, M. – Meckling, W.* (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3:305-360.
- Kapás, J.* (1999a): A vállalat tudása. *Vezetéstudomány* 6:2-11.
- Kapás, J.* (1999b): Szükség van többdimenziós vállalatelméletre? Az evolúciós vállalatelmélet kritikai összefoglalása. *Közgazdasági Szemle július – augusztus*
- Kirzner, I. M.* (1973): *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press
- Kirzner, I. M.* (1987): *The Economic Calculation Debate: Lessons for Austrians*. *Review of Austrian Economics* 2:1-18.

- Kirzner, I. M.* (1992): *The Meaning of Market Process: Essays in the Development of Modern Austrian Economics.* London, New York. Routledge
- Kirzner, I. M.* (1996): Reflections on the Misesian Legacy in Economics. *Review of Austrian Economics* 9. 2:143-154.
- Kirzner, I. M.* (1997): Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature* 35:60-85.
- Klein, B.* (1975): Book review: Competition and Entrepreneurship. *Journal of Political Economy* 83:1305-1309.
- Klein, P. G.* (1996): Economic Calculation and the Limits of Organization. *Review of Austrian Economics* 9. 2:3-28.
- Knight, F. H.* (1921): *Risk, Uncertainty, and Profit.* Reprint 1964. New York: Augustus M. Kelley
- Lachmann, L. M.* (1976): From Mises to Schakle : An Essay on Austrian Economics and the Kaleidic Society. *Journal of Economic Literature* 14. 1:54-62.
- Lachmann, L. M.* (1986): *The Market as an Economic Process.* Oxford. Basil Blackwell
- Langlois, R. N.* (1985): Knowledge and Rationality in the Austrian School: An Analytical Survey. *Eastern Economic Journal* 9. 4:309-330.
- Langlois, R. N.* (1992): Transaction Cost in Real Time. *Industrial and Corporate Change* 1. 1:99-127.
- Langlois, R. N. – Robertson, P.* (1995): *Firms, Markets, and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions.* London. Routledge
- Mises, L.* (1949): *Human Action: A Treatise on Economics.* London: William Hodge
- Moore, J.* (1992): The Firm as a Collection of Assets. *European Economic Review* 36: 493-507.
- Nelson, R. R. – Winter, S. G.* (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change.* Harvard University Press. Cambridge. London
- O'Driscoll, G. P. – Rizzo, M.* (1985): *The Economics of Time and Ignorance.* Oxford: Blackwell
- Palermo, G.* (1998): Do Markets Work? A Critique of the Positive and Normative Contents of the Austrian Theory. Paper presented at the 3rd International Symposium on Evolutionary Economics and Mainstream. Organized by the Russian Academy of Sciences. 30-31 May 1998. Russia. Puschino
- Richardson, G. B.* (1972): The Organisation of Industry. *Economic Journal* 82. 327:883-896.
- Salerno, J. T.* (1993): Mises and Hayek on Calculation and Knowledge: Reply. *Review of Austrian Economics* 7. 2:111-125.
- Salerno, J. T.* (1998): Mises and Hayek Dehomogenized. *Review of Austrian Economics* 6. 2:113-146.
- Sautet, Frederic* (1998): *An Entrepreneurial Theory of the Firm.* Ph.D. Dissertation. New York University
- Schakle, G. L. S.* (1972): *Epistemics and Economics.* Cambridge: Cambridge University Press
- Teece, D. J.* (1986): Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy. *Research Policy* 15:285-305.
- Williamson, O. E.* (1985): *The Economic Institutions of Capitalism.* New York. Free Press
- Yeager, L. B.* (1993): Mises and Hayek on Calculation and Knowledge. *Review of Austrian Economics* 7. 2:93-109.

Lábjegyzet

- 1 A bizonytalanságot knighti értelemben (Knight 1921) kell felfogni, azaz bizonytalanság esetén az aktorok nem ismerik az események jövőbeli lehetséges kimeneteinek valószínűségeit.
- 2 A kalkulációs vitában a következő témák kerültek felszínre, amelyek a vállalatelmélet szempontjából is fontosak: a tudás, az ösztönzők, a tulajdonosi jogok szerepe. A kalkulációs vitáról lásd: Hayek (1995), Yeager (1993), Salerno (1993), Herbener (1991), Kirzner 1996
- 3 Palermo (1998) megjegyzi, hogy Hayek és Kirzner semmilyen szigorú bizonyítékkal nem szolgált arra nézve, hogy a piaci folyamatok konvergálnak, ez egyszerű tapasztalati megfigyelés.
- 4 A szerződéses elméletek privát információt, nem pedig privát tudást feltételeznek. Az ügynök és a megbízó ugyan nem azonos dolgokat tud, de a lényeg az, hogy költségi révén a megbízó is megtudhatja mindazt, amit az ügynök tud. Ez pedig privát információt jelent (költségek árán megszerzhető). Ez az információs probléma ekvivalens az adatok gyűjtésének a problémájával. Ezzel szemben a hayeki privát tudás mások által nem szerzhető meg.
- A vállalat tudásáról lásd részletesen: Kapás (1999a).
- 5 Az általánosabb, általam „többdimenziós”-nak elnevezett vállalatelmélet lényegét és elemeit, valamint az evolúciós vállalatelmélettel való viszonyát részletesen kifejtettem egy korábbi tanulmányomban. Lásd: Kapás (1999b). Többdimenziós vállalatelmélet alatt azt az elméletet értem, amely képes a különböző megközelítéseket integrálni, és az időtávokat kezelni.
- 6 Az osztrák iskolán belül is léteznek különbségek a szubjektivizmus tartalmát illetően. Kirzner (1992) bemutatja az osztrák iskolán belül elkülöníthető irányzatokat, melyek között említést tesz a radikális szubjektivizmusról (Lachmann 1986, Schakle 1972) is. A radikális szubjektivisták szélsőségesen fogják fel a szubjektivizmust, azt vallják, hogy a piaci problémák, korlátok és lehetőségek csupán annyiban ténylegesen azok, amennyiben az egyének annak tekintik őket. Ezt a nézetet a többi osztrák közgazdász nem fogadja el. Véleményem szerint a vállalatelméletnek a szubjektivizmus azon felfogására kell építkeznie, amire Kirzner és a többi osztrák közgazdász utal: az egyének szubjektív preferenciákkal, jövőképekkel és értékítéletekkel rendelkeznek, és ezek alapján cselekszenek, de a piaci problémák objektíven léteznek, felfedezésüktől függetlenül.
- 7 A szerződéses elméletek tudatos tanulásról beszélnek, amely akkor mehet végbe, ha az egyén tudja, hogy valamit nem

tud, sőt azzal is tisztában kell lennie, hogy mit nem tud. Ezzel szemben a piaci folyamatok elméletében a szereplők nincsenek tisztában azzal, hogy mit nem tudnak, ezért érheti őket meglepetés. A piaci folyamatok – mint a kezdeti tudáshiányt korrigáló lépések sorozata – nem tudatos tanulást foglalnak magukban.

8 Cremer (1993) ezt a közös tudásbázist nevezi vállalati kultúrának.

9 A felfedezést (ami az eddig nem ismert profitlehetőségekre vonatkozik) az különbözteti meg a kereséstől (ami olyan információ tudatos beszerzésére vonatkozik, amiről az egyén tudja, hogy korábban nem rendelkezett vele), hogy a felfedezés meglepetéseket is tartalmazhat.

10 Teece (1986) az innováció két fajtáját különböztette meg: a rendszer minden elemében változtatásokat igénylő innováció (systemic), illetve az autonóm innováció, amely csak egy adott rendszeremben kíván változtatást.

11 Sajnos Sautet disszertációját nem állt módomban olvasni, annak tartalmáról Foss (1998) leírásából van tudomásom.

12 Ez azért van így, mert a bizonytalanság miatt az egyének kevesebb feladatra koncentrálnak, és így adott területen több tudást halmoznak fel. Ebből az következik, hogy a beosztottak jobban ismerik a környezetet, mint a főnökök.

13 A járadékok négy fajtája különböztethető meg: 1) A Ricardo-i járadék az erőforrás szűkösségére vezethető vissza. 2) Vállalat-specifikus eszközök használata esetén képződik a Pareto-i járadék, amely az erőforrás első és második legjobb használatából származó jövedelmek különbsége. 3) A monopoljáradék a monopolista szituáció következménye. 4) A vállalkozói (Schumpeter-i) járadék a kockázatvállalásért és a bizonytalan környezetben hozott vállalkozói döntésekért járó eredmény.

14 A kirzneri elmélet Hayek és Mises nézeteire épült rá. Kirzner Hayektől (1978) vette át azt a nézetet, hogy a piaci folyamat a kölcsönös felfedezés folyamata, Mises-től (1949) pedig azt, hogy az emberi akciók vállalkozói elemet foglalnak magukban.

15 Harper (1996) szerint Kirzner elméletének a legfőbb hiányossága az, hogy a piaci folyamatot csak a változások által kiváltott adaptív folyamatnak tekinti, és nem vállalkozik arra, hogy megmagyarázza, honnan származnak ezek a változások. Ezeket pedig meg kellene magyarázni, hiszen maguk is részei a piaci folyamatoknak.

16 Talán a legismertebb példa erre Nelson és Winter (1982) elmélete.

E számunk szerzői:

Dr. Norbert THOM a berni egyetem Szervezési és Személyzeti Intézetének igazgatója; **Dr. HOVÁNYI GÁBOR** a közgazdaságtudomány doktora, az MTA KTK tudományos tanácsadója, a JPTE tanszékvezető egyetemi magántanára; **KAPÁS JUDIT** egyetemi adjunktus, KLTE Közgazdasági és Üzleti Tudományok Intézete; **BENEDEK GÁBOR** PhD hallgató, BKE; **Dr. PRUGBERGER TAMÁS** egyetemi tanár, Miskolci Egyetem, Kossuth Lajos Tudományegyetem, Debrecen; **VARGA EDIT** igazgató, Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal Győr-Moson-Sopron megyei igazgatósága; **BARABÁS ESZTER** PhD hallgató, Miskolci Egyetem; **Dr. RÓTH ANDRÁS** a Magyar Minőség Társaság tanácsadója.

BENEDEK Gábor*

MESTERSÉGES INTELLIGENCIA AZ ÜZLETI VILÁGBAN

– Marketingakciók hatékonyságának elemzése statisztikai
és Data Mining módszerekkel –

A cikk egy gyakorlati probléma segítségével kívánja bevezetni az olvasót a Data Mining módszertan alkalmazási lehetőségeibe. Az elemzést a dolgozat szerzői készítették és mutatták be a Clementine Users Group Conference 1999 alkalmából. Az elemzéshez használt adatbázis szintetikus, és a szemléltetés kedvéért megfelelően egyszerűsített.

A matematika és a számítástechnika területén már régóta megjelentek, és sok alkalmazásban (kép-, hangfelismerés, fordítóprogramok) szerepelnek sikeresen a mesterséges intelligencia algoritmusai. Hamar jelentkezett az üzleti világ igénye is az újszerű adatelemzési technológiára, a Data Miningra. A Data Mining sikeressége elsősorban annak tudható be, hogy a vállalatok a modern számítástechnikai lehetőségek miatt óriási, és viszonylag könnyen és gyorsan hozzáférhető adatbázisokkal rendelkeznek. Ezen adattárházak sokszor nem is adatelemzési célokat szolgáltak (hanem például a számlázást), mégis az adatok mögött rejlő információ rendkívül nagy erőt adhat a vállalat vezetőinek, stratégiai tervezőinek kezébe. Hagyományos statisztikai eszközökkel azonban reménytelennek tűnő feladat egy ilyen óriási adatbázisból az összes hasznos információ kinyerése. Ennek pedig paradox módon pont a túlságosan nagy adatbázis és a rendkívül sokféle és bonyolult (nem lineáris) összefüggések az okai. Nem beszélve arról, hogy mondjuk egy statisztikai hipotézisvizsgálathoz már az elemzés kezdetén rendelkezniünk kell valamilyen feltevéssel, melyet az adatok birtokában meg akarunk erősíteni, vagy el akarunk vetni. A Data Mining alkal-

mázásánál nem szükségesek a prekonceptiók, a számítógép automatikusan generálja őket. (Sokszor többet is, melyeket már tényleg a statisztikai próbák, illetve a vállalati szakértők ellenőriznek.) Az algoritmusok nem „részhajlók”, nem kerüli el a figyelmüket semmi, és képesek bonyolult összefüggéseket és kapcsolatokat is feltárni.

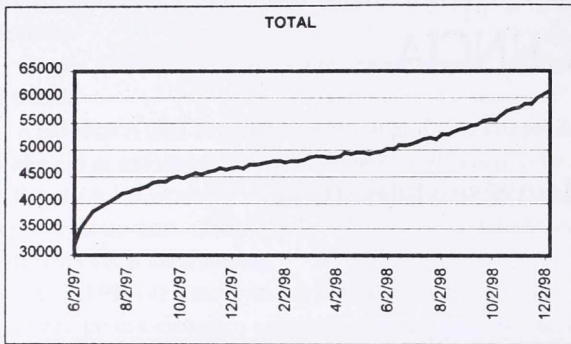
A probléma

Adott egy vállalat, amely valamilyen terméket vagy szolgáltatást árul. Az értékesítés partnereken keresztül (pl. bolt) történik. A forgalom az elmúlt időszakban eleinte erőteljes növekedést mutatott, majd megtorpan. A vállalatnak egy nagyszabású reklámakcióval sikerült kimosdulnia a stagnálásból, és újból forgalomnövekedés következett be. (1. ábra) A vállalat tisztában van azzal, hogy a forgalomnövekedés nem egységesen ment végbe a reklámakciót követően. Azaz összességében növekedett az eladás, de egyes boltokon belül e növekedés mértéke, tendenciája eltérő volt. A vállalat arra szeretne magyarázatot kapni, hogy vajon *milyen tényezők játszottak közre* az egyes boltoknál a reklámakció hatékonysága szempontjából. Továbbmenve arra is kíváncsi, hogy *mi jellemző azokra a boltokra*, ahol az eddig használt marketingakció hatékony, és *mi azokra*, ahol más reklámstratégiát érdemes alkalmazni. Sőt, pozitív válaszok esetén tovább lehetne mélyíteni az elemzést (hova

* A cikk alapjául szolgáló konferenciaanyagot a szerző Dévényi Edittel együtt készítette.

érdemes új boltokat telepíteni, milyen időpontokban, illetve időközönként érdemes új akcióval előállni stb.), ez azonban meghaladja a tanulmány kereteit.

1. ábra



Az adatok

Két adatbázis állt a vállalat rendelkezésére. Az első – forgalom adatbázis – az egyes boltok (összesen 50 db) heti forgalmát tartalmazza akció előtt és után. A második – demográfiai adatbázis – az egyes boltok általános jellemzőit tartalmazza, úgymint régió; a vonzáskörzet átlagos jövedelme; boltméret; parkolási lehetőség; média ellátottság. (1. táblázat)

Forgalom adatbázis

| Time | SHOP1 | SHOP2 | SHOP3... |
|----------|---------|---------|----------|
| 06.02.97 | 624.927 | 670.874 | 655... |
| 06.09.97 | 692.243 | 724.555 | 723... |
| 06.16.97 | 717.772 | 759.384 | 708... |
| 06.23.97 | 783.636 | 755.236 | 810... |
| 06.30.97 | 772.534 | 752.692 | 769... |
| 07.07.97 | 824.155 | 752.137 | 759... |
| 07.14.97 | 856.076 | 768.098 | 809... |
| 07.21.97 | 813.699 | 775.112 | 789... |
| 07.28.97 | 807.969 | 843.743 | 852... |
| 08.04.97 | 863.928 | 876.288 | 874... |

Demográfiai adatbázis

| SHOP | Region | Attraction Zone Income | Store Scale | Parking | Media Attendance |
|--------|----------|------------------------|-------------|---------|------------------|
| SHOP33 | Town | Average | Large | Good | Average |
| SHOP32 | Town | Well-to-do | Small | Bad | Average |
| SHOP31 | City | Well-to-do | Medium | Good | Average |
| SHOP30 | Budapest | Average | Small | Bad | Average |
| SHOP29 | Budapest | Poor | Medium | Good | Average |
| SHOP1 | City | Average | Medium | Bad | Average |
| SHOP43 | City | Average | Small | Good | Average |
| SHOP42 | Village | Tight | Large | Bad | Average |
| SHOP41 | Village | Average | Large | Good | Average |
| SHOP40 | City | Tight | Small | Bad | Average |

Ennek tükrében megfogalmazhatók azok a konkrét Data Mining célok, melyek elérését előzetesen kitűztük. Szeretnénk minden egyes bolthoz hozzárendelni a forgalmi adatai alapján néhány olyan jellemzőt, mely tömören jellemzi, hogy az adott boltban hogyan alakult az értékesítés. Ezek alapján megpróbáljuk szegmentálni a boltokat teljesítményük alapján. Nemcsak arról van szó, hogy szét szeretnénk választani egymástól a jó, illetve a kevésbé jó forgalmú boltokat. Ehhez különben is valahogyan definiálnunk kellene a „jó” fogalmát. Ehelyett először elvégezzük a csoportosítást, majd ezután a csoportokat egyenként jellemezzük (címkézés). Ezután kerül

sor a demográfiai adatbázis felhasználására. Ekkor ugyanis minden bolt rendelkezik egy egyértelmű szegmentípussal. Azt kívánjuk elérni, hogy az egyes boltok demográfiai adatai alapján be tudjuk sorolni őket a nekik megfelelő szegmensbe. Első ránézésre úgy tűnhet, hogy ugyanazt a feladatot végezzük el még egyszer, de gondoljuk meg, hogy egy új akció vagy egy új bolt megnyitása esetén nem rendelkezünk a jövőbeli forgalmi adatbázissal, csak a demográfiai adatokkal.

Statisztikai és Data Mining módszerek

Első feladatunk a forgalom adatbázis vizsgálata. Ehhez a statisztikából ismert időszerelemzéshez nyúltunk. Az időszerelemzés meglehetősen terjedelmes eszköztárából mi a lehető legegyszerűbb módszert használtuk; a legkisebb négyzetek elvére épülő illesztéseket. Minden egyes bolti idősorra négy különböző modellt illesztettünk; lineárisat, logaritmikusat, exponenciálisat és kvadratikusat. Ennek megfelelően minden bolthoz megkaptuk az adott modellhez tartozó paramétereket (b0, b1 és a kvadratikus esetben b2 is), az R²-et és az F statisztikát. * (2. táblázat)

1. táblázat

A következő vizsgálathoz egyedül ezeket a generált adatokat (modell típusok, paraméterek és statisztikák) használtuk. Itt alkalmaztunk először Data Mining algorit-

* Röviden e jellemzők értelmezéséről. A paraméterek jelentése minden modell esetében más és más. Így például a lineáris modell esetén a 44-es boltnál található b1 = 8,79 azt jelenti, hogy átlagosan minden héten 8,79-dal nőtt az adott bolt forgalma. Az R² az illeszkedés jószágát méri. Értéke 0 és 1 között van, és minél közelebb van az 1-hez, annál pontosabb a modell illeszkedése. Az F statisztika azt vizsgálja, hogy a paraméterek szignifikánsan különböznek-e 0-tól. Magas értéke megerősíti a feltételezést.

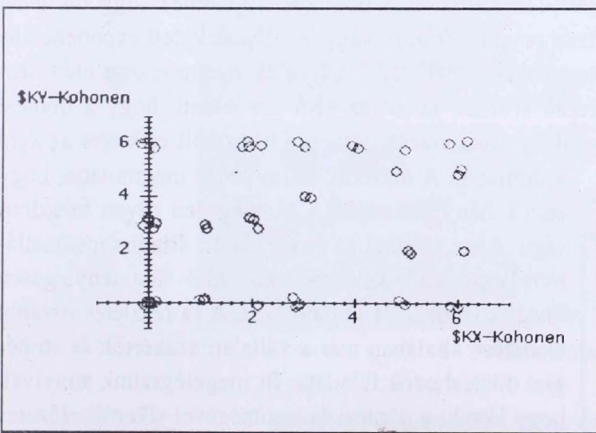
2. táblázat nem érdemes használni, valamilyen módon közelebb kell húzni a hasonlókat, hogy lehetőleg maximum négy-öt szegmensre csökkenjen a számuk. Továbbá jellemeznünk kell az egyes szegmenseket. Ehhez megint a statisztikához nyúltunk, és megvizsgáltuk a kohonen háló rácspontjaiban szereplő boltok *átlagos* R^2 értékét minden egyes illesztéstípusra. (3. táblázat, ld. a 36. oldalon)

| Dependent | Mth | Rsqd.f. | F | b0 | b1 | b2 | |
|-----------|-----|--------------|-----------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| SHOP43 | LOG | 0,712 | 29 | 71,72 | 877,787 | 91,3291 | - |
| SHOP43 | QUA | 0,948 | 28 | 254,47 | 975,786 | 5,2611 | 0,1425 |
| SHOP43 | EXP | 0,940 | 29 | 455,41 | 958,726 | 0,0088 | - |
| SHOP44 | LIN | 0,805 | 29 | 119,55 | 1023,97 | 8,7948 | - |
| SHOP44 | LOG | 0,841 | 29 | 153,89 | 923,274 | 95,8317 | - |
| SHOP44 | QUA | 0,870 | 28 | 94,08 | 968,603 | 18,8610 | -0,3146 |
| SHOP44 | EXP | 0,795 | 29 | 112,45 | 1026,33 | 0,0077 | - |
| SHOP45 | LIN | 0,807 | 29 | 121,12 | 1037,67 | 7,6957 | - |
| SHOP45 | LOG | 0,833 | 29 | 144,53 | 951,100 | 83,3221 | - |

must, mégpedig a *Kohonen Network szegmentáló eljárást*.* A 2. ábra segítségével könnyen megérthető az eljárás eredménye. Minden egyes kör a grafikonon egy-egy boltot reprezentál. Az egymáshoz közel eső boltok hasonló típusúak, azaz az illesztett modellek paraméterei és statisztikái is nagyon hasonlóak. Az egymástól messze eső boltoknál a helyzet fordított, ezek a boltok nagyon különböznek egymástól, legalábbis forgalmi adataik alapján.

Ez azonban még nem elegendő, hiszen látható, hogy egy-egy kis csoportba csupán 3-4, rossz esetben még kevesebb egyed tartozik. Ennyi különböző szegmenset

2. ábra



* A Kohonen szegmentáló algoritmus kifejlesztője dr. Teuvo KOHONEN egyetemi tanár, Neural Networks Research Centre, Helsinki University of Technology, Finland. ld. Részletesen Teuvo KOHONEN: Self-Organizing Maps (Springer Series in Information Sciences, Vol. 30. 1995; Second extended edition, 1997).

ahol a lineáris modell átlagos R^2 -ét láthatjuk, a jobb alsó csoportot vontuk össze, és lineáris viselkedésűnek feltételezzük. A második táblázatban (RSQEXP) jellemzően sok a magas R^2 érték, exponenciális viselkedésűnek azonban csak a (0;3) csomópontot tartottuk. A 3. táblázat (RSQLOG) alapján a bal alsó csoportot vontuk össze és logaritmusnak feltételezzük. Az utolsó táblázat (RSQUAD) alapján pedig a (0;3) kivételével kvadratikus viselkedésű csoportot vontunk össze. (3. táblázat) Végül a kimaradó egyedeket szintén egy csoportba vontuk, itt egyik modell sem adott jó illeszkedést. A 3. (a,b,c,d) ábrák egy-egy bolt idősorát és a rá illesztett modelleket mutatják. (ld. színes Melléklet)

A csoportok elnevezése végett azonos grafikonon ábrázoltuk az összes adott csoportba tartozó bolt értékesítési adatait. Ezek alapján négy-öt különböző viselkedésű csoportot találtunk és neveztünk el. Az elnevezések az igen szemléletes ábrák mögöttes tartalmát fejezik ki. 4. (a,b,c,d) ábra (ld. színes Melléklet)

Az a szegmens, ahol egyetlen modell sem bizonyult használhatónak, nem reagált az akció hatására (Frigid). Az exponenciális és a kvadratikus trendet mutató szegmensek az extázisszerűen (Extasy) és a késleltetetten extázisszerűen (Delayed) reagáló szegmensneveket kapták, bár itt a különbség nem annyira szembevető, mint a többi csoportnál. A maradék két szegmens pedig a lineárisan növekedő (Moderate) és a gyors emelkedés után stagnáló (Jumper) szegmens volt. Összefoglalásul lássuk még egyszer, most már csoportonként szétválasztva a Kohonen grafikont! (5. ábra) (ld. színes Melléklet)

Most, hogy kész vagyunk az elnevezésekkel már csak egyetlen feladatunk maradt, a demográfiai adatok alapján történő besorolás. Ezt a feladatot megint egy Data Mining algoritmus, a *döntési fa* végezte el. Ez egy olyan eljárás, amikor a magyarázó változók segítségével megpróbáljuk előállítani az eredményváltozó értékét. Jelen esetben a

| RSQLIN Average | | | | | | |
|----------------|-------|-------|-------|-------|--------------|--------------|
| | 0 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 0 | 0.776 | | 0.163 | | | 0.071 |
| 1 | 0.795 | | 0.204 | | | |
| 2 | 0.844 | | 0.238 | | | 0.884 |
| 3 | 0.875 | | | 0.398 | | 0.889 |
| 4 | | | | | | 0.884 |
| 5 | 0.811 | 0.834 | | | 0.910 | 0.914 |
| 6 | 0.793 | 0.838 | | | 0.926 | 0.926 |

| RSQEXP Average | | | | | | |
|----------------|--------------|-------|-------|-------|--------------|--------------|
| | 0 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 0 | 0.792 | | 0.163 | | | 0.07 |
| 1 | 0.814 | | 0.205 | | | |
| 2 | 0.861 | | 0.239 | | | 0.885 |
| 3 | 0.888 | | | 0.402 | | 0.885 |
| 4 | | | | | | 0.882 |
| 5 | 0.801 | 0.820 | | | 0.908 | 0.915 |
| 6 | 0.780 | 0.826 | | | 0.926 | 0.931 |

| RSQLOG Average | | | | | | |
|----------------|--------------|--------------|-------|-------|-------|-------|
| | 0 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 0 | 0.458 | | 0.168 | | | 0.028 |
| 1 | 0.493 | | 0.220 | | | |
| 2 | 0.565 | | 0.215 | | | 0.697 |
| 3 | 0.625 | | | 0.375 | | 0.721 |
| 4 | | | | | | 0.747 |
| 5 | 0.843 | 0.877 | | | 0.79 | 0.775 |
| 6 | 0.845 | 0.903 | | | 0.772 | 0.727 |

| RSQQUAD Average | | | | | | |
|-----------------|--------------|-------|-------|-------|--------------|--------------|
| | 0 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 0 | 0.954 | | 0.175 | | | 0.106 |
| 1 | 0.947 | | 0.232 | | | |
| 2 | 0.929 | | 0.255 | | | 0.889 |
| 3 | 0.935 | | | 0.406 | | 0.889 |
| 4 | | | | | | 0.885 |
| 5 | 0.866 | 0.897 | | | 0.911 | 0.916 |
| 6 | 0.861 | 0.914 | | | 0.928 | 0.937 |

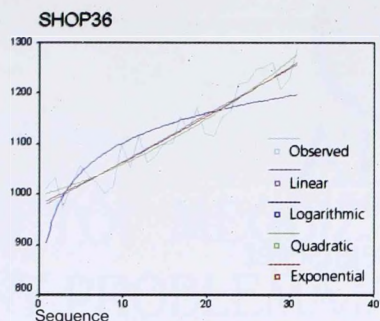
magyarázó változóink a demográfiai adatbázisból rendelkezésre állnak. Eredményváltozónk pedig az öt lehetséges érték közül egyet felvevő szegmensnév. A döntési fa teljesen automatikusan keresi meg az összefüggéseket a magyarázó és az eredményváltozók között. Nézzük a végeredményt! (4. táblázat)

A döntési fa minden „levele” egy-egy szegmensbesorolásnak felel meg. Magát az utat a levelekig (ág) pedig mint döntési szabályt értelmezhetjük. Azaz például

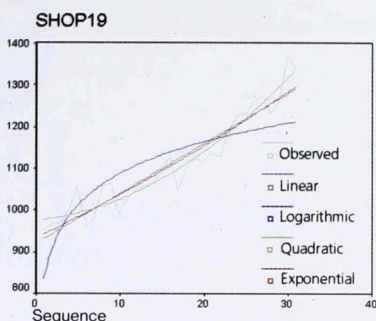
4. táblázat

| |
|--|
| Media Attendance[Average Poor] |
| Media Attendance Average (15; 0.933) → moderate |
| Media Attendance Poor |
| Attraction Zone Income [Average Poor Tight] (15; 0.933) → frigid |
| Attraction Zone Income Well-to-do (4; 1.0) →delayed |
| Media Attendance Good |
| Store Scale Large (7; 1.0) →jumper |
| Store Scale [Medium Small] |
| Region [Budapest City] (5; 0.8) →extasy |
| Region [Town Village] (4; 1.0) →delayed |

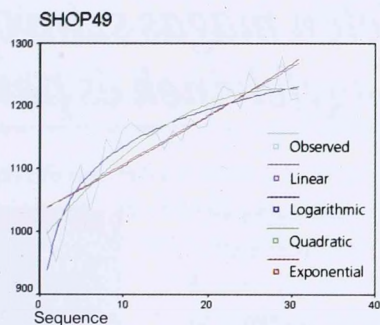
abban az esetben, ha egy bolt átlagos [Average] média ellátottsággal (Media Attendance) rendelkezett, akkor lineáris tendenciájú növekedést (moderate) mutat. Ha viszont gyenge [Poor], akkor már a vonzáskörzet átlagos jövedelmétől (Attraction Zone Income) függően lehet nem reagáló (frigid), vagy lehet késleltetett exponenciális tendenciájú (delayed). A levelek megnevezése előtt szereplő számok közül az első azt jelenti, hogy a döntési szabályt alkalmazva összesen hány bolt esik erre az ágra a mintából. A második szám pedig megmutatja, hogy ennek hány százaléka a ténylegesen olyan tulajdonosú. Azaz például az összesen 15 átlagos médiaellátottsággal rendelkező boltból 93,3 %-a ténylegesen lineáris tendenciát mutató bolt. A fa részletes további elemzése általában már a vállalati szakértők és stratégiai döntéshozók feladata. Itt megelégszünk annyival, hogy láttuk: a döntési fa segítségével sikerült előzetes koncepciók nélkül olyan bonyolult összefüggéseket felfedezni, melyek gyakorlatilag megmagyarázzák, hogy miért lehetett sikeres egyes boltok esetében a reklámakció, és miért volt kevésbé sikeres vagy sikertelen más boltoknál.



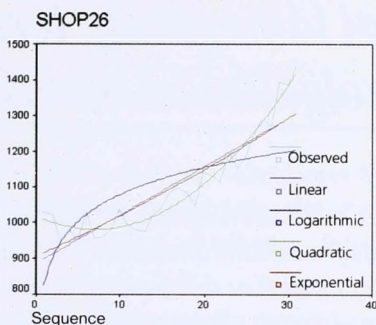
3. a) ábra: Lineáris trendet mutató forgalomnövekedés



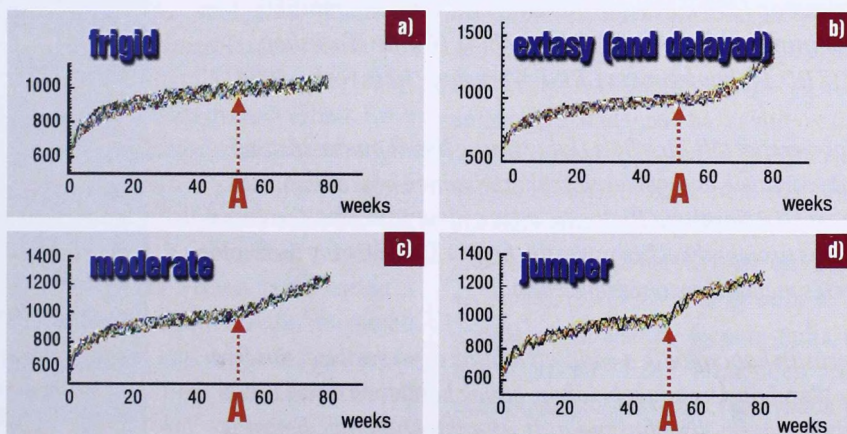
3. b) ábra: Exponenciális trendet mutató forgalomnövekedés



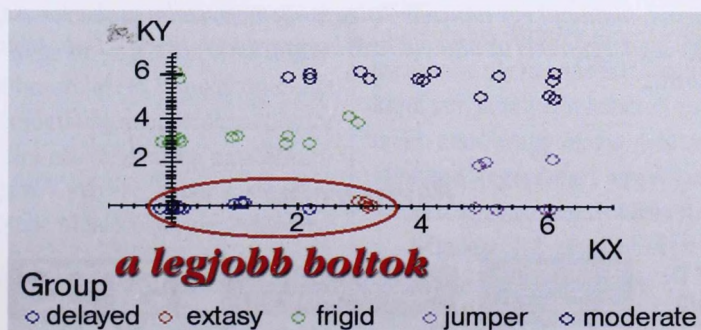
3. c) ábra: Logaritmus trendet mutató forgalomnövekedés



3. d) ábra: Kvadrátikus trendet mutató forgalomnövekedés



4. ábra: Szegmensek idősorai



5. ábra: Kohonen network

PRUGBERGER Tamás

A VEZETŐI MEGBÍZÁS VISSZAVONÁSÁNAK NÉHÁNY PROBLÉMÁJA A KÖZSZOLGÁLATI JOGBAN*

Széles jogi eszközrendszert felvonultató írásában a szerző azt a mai jogi lehetőséget helyteleníti, amelynek alapján magasabb vezető, ill. vezető beosztású köztisztviselőt e megbízás alól ezen joggal felruházott intézményvezető vagy előjáró indoklás nélkül felmenthessen. A szerző cikkében a „felperes” érvrendszerével azonosul.

Ennek az írásnak a központi problémáját a közszolgálatnak az a tételesjogi szabályozáson alapuló gyakorlata adja, mely abból fakad, hogy a közszolgálatban dolgozót, végzettségén, képzettségén és szolgálati idejének figyelembevételével történő besorolásán túlmenően közszolgálati előjárója (munkáltatója) külön megbízással vezetői, magasabb vezető beosztásba helyezheti. Ezt a vezetői, magasabb vezetői megbízást azonban a közszolgálati előjáró, azaz a munkáltató a közszolgálat egyik területén bármikor indoklás nélkül visszavonhatja, míg a másíknál akkor kell indokolni, ha ezt a leváltott vezető kifejezetten igényli. A megbízás visszavonása esetén a visszavonás gyakorlójának a leváltott vezetőt, magasabb vezetőt eredeti munkakörébe kell visszahelyezni, és besorolásáról gondoskodni kell. Eme újabb besorolásnál figyelembe kell venni mindazokat az időközben elért feltételeket is, amelyek egy esetleges magasabb besorolást alapoznak meg.¹ Jogi szempontból önmagában ez még nem jelent sérelmet a leváltást elszenvedőnek, mivel a leváltott közszolgálati dolgozó legtöbbször a korábbi magasabb szolgálati besorolást és munkaköri címet kap. Munka-szociálpszichológiailag azonban legtöbbször mégis hátrányos a leváltottra nézve, mert ha nem önkéntes lemondásról, visszalépésről van szó, a munkatársak és főként a korábbi beosztottak oldaláról nézve tekintély-

vesztéssel jár. Ez a tekintélyvesztés különösen akkor fájdalmas, ha a leváltott vezetőnek, magasabb vezetőnek valamelyik ambiciózus beosztottja a felső szintű vezetésnél közvetlen felettesét rossz színben feltüntetve, sikeresen annak helyére tör. Már maga egy ilyen helyzet megmérgezheti a munkahelyi légkört, ami különösen akkor válhat tarthatatlanná, ha a volt vezető az őt kifúró új vezető beosztottjává válik, még ha ez rangos cím odaítélésével történik is. E munkahelyi szociálpszichológiai követelmény indirekt módon hátrányos jogkövetkezményekkel is járhat a leváltott közszolgálati dolgozó sérelmére, mivel lehet, hogy lelki sérelme miatt nem tud urrá lenni indulatain, és nem tudja mérsékelni, fegyelmezni magát. Ezen túlmenően azonban a leváltott vezetőt, magasabb vezetőt közvetlen jogsérelem is érheti az esetben, ha munkáltatója nem tudja eredeti beosztásába visszahelyezni, és másik munkakört vagy beosztást az intézménynél felajánlani nem tud. Ilyen esetben könnyen felmentésre, tartalékállományba helyezésre, vagy – jobb esetben – olyan más intézményhez történő áthelyezésre kerül sor, amelyet a leváltott vezető gyakran vagy egyáltalán nem, vagy nagy nehézségek árán képes ellátni személyi (egészségi) vagy családi körülményei miatt. Mindez egzisztenciális bizonytalanságot alakít ki.

Mindezt figyelembe véve a Magyar Televízió 2. csatornájának 1998. július 2-i „Mélyvíz” című műsorában Kóthy Judit három szakértő, egy jogszociológus

* A cikk az OTKA 022023 nyilvántartási számú pályázat keretében készült.

(Nagy Endre), egy alkotmányjogász (Szamel Katalin) és egy közigazgatási jogász (Verebélyi Imre) bevonásával a Köztisztviselői Törvény (Ktv. -1991:XXII.tv.) vonatkozásában tárgyalták ezt a problémát. Mindhárom szakértő egymással összhangban bírálta a Ktv. 31. § (2) bekezdésének azt a szabályát, mely lehetővé teszi, hogy a magasabb vezető, ill. a vezető beosztású köztisztviselőt e megbízatása alól az e joggal felruházott intézményvezető vagy előjáró indokolás nélkül leválthassa oly módon, ahogy arról az előzőekben már szó esett.²

Ez a probléma azonban – mint majd kimutatjuk – nemcsak a köztisztviselőkre nézve áll fenn a Ktv. alapján, hanem részben hasonló szabály található a közalkalmazottakra nézve is a Közalkalmazotti Törvény (Kjt. – 1991:XXXII. tv.) 23. § (4) és (7) bekezdésébe megfogalmazva. A közalkalmazotti szférához tartozó vezető leváltása esetén a közalkalmazó a leváltást főszabályként szintén nem köteles indokolni, csupán a leváltott vezető kívánságára áll fenn „kényszerindokolási” kötelezettsége. Az ide vonatkozó kritikánkat a magyar munka- és közszolgálati jogot a nyugat-európai államok jogával összehasonlító monográfiánkban és több tanulmányunkban magunk is felvetettük, mégpedig nemcsak a köztisztviselői, hanem a közalkalmazotti szférára egyaránt, átfogó jelleggel.^{2/a} Ezt kívánjuk most is megtenni, de sokkal mélyrehatóbban, és nemcsak az elmélet oldaláról, hanem a problémákat a logikai okfejtéseknél sokkal jobban megvilágító gyakorlati jogesetek bemutatásán és elemzésén keresztül. Egy olyan jogesetcsoporthoz tudunk megragadni, amely az itt aposztrofált probléma megszüntetésének fontosságát mindennél jobban kiemeli, másrészt ezzel összefüggésben olyan jogdogmatikai problémákat is felszínre hoz, amelyek mindmáig megoldásra várnak a közszolgálati jog elméletében a kutatás, a jogalkotás és a jogalkalmazás szintjén egyaránt.

A közszolgálat fogalmának és határainak elvi tisztázása

Miként e tanulmány címe és bevezetője is utal rá, a mai magyar tételesjoggal ellentétben a közszolgálat fogalmát nem szűkítjük le a köztisztviselői jogviszonyra, pontosabban arra a közszolgálati jogviszonyra, amelyet a Ktv. fog át, hanem a közszolgálat fogalmát kiterjesztjük a Kjt. által rendezett közalkalmazotti jogviszonyra is. A jelenleg hatályos magyar szabályozás ugyanis azáltal, hogy a „publice service” szférájában dolgozókat elkülönítve a gazdasági, azaz a magánmunkaviszony alkalmazottaitól az Mt-től elválasztva, közalkalmazottként és

közszolgálóként külön kezeli, közelebb áll a francia és belga-luxemburgi szabályozáshoz, és lényegesen távolabb van a német-osztrák-holland-svájci megoldástól. A német közszolgálati jog ugyanis hivatalnoknak (Beamte), azaz köztisztviselőnek csak azt tekinti, aki az őt alkalmazó közintézmény tevékenységével, céljával és feladat körével összefüggő érdemi ügyintézés vezetőként vagy beosztott munkatársként végez. Az ezen a körön kívül eső irodai és fizikai kisegítőszemélyzetet az előbb említett germán típusú jogrendszerek végső soron a BGB-hez (NSZK), ABGB-hez (Ausztria), ill. az OG-hez (Svájc) kapcsolódó magán munkavállalóként kezelik alkalmazotti (Angestellte) vagy munkás (Arbeiter) besorolás mellett.

Mint már szó esett róla, a magyar megoldás ettől teljesen eltérően – valószínűleg terminológiai és dogmatikai át nem gondoltás következtében – nem megfelelően tételesjogiasította a közszolgálat fogalmát. Ugyanakkor a közszolgálat fogalmának valóságos tartalma alapján az állapítható meg, hogy a Ktv. mellékletét képező III. és IV. besorolási osztályban szereplő ügykezelői és fizikai alkalmazottak tulajdonképpen a Kjt. által behatárolt közalkalmazotti körbe tartoznak. Ez pedig a francia-frankofon megoldáshoz áll közel. A különbség csak az, hogy míg a magyar jogi szabályozás két kódex jellegű törvényvel, vagyis a Kjt-vel és a Ktv-el mereven elkülöníti a hatósági tevékenységet ellátó közintézményekben dolgozókat a nem hatósági profilú közintézményeknél dolgozóktól, addig a frankofon „public service” joga ilyen merev törvényi szintű szervezeti elkülönítést nem végez, hanem az egységes közalkalmazotti rétegen belül első sorban belső intézménystatumokkal és ágazati jogi szabályozással határolja körül a munkakör jellege alapján azt a tisztviselői, hatósági személyi kört, amely a közigazgatásban vagy az igazságszolgáltatásban joghatást kiváltó kötelező erejű aktusok meghozatalára jogosult. Ha már a magyar „public service” jogi szabályozása ehhez a modellhez áll közel, a hazai közszolgálati szabályozást következetesen ehhez a francia-latin modellhez kellene igazítani, már csak azért is, mert egyedül így van értelme a közszolgálat fogalmának, amely tulajdonképpen átfogja mind a köztisztviselői, mind pedig az egyéb közalkalmazotti kategóriát.

Ebben az aspektusban a jelenlegi tételesjogi merev elkülönítés ellenére együtt indokolt tárgyalni a köztisztviselői és a közalkalmazotti vezetői megbízatás viszonyosságának problémáját, amely lényegében anyagi jogi kérdés. Ugyanakkor azonban ennek van egy kényes eljárásjogi oldala is, amely nemcsak e kérdéskörben,

hanem egyéb közszerzői jogvitákban is megjelenik, függetlenül attól, hogy közalkalmazottról vagy köztisztviselőről van szó. Ez az eljárásjogi kérdés pedig az, hogy a sérelmet szenvedett közszerzői dolgozó egy lépcsőzetes és belső tagolással felépített hatósági és nem hatósági intézményrendszerben jogszerűen kit perelhet: azt az intézményt, amelynek munkatársi kollektívájához tartozik, vagy azt a felettes szervezetet, amelynek képviselőjétől a sérelmes döntést elszenvedte. Ez a vitatott jogi probléma lényegében az olyan közszerzői jogvitákra szűkül le, ahol a felettes szerv vezetőjének utasítása, intézkedése, ill. határozata folytán az alsóbb szintű szerv vezetőjét érinti hátrányos helyzet, ill. lényegében valamilyen felelősségrevonás. Itt merül fel az a kérdés, hogy a sérelmet szenvedett közszerzői dolgozónak kit, illetve mely szervet kell perelnie. Azt a szervet amelyen belül mint vezető dolgozik, vagy a felettes szervét. A következőkben e kérdés elvi szintű megoldására is kísérletet teszünk.

A köztisztviselői vezetői megbízás visszavonásával kapcsolatos indokolás problémája egy jogvitán keresztül

Visszaulva a hivatkozott szakértői televíziós kerekasztal-beszélgetésre, valamint ugyancsak ott hivatkozott elméleti okfejtésünkre, mindkettőnél az a helyzet, hogy a vezetői, magasabb vezetői megbízás visszavonásánál a hivatali felettes szervet vagy személyt a Ktv. által szabályozott közszerzői területén indokolási kötelezettség nem, míg a Kjt. által szabályozottnál csak erre irányuló igény esetén terheli. Ez magában rejti az önkényes döntés csíráját és a diszkrimináció motiválta visszaélés lehetőségét. Ez a megoldás, mivel kiiktatja a jogi kontroll lehetőségét, az 1950-es évek munkajogi szabályozására emlékeztet, amely nem tette lehetővé a vezető állású dolgozók részére, hogy munkaügyi vitájukat az akkori területi (megyei) munkaügyi döntőbizottság elé vigyék, hanem vitájukat a szerzői felettes döntötte el. Ez a rendelkezés nemcsak az államhatalmi és az államigazgatási szférában, hanem az állami vállalkozási és a szövetkezeti munkaviszonyban is egyaránt fenn állott. Igaz, most csak a közszerzői területen érvényesül – bár jóval szelídítettebb formában – ez az elv, de mégis csak létezik. Indoka ennek akkor a hivatalos álláspont szerint az volt, hogy a vezető olyan ismeretek birtokában van, amelyek nyilvánosságra kerülése az adott szervezet vagy magára az államra nézve gazdaságilag, gazdaságpolitikailag, vagy párt-, illetve bel-, esetleg külpolitikailag káros. Azt, hogy a vezetői

megbízás visszavonását érintő indokolási kötelezettség alóli „ex lege” mentesítésnél hasonló indokok térnek vissza és hasonló önkényességek jelennek meg, legutóbb – a sajtót is felkavaróan – az a leváltási sorozat mutatja, amelyet a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) nemrég leváltott volt elnöke valósított meg, amelynek kárvallottja több megyei statisztikai hivatali igazgató lett.

A Magyar Nemzet 1998. augusztus 13-i számában Kavin Ferenc tollából megjelent egy cikk azzal a címmel, hogy „A KSH-ban rejtett diktatúrát” emlegetnek. E „rejtett diktatúra” feltárásaként az egyik megyei igazgató közlése alapján a szerző arról ír, hogy a KSH akkori elnöke olyan diktatórikus vezetői stílust folytatott, ami „olyan rossz döntésekhez vezetett, amelyeket nem tudott volna kérésre megvalósítani, ha nem megfélemlített, illetve juttatásokkal lekötöztetett udvaroncok hada veszi körül, a többi munkatárs pedig nem menekül az elmúlt időszak beidegződései alapján a diktatúra elől a passzív rezisztenciába”.⁵ E szó szerint idézett mondatrész olyan sarkosított jogszociológiai és szociálpszichológiai megállapításokat tartalmaz, amelyek mögött meghúzódó jelenségek elburjánzása komoly erkölcsi és anyagi károkat idézhet elő a közintézmények igazgatásában és a közigazgatásban. Maga a cikk is két hibás döntést említ fel, amely nem következett volna be a statisztikai hivatali hálózatban, ha az elnöktől kiinduló „rejtett diktatúra” nem érvényesült volna.

E diktatórikus vezetési stíusból fakadó egyik hibás döntésként írja le Kavin, hogy „1996-ban a teljes körű kereskedelmi és vendéglátó hálózat összeírását elnöki utasításra manuális kontroll nélkül, kizárólag optikai leolvasó alkalmazásával” kellett volna feldolgozni. „A kérdezőbiztosok túlnyomó többsége azonban képtelen volt olyan betűket rajzolni, amit az optikai leolvasó fel tudott volna dolgozni”. Ezért a főpróba nélkül „élesben” alkalmazott módszer – amelynek bevezetését az illetékes KSH főosztályvezető bírálta – kudarcba fulladt. A főosztályvezetőt a bírálat után az elnök – indokolás nélkül – rövidesen leváltotta.⁶ A másik vitatott elnöki döntés a cikk egyik interjúalánya szerint az volt, hogy az újonnan bevezetni tervezett „Közigazgatási Adatnyilvántartó és -továbbító Országos Rendszer” (KATOR) felállításához szükséges „teljes körű gazdaság szerkezeti összeírás” előkészítésére alig három hónapos határidőt jelölt meg a KSH akkori elnöke, ami részben a nyári időszakra esett, amikor „a sok szabadság miatt” alig lehet adatokhoz jutni.⁷ Ezt a döntést több megyei igazgató is élesen bírálta, többek között a cikk egyik interjúalánya is, aki a Vas megyei Igazgatóság igazgatója volt. A KATOR-t

bíráló területi igazgatókat fokozatosan leváltották – természetesen indokolás nélkül –, ide értve a Vas megyei Igazgatóság igazgatónőjét is.⁸ Utóbb bebizonyult, hogy a bírálóknak volt igazuk, mivel a KATOR kiépítése teljesen csődöt mondott, és mindmáig nem vezették be.⁹ Ennek részletes elemző leírását adja az Élet- és Irodalom két egymást követő számában közzétett „KATOR I. és II.” című terjedelmes cikk.¹⁰ A vas megyei igazgatónő 1997. június 3-i hatállyal történő – szintén nem indokolt – leváltásának ugyancsak a Ktv. 31. § (2) bekezdésével megalapozott indokolás nélküli leváltásának informális, de *alaposan valószínűsíthető* oka – amit az elnök kifejezésre is jutatót – az volt, hogy elérve az öregségi nyugdíjkorhatárt, élt az Alkotmánybíróság 17/1994 (III. 29) AB sz. határozata által kimondott munkaviszony-fenntartás mellett is lehetséges nyugdíj-megállapítással, és nyugdíjfolyósítás igénybevételével. A KSH elnöke kifogás tárgyává tette, hogy e lépését nem közölte vele. Minthogy a statisztikai hivatali hálózat más munkatársai is éltek e lehetőséggel, „több fórumon is kijelentette”, hogy nyugdíjasokat nem kíván vezetőként foglalkoztatni. Etikátlannak tartotta ugyanis, hogy aktív köztisztviselő havi illetménye mellett még nyugdíjat is felvegyen.¹¹ (Meg kell jegyezni, hogy ez a szemlélet a közszolgálatban is megnyilvánul, főleg az oktatás területén. Ennek alapmotívuma bizonyos fokú irigység a kollegák részéről, hogy valaki munka nélkül jövedelmet vesz fel. Előrehaladottabb korát viszont nem irigylik.)

Arról már szó esett, hogy az indokolási kötelezettség hiánya kiszolgáltatja a köztisztviselőt a felettesének, és önkényes eljárásokra ad lehetőséget. Erre utalnak azok az újságcikkek, amelyek a nemrég leváltott KSH elnök részéről végrehajtott vezetőcserék motívumaival foglalkoznak. A vezetőcserék motívumainak túlnyomó része – mint láttuk – az elnökkel szembeni kritikával függ össze. A vezetők egy részének leváltásánál azonban az Alkotmánybíróságnak már említett munkaviszony fenntartása mellett nyugdíj megállapítására és nyugdíj felvételére való jogosultságot kimondó 53/1992 (X.29.) sz. határozatába foglalt lehetőséggel történő élés volt. Itt tehát a vezetői megbízás visszavonása jogi normába ütközik. A KSH elnöke ezekben az esetekben törvénytörően járt el. A törvénytörő vezetői leváltásoknak számtalan más formája is megnyilvánulhat, sőt meg is nyilvánul a gyakorlatban. Ezekre azonban éppen a Ktv. inkriminált 31. §-ának (2) bekezdésébe foglalt indokolási kötelezettség alaki mentesülés miatt nem derül fény. Kivétel ez alól, ha a leváltás motívuma diszkrimináció, amikor is a vezetőnek kell bizonyítania azt, hogy a

köztisztviselő leváltásában őt semmiféle diszkrimináció nem motiválta.

A KSH Vas megyei Igazgatóságának leváltott vezetője részéről a Szombathelyi Munkaügyi Bíróság előtt megindított M. 160/1997. sz. perben a kereseti kérelem a vezetői megbízás visszavonásának a jogellenességét hátrányos megkülönböztetésre alapozta, mivel élt az Alkotmánybíróság fent ismertetett határozatában deklarált nyugdíjfolyósítással egybekötött munkavégzés melletti nyugdíjmegállapítási lehetőséggel. A Szombathelyi Munkaügyi Bizottságnak e perben meghozott 17. sz. ítélete a tanúvallomások és az azokkal összhangban álló intézkedések, valamint informálisan elhangzott, de bizonyított nyilatkozatok alapján valószínűsítve látta azt, hogy a vezetői megbízás visszavonásának a motívuma a köztisztviselői jogviszony fenntartása melletti nyugdíj-igénybevétel volt. Exculpationis, azaz kimentési jellegű ellenbizonyítást pedig az alperes eme, az összes körülmények által megalapozottnak tűnő felperesi állítással szemben nem tudott felhozni. Erre alapozva az elsőfokú munkaügyi bíróság a felperesi keresetnek helyt adott. Ennek megfelelően az ítélet rendelkező része a következőképpen szól: „A munkaügyi bíróság az alperessz. vezetői megbízás visszavonásának a hátrányos megkülönböztetés tilalmába ütközését állapítja meg, így azt hatályon kívül helyezi. A felperest eredeti vezetői, az alperesi KSH Vas megyei Igazgatóságának igazgatójaként helyezi vissza”.¹²

Az ítéleti indokolás ügödöntő részleteinek kiemelése és elemzése utal arra, hogy milyen bonyolult módon sikerült a munkaügyi bíróságnak az itt közölt – szerintünk a megbillent jogi egyensúlyt helyreállító – rendelkező részt megalapoznia. Az indokolás kiemeli, hogy a KSH elnökhelyettese tanúvallomásában hangsúlyozta, hogy „a vezetői megbízás visszavonását megelőzően semmiféle munkavégzési hiányosság nem merült fel felperessel szemben”. „A munkával kapcsolatos kritikai észrevételeket nyíltan, de ugyanakkor korrekt módon közölte a mindenkor vezetőikkel, kollegáival, így nem utolsó sorban a felette munkáltatói jogkör gyakorlójával is. Hasonló vallomást tett az igazgatói székéből leváltott felperes jogutóda is, aki korábban helyettese volt.” Mindkét tanút meglepte a július 1-vel hatályos hirtelen leváltás, és a helyettes új igazgatóvá történt kinevezése, amiről még a június 25-i igazgatói értekezleten – amelyen a helyettesek is részt vettek – szó sem volt.¹⁴ Azt viszont maga a felperes is vallotta és az ő elmondása alapján indirekt módon a fenti két tanú is, hogy a KSH elnöke a június 25-i értekezlet után megkérdezte felper-

rest, igaz-e, hogy igénybe vette a nyugdíját. Felperes közölte, hogy „a beszélgetés szituációjából azt szűrte le, hogy a KSH akkori elnöke rossz néven vette, hogy ő élt ezzel a jogával és nyugdíjasként továbbra is vezetői munkakörben dolgozik”.¹⁵ Ezt a benyomását a felperes közölte a fent említett két tanúval is, akik e közlést a bíróság előtti vallomásukban meg is erősítették.

A „quasi” kihallgatás a nyugdíj igénybevétele felől és az igazgatói tisztségből való leváltás közötti okozati összefüggés valószínűségének megalapozása szempontjából lényegesnek ítélte a munkaügyi bíróság azt a kereseti kérelemben előadott körülményt, hogy a felperest több kollégája informálta, miszerint „a KSH elnöke az 1996. dec. 10-én a Statisztikai Társaság rendezvényén, az 1997. jún. 26-i elnöki értekezleten, a júl. 9-i igazgatói értekezleten és a júl. 22-i vezetői kollégiumon is kijelentette, hogy a közigazgatásban nyugdíjas nem dolgozhat, a nyugdíj igénybevétele etikátlan és a vezetői megbízással összeférhetetlen”.¹⁶ Minthogy e kijelentésekre nézve felperes az informátor kollégáit – nehogy hátrányos helyzetbe hozza őket – nem akarta tanúként megjelölni, a munkaügyi bíróság e kijelentések elhangzása szempontjából is megidézte tanúként a KSH elnökét, aki viszont külföldi előadásra hivatkozással kimentette magát és levélben tett vallomást. Írásbeli vallomásában azonban e kijelentéseire nézve nem nyilatkozott, csupán azt hangoztatta, hogy az újszerű követelmények és feladatok tették szükségessé az „örségváltást”. Eme indok meggyőző voltát azonban kétségessé tette a bíróság számára az, hogy a korábbi helyettesből lett új igazgató a felperesnél idősebb személy.

Míndezek alapján az elsőfokon eljáró munkaügyi bíróság azt a jogi következtetést vonta le, hogy „az Alkotmánybíróság 1996. okt. 22-i 45/96. sz. határozata a nyugdíjazás terén lényeges változást hozott. Ettől az időponttól kezdve nem volt jogszabályi előírás az, hogy csak az mehet nyugdíjba, aki előtte munkaviszonyát, közalkalmazotti, köztisztviselői jogviszonyát megszünteti. Párhuzamosan e jogviszonyok fennállása mellett is kérhető az öregségi nyugdíj megállapítása. Ily módon az öregségi nyugdíj megállapítása, folyósítása az érintett munkavállalók, magánügyévé vált”.¹⁷ Ennélfogva az ítéleti indokolás szerint a nyugdíjazás miatti leváltás hátrányos megkülönböztetés, amit alátámaszt az Alkotmánybíróság 857/B/1994. sz. határozata is, amely az Alkotmány 70/A. § (1) bekezdésével összefüggésben arra utal, hogy a hátrányos megkülönböztetés tilalma „nemcsak az emberi, illetve állampolgári jogokra irányadó, hanem e tilalom – amennyiben a különbségtétel sérti az

emberi méltóságához való jogot – kiterjed az egész jogrendszerre”.¹⁸ Az ítélet indokolása utalt továbbá a 1280/B/1992. sz. AB. határozatra is, amelyre figyelemmel a nyugdíj igénylése miatti vezetői megbízás visszavonása diszkriminatív. E határozat értelmében „az életkor mint egyéb helyzet szerinti különbségtétel” csak akkor nem diszkriminatív, „ha az életkori feltételek az adott kategóriába tartozó minden személyre egyformán vonatkoznak és nem önkényesek”. A törvényhozónak áll ugyanis csak jogában „meghatározott foglalkozások gyakorlását, ill. tisztségek betöltését életkori feltételekhez kötni”.¹⁹ Mindezt figyelembe véve a nyugdíj igénybevétele miatti leváltás önkényes és diszkriminatív. E tényt viszont az Mt. 5. § (1) bekezdése alapján nem a felperesnek kell bizonyítani, hanem az alperesnek azt hogy intézkedése nem volt hátrányosan megkülönböztető. E jogszabályhely ennél fogva feloldja a Ktv. 31. § (2) bekezdésének azt a rendelkezését, hogy a vezetői megbízás visszavonását nem kell megindokolni. Ennélfogva az ügy elbírálása is bírósági hatáskörbe tartozik.²⁰

Az alperesi fellebbezésre a Vas megyei Bíróság által Mf. 20.069/1998/5. sz. alatt meghozott másodfokú ítélet az elsőfokú ítéletet helyben hagyta. A diszkrimináció bizonyítására vonatkozó koncepciója azonban bizonyos fókig eltért az elsőfokú bíróságétól. A megyei bíróság álláspontja szerint ugyanis a munkáltató az Mt. 5. § (2) bekezdésben előírt bizonyítási kötelezettségének nemcsak úgy tud eleget tenni, hogy „a bizonyítékait előterjeszti, ami ily módon a vezetői megbízás indokait is kell, hogy jelentse”. A másodfokú ítélet indokolása szerint „az e körön kívül eső egyéb bizonyítékokkal is eleget tehet a munkáltató bizonyítási kötelezettségének”. „Ezt tette az alperes a megyei bíróság álláspontja szerint, amikoriratot csatolt annak bizonyítására, hogy a KSH-nál 32 személy – köztük 6 vezető beosztású – dolgozik úgy, hogy egyidejűleg az öregségi nyugdíját is igénybe veszi”. A megyei bíróság a vezetői megbízás visszavonásánál elkövetett hátrányos megkülönböztetést elsősorban nem a nyugdíj igénybevételevel összefüggésben látja, hanem abban, hogy a felperes bátran megmondta a véleményét az igazgató egyes döntéseiről. Ezért azt a körülményt tartotta perdöntőnek, hogy „többen tettek konkrét célzásokat arra, hogy „nem szabad konkrét véleményt nyilvánítani, pontosabban jól be kell azt csomagolni”.²¹ Mivel felperes nem e szerint járt el, ezért érthető a felperesi tisztségviselőt hátrányos megkülönböztetés. Ezért helyezett nagyobb súlyt arra, hogy jogutódja az igazgatói székben idősebb a felperesnél, ami „nem támasztja alá az alperesnek az újszerű feladatokra

és az ebből fakadó magasabb követelményekre való hivatkozást”.²² A megyei bíróság tehát tovább tágította a hátrányos megkülönböztetés körét, amelynek el nem követését az alperes nem tudta bizonyítani.

E pernek *tanulása* az, hogy a vezetői megbízások visszavonását igen gyakran a vezetővel szembeni indokolatlan személyi ellenszenv, előítélet, antipátia, a vezetőnek a főnökénél nagyobb felkészültségből, jobb kvalifikációból fakadó szakmai féltékenységből, jobbra táplálta. Mindez belefér a diszkrimináció az Alkotmánybíróság 857/B/1994. sz. már hivatkozott határozatában kifejtett „globális” diszkrimináció fogalmának. Ilyen módon is meg lehet állapítani a köztisztviselői vezető-megbízás visszavonásának jogszerűtlenségét, azonban – mint ahogy ez a per is mutatja – igen körülményesen. Sokkal megfelelőbb lenne ezért itt is előírni a köztisztviselői vezetői megbízás visszavonásánál is az Mt. 89. §-ának (2) bekezdéséhez, vagyis a munkáltató részéről történő felmondáshoz hasonlóan az indokolási kötelezettséget, a jogszerűtlen megbízás visszavonás esetére pedig hasonló szankciókat, mint amelyeket az Mt. 100. és 101. §-a munkáltató részéről történő jogellenes felmondásra nézve tartalmaz.

Ez a jogbiztonság és a köztisztviselői kar erkölcsi tartása és az ottani korrekt, tisztességes légkör fenntartása, valamint az előjárói döntési felelősség erősítése miatt is lényeges lenne. Mindez közvetett módon a hatósági ügyintézésre is kihat. Nagyon gyenge érv ezzel szemben, amit a KSH jogi képviselője a felülvizsgálati kérelmében előadott, miszerint „a jogalkotó a közszolgálati munkahelyek vezetési viszonyainak és ezáltal a közhatalom gyakorlásának stabilizálása céljából zárta ki a munkáltatói jogok gyakorlóinak mérlegelési jogkörébe tartozó döntések elleni jogorvoslati utat”.²³ Ez a „kizárás” a közhatalomnak nem a stabilitásához, hanem demoralizálódásához és önkényessé válásához vezethet. Ezért a Ktv-nek itt kifejtett kiegészítése mindenképpen *szükséges*.

A közalkalmazotti vezetői megbízás visszavonásával kapcsolatos indokolás egy politikai színezetű döntés tükrében

A közalkalmazottak esetében a Kjt. 23. §-ának (4) bekezdése értelmében – ellentétben a Ktv. előző fejezetben bírált rendelkezéseivel – a vezetői megbízás visszavonását a munkáltató a közalkalmazott kérelmére indokolni köteles. Annál fogva pedig, hogy a Kjt. 1. §-a Kjt-ben nem szabályozott kérdésekben az Mt. szabályait automatikusan alkalmazni engedi, sőt rendeli, ha a meg-

bízás visszavonása jogellenes, az Mt. 100. és 101. §-ában megállapított jogellenes munkáltatói felmondás szabályai alapján kell eljárni. Ezzel kapcsolatosan problémánk nincs. Problémát az okoz, hogy az indokolásra a munkáltató nem automatikusan köteles, hanem csak akkor, ha ezt a közalkalmazott kifejezetten kéri. Eredetileg ez került volna az Mt-be is. Az Mt. javaslatának első változata még ilyen szabályt tartalmazott. A jogirodalmi bírálatok hatására azonban az Mt-be a munkáltató részéről történő felmondás esetére az automatikus indokolási kötelezettség került. A magunk részéről az Mt. javaslat első változatának a Kjt. 23. § (4) bekezdésével egyező megoldás kritikájaként azt vetettük fel, hogy a munkáltató a munkavállalót abban az esetben, ha indokolást kérne, megfenyegetheti – amivel a rendszerváltozás előtt gyakran éltek is –, hogy „utána nyúl” és meghiúsítja másutt való elhelyezkedését. Még inkább fennáll ez a veszély a közszolgálati szférában, hiszen annak mozgási pályája sokkal szűkebb, mint a gazdasági munkalehetőségek világa.

Éppen ezért a közalkalmazotti szakszervezeti berkekből nyert információink szerint ez a körülmény viszsztatartja a leváltott közalkalmazottakat attól, hogy az őket leváltó munkáltatótól a leváltás indokait írásban megkérjék. Ebbe belejátszik az is, hogy a Kjt. 23. §-ának (7) bekezdése értelmében a leváltott vezetőt a Kjt-hez hasonlóan újból be kell sorolni. Ezért, ha a leváltott közalkalmazott vezető írásbeli indokolást munkáltatójától nem igényel, kedvezőbb besorolást remélhet. Hogy ilyen kiszolgáltatottsági érv ne álljon elő, és a közalkalmazotti viszonyt a szolgálathűség és a konstruktív kritikai szellem elhalványulása ne uralja el, a Kjt. 24. § (4) bekezdését akként lenne szükséges módosítani, hogy a munkáltató a vezetői megbízás visszavonását ne csak kérelemre, hanem minden esetben hivatalból is köteles legyen indokolni.

Ez esetben a Ktv-én és a Kjt-én alapuló vezetői megbízás visszavonásának a szabályai egyezőek lennének, ami megfelelne az e tanulmányban már tárgyalt közszolgálati egységesítési koncepciónak.²⁴ A vezetői megbízás visszavonását érintő indokolási kötelezettség ilyen irányban történő szabályozás-egységesítése ellen hat azonban az a munkáltatói szövetségek oldaláról felmerülő igény, amely arra irányulna, hogy a munkáltató részéről történő felmondás esetén, ha arra a munkaviszony létesítésétől számított egy éven belül kerül sor, a munkáltatót semmiféle indokolási kötelezettség ne terhelje. Az Mt. módosítására irányuló 1998. évi javaslat első változata tartalmazta ezt a megoldást. A második változatban azon-

ban már nem szerepelt. E koncepció megvalósulása esetén a közszolgálati vezetői megbízás visszavonását érintő általunk itt kifejtett koncepció irreálissá vált volna. Nem szabad figyelmen kívül hagyni azonban azt, hogy az Mtnek egy ilyen tartalmú módosítása teljesen antiszociális volna, és ellentétben állna az Európai Szociális Charta, valamint a Munkavállalók Szociális Alapjogairól szóló 1989 decemberében kihirdetett bizottsági Charta szellemével. Az EU tagállamainak felmondásvédelmi szabályai ilyen megoldást sehol sem tesznek lehetővé. Az e téren liberális Dániában is országos kollektív szerződések kötik meg a munkáltatók kezét, előírva felmondásindoklási kötelezettségüket, az Egyesült Királyság pedig mint jelentős ügyeket a felmondással kapcsolatos jogvitákat a „Labour Council” hatáskörébe helyezi, ahol a munkavállaló érdekében a szakszervezet hivatalból képviselheti az elbocsátott munkavállalót. Több EU tagállamban a munkavállalónak az üzemi tanács egyetértése nélkül nem lehet felmondani (Hollandia, Belgium) más tagországokban pedig a felmondás feltételeit a munkáltató a munkarendben az üzemi tanáccsal egyetértve köteles meghatározni (NSZK, Ausztrália).

Ez utóbbi megoldás átvezet bennünket ahhoz a kérdéshez, amely a bizonyos fokig politikai töltetű nem hatósági jellegű intézmények vezetőit érintő vezetői megbízások visszavonásával kapcsolatos. Az ilyen vezetői megbízások visszavonására többnyire kormányváltások során kerül sor. Legutóbb a bécsi „Collegium Hungaricum” igazgatójának idő előtti indoklás nélküli visszahívásával foglalkozott a Kossuth Rádió „16 óra” műsora. A rádióadásban közölt tényállás szerint a Collégium Hungaricum igazgatójának e beosztása 1999 nyarán szűnt meg. Ezzel szemben 1998 év végén a Külügyminisztérium közölte vele, hogy leváltására 1999. február végével kerül sor. A megbízás megszűnésének előrehozatalát a főhatóság nem indokolta.²⁵ A megoldás ilyen és hasonló esetekben az lenne, ha az intézmény alapszabálya lefektetné a visszahívás, ill. a vezetői megbízás időtartamának általános feltételeit, az ettől való egyedi eltéréseket (döntéseket) pedig a felettes hatóság indokolni lenne köteles. Egy ilyen előírás kiszámíthatóvá tenné a politikai színezetű intézményekben is a vezetők státusz helyzetét, az előre kiszámíthatóság pedig erősítené egzisztenciális biztonságukat.

A közszolgálati intézmények perképességének a dilemmája

Az e tanulmányban elemzett per – hasonló tárgyban folytatott más ügyekhez hasonlóan – felvetette azt a

kérdést, hogy a leváltott intézményvezető mely szervvel szemben nyújthatja be a keresetét. A KSH szervezeti szabályzata értelmében ugyanis nemcsak a Központi Statisztikai Hivatal jogi személy, hanem az egyes igazgatóságok is önálló jogi személyek, vagyis jogok és kötelezettségek hordozói. A Szombathelyi Munkaügyi Bíróság előtt lefolytatott perben alperes először a per megszüntetését kérte, hivatkozva arra, hogy felperes a keresetet azzal az igazgatósággal szemben nyújtotta be, amelynek a leváltásig igazgatója volt. A vezetői megbízás visszavonásáról hozott döntést viszont a felettes szerv vezetője, vagyis a KSH elnöke hozta meg. Az alperesi álláspont szerint éppen ezért nem az igazgatóságot, hanem a KSH-t kellett volna felperesnek perelnie. A Munkaügyi Bírósággal összhangban a másodfokú bíróság álláspontja ezzel szemben az volt, hogy a volt igazgató munkáltatója nem a KSH, hanem a megyei igazgatóság. Ezt az álláspontot megerősíteni látszik az, hogy a leváltott vezető a leváltás után az igazgatóságon beosztotti munkakörben dolgozik új besorolással. Nincs viszont meghatározva, hogy az új besorolást ki végzi el: a megbízás visszavonását végző felettes szerv vezetője, vagy pedig az új igazgató.

Ez a kérdés csak akkor nem okoz problémát, ha egy jogi személyiséget jelentő szervezeten belül történik a vezetői megbízás visszavonása. Itt viszont a felé rendelt intézmény vezetője váltja le az alá rendelt intézmény vezetőjét, és egyúttal adja is a vezetői megbízást, valamint gyakorolja a munkáltatói jogokat. Ebből kifolyólag hasonló természetű ügyben a Veszprémi Munkaügyi Bíróság a Szombathelyi Munkaügyi Bírósággal és a Vas megyei Bírósággal ellentétesen azt az álláspontot alakította ki, hogy ilyen esetben a keresetet a felettes szervhez kell benyújtani. A probléma tehát nyitott. Két ellentétes álláspont alakult ki ugyanis a bírói gyakorlatban, és mindkét álláspont megalapozható.

Megnyugtató megoldást e kérdésben a strukturális és lépcsőzetesen hierarchizált jogi személyiségelmélet, valamint a munkáltatói utasításadási jog gyakorlásának együttes szemlélete, továbbá az adhat, hogy e két tényező miként képeződik le a közigazgatási és a közszolgálati szervezetrendszeren belül. A klasszikus és egyúttal monolit jogi személyiségelméletet felváltó hierarchikus rendszerben strukturált jogi személyiségelmélet szerint egy jogi személyiséggel rendelkező szervezetrendszer úgy is felépülhet, hogy maga az egész szervezeti rendszer egy olyan átfogó jogi személyiség, amelynek egyes szervezeti egységei, sőt e szervezeti egységek alegységei is önálló jogi személyiséggel rendelkeznek, mivel a

felette álló szervezet azzal ruhazza fel. Ez annyit jelent, hogy a központ az alá rendelt egységnek vagyont oszt le és felruhazza jogalanyisággal, vagyis azzal, hogy a leosztott vagyona erejéig jogokat szerezhessen, és kötelezettségeket vállalhasson.²⁶

E strukturáltan hierarchizált jogalanyiség annyit jelent, hogy a szervezeti alrendszer a saját nevében léphet fel, kifelé vállalhat kötelezettségeket és szerezhet jogokat. Kifelé mindez saját döntésként jelenik meg, még akkor is, ha befelé a szervezeten belül egy ilyen szoros függőségi viszony áll fenn. Ez már a belső jogi kapcsolatok területe. Ennélfogva a felettes szerv a hierarchiában elfoglalt helye alapján kinevezheti vagy megbízhatja az alsóbb szinten álló szervezet vezetőjét, és a megbízást a szervezeti szabályzatban lefektetettek szerint vissza is vonhatja. Ennek korlátja a jogi értékek szerint az Mt. 5. §-ába foglalt rendeltetésellenes joggyakorlásnak kellene lennie a közszolgálatban is.

Konkretizálva mindezt a közintézményekre és a közhivatalokra, mind a közhatalmi, mind a közigazgatási, mind pedig az egyéb közintézményi szervezetrendszer felülről lefelé piramisszerűen épül fel, ahol minden szint egy-egy önálló jogalanyisággal felruházható intézménykockája egy felette álló szintű hasonló intézménykockától függ. Így megy fel ez a függőségi láncolat egyre szűkülően az adott szervezetrendszer csúcsáig. Nagyon jól leképeződik ez az államháztartási törvényben a központi és az önkormányzati költségvetési rendszerek, alrendszerek és al-alrendszerek strukturális láncolatában. Ebben a struktúrában az önálló jogi személyiséggel rendelkező alárendelt hivatali, ill. közintézményi egység és a felette álló önálló jogalanyiságú vagy más jogi személyiségű szervezethez tartozó egység vezetője gyakorolja a munkáltatói jogokat az alá tartozó egység felett. Utasítási jogot ennélfogva az intézményvezető felülről kap, irányában munkáltatói jogalanyisággal a felső szerv rendelkezik, míg ő a maga az általa irányított szervezeten belül ugyancsak munkáltató. Az ilyen hivatali vezető tehát – Beck Salamon terminológiájával élve – „kettős-fedelű” jogviszonyban áll. Vagyis munkajogi jogviszonya kettős-kötődésű. Minthogy felülről utasítást kap, lefelé pedig utasítást ad, munkáltatója tulajdonképpen a felettes szerv. A közszolgálatban tehát az önálló jogi személyiségű szervezeti egység vezetőjét a felette álló szervezet perelhetné csak, mert vele, ill. annak vezetőjével van jogvitája. Visszatérve azonban a strukturáltan hierarchizált jogiszemélyiség-tanra, a felül lévő szervezet jogalanyisága átfogja az alatta álló szervezet jogi személyiségét is. Ennélfogva alá-, és fölérendeltségi kapcsolat

esetén álláspontunk szerint indifferens, hogy a vezető a felettes szervét vagy a maga által vezetett alsóbb szinten álló szervezetet perli be. Bármelyik szint is legyen az alsóbb szintű szerv vezetője által perbe fogva, a kereset a már tárgyalt összekapcsoltság következtében a másik szintre is kihat. Ez esetben a jogalanyiságot az együvé tartozás alapján komplexen kell nézni, és a tárgyalást le kell folytatni.

Jegyzetek

- 1 Ktv. 31. § (2) ÉS (6) bekezdés; Kjt. 23. § (4) és (7) bekezdés
- 2 Visszhang Élet és Irodalom, 1998. dec. 4-i szám 2. old.
- 2/a Prugberger T.: Magyar és európai munka- és közszolgálati jog. Közgaz. és Jogi Kiadó, Bp. 1995
- 3 Ktv. 2. sz. melléklet
- 4 1950. évi tvr. munkaügyi vitákról szóló fejezet
- 5 Kavin Ferenc: A KSH-ban „rejtett diktatórárt” emlegetnek. Aki megtipelte az inflációt. Magyar Nemzet, 1998. aug. 13. szám 5. old.: A „rejtett diktatúra” fennállását megerősíti Vukovich György (volt KSH elnök): „Egy kinevezés háttéréről” c. cikke Magyar Nemzet 1998. szept. 3. szám 11. old.
- 6 Kavin, hiv. hely
- 7 Kavin, hiv. hely
- 8 Kavin, hiv. hely
- 9 Kavin, hiv. hely
- 10 Ószabó Attila–Vajda Éva: Kator I. és Kator II. (Korszerű adat-egyeztetés) Élet és Irodalom 1998. nov. 13. sz. 9–10. old. és nov. 14. sz. 11–12. old.
- 11 Szombathelyi Munkaügyi Bíróság M. 160/1997/17. sz. elsőfokú ítélet, 10. old.
- 12 Szombathelyi Munkaügyi Bíróság M. 160/1997/17. sz. ítélete 1. old.
- 13 Ítélet, 3. old.
- 14 Ítélet, 7. old.
- 15 Ítélet, 5. old.
- 16 Ítélet, 10. old.
- 17 Az Alkotmánybíróság határozatai, 1995. márc. 27. sz.
- 18 Ítéleti indoklás 3. old.
- 19 Az Alkotmánybíróság határozatai, 1995. febr. 20. sz. ítéleti indoklás 15. old.
- 20 Ítéleti indoklás 13. old.
- 21 Vas megyei Bíróság Mf. 20.069/1998/5. sz. mf. ítélet 4. old.
- 22 Mf. ítélet 3. old.
- 23 Felülvizsgálati kérelem 2. old.
- 24 Az egységes közszolgálati szabályozás mellett foglalt állást Kiss György: Az egységes közszolgálat szabályozásának koncepcionális problémái. Munkaügyi Minisztérium. Bp., 1997. június; Prugberger Tamás: A közszolgálati jog újraszabályozásának kérdéséhez. Magyar Közigazgatás, 1998/10. sz. 626–630 old.; Prugberger:Kenderes: A közszolgálat, a közalkalmazás és a köztisztviselés a tervbevetett újraszabályozás tükrében, Magyar Közigazgatás, 1991/10. sz.; U. ök: A közalkalmazotti és köztisztviselői jogviszony új jogi szabályozása. Magyar Közigazgatás, 1993/6. sz.
- 25 „16 óra”. A Magyar Rádió politikai magazinja. Kossuth Adó, 1999. jan. 9.
- 26 L. F. Fabricius: Relativität der Reschtsfähigkeiten, München, 1963.; L. F. Rittner: Die werdende iuristische Tübingen Person Moor Verlag, Tübingen, 1973.; L. J. Mielke: Die Abgrenzung der juristischen Person des öffentlichen Rechts von der juristischen Person des Privatrechts. Hamburg, 1965; Sárközy Tamás: A jogi személy elméletének átalakulása (Vizsgálódás a szervezetek komplex jogalanyiságáról. Közg. és Jogi K. Kiadó, Bp. 1985.; Prugberger Tamás: A jogalanyiség, a dologi jog és a kötelmi jog kapcsolatának funkcionális elmélete. Dissertationes Savarienses, Savaria Press, Szombathely, 1997. I. és II. fejezet.

VARGA Edit

A VEZETÉS SZEREPE ÉS FUNKCIÓI A SVÉD ÉS A MAGYAR ADÓIGAZGATÁSBAN

Svédország és Magyarország között számos hasonlóság van a történelem fő folyamataiban és jelentős forduló-pontjaiban. A közteljesítés kialakulása és fejlődése is hosszú ideig párhuzamosan haladt, s az 1990-es években újra közeledni látszik. A közeledés megmutatkozik az adóteher hasonlóságában, az adószervezetben egyaránt. Úgy tűnik, hogy mind Svédország, mind Magyarország kormányai szociálisan érzékenyek voltak a múltban és azok jelenleg is. Ebből következik, hogy az adópolitikában is és az adóigazgatási eljárásokban is számos rokon vonás mutatható ki.

Ebből a szempontból tekintve érezhető, hogy a jelenlegi svéd adórendszer egy szerves – az európai folyamatokkal rokon, hosszú történelmi múltra visszatekintő – fejlődés eredménye. Magyarországon a szerves fejlődés az 1940-es évek végén megszakadt, s a visszatérés az európai típusú adózáshoz úgy ment végbe, hogy közben számos elemet megőrzött a korábbi központosított, paternalista típusú megoldásokból.

A magyar és a svéd adóigazgatásban a legnagyobb különbség az ellenőrzési rendszerben érhető tetten. A magyar adóigazgatásban az ellenőrzés feladatai szerteágazóbbak és sokrétűbbek, mint Svédországban. Ugyanakkor - valószínűleg a sok évtizedes tevékenység tapasztalatain alapulva - a svéd ellenőrzési rendszer módszereiben kifinomultabb, technikailag jobban felszerelt, a társadalmi és egyéni jogok egyidejű érvényesítése és egyensúlya szempontjából egyértelműbb.

Mint minden szervezetnek, az adóhivatalnak is szüksége van vezetésre, olyan irányítási rendszerre és ezt megvalósító szervezeti rendszerre, amely biztosítja a hivatal hatékony működését: koordinálja, kiszolgálja és

ellenőrzi az adóigazgatás konkrét feladataival foglalkozó funkcionális alrendszer munkáját.

Svédországban a Nemzeti Adóhivatal 1987 előtt a Pénzügyminisztérium alá tartozott. Az országban 24 megyei adóhivatal működött, mindegyik magában foglalt adó osztályt és adminisztratív osztályt. A megyei adóhivatalok egyrészt a Nemzeti Adóhivatalhoz tartoztak, másrészt irányításukban részt vett a Közügyek Minisztériuma is. A Nemzeti Adóhivatal 81 helyi begyűjtési hivatalt irányított. A megyei adóhivatalokhoz tartozott a 120 helyi adóhivatal, de kapcsolatban volt a helyi begyűjtési hivatalokkal is.

Magyarországon az 1968-as új gazdasági mechanizmus – amely az állami tulajdon kizárólagossága mellett a gazdasági életben a vállalatok kvázi önállóságának megteremtését, a piaci szabályok érvényesülését volt hivatott elősegíteni – a gazdaság szereplői és a költségvetés között adó típusú kapcsolatokat hozott létre, amely az intézményrendszer korszerűsítését is megkövetelte. 1967. július 1-től létrejött a Pénzügyminisztérium Bevételi Főigazgatósága, a gazdálkodó szervek pénzügyi gazdasági ellenőrzését végző szervezet, és ezzel egyidejűleg megszűnt a Központi Adóhivatal, és a minisztériumok dokumentális revíziós tevékenysége és évenkénti mérlegellenőrzése. Országos szervezatként először három, majd – stratégiai súlypontjainak és az irányítás módosulásainak következtében – két lépcsős szervezetté változott, s a Pénzügyminisztérium Ellenőrzési Főigazgatósága néven működött.

Svédországban a Nemzeti Adóhivatal 1971 évi létrehozatala óta a vezetés irányvonala alapvetően a „menedzserializmus” irányába fejlődik. A hivatal első

embere a vezérigazgató, aki egy pénzügyi jogban jártas, elismert szakértő. Ezen állás tradicionálisan köztisztviselői (civil servant) típusú megbízátság. Az Adóhivatal az 1970-es években részt vett egy kísérletben, amelyet „program költségvetésnek” hívtak és a kormányzati szektor egy részében valósítottak meg. A program keretében megvásároltak és bevezettek egy új számítógépes könyvelési rendszert, valamint új tervezési eljárást és új beszámolási rendszert alakítottak ki. A kísérletet a Nemzeti Ellenőrzési Iroda koordinálta, de sikertelennek nyilvánította és az 1970-es évek végére lezárta. A költségvetési reform azonban már elindult, s ha a korábbinál kisebb sebességgel is, de lépésről-lépésre folytatódott. Ennek a lényege az volt, hogy a kormányzati szervek fokozatosan nagyobb szabadságot kaptak abban, hogy hogyan költsék el a részükre (a költségvetésből) biztosított eszközöket tételes megkötések nélkül.

Magyarországon az 1970-es években a Hivatal szervezeti felépítésében az elnök és elnökhelyettesek látták el a felső vezetői funkciót. A középvezetők, a főosztályvezetők gyakorolták az országos szervezet szakmai vezetését. A szakmai irányítás – és egyben a szervezeti tagozódás – ágazati jellegű volt (ipar, mezőgazdaság, kereskedelem és szolgáltatás), részben a kialakult és hosszú időn át változatlan gazdasági szerkezet miatt, részben az ágazati sajátosságok szakmai információinak legjobb hasznosulása céljából.

A szervezet a gazdasági élet akkori szereplői körében az államnak mint tulajdonosnak az ellenőrzési funkcióját látta el. Az állami és szövetkezeti tulajdonban álló gazdasági szervezetek rendszeres ellenőrzésével a jogszabályi előírásoknak megfelelő vállalati tevékenységre való készletet érte el.

Feladatköréből következően az itt dolgozókkal szembeni követelmények magasak voltak: nem csupán a felsőfokú iskolai végzettség volt előírás, hanem a legmagasabb szakmai képzettség megszerzését is ösztönözték. A szervezet ezzel „közhivatali rangot” szerzett magának.

Az 1988-as adóreform bevezetésével összefüggésben 1987. július 1-én létrehozott Adó és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal az államigazgatási ellenőrzés országos hatáskörű, centrális szervezetszerű szervezeteként, lényegében a jogelőd szervezeti struktúráját változatlanul átvett formában kezdte meg működését.

A szervezet küldetése változatlanul ellenőrzés központú volt, azonban kiszélesedett hatáskörrel. Az állami és szövetkezeti tulajdonban álló gazdasági szervezetek mellett ugyanis a költségvetési szervek adókapcso-

latainak vizsgálata is a szervezethez került. E feladat végrehajtása a megyei igazgatóságokra hárult.

Az egyéni vállalkozók és magánszemélyek az adóreform bevezetésével egyidejűleg tanulták az önadózás szabályait. Ellenőrzésüket újszerű feladatként a Hivatal, annak is az ekkor létrehozott megyei adófelügyelőségei látták el.

Az adóztatási funkció másodlagos volt, hiszen a tulajdonformákból következően az állami és szövetkezeti szektorban az adózási fegyelem jó volt, ugyanakkor az egyéni vállalkozók körében már tapasztalható volt, hogy az adórendszer követelményeivel nem tudtak – ma már elmondható, hogy nem is akartak – azonosulni.

A fő cél megvalósításához a végrehajtáshoz évente kiadott feladattervekben fogalmazták meg az adott évben aktuális programok, akciók, súlyponti területeket. A gyakorlati megvalósításhoz az adott szervezeti keretek között került sor. A dolgozók mozgósítását a közvetlen irányítás eszközeivel oldották meg – az államigazgatási szervezetek körében egyedi megoldásként – saját érdekeltségi rendszer működtetésével. Ennek feltételrendszere nem minden esetben harmonizált a fő célokkal, mert a végrehajtás főszereplőinek, az egyes megyei szervezeteknek az eltérő környezetét, adottságait nem vette figyelembe, nem volt objektívnek tekinthető.

A rendszerváltást követően, a tulajdonreform révén a gazdasági társaságok alapításával a hagyományos adózói kör, az adóalanyok száma nem csak ugrásszerűen megemelkedett és évről évre növekedett, de ezzel ellentétes folyamatként az átalakulások, felszámolások miatt csökkent is. Mindez jelentős többletfeladatot jelentett az adóhatóságra. A tanácsi adószervektől átvett egyéni vállalkozók és az önadózó magánszemélyek adóügyi tömegessé váltak.

A megváltozott társadalmi-politikai-gazdasági körülményekre az adóhatóság – szervezeti felépítése miatt is – lassan, késve reagált.

Svédországban az 1980-as években a vezetési rendszert teljes egészében felülvizsgálták. A fő változás azt volt, hogy minden tervcélhoz meghatározott összeget kaptak. Csak a végösszeggel kellett elszámolni. Ezen belül azonban az alkalmazottak, vagy a különböző költségnevek például átcsoportosíthatóak voltak. A kormányzati szerveknek jogukban állt a felesleget továbbvinni a következő költségvetési évre, egy limitmegszorítással és ajánlott jövőbeni felhasználással.

A reform mögötti vezetési filozófia: a „management by objectives” (tervcélokkal való vezetés). A kormány kijelölte a tervcélokat, de megengedte a kormányzati

szerveknek, hogy azokat a saját belátásuk szerint valósítsák meg. A fő hangsúlyt a teljesítmény mérésére és a kiértékelésre helyezték. Amint az a gyakorlatban beigazolódott, nehéz volt a kormánynak megfogalmazni a mérhető célokat, így nehéz volt azok megvalósulását értékelni is. Kétségesse vált, hogy az értékelés eléri-e a célját (képes-e összevetni a célt a teljesítménnyel). Ezért a „management by objectives” gyakorlatot viszonylag gyorsan felváltotta a teljesítményorientált (results-oriented management) vezetési módszer. A célokat kiegészítették mérhető paraméterekkel. Az új vezetési rendszert a svéd Adóhivatal vezérigazgatója elsőként alkalmazta 1980-ban, amikor a megyei adóhivatalok a Hivatal „leányvállalataivá” váltak. A tervcélokkal való vezetés (management by objectives), az irányelvek váltak a kapcsolat eszközzé a két szervezeti szint között.

A jelenlegi vezetési rendszer úgy működik, hogy a tervezési fázisban a svéd Adóhivatal éves irányelvet ad a megyei adóhivataloknak. Ez magában foglalja az éves költségvetés elosztását. Ezúton az irányelvek keret határoznak meg a működéshez a megyei adóhivatalok számára. Ezek felhasználásáról, teljesítéséről havonta vagy negyedévente be kell számolniuk. A költségvetési év végén a megyei hivatalok elkészítik a teljesítménybeszámolót, amelyet a Hivatal összesít és megküld a Kormánynak.

1992-ben megváltozott a Nemzeti Adóhivatal, mint állami szerv helye az államigazgatás rendszerében. Továbbra is a Pénzügyminisztérium alá tartozik, de megszűnt a Közügyek Minisztériumának fennhatósága. 24 megyei begyűjtési hivatal és 24 megyei adóhivatal tartozik a Nemzeti Adóhivatalhoz. A megyei begyűjtési hivatalok 81 helyi irodát, a megyei adóhivatalok pedig 130 helyi irodát működtetnek.

Ma a Nemzeti Adóhivatalt vezérigazgató és helyettese irányítja. A felső vezetés alá tartoznak a vezetők és a különleges ügyek. A Nemzeti Adóhivatal osztályai: Személyügyi és Pénzügyi Osztály, a Népeségnyilvántartás és Választási Iroda, a Begyűjtési Osztály, Adó Ügyosztály, Számítóközpont és 5 regionális számítóközpont. Ugyancsak a felső vezetés irányítja a 10 regionális behajtási irodát, melynek szervezetébe 90 helyi iroda tartozik. Ő irányítja a 23 megyei hivatalt is.

A megyei hivatalokat vezetés irányítja a titkársággal, az adminisztratív szervezettel és a jogi irodával együtt. Hozzá tartozik a Nagy Cégek Irodája, valamint a helyi adóirodák.

A svéd Adóhivatal nem foglalkozik olyan mélyen az adópolitika megformálásával és az adószabályozással,

mint az egyéb skandináv országok hivatalai, mert a svéd alkotmányban konzekvens és szigorú demarkációs vonal húzódik a minisztérium és a svéd adóhivatal központja között. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a Hivatal nem vesz részt az adójog fejlesztésében. A Nemzeti Adóhivatal tisztviselőitől gyakran kérnek adatszolgáltatást a kormánybizottságok a technikai (eljárás) tapasztalatokról, az új adószabályozási elképzelésekkel kapcsolatban, és az új törvénytervezeteket mindig megküldik a hivatalnak véleményezésre és javaslatlételre – technikai (eljárás) kérdésekben. A hivatalnak így lehetősége van változásokat javasolni a jogszabályokhoz, vagy más oldalról egyszerűsíteni és hatékonyabbá tenni azokat. Példa volt erre az adóbevallások egyszerűsítése, amelynek a Nemzeti Adóhivatal volt a kezdeményezője.

Más megközelítésben nagyon fontos követelmény, hogy az adóigazgatás politikailag semleges legyen. Ez visszatartja a hivatalt, hogy különböző pártoknak tanácsokat adjon, és tartózkodik a véleményalkotástól is, ha az politikailag vitatható. Ezt az elvet és gyakorlatot következetesen alkalmazza a Nemzeti Adóhivatal. A hivatalnak az adott körülmények között törvényes kötelessége távol maradni bizonyos ügyektől. Ténylegesen a Nemzeti Adóhivatalnak kötelessége tájékoztatni a kormányt, ha jól vagy rosszul működnek a különböző szabályok, gondoskodni az adórendszer működéséről a gyakorlatban, valamint javaslatokat készíteni a továbbfejlesztésre.

Az adójogszabályok meghozása kizárólag a parlament joga. Az adójogszabály-gyűjtemény azonban nagyon összetett, és ezért a parlament a Nemzeti Adóhivatalhoz delegált néhány kiegészítő (járulékos) szabályt, illetőleg az adószabályok gyűjteményének alkalmazását. Ilyen jellegzetes szabály például a járulékos juttatások figyelembevétele jövedelem gyanánt, mint amilyen például a cégautó. A hivatal évente adózási kézikönyvet ad ki, amely mindenki számára hozzáférhető és megvásárolható a könyvesboltokban.

Minden megyei adóhivatal felelős a saját döntéseiért, de ezeket a döntéseket a Nemzeti Adóhivatal hatályaon kívül helyezheti. Minden megyei adóhivatalnak van jogi osztálya, akik tanácsokat adnak a helyi adóirodáknak. A bonyolult jogi döntések meghozatala előtt a megyei adóhivatalok gyakran konzultálnak a Nemzeti Adóhivatallal, ám a megyei adóhivatal a Nemzeti Adóhivatal tanácsai ellenére ragaszkodhat a saját döntéseihez. Ilyen esetekben a Nemzeti Adóhivatal számára egyetlen lehetőség kínálkozik, ha érvényesíteni akarja saját akaratát: a megváltoztatásért az adminisztratív bíróság-

hoz fordul. Ilyen ügyek azonban ritkán fordulnak elő, mivel a megyei adóhivatalok a legtöbb esetben követik a Nemzeti Adóhivatal tanácsait.

A Nemzeti Adóhivatal jogi szakértőinek fontos feladata a megyei adóhivatal eljárásjogi ügyeinek a minőségi kontrollja (felülvizsgálata). A jogi egységek rendszeresen kiválasztanak adóbevallásokat vagy más adófizetési aktákat jogi felülvizsgálatra. A felülvizsgálat célja, hogy ellenőrizték, helyes-e a döntés. A felülvizsgálat eredménye a tapasztalatok szerint általában az, hogy a legtöbb döntés korrekt, ám az indoklás terjedelmes, vagy nyelvezete túl nehézkes ahhoz, hogy a legtöbb adófizető megértse. A másik általános kritika, hogy túl hosszú az idő ami alatt befejezik az ügyeket.

Magyarországon az 1992. január 1-i átszervezéssel a szervezet felépítésében a funkciókra szakosodás valósult meg, és a küldetésben az adópolitika végrehajtása, az adórendszer működtetése, az adóztatás került előtérbe.

A hivatali szervezet a feladatok átstrukturálódása miatt változott, a korábbinál tagoltabb lett. Az elnök mellett az elnökhelyettesek egy-egy funkció szakmai helyettesi vezetését látják el. A megyei szervezeti struktúra átalakításával megyénként egy szervezet (igazgatóság) jött létre, ahol a szakmai feladatokat az adóügyi, az ellenőrzési, és a felszámolási-, végelszámolási-, végrehajtási blokk látja el. A funkcióra szakosodás ahhoz is vezetett, hogy a vezetés funkciói megerősödtek, a vezetői döntéseket megalapozó, a vezetői funkciók ellátását segítő törzskari szervezet létrehozása is szükségessé vált. A szervezeti struktúra tagoltabb lett, nőtt mind a felső-, mind a középvezetők száma. Ebből következően a közvetlen irányítás helyett a szervezés került előtérbe.

Nem mindegyik funkció követeli meg azonban a felsőfokú iskolai és szakmai végzettséget. Nagy teret kaptak a tömegszerűségből eredően rutin jellegű munkák, melyek ellátására az alacsonyabb szakmai képzettségű köztisztviselők is alkalmasak. Ezért az alacsonyabb végzettségűek aránya emelkedett, a szervezet általános szakmai színvonala csökkent. A szervezésben ez felerősítette a hatáskör és munkamegosztás szerinti szervezeti tagozódás iránti igényt.

A Hivatal stratégiáját befolyásolják a Pénzügyminisztérium által megfogalmazott elvárások, melyek kialakulásában az elvárások és az erőforrások közötti alkunak, az elvárások és az erőforrások összehangolásának is nagy szerep jut.

A vezetési funkciók közül az egyik, a célkitűzés adott, hosszabb távon meghatározott, azaz a közigazgatásban a döntési szabadság korlátozottabb, mint a

versenyszférában. Ugyanakkor a konkrét célokat – a költségvetés számára az adóbevételek biztosítását – meg kell valósítani. Az adóhivatalban tehát nemcsak feladatellátás folyik, hanem értékben kifejezett elvárások is megfogalmazódnak, miáltal a Hivatalnak a közigazgatási szervek között sajátos szerepe van.

Az értékben kifejezett elvárásoknak való megfelelés az önadózással teljesített bevételek esetében egyedi, ugyanis az adóhivatalnak közvetlen ráhatása a bizalmon alapuló önadózásra nincs. Az adóhivatal működésének és teljesítményeinek e körre gyakorolt közvetlen hatása nem mutatható ki. Azonban közvetett hatásnak nevezhetjük azt, hogy ha az adóhivatal jól működik, az visszahat az adóalanyokra, és őket adókötelezettségük betartására, és adójuk megfizetésére készíti.

Az önadózáson kívüli bevételek (az ellenőrzés során megállapított jogerős adóhiány megfizetése, az adótartozás beszedése végrehajtással, a jogkövető magatartás kikényszerítése mulasztási bírság kivetésével és megfizetésével) ugyancsak a küldetés megvalósítását szolgáló rövid távú tervcélok közé tartoznak, amelyek realizálásához elsősorban a vezetés szervező funkciója kap hangsúlyt, de nem nélkülözhető a közvetlen irányítás, a személyes vezetés sem.

A vezetés szervezési funkciója a hatáskörök szabályozásával és a munkaköri leírásokkal kiterjed a munkavégzés rendjének pontos megfogalmazására, és az elvégzendő részfeladatok konkretizálására is.

A közvetlen irányítás érdekeltségi rendszer működtetésével fejti ki hatását. A korábbi értékelési rendszer a megváltozott küldetéshez igazodva az adóbevételek realizálását helyezi a középpontba. Az elvárások teljesítési fokától függően az anyagi elismerést differenciálják.

A személyes vezetés az akciók, eseti feladatok elvégzése érdekében él a szűkösen rendelkezésre álló erőforrások elosztásával, folyamatosan foglalkozik a napi problémák megoldásával.

A vezetői önállóság a döntés meghozatala szempontjából ellentmondásos, mivel a felelősség teljeskörűen érvényesül, de a döntési lehetőség, a döntési szabadság csak korlátozott. Például az erőforrásokat országos szinten a szervezet számára az állami költségvetésben biztosított keretek, valamint törvényi előírások (pl. az adózás rendje, a köztisztviselői törvény) szabják meg, ugyanakkor a megyei igazgatóságok és a Hivatal között is érvényesül az erősen központosított költségvetési gazdálkodás.

Az Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal szervezetében a kontroll vezetési funkció eredményeként az adóz-

tatási tevékenység során szerzett tapasztalatok, a jogszabályok hatásmechanizmusának közvetítése a jogszabályalkotók felé a Pénzügyminisztériummal szoros kapcsolaton nyugszik. Ezt jól példázza dr. Vámosi-Nagy Szabolcsnak az APEH Elnökhelyettesének miniszteri biztosként való közreműködése az 1996. évi adótörvények módosítását előkészítő bizottságban.

A jogszabályok gyakorlatban való érvényesülését azonban leginkább az adózókkal közvetlen kapcsolatban álló megyei igazgatóságok tapasztalják. Az igazgatóságoknak ugyan a Hivatalon keresztül van lehetőségük a javaslatételre, véleményalkotásra, ezek azonban az áttételek miatt – megítélésem szerint – nem mindig jutnak el a törvényalkotókhoz.

A szervezeti struktúra megyei szinten országosan egységes, s emiatt a vezetés ráhatása a szervezetkorszerűsítésre csekély. A gyakorlati működés során felvetődött problémák alapján viszont javasolja a küldetés megvalósítását jobban segítő szervezeti megoldásokat, vagy az ez irányú központi kezdeményezés véleményezésével minősítheti annak megyei szintű realitását.

Konfliktusok – szervezetünkre jellemzően – vezetési funkcióban a feladatok és az erőforrások egyenlőségéből adódnak. A feladatokat meghatározó törvényi módosításokat nem követi a megvalósításhoz, elvégzéshez szükséges humán- és technikai erőforrások rendelkezésre bocsátása, melyre a fedezetet az állami költségvetésből kellene előteremteni. Megyei szinten a vezetés jelentős kapacitását köti le ennek a folyton újratermelő konfliktusnak a feloldása, az egyensúly megteremtésén való munkálkodás. A nem létező, a hiányzó erőforrás pótlását rugalmas munkaerő-átcsoportosítással kell megoldani.

Az átalakuló társadalmunkban végbemenő folyamatokat az intézményrendszer változtatása nem követi azonnal. Emiatt a vezetésnek sok olyan operatív intézkedést kell hoznia, amelyek a problémák megoldására irányulnak, ugyanakkor zavartalan működés esetén nem volnának szükségesek. E tevékenység vezetői erőforrást von el a klasszikus menedzsment feladatoktól, melyek közül a szervezet korszerűsítése, a határfok javítása a legfontosabb. Ezen időkorlát mellett azonban nem lehet eltekinteni a hatáskörhiánytól sem, ami abból adódik, hogy a közigazgatástól elsősorban a végrehajtó szerepet, a központi célok helyi megvalósítását várják el.

Összefoglalásként néhány, a svéd és a magyar adóhivatalok szervezeti és irányítási rendszerében, módszereiben megfigyelhető hasonlóság, illetve különbözőség:

Mindenekelőtt *azonosság* az, hogy mindkét országban az adóhivatalokat irányelvekkel irányítják. Ezek az adótörvényekben és -jogszabályokban öltönek testet, valamint a pénzügyminisztériumok által kibocsátott, a konkrét kérdésekben az eljárás elveit és módjait szabályozó rendeletekben, a Pénzügyminisztérium és az Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal vitás kérdéseket eldöntő jogértelmezéseiben.

Ugyancsak megegyező mindkét országban az, hogy az adóhatóság költségvetésfüggő, s a törvényességi felügyeletet a pénzügyminisztériumok látják el.

Azonos továbbá mindkét országban az adóhivatalok szervezeti felépítése is. Adott a központi szerv (a Nemzeti Adóhivatal, illetve az Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal), a megyei adóhivatalok és ezeknek működő helyi irodái. E szervek lefedik az országokat, függőségi viszonyai azonosak, irányításuk elvei szintén megegyeznek.

Maga az adórendszer is fő elveiben azonos. Mindkét országban az alapvető forma az önadózás, azonosak a fő adónemek – az általános forgalmi adó, a személyi jövedelemadó, a társasági adó, a fogyasztási adó.

Az adóhivatalok mindkét országban egyező módon építették fel az ügyfélkapcsolatok szervezeti rendszerét, s az ügyfelekkel való foglalkozás alapelveit.

Az azonosságok mellett kiemelt figyelmet érdemelnek a *különbözőségek*. Egyik legfontosabb ezek közül a tervezés módja. Svédországban a költségvetés fő céljainak megvalósulását elősegítő irányelvek alkotják a tervezés alapját. Magyarországon viszont a tervek alapvetően bázis alapúak, következképpen egy elhatározott „növekedést” fetiszizálnak, vagyis olyan elemet is tartalmaznak, amelyre az adóhatóságnak nincs direkt ráhatása.

Különbözik az irányítás módja is. Svédországban az adóhatóságokat közvetett módon irányítják, még azt is elfogadva, hogy az alsóbb szervek figyelmen kívül hagyhatják a felsőbb szervek tanácsait – feloldhatatlan ellentét esetén a közigazgatási bíróság dönt. Magyarországon ezzel szemben az irányítás nagyon is közvetlen, a részletekig lebontott szabályozással operál.

Eltérően a svéd rendszertől, Magyarországon olyan érdekeltségi rendszer működik, amely teljesítménykényszert közvetít, sokszor olyan mutatók elérését írja elő, melyeknek alakulására az adóhivatalnak közvetlen ráhatása nincs. Ezt a teljesítménykényszert a bázisszemlélet még fel is erősíti. Ugyanakkor nem foglalkozik az adóbeszedés gazdaságosságával, nem méri, hol van az a gazdaságossági küszöb, amely alatt a beszédés költségei

meghaladják a várható bevételt. Ilyen szemlélet kialakítását nemcsak hogy nem segíti, de egyenesen akadályozza a bázisszemléletű költségelosztás.

Svédországban nagy súlyt fektetnek a stratégia kialakítására, annak markáns megfogalmazására, és teljesítésének mérhető ellenőrzésére. Ilyen megoldások a magyar adóigazgatásban – véleményem szerint – még csak kevéssé vannak jelen.

Szervezeti felépítésben tapasztalt különbség továbbá – mely a munka hatékonyságát is befolyásolja –, hogy Svédországban mind a beszédesi hivatalok, mind a számítástechnikai központok regionálisak – egymáshoz térben is közel vannak, tehát hatékonyan segíthetik egymás munkáját. Magyarországon a behajtás megyei szinten van megszervezve, a számítástechnika viszont országos központú. Sokszor késik az információ, elavul, s az adatok olyan korábbi állapotot tükröznek, amelyeket az élet már jelentősen túlhaladott. Mindez ahhoz vezet, hogy a rögzített és a valóságos állapot közötti különbözőségeket tisztázására az adóalanyokkal együtt időt, energiát és költséget pazarolunk – tulajdonképpen csak azért, hogy a valóságnak megfelelő döntéseket lehessen hozni.

Svédországban a szervezeten belüli tagozódás rugalmas, a helyi irodák teljes hatáskörrel végzik adóigazgatási és ellenőrzési feladataikat. Magyarországon a szervezeti felépítés az adóigazgatási folyamatot tükrözi, következésképpen egy többlépcsős ügyintézés a szervezet különböző területein elkülönült ügyintézésben ölt testet. Feleslegesen mozgatja az adóalanyt, időben elhúzódik, az összefüggésekre csak későn, vagy egyáltalán nem derül fény.

Miként az a svéd adóigazgatás történelmi fejlődésének felvillantott mozzanataiból, egymásutániságából kiviláglik, a korszerű adórendszer mellé egy korszerű elveken működő, csak keretek által behatárolt, hatékonysági követelményekkel szembesített adóigazgatási szervezet, s ennek megfelelő menedzser típusú, tervcélokkal irányító vezetés kialakítása jelenti a szerves fejlődés folyamatát. Most, amikor adórendszerünk megreformálásán gondolkodunk, időszerű lenne egy konzisztens szervezeti rendszer és vezetési módszer kialakítását is napirendre tűzni.



Nem elég, hogy saját íróasztalt, széket, telefont, faxot és számítógépet kínálunk, még fizetésre is igényt tartana?

PhD HALLGATÓK

II. NEMZETKÖZI KONFERENCIÁJA

A MISKOLCI EGYETEMEN

1999. augusztus 8–14. között immár másodszor rendezték meg a PhD hallgatók nemzetközi konferenciáját a Miskolci Egyetemen. A kétévenkénti esemény lehetőséget ad PhD hallgatók, fiatal oktatók és kutatók számára tudományos eredményeik publikálására, és emellett egymás és az Észak-Magyarországi régió megismerésére, személyes kapcsolatok kiépítésére.

Az idei konferenciára 14 országból 314-en jelentkeztek szóbeli vagy poszter előadással, amelyek hat különböző szekcióban hangzottak el:

- Agrártudományi,
- Bölcsészettudományi,
- Közgazdaság-tudományi,
- Műszaki tudományok,
- Orvostudományi,
- Természettudományi.

A konferencia hivatalos része augusztus 9-én plenáris ülésel kezdődött, ahol a rövid megnyitó után a Miskolci Egyetem két rektorhelyettese tartott előadást.

Dr. Nagy Aladár professzor a Miskolci Egyetem új stratégiáját mutatta be, felidézve az egyetem történetét Selmechányától, 1735-től egészen napjainkig, az utóbbi évtizedekben bekövetkezett bővülésen át, és felvázolta a jelenlegi igazi universitas jövőre vonatkozó fejlesztési törekvéseit.

Dr. Patkó Gyula professzor a magyar PhD képzés történetéről és perspektíváiról beszélt, a képzés eredményességére és a képzésben részt vevő hallgatók körében végzett felmérés eredményeire is utalva.

A plenáris ülés után augusztus 9-e délutántól augusztus 12-e délutánig szekcióüléseken hangzottak el az előadások.

A Közgazdaság-tudományi Szekcióban 39 előadás hangzott el (ebből 6 poszterelőadás). A résztvevők több mint fele külföldi egyeteméről érkezett, elsősorban Lengyelországból (15 fő), emellett Romániából (3 fő), Nagy-Britanniából (2 fő)

és Lettországból (1 fő). A 18 magyar előadó a házigazda Miskolci Egyetem (8 fő), a Budapesti Műszaki Egyetem (5 fő), a Gödöllői Agrártudományi Egyetem (4 fő), és a Budapesti Közgazdaság-tudományi Egyetem (1 fő) PhD hallgatójaként szerepelt az eseményen.

A következőkben a Közgazdaság-tudományi Szekció legszínvonalasabb előadásait foglaljuk össze.

John Dakin (Derby Egyetem, Nagy-Britannia) „Negatív image, a fejlődő országok és a nemzetközi kereskedelem” című előadásában a harmadik világ országainak – kiemelten Zimbabwe-nak – a nemzetközi kereskedelemben elfoglalt szerepével foglalkozott.

A nemzetközi kereskedelem a Kereskedelmi Világszervezet igyekezete ellenére még mindig legfőképpen a Föld északi féltékéjének fejlett országai között folyik. A világerkedelem 54 %-a a fejlett országok között zajlik, s csupán 18 %-a a fejlett és fejlődő országok között. A hagyományos magyarázatok a minőség, ár és szállítás tényezőket teszik ezért felelőssé, azonban az előadó egy további jelenség szerepét emelte ki, ez a „negatív image”.

Jelen kutatás Zimbabwe esetét vizsgálta, egy olyan fejlődő országot, amely bőrlábelliket állít elő exportra, és elemezte a „negatív image” lehetséges hatását az exportteljesítményre. Irodalmi áttekintés és összegzés után az előadó a kutatás során alkalmazandó metodológiát mutatta be, majd a tapasztalati vizsgálat során született hipotéziseket ismertette. További kutatásai során az összegyűjtött adatok igazolását és a hipotézisek tesztelését tervezi az angol előadó.

Végző megállapításként elhangzott, hogy a Zimbabwe-i exportőrök számára a „negatív image” létező valóság, amellyel foglalkozniuk kell a siker érdekében. Az előadó azt reméli, hogy a kutatás folytatása feltárja ennek alapját, és ez az ismeret alapot nyújt az ellenkező „pozitív image” kialakításához, amely Zimbabwe-t mint nemzetközileg elfogadható gyártót és szállítót jellemzi majd.

Deli Zsuzsanna (Budapesti Közgazdaság-tudományi Egyetem) előadásában a nemzetközi piaci szegmentáció egy új modelljét mutatta be.

Kutatásai során nagy súlyt helyez a nemzetközi piaci szegmentációra, arra a folyamatra, amellyel a cégek kiválasztják célpiacukat nemzetközi dimenzióban. A téma fontosságát a szakirodalom és a megfelelő gyakorlat hiányával indokolta az előadó, melyet szakmai publikációk tanulmányozása és külföldi cégek exportmenedzsereivel készített mélyinterjúk során ismert fel. A nemzetközi piaci szegmentáció fogalmának ismertetése után az erre szolgáló modellt mutatta be. A nemzetközi szegmentáció folyamatát a szerző kilenc lépésben foglalta össze:

1. Motiváló tényezők meghatározása
2. Akadályok azonosítása
3. Előzetes döntés a makro- és mikroszegmensek számáról

A mikroszegmensek tervezet számát és az országok/régiók tervezet számát három csoportba sorolva – egy, néhány, összes – kilenc különböző esetet különböztetett meg és jellemzett az előadó.

4. A cég részletes felülvizsgálata

Ennek során az alábbi tényezők vizsgálata kell, hogy megtörténjen:

- a) A cég kulcsfontosságú sikertényezői
- b) Megvalósult külkereskedelem
- c) Pénzügyi helyzet
- d) Kapacitás
- e) Emberi erőforrás
- f) A külföldön eladni kívánt termékek életciklusa
- g) Nemzetközi piaci jelenlét formája

5. A világpiacon szegmentációja

6. Az országok vagy régiók felülvizsgálata és kiválasztása
7. A választott ország vagy országok szemlélése
8. A mikroszegmens(ek) felülvizsgálata és kiválasztása
9. Hibaforrások a folyamatban

Az előadó elmondta, hogy a nemzetközi marketing ismert szakértőivel folytatott megbeszélések arról győzték meg, hogy óriási szükség van egy olyan modellre, amely az összes szükséges lépést összefoglalja azon cégek számára, amelyek termékeiket/szolgáltatásaikat külföldi piacon tervezik eladni, vagy célpiacukat újra akarják fogalmazni.

Háry András (Budapesti Műszaki Egyetem) „Folyamatmenedzsment alapú minőségbiztosítási rendszerek” című előadásában a cégek minőségügyi rendszerének fejlődését elemezte, és egy új minőségügyi rendszermodellt mutatott be.

A hagyományos minőségügyi rendszerek a folyamatmenedzsmenttel kiegészítve olyan vállalatvezetési modell alakítanak ki, amely elősegíti az üzleti kiválóság elérését. Az előadó az EFQM modell ismertetése után az úgynevezett „minőségügyi rendszer görbét” mutatta be, amely az üzleti

kiválóságot jelentő 1000 EFQM-ponthez vezető utat szemlélteti az idő függvényében.

Az üzleti kiválóság eléréséig négy szakaszt különböztetett meg, amelyből az utolsó szakasz csak a teljes szervezetre kiterjesztett fejlesztési tevékenységek révén valósítható meg. Ennek egyik módja lehet a folyamatmenedzsment alapú minőségügyi rendszer, ami egy olyan vezetési rendszer, mely a szervezet összes folyamatának ellenőrzését és fejlesztését végrehajtja. A rendszer alapján a folyamatok hierarchikus struktúrája adja, amely megkülönböztet fő-, al- és munkafolyamatokat. Az egy folyamathoz tartozó munkavállalók úgynevezett folyamatteam-et alkotnak. Minden saját folyamathoz vezető és szállítói folyamatok kapcsolódnak, így meghatározhatók a követelmények, ezek számok formájában objektív teljesítménymutatókat adnak. Az egyes folyamatokhoz rendelve az üzleti célokat a teljesítménymutatók egy másik csoportja is meghatározható. Így minden folyamatnak saját teljesítménymutatója lesz, és ezek rendszeres értékelése lehetővé teszi a folyamatellenőrzést. Ezt a gondolatot folytatva lehetővé válik a folyamatok javítása is mutatók fejlesztése révén. A folyamatok javításához jól képzett dolgozókra és megfelelő módszerekre van szükség, így a folyamatos fejlesztés két alappillére a teljesítménymotiváció és a rendszeres eredményellenőrzés. A bemutatott módszer alkalmazásának előfeltételeként az előadó a fejlett minőségügyi kultúrát jelölte meg.

Majoros Krisztina (Miskolci Egyetem) „Az 1946. évi magyar infláció megszüntetése” című előadásában Magyarország gazdaságtörténetének egyik legsúlyosabb krízisét elemezte. A kiemelkedő magyar gazdasági szakember Varga István (1897–1962) tevékenységét és szerepét vizsgálta tanulmányában, az 1945–46-os hiperinflációs időszak valutastabilizációjával, és azt követő gazdasági reformokkal kapcsolatban.

Az előadó kiemelte, hogy nem csupán az inflációs ráta mértéke volt egyedülálló a világtörténelemben, hanem a megoldására szolgáló nemzeti rekonstrukciós stratégia is. Kivételes volt amiatt, hogy minden egyes kis részletet megpróbáltak központilag irányítani, és nem engedték a piaci erőket szabadon érvényesülni. A program újdonsága nemzetközi szakemberek – pl. Nicholas Kaldor – figyelmét is magára vonta. Kaldor és Varga is hangsúlyozta azt az egyedülálló programot, hogy az új valuta bevezetését megelőzően a teljes ár- és bérrendszert az új valutában megadva rögzítették.

Az inflációs folyamat elemzésén túl Varga a krízis megoldási lehetőségeivel is foglalkozott. 1946 júniusában – a forint bevezetése (1946. aug. 1.) előtt – írt memoranduma és a Magyar Kommunista Párt ténylegesen bevezetett programja között számos hasonlóság volt, melyeket az előadó részletesen tárgyalt.

Varga István tevékenységének értékeléseként megállapította, hogy történelmi szerepet játszott az 1946-os stabilizációs folyamat kifejlesztésében és megvalósításában.

Puppán Dániel (Budapesti Műszaki Egyetem) előadása a környezet(védelem) értékelésének néhány új szempontját mutatta be. Az előadás egyik kulcsfontosságú fogalma a fenn tartható fejlődés volt. A környezetértékelési módszerek fontosságának kiemelése után a „vizenyős területek” (wetlands) kérdéskörével foglalkozott az előadó.

„Vizenyős területek” közé sorolják definíciószerűen a mocsarakat, lápokot, tőzeges vagy vizes területeket, akár természetesen, akár mesterségesek, állandóak vagy ideiglenesek, álló vagy folyóvízzel rendelkezők, édes vagy sós vizűek, beleértve azokat a tengervizeket is, amelyek mélysége nem haladja meg a hat métert.

Az előadó bemutatta a Föld ezen területeinek jelentős veszteségeit, majd kitért a Magyarországon található – Európában a legnagyobb – „vizenyős területekre” (Szigetköz, Kis-Balaton, Tisza-tó). A kérdéses területek gazdasági jelentőségét hangsúlyozva számos érv hangzott el: folyóvízkészletet jelentenek, fontos élőhelyként szolgálnak a vadállatok számára, tápanyag körforgást tesznek lehetővé és szennyezést kontrollálnak, tájképet, szórakozási lehetőséget nyújtanak, mezőgazdasági és egyéb kereskedelmi kibocsátást tesznek lehetővé, partvonalak és ütköző zónák egyben stb.

Ezen területek gazdasági értékelésének számos lehetséges módszerét és technikáját ismertette az előadó (pl. piaci ár, részvételi modell, utazási költség modell, alternatív költség megközelítés, opportunity cost megközelítés).

Mudite Priede (Lett Agrártudományi Egyetem, Lettország) a lettországi önkormányzatok pénzügyi helyzetéről tartott előadást. Lettországban két típusa van az önkormányzatoknak: lokális és regionális önkormányzatok; a lokális önkormányzatok között pedig megkülönböztetik a városok és az alapvető területi egységek („pagasts”) önkormányzatait, amelyek egyenlő felelősségi és hatáskörrel rendelkeznek. A hét legnagyobb város önkormányzatának hatáskörébe tartoznak mind a lokális, mind a regionális önkormányzatok, Lettországban 483 alapvető területi egység („pagasts”), 70 városi, 7 nagyvárosi (city) és 26 regionális önkormányzat működik.

Az előadó bemutatta az önkormányzatok pénzügyi helyzetének jellemzőit, és az alábbi fő problémákat emelte ki: 1995 óta az önkormányzatok bevételi részesedése csökken az állami költségvetésben, az önkormányzatok pénzügyi eszközeit központosították, a nemzeti tőkepiachoz csupán korlátozott a hozzáférhetőségük, új feladatokat kapnak pótlólagos pénzügyi források biztosítása nélkül.

Az egyes önkormányzati csoportok jövedelmi struktúrája eltérő, például az adókból származó bevételek, céltámogatások stb. eltérő arányt képviselnek a nagyvárosi, városi és a kisebb területi egységek önkormányzatainál. Az előadó ezt követően bemutatta az önkormányzatok pénzügyi helyzetének kiegyenlítő mechanizmusát.

Az előadás második részében ismertette azokat a körülményeket, amelyek akadályozzák az önkormányzatok fejlődését, pénzügyi teljesítményét, és javaslatokat tett a helyzet megoldására. (Az előadó szakértőként vett részt lett részről „Az önkormányzati pénzügyi és menedzsment teljesítmények javítása” című projektumban, amely a három balti állam és a Kanadai Urbanisztikai Intézet közötti együttműködés eredménye.) Az eredmények konferenciákról, publikációkból, szakértői véleményekből és önkormányzati vezetők, képviselők megkérdezéséből származnak. Három fő problémakört és azok megoldási lehetőségeit ismertette az előadó:

- Az önkormányzatok törvényben előírt tevékenységének végrehajtásához szükséges anyagi eszközök elégtelensége.
- Az önálló adóbevétel hiánya miatt az önkormányzatok nem tudják körzetük hosszú távú gazdasági fejlődését előre tervezni.
- Az önkormányzatok nincsenek érintve az adók begyűjtésében, kezelésében. Az előadó részletesen bemutatta a decentralizált adóügyintézés pozitívumait, és a bevezetés fő akadályait.

Összefoglalásként megállapította, hogy a fejlett országokban az önkormányzatok jelentős szerepet játszanak a gazdaságban, és Lettországban is fontos lenne az önkormányzatok és a központi kormányzat közötti gazdasági és hatalmi kapcsolatok rendezése.

Barabás Eszter (Miskolci Egyetem) az információtechnológia és a menedzsment kapcsolatáról tartott poszter-előadást. Az általa megismert szakirodalom egy újfajta rendszerezését mutatta be, a vezetési elvek, szervezetelméletek, szervezeti formák időbeli fejlődését párhuzamosan vizsgálta az információtechnológia szerepének és technikai hátterének időbeli fejlődésével, az 1940-es évektől napjainkig.

Ebből a kronologikus elemzésből három következtetést vont le, kitérve a szervezet- és vezetési elméletek, illetve az informatika fejlődésének eltérő ütemű, gyorsuló fejlődésére; a köztük levő kölcsönhatásra; és a szervezeti teljesítményt a jövőben döntően befolyásoló információtechnológiára.

Az előadó elmondta, hogy ezek a következtetések további kutatásai során alaphipotézisekként fognak szolgálni. Ezen hipotézisek empirikus vizsgálata céljából egy kérdőíves felmérést tervez végezni vállalatok egy reprezentatív mintáján. Jelen előadásban a kérdőív összeállítása során figyelembe veendő szempontokat mutatta be; a vállalat mérete, helye, tevékenységi köre, a szervezeti struktúra és a vezetési elvek jellemzői, a számítógépek elterjedtsége és az informatika alkalmazása meghatározott területeken.

Barabás Eszter

MEGÚJULT AZ EURÓPAI KIVÁLÓSÁG DÍJ MODELLJE

Az EFQM, az Európai Alapítvány a Minőségmenedzsmentért, az Európai Kiválóság Díj pályázat szervezője, ünnepélyes keretek között bocsátotta útjára a Díj megújult, többszörösen tesztelt modelljét, amely a jövő évtől kezdve lép életbe.

A továbbfejlesztés szükségességét a modell alkotója és a pályázatot szervező EFQM azzal indokolta, hogy a tagság visszajelzése szerint a korábbi modell ugyan kiválóan használható volt, de egyes elemei nem voltak elég hangsúlyosak. Ilyenek pl. a beszállítók, a partnerek kiválósága és tudásszintje. A változtatás kiváló alkalom, hogy két további, a minőségmenedzsmentben jól ismert tényező érvényesüljön az üzletvitelben:

- a PDCA ciklus (Plan, Do, Check, Act),
- a szervezet minőségpolitikájában lefektetett célok, mérésük és eredményük számbavétele, hiszen a TQM és a Díj egyik alapelve a „continuous improvement”, vagyis a javításra irányuló célok folyamatos kitzúzése és az eredmények felmérése.

A javított változatot több menetben átadták a modell korábbi felhasználóinak gyakorlati kipróbálás és véleményezés céljából, és a hozzászólásokat felhasználva alakították ki a modell struktúráját és tartalmát.

Struktúra

A javított modell struktúrájával kapcsolatos követelmények az alábbiak:

- egyszerűség az érthetőség és a használhatóság érdekében,
- holisztikus szemlélet, mely lefedi a szervezet lehetőleg összes tevékenységét, ugyanakkor nem ír elő merev szabályokat,
- dinamikus élő menedzsment eszköz, mely segíti a folyamatok javítását és a jövőbe néz,
- rugalmas, könnyen alkalmazható különböző fajta szervezetekre és azok kisebb egységeire,
- világosan kapcsolódik a korábbi, 1997/98-as modellhez, szem előtt tartva, hogy a modell korábbi felhasználói a legkevesebb fáradtsággal és ráfordítással hangolódhassanak rá az új modellre.

Tartalom

A javított modell feltételrendszere:

- fordítson jóval nagyobb figyelmet a fogyasztóra és más érdekelt felekre, a partnerekre, akiknek jelentősége a '90-es évek végén számottevően megnőtt,
- tegye jobban átláthatóvá az értékalkotási láncot, beleértve a partnerek hozzájárulását az eredményhez,
- minthogy a versenyképesség elsősorban az innováció-képességen és a szervezet tudásmenedzsmentjén múlik, tükrözze ennek egyre növekvő jelentőségét, ismerje el a „tanuló szervezet”-i kultúrát,
- jobban tükrözze, hogy a szervezet tevékenysége mennyire van összhangban saját politikájával és stratégiájával, és ez mennyire jelenik meg az eredményekben.

Az EFQM két éven át igen nagy erőfeszítéseket tett, hogy olyan modellt hozzon létre, amely a fenti követelményeknek eleget tesz, és amely valóban értéket jelent a felhasználónak az új évezred szemléletében is. Ez a gyakorlatban úgy történt, hogy a világ számos pontján működő szakértőkkel konzultálva egymást követően három modellt dolgoztak ki, melyekben következetesen figyelembe vették a beérkezett kritikákat, megjegyzéseket, és a javításra irányuló javaslatokat. E tevékenység eredménye az új modell.

Változások

A végrehajtott változások az alábbi címszavak alatt foglalhatók össze:

- Név és szerkezet
- Kritériumok
- RADAR

➔ Név és szerkezet

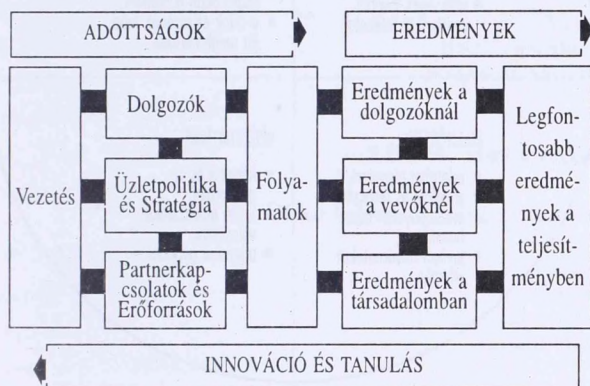
Az új modell neve EFQM Kiválóság Modell. Az „Üzleti” kifejezés a jövőben elmarad, minthogy sokak szerint a korábban használt elnevezés azt a képzetet keltette, mintha a modell nem volna alkalmas nem profitorientált, tehát nem üzleti szervezetekben (pl. hivatalok, oktatási, gyógyító stb. intézmények) való felhasználásra. A megváltozott név arra utal, hogy az új modell felhasznál-

ható bármely szektorban és szervezetben, tekintet nélkül tevékenységének jellegére.

➔ A modell kritériumai

E sokrétű változások ellenére a modell megjelenése, formája kevésbé változott. Az egyik legjelentősebb változás a modell alján elhelyezkedő nyíl, amely arra utal, hogy a modell egészét áthatja az innováció és a tanulás.

® Az EFQM Kiválóság Modell szabadalmi védettséget élvez.



A továbbiakban – az egyes részkritériumok részletes ismertetése nélkül – a modell egyes fejezetein futunk végig.

A *Vezetés* fejezetben összeolvad a TQM iránti elkötelezettség és a források biztosítása, továbbá kiegészül a szervezet céljának és irányának meghatározásával. Fontos, hogy megjelenik egy új gondolat; a vezetők személyükben felelősek a menedzsmentrendszer továbbfejlesztéséért, abban az értelemben, hogy teljesítse a szervezet küldetését, jövőképét, valamint az ezeket támogató üzletpolitikai és stratégiai célok javításáért.

Az *Üzletpolitika és Stratégia* fejezet jobban hangsúlyozza, hogy a fejlesztés politikáját és stratégiáját erőteljesebben kell a visszacsatolásra építeni, ehhez számos forrásból megalapozott információ szükséges. Ennek megfelelően a politikát folyamatosan megújítani, korszerűsíteni, és valamennyi főfolyamatban érvényesíteni kell.

A *Dolgozók* fejezetben eddig is kifejeződött az a gondolat, hogy a szervezet legfontosabb erőforrása dolgozóinak hozzáértése és igyekezete. A jövőben még nagyobb súlyt kap, hogy a dolgozók a saját egyéni vagy teamekben végzett munkájuk tekintetében legyenek képzettek és kompetensek. Ezt a forrást folyamatosan, a szervezet feladataival összhangban kell tervezni, és eredményességét elismerni, jutalmazni.

A *Partnerkapcsolatok és Erőforrások* fejezet tartalma – amint ezt az elnevezés változása is kifejezi – lényegesen kibővült. A fejlesztés egyik iránya az a felismerés, hogy az alvállalkozók, a beszállítók teljesítménye a hozzáadott érték fontos forrása lehet, a másik pedig a szellemi tulajdon, vagyis a testet öltött tudás felhasználása.

A *partnerkapcsolat* (partnership) azt fejezi ki, hogy a gazdasági életben a partnerek (ügyfelek) kapcsolatát a kölcsönös érdekek alapjául tudatosan építik fel. Így az együttműködés különösen a tervek kölcsönös megismerése és egyeztetése, a fejlesztések összehangolása, az oktatás, a tanúsítás, a minőségértékelés stb. területén fejlődött ki.

Jellegzetes partnerkapcsolatok: eladó-vevő, szolgáltató-ügyfél, szállító-beszállító, szervezet-tanúsító stb.

A vállalatok és beszállítók kapcsolatait nemcsak szerződésben és specifikációkban rögzítik, hanem mind több és szélesebb területen. A „partnerkapcsolatok” a vállalati és beszállítói struktúrát mint egységes rendszert képzelel el és működteti. Így a minőségrendszer, a termelési rendszer és a fejlesztés egységes elvek és elképzelések szerint működik.

A *Folyamatok* fejezet, bár neve változatlan, jobban összekapcsolja az intézményeknél folyó munkát a vevők körében megnyilvánuló elégedettséggel.

Az *Eredmények* négy kritériuma, amint az elnevezésekből is látható, koncepciójában változott. A korábbi modell ugyanis azt a célt tűzte ki, hogy „megérteni, előírni és javítani az elégedettség szintjét”. Ezzel szemben az új modell előírja mind a négy esetben az értékelés mérését, számszerűsítését, tervezett és teljesített mutatószámok képzését és összevetését.

➔ RADAR

A javított modell egyik lényeges jellemzője a RADAR-nak elnevezett gondolatmenet. Ez a betűszó az angol nyelvű fogalmak kezdőbetűiből áll (Results, Approach, Deployment, Assessment, Review). Azt fejezi ki, hogy egy szervezet hogyan működjön:

– határozza meg, milyen eredményeket (R) kíván elérni politikája és stratégiája révén. Ezek az eredmények a működésben és a pénzügyekben is nyilvánuljanak meg, és teljesítsék az összes érdekelt fél elvárásait.

– ehhez természetesen egy sor megalapozott megközelítés (A) szükséges, melyek a jelent és a jövőt is szem előtt tartják,

– a megközelítések kibontása, részletezése, felvonultatása (D) és teljes körű bevezetése szükséges,

– az elért eredményeket és a hozzájuk vezető utakat folyamatosan értékelni (A), felülvizsgálni (R) szükséges, ami állandó, folyamatos tanulással jár együtt. Ennek során azonosítani, rangsorolni, tervezni és bevezetni kell a javítási teendőket, ahol szükséges.

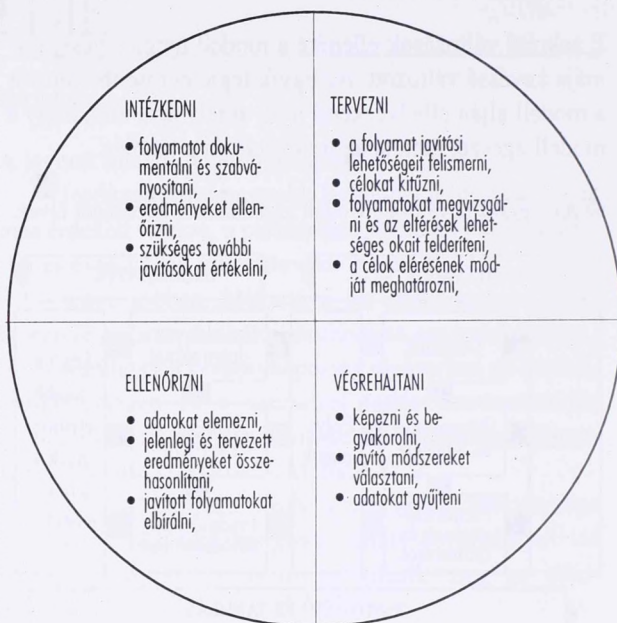
A modell alkalmazásakor, pl. önértékelésre vagy menedzsmentrendszer kidolgozására ezt a logikát kell alkalmazni. Az ADAR elemeket az adottságok alkritériumaiban, az R-t pedig az eredmények minden egyes alkritériumában kell érvényesíteni.

Az Európai Minőségi Díj pályázói vegyék figyelembe, hogy a jövő évtől kezdve az értékelő team is e szerint fogja véleményét kialakítani. Ez az értékelő módszer tehát „kiváltja” a még ez évben is használatos ún. „kék kártyát”, s annak továbbfejlesztett, jobban áttekinthető változatának tekinthető. Érdemes arra is rámutatni, hogy a modell logikája sok hasonlóságot mutat az ún. Deming kerékkel, amelyet PDCA ciklus néven is ismertet a TQM irodalma.

„PDCA-ciklus, Plan – Do – Check – Act, tervezni – végrehajtani – ellenőrizni – intézkedni. A módszer Shewharté, de Deming munkássága folytán terjedt el a világon, abból az elvből kiindulva, hogy mindig lehet a munkavégzést javítani. Ez a gyakorlati gondolkodás visszatükröződése. A PDCA módszer tartalma:

- Plan / tervezni:
 - a folyamat javítási lehetőségét felismerni,
 - célokat kitűzni,
 - folyamatokat megvizsgálni és az eltérések lehetséges okait felderíteni,
 - a célok elérésének módját meghatározni,
- Do / végrehajtani:
 - képezni és begyakorolni,
 - javító módszereket választani,
 - adatokat gyűjteni,
- Check / ellenőrizni:
 - adatokat elemezni,
 - jelenlegi és tervezett eredményeket összehasonlítani,
 - javított folyamatokat elbírálni,
- Act / intézkedni:
 - eltéréseket szükség esetén megszüntetni,
 - kijavított folyamatot dokumentálni és szabványosítani,
 - eredményeket ellenőrizni,
 - elért szintet stabilizálni,
 - szükséges további intézkedéseket mérlegelni.

A PDCA ciklust befejezése után folytonosan ismételní kell, így válik az állandó minőségjavítás eszközévé.”



(Forrás: Mi, Micsoda a Minőségügyben, GTA Ipari Minőségi Klub, 1997)

Az EFQM nyújtotta segítség

Az EFQM igen jelentős erőfeszítéseket tesz az új modell szellemiségének, a felhasználás technikájának és módszerének elsajátítása érdekében.

Számos broszúrát készítettek öt európai nyelven, pl. az egyiket azok számára is, akik a régi modelltől kívánnak áttérni az újra. Egyik, nagy érdeklődésre számot tartó kiadványuk az ún. Pathfinder Card, vagyis Útkereső Kártya, azon szervezetek számára, amelyek nem kívánják magukat megmérteni, de felmérni szándékoznak, milyen hosszú utat kell megtenniük a kiválóságig. Az EFQM az asszessorok számára havonta szervez egy-két tanfolyamot az év folyamán, hogy minél több képzett értékelő álljon rendelkezésre a pályázatok elbírálásához. Részletes információk találhatóak az EFQM honlapján, <http://www.efqm.org> hívószámon.

A modell továbbfejlődése a magyarországi szervezetek számára azért is jelentős, mert a magyar nemzeti Minőségi Díj kritériumrendszere is követni fogja a változásokat.

További felvilágosítás: dr. Róth András, Magyar Minőség Társaság, 1091 Budapest, Üllői út 25., tel.: 218-3011/466

Róth András