

KÁSA Attila-PATAKI Béla

TECHNOLÓGIAI MAGKOMPETENCIÁK A TÁVKÖZLÉSBEN*

A tanulmány a magkompetenciák (core competencies) elméletét és gyakorlati alkalmazását mutatja be egy technológiaintenzív iparág, a távközlés világából vett példa kapcsán. Egy 1996-os amerikai felmérés szerint a magkompetencia-menedzsment a nyolcadik leggyakrabban alkalmazott menedzsmentmódszer, melyet az amerikai vállalatok 71 %-a alkalmaz.**

Prahalad és Hamel (1990) elismert világcégek sikerét elemezve arra a megállapításra jutott, hogy ezek a cégek olyan – általuk *magkompetenciáknak* (core competencies) elnevezett – tulajdonságokkal rendelkeznek, amelyek jóvoltából előnybe kerülnek versenytársaikkal szemben.

A magkompetencia szakismeretekből és technológiákból összeálló, versenyelőnyt nyújtó speciális szak tudás, amellyel a vállalat:

- a vevők által elismert értéket hozhat létre, lényeges előnyt nyújtva számukra;
- megkülönböztetheti magát versenytársaitól valamivel, ami egyedi és nehezen utánozható;
- kiterjesztheti tevékenységét új termékekre/szolgáltatásokra, piacokra vagy üzletágakra.

(Hamel – Prahalad, 1994; Gallon – Stillman – Coates, 1995; Pataki, 1998 felhasználásával)

Vegyük sorra a fenti definíció három kiemelt pontját.

☞ *Értékes, előnyös a felhasználónak*

A magkompetencia a felhasználó számára *kulcsfontosságú előnyt* nyújt. Ez persze nem jelenti azt, hogy

* Jelen cikk Kása Attila menedzser gazdaságimérnöki diplomamunkája alapján készült (konzulens: dr. Pataki Béla), amely A Menedzserképzésért Alapítvány 1998-as diplomatervezési pályázatán kiemelt díjazásban részesült.

** Robert C. Camp, a „benchmarking szellemi atyja” személyes közlése.

mindig látható vagy könnyen érzékelhető számára. Csak az előny az, amit érez, de annak részleteire nem is biztos, hogy kíváncsi a vevő. A magkompetenciák azonosításakor azonban a menedzsment az értékelemzés módszereivel meg tudja állapítani, hogy mely tulajdonságok azok, amiért a felhasználó fizet. Mindez biztosítja azt, hogy a cég valóban fontos dolgokra összpontosít, és nem vezette félre értéktelen, de esetleg szerinte hasznos elem. A folyamatokhoz és magához a gyártáshoz kapcsolódó kompetenciák esetében előfordulhat, hogy olyan magkompetenciánk van, ami nem jelent a vásárló számára többletet, csak nekünk extra nyereséget.

Ha egy cég olyan technológiával rendelkezik, amelynek segítségével a csomagolás jelentős költségmegtakarítással végezhető el, akkor az tekinthető magkompetenciának, hiszen versenyelőnyt teremt ennek a technológiának a birtoklása.

☞ *Megkülönböztet a versenytársaktól*

A magkompetencia mindig valamilyen *különlegességet* nyújt a versenytársakkal szemben, az adott iparágban csak kevesen birtokolják vagy kizárólagosan a cég sajátja. Ha egy adott képesség vagy kompetencia feltétlenül szükséges egy adott területen, akkor az nem megkülönböztető, hanem elengedhetetlen belépési, bennmaradási feltétel. Megfigyelhető tendencia, hogy a fokozódó verseny az új kompetenciákban rejlő előnyök kihasználásá-

lása felé tolódik el, miközben a régiéket minden résztvevő megtanulja és meghonosítja.

Az autóiparban a hetvenes években megkülönböztető volt a japán cégek kis selejtaránya, ami jelentős versenyelőnyt jelentett számukra. A kilencvenes évekre azonban hasonlóan kis arányt ért el minden résztvevő, így az ebből származó előny megszűnt, sőt az élesedő verseny feltételévé vált.

A differenciáló képesség és a hosszú távú versenyelőny fenntartásának fontos feltétele, hogy az adott képesség, kompetencia ne legyen könnyen másolható, helyettesíthető. Ha a versenytársak könnyen le tudják másolni, akkor a versenyelőny csak ideiglenes lehet. Az ideiglenes előnyt nyújtó kompetenciákra nem szabad hosszú távú stratégiai terveket építeni.

➤ *Kiterjeszhető az alkalmazása*

Ha egy kompetenciához nem képzelhető el olyan termék, amelynek az előállításában hasznosítható, akkor sohasem fog előnyt nyújtani. Előfordulhat, hogy egy képesség fejlesztésének kezdetén még nem látható konkrét felhasználás, de a menedzsment felelőssége éppen az, hogy intuitív módon megérezze a jövőbeni versenyelőnyt. A létező magkompetenciák ugyanakkor új piaci szegmensekre viszonylag könnyen kiterjeszthetők.

Ha egy kompetenciának csak egyetlen üzletágban vesszük hasznát, de nem képzelhető el ezt kiaknázó új termékek vagy szolgáltatások sora, akkor nem biztos, hogy magkompetenciának tekinthetjük. A menedzsmentnek szívósan kell dolgoznia azért, hogy elvonatkoztasson a jelenlegi tevékenységtől, amelyben a kompetenciát hasznosítjuk, és elképzelje, milyen új területeken lehetne alkalmazni. A kompetencia kiterjeszhetőségének felmérésekor a felső szintű menedzsmentnek el kell szakadnia a cég képességeinek termékközpontú nézőpontjától.

A Sony rendelkezett a miniaturizálás képességével, és ezt ki is használta sokszor egymástól távol eső területeken, mint a walkman, számológépek, zseb-tévék, digitális órák egybeépítve más eszközökkel (pl. GPS vevővel).

Mi nem magkompetencia?

Pénzügyi értelemben a magkompetencia, a képesség és a szakismeret nem tőke, ami feltűntethető lenne a mérlegben. Nem azonos a hírnévvel, a reklámértékkel, az ismertséggel. A használat során a magkompetencia nem kopik el, nem veszíti el értékét más eszközökhöz, berendezésekhez hasonlóan, hanem folyamatosan fejlődik, tökéletesedik.

A magkompetencia a definíciójából adódóan mindig versenyelőnyt jelent birtokosának, egyedüli előnyt jelent a felhasználók igényeinek kielégítésekor. A versenyelőnyt azonban nemcsak magkompetencia biztosíthatja.

A magyar Internet-piacon a MATÁV versenyelőnyben van más szolgáltatókkal szemben, mert az államtól 2002-ig kizárólagos jogokat kapott a távközlés bizonyos területein. A szerzett jogok versenyelőnyt jelentenek más területeken.

A közbeszerzési törvény lehetővé teszi, hogy a hazai cégek versenyelőnybe kerüljenek a külföldiekkel szemben. Itt nincs szó magkompetenciákról, ez egyszerűen (gazdaság)politikai, társadalmi megkülönböztetés.

Meg kell különböztetni a múltból származó képességeket a jelenben kifejlesztett képességektől, kompetenciáktól. A múltból származó előny pozitív mértékben befolyásolja a jelen kompetenciaépítését, de ugyanakkor eltorzíttja a magkompetenciák által nyújtott versenyelőnyt.

Az Intelnek versenyelőnye van a hetvenes években kifejlesztett eszközök (félvezetők, speciális processzorok) máig fizetett jogdíjaiból, és az X86 processzor alapú rendszerek egyeduralmából. Ehhez természetesen hozzájárul a processzorok területén szerzett magkompetenciája.

A magkompetenciákért való versengés nem jelenti a kutatási költségek növelését a konkurenciával szemben. Nem jelenti a cégen belüli üzletágak közötti megosztott területek (közös fejlesztés, teszt, eladás, üzemeltetés) létrehozását a költségek csökkentése céljából.

A kompetenciák értéke időről időre változhat, az időtényezőnek néha különösen nagy szerepe van.

A háborús eszközöket gyártó amerikai cégek magkompetenciái ártértékelődtek a hidegháború végével. A pusztító fegyverek gyártásában jelen levő magkompetenciák fontossága csökkent, míg a műholdak előállításában részt vevőké nőtt, mivel ezen cégek nagy része a műholdas személyi kommunikációs rendszerek úrszegmensének gyártására rendezkedett be (pl. Lockheed-Martin, Hughes, TRW).

Az autóiparban két évtizeddel ezelőtt még versenyelőnyt jelentett a turbómotorok előállításának és a karosszériaelemek korszerű megmunkálásának technológiája, de mára már ezek az egykori kulcstechnológiák alatechnológiákká váltak. (Tari, 1997)

A kompetenciafa

A diverzifikált vállalat egy nagy kompetenciafa. A fa törzse és fő ágai a *magtermékek* (core products), a kisebb

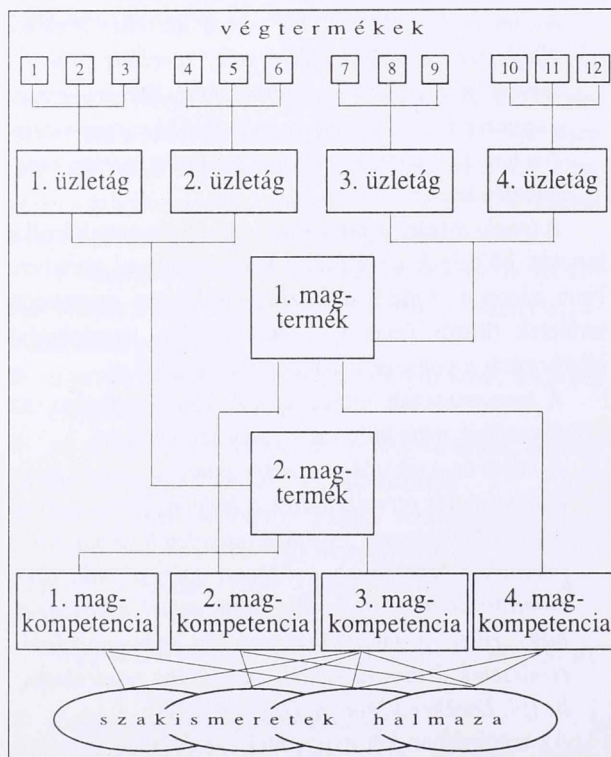
gallyak az üzleti egységek (business units), a levelek, virágok, gyümölcsök a végtermékek (end products). A fa gyökérzetét, ami táplálja az egész vállalatot, megadja annak stabilitását, a magkompetenciák alkotják. A szakismeretek (skills) a magkompetenciák elemi alkotórészei, melyekből bizonyos „kohéziós erők” hozzáadásával a magkompetenciák felépíthetők.

Szolgáltatások esetén a *magtermék* (core product) helyett a *magplatform* (core platform) elnevezést használja Hamel és Prahalad (1994), arra utalva, hogy ezek alapozzák meg, tartják, hordozzák az egyes üzletágak konkrét szolgáltatásait. (1. ábra)

A Honda magkompetenciákkal rendelkezik a motorok építésének területén. Elképzelhetetlen, hogy más gyártóktól vásároljon motort, miközben a Chrysler egyre nagyobb mértékben függ a Mitsubishi-tól és a

1. ábra

Kompetenciafa



Hamel és Prahalad kompetenciafája (Prahalad – Hamel, 1990; Hamel – Prahalad, 1994; Knott – Pearson – Taylor, 1995)

Hyundaitól. Rengeteg pénzt költ a Forma-1-es autóversenyzésre, amelynek révén világszínvonalú magkompetenciára tesz szert a motorok terén. A Honda motorok azok a magtermékek, amelyek fizikailag

megtestesítik ezt a magkompetenciát, és lehetővé teszik a Honda számára látszólag teljesen eltérő területeken (pl. autók, motorkerékpárok, motorcsónakok, fűnyírók, fűrészgépek) való piacvezető szerep elérését. (Prahalad – Hamel, 1990)

Ha csak a végtermékeket vagy az üzleti egységeket vizsgáljuk, akkor versenytársaink valódi erősségei rejtve maradnak. A magkompetenciák a szervezet kollektív tudását képezik, különösképpen magukban foglalják a különféle szakmai ismeretek technológiákba való integrációjának képességét. A tudás személyekben testesül meg, ezért az ilyen tudással rendelkező egyéneket érdemes cirkuláltatni a szervezeten belül. Más erőforrásokkal ellentétben a magkompetencia nem kopik, hanem a használatall állandóan fejlődik. Nem szabad kihasználatlanul hagyni őket, mert akkor visszafejlődnek. Óvni kell őket, mert a magkompetenciák a jövőbeni lehetőségek magvai, azaz szoros összefüggésben vannak a szervezet jövőbeni versenyképességével. Egy adott magkompetenciában betöltött vezető szerep olyan potenciállal rendelkezik, mely azonnal versenyelőnyt testesít meg, amint az elképzelt piaci igények, külső körülmények beteljesülnek. Ez viszont veszélyt is jelent, mert a szervezet számára külső tényezők fontos szerephez jutnak a piaci versenyelőny realizálásának idejében és jelentőségében. A magkompetenciák kiépítése gyakran évtizedekben és dollármilliókban mérhető.

A Sharp és a Toshiba például dollár százmilliókat költött a laptop-kijelzők kifejlesztésére, még mielőtt bármiféle alkalmazásuk látható lett volna. A befektetést siker koronázta, 1992-ben a Sharpnak 38%-os piaci részesedése volt ezen a területen és fontos magtermékévé vált.

A magkompetencia birtokosa a jövőre vonatkozó lehetőségekkel rendelkezik, melyek kihasználása (a külső körülmények teljesülése esetén) mérőföldkő jelentőségű lehet számára. A magkompetenciák ugyanakkor mindig olyan szakismeretek, technológiák csoportjából állnak, melyek mindegyike valamilyen kicsi előnyt nyújt a felhasználónak. Tehát soha nem öncélúak, csak éppen a fejlesztésük idején még nem látható az a piaci helyzet, amelyben a vevő ráébred, hogy arra a végtermékre, amelyekhez az a bizonyos kompetencia hozzájárul, szüksége van. Azok a cégek sikeresek, melyek az ilyen jövőbeni igényeket képesek megjósolni és azokba befektetni.

A kompetenciaépítésről könnyű lekézni. A késlekedés behozhatatlan hátrányhoz vezethet.

A versenyelőnyért folytatott küzdelem nem termékek vagy üzleti egységek, hanem cégek között zajlik.

- A magkompetenciák nem kötődnek egy-egy termékhez, hanem általában több magtermékben és még több végtermékben jelennek meg, egyidejűleg több üzleti egységre is hatással vannak a szervezeten belül, és tartósabbak az egyes termékek életciklusának időtartamánál.

- Az Ericsson kompetenciája a rádiós rendszerek területén évtizedeken keresztül versenyelőnyt nyújt, jóllehet az egyes rendszerek életideje jóval rövidebb. Függetlenül attól, hogy NMT, GSM, AMPS, D-AMPS, EDACS, PDC, DECT, PHS vagy W-CDMA rendszerről van szó, az Ericsson minden (kvázi) szabványban élen jár.

- Éppen azért, mert több termék sikeréhez is hozzájárul, a cégek egyre erősödő versenyét alapvetően befolyásolja. Ha egy multinacionális vállalat termékportfoliója széles, akkor az egy-egy specifikus területen hiányzó magkompetencia hatása csökkenthető.

- Az üzleti egységek szintjét, döntési lehetőségeit, anyagi és emberi erőforrásait mindenképpen meghaladó felügyeletre, irányításra van szükség. Az előbb említettek miatt a magkompetenciák feltárása, építése, fejlesztése és kiaknázása is vállalatszintű döntést, szervezést és támogatást igényel. Mivel a cég jövőjét alapvetően meghatározza, ezért a magkompetenciák ügyét elhanyagoló menedzsment a szervezet jövőjét teszi kockára.

A szervezet tagjainak bizonyos szakismerete, tudása, a kialakult technológia összessége alkotja a magkompetenciát. Nem lehet személyre szólóan meghatározni, ki melyikhez járul hozzá, mert *kollektív tulajdonságról* van szó. A választóvonal a szakismeretek és a kompetenciák között nehezen húzható meg. Jó kiindulópont lehet, hogy a magkompetenciák száma öt-tizenöt lehet egy közepes nagyságú vállalat esetén. Ha ennél többet azonosítunk, akkor valószínűleg a szakismereteket gyűjtöttük össze, ha kevesebbet, akkor tág határok közé többet is belefoglaltunk.

A verseny szintjei

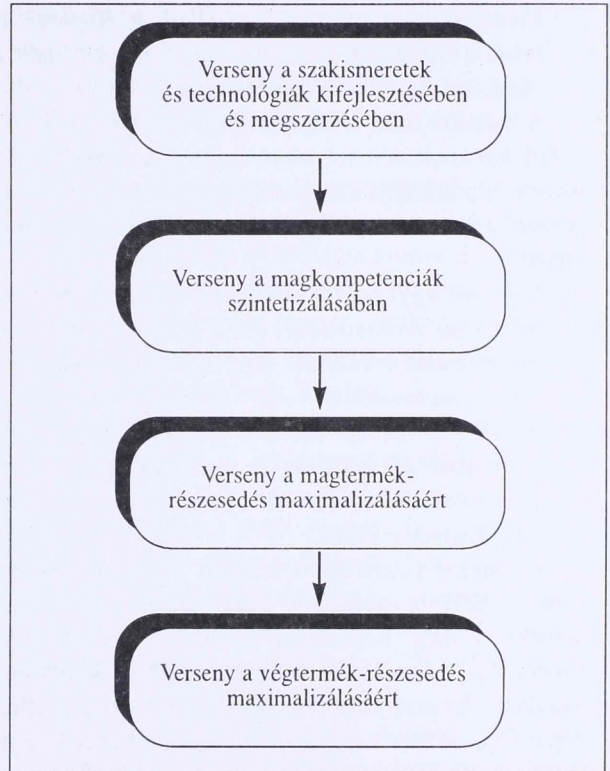
A verseny négy szinten zajlik, összhangban a kompetenciafa modelljével. (2. ábra) A végső siker érdekében nagyon fontos, hogy minden szint lényegét megértsük, és ne mellőzzük egyiket sem. Hamel és Prahalad (1994) szerint a legtöbb tankönyv és tanácsadó cég ma még csak a negyedik szinttel, a termékreszesedés növelésének módszereivel foglalkozik, többnyire az idő 99%-ában. A kompetenciamenedzsment szerint viszont éppen az *első három* versenyzési szint alapozza meg a termékreszesedés növekedését a magkompetenciák erősítése révén.

Az *első szint* célja a későbbi magkompetenciák alkotóelemeinek kifejlesztése, ill. megszerzése. Ez a küzdelem a technológiák, tehetségek, intellektuális jogok, lehetséges szövetségesek piacán folyik. A messzire látó vál-

2. ábra

Versenyzés a kompetenciáért

(Hamel-Prahalad, 1994)



latatok versenyeznek az olyan technológiákért, tehetséges dolgozókért, akik később fontos elemei, eszközei lehetnek a magkompetenciák építésének. Emberi kapcsolatok, kizárólagos jogok megszerzése és építése, kutatási programokban való részvétel, az adott magkompetenciát már birtokló céggel való szerződéskötés, új piacra való betörés mind-mind az alkotóelemekért folytatott verseny részét képezi. A cég forrásainak minél jobb és gyorsabb kihasználása az adott alkotóelem megszerzése céljából szintén ide tartozik.

A japán vállalatok részben, az ázsiaiak szinte teljesen a nyugati tudás és ötletek importálására rendezkedtek be, amiket később világelső kompetenciákká fejlesztettek tovább. Ezt stratégiái szövetségek megszerzésével, licenc megállapodásokkal, nyugati egyetemeken végzett diákok támogatásával és letelepítésével érték el.

A cégek közötti hosszú távú együttműködés lehetővé teszi egymás mélyen rejtőző kompetenciáinak megismerését, átvételét, megfelelő szintre emelését. Ha importálni kívánunk valamit, ami közelebb van egy teljesen kifejlesztett kompetenciához, mint egy pusztán képességhez, akkor egy megfelelő partnerrel kötött hosszú távú kapcsolat valószínűleg szükséges.

Az NEC egy sor amerikai céggel kötött szövetséget a kompetenciák importálása céljából. A Hughes, az Intel, a Honeywell és egy sor más cég szerepelt a „tanárok” között. (Pralhad–Hamel, 1990)

A **második szint** a diszkrét szakismeretek kompetenciákká kovácsolásáért folytatott verseny. A diszkrét szakismeretek portfoliója még nem magkompetencia, a *szakismeretek, technológiák, ismeretek szintézise* annál inkább.

Vegyünk egy példát az autópárból. A legjobb mérnökök, technológusok, és a K+F-re költött milliók még nem jelentik azt, hogy az adott cég gyártja a legjobb motorokat.

Az NEC kevesebbet költött arányaiban, és sok esetben abszolút értékben is a kutatás-fejlesztésre versenytársainál, miközben azokat sorra előzte meg a nyolcvanas években.

A magkompetenciák építésében folytatott verseny nem a K+F-re fordított pénz maximalizálásában mutatkozik meg. Kritikusnak inkább a diszkrét szakismeretek, technológiák harmonizálásának képessége mondható. Ez nem jöhet más vállalatoktól, ezt nem lehet importálni, viszont a különböző magkompetenciák szintézisében szerzett gyakorlat újrafelhasználható a szervezetben belül.

A **harmadik szint** a magtermékek, szolgáltatások esetén a magplatformok (core platforms) körül zajlik, melyek közbülső termékeknek tekinthetők valahol a magkompetenciák és végtermékek között. Sok cég keresi magtermékei eladásának lehetőségét még a versenytársak irányában is azért, hogy virtuális piaci részesedést érjen el. A cél itt tulajdonképpen más cégek elosztási csatornáinak felhasználása saját termékek terjesztésére. A virtuális piaci részesedés elősegíti a tapasztalatok felhalmozását, és ezzel felgyorsítja a magkompetencia építését is.

A japán, dél-koreai és más ázsiai cégeknél megfigyelhető a magtermékek részesedésének növelési szándéka, amely a *magkompetenciák építésének* kiváló eszköze. Ezen cégeknél a magtermék-részesedés/végtermék-részesedés arány nagyobb egynél, azaz nagyobb értékben adnak el magterméket, mint végterméket.

A Samsung által eladott termékek egyharmada mások végtermékeibe épül be, vagy más márkanév alatt hagyja el a dél-koreai céget.

A számítógépiparban a tajvani cégek mára nélkülözhetetlenné váltak (Intel véleménye), jóllehet alig van ismert közöttük. Ezek a cégek amerikai gyártók (Intel, Apple, Dell, IBM, AST stb.) részére szállítják az alkatrészek tömkelegét azok márkanéve alatt. Eközben a tajvaniak olyan magkompetenciákat építettek ki, melyek már nélkülözhetetlenek az amerikai cégek versenyképességének megőrzéséhez. Ezen magkompetenciák lehetővé teszik a jelentősen olcsóbb termelést. Az alacsony árszínvonal ma már nem kizárólag az olcsóbb munkaerő következménye.

A végcél valójában az adott magkompetenciában a monopólium, vagy ahhoz közeli állapot elérése. A végtermékek terén az egyeduralmat a törvényi szabályozás és az elosztó csatornák elaprózódása gátolja, de a magtermékek terén jóval kevesebb ilyen akadály van. Ennek következtében egy iparág sokkal jobban koncentrált a magtermékek, mint a végtermékek terén. Ezzel a rivalizálás több szintjét különböztethetjük meg. A magtermékek piacán általában nagyobb profit érhető el, éppen azért, mert a magtermék olyan megkülönböztető kompetenciákat foglal magában, melyek megszerzése hosszú időt, nagyobb befektetést igényel.

Megemlíthetjük a Sharp és a Toshiba esetét. A Sharp piaci részesedése a kijelzők terén közel 40% volt 1993-ban, míg a belőle készült laptopok terén jóval kisebb.

Napjainkban egyre több vállalat érti meg a magtermékek eladásának jelentőségét. Megfigyelhető, hogy minél erősebb egy magkompetencia, annál többen akarják az azon alapuló magtermékeket megvásárolni. Ha a magkompetencia megvásárlásával egy cég előnyösebb, jobb, olcsóbb végterméket tud előállítani, mint a kompetencia birtokosa, akkor a magtermék eladása megfontolandó. Ekkor nagy súlyt kell fektetni a belső csatornák fejlesztésére, többlet értéket kell beleadni a termékbe, hogy a magtermék gyártója ne csak konkurenciát teremtsen annak eladásával, hanem saját esélyeit javítsa disztribúciós csatornáinak bővítése által. Elemezni kell továbbá, hogy a versenytárs miként tud a magtermék gyártójánál versenyképesebb végterméket előállítani.

Ha a magtermékek részesedésének és a végtermékek részesedésének aránya jóval kisebb egynél, akkor a vállalat függővé válik másoktól, ami jelentős kockázattal jár. Nem szabad azonban túlzásba vinni a függőségtől való félelmet, mert mindent magunk nem tudunk egyformán nagyon jól csinálni; csak érdemes erre odafigyelni.

A magtermékek függősége nem mindig aszimmetrikus, lehet kölcsönös is.

A számítástechnikában a hardver és a szoftver területén az Intel és a Microsoft egyeduralkodó. A hardver fejlődésével egyre bonyolultabb, több funkciójú szoftvereket készítenek, másrészt pedig a szoftverek komplexitásának növekedésével a hardvernek egyre erőteljesebbnek kell lenni. Ebben a versenyfutásban csak egy biztos: a felhasználónak egyre sűrűbben kell lecserélni számítógépét, és rajta futó programjait. Ezek után elgondolkozhatunk azon, hogy nem éppen ez az érdeke a fent említett cégeknek? Mindkét cég a saját kompetenciájának erősítésével gerjeszti a másik növekedését is.

Az előbbi példában a cégek tulajdonképpen nem kooperáltak, de vannak esetek, amikor a végtermékbe több cég magterméke kölcsönösen beépül. Az is lehet, hogy az egyik termékhez az egyik cég, a másik termékhez a másik cég magterméke szükséges. Ezekben az esetekben a kölcsönös függőség partnerséggé alakul át, ami szintén veszélytelen, ha a szereplők tisztában vannak saját képességeikkel, és megfelelően védik magkompetenciáikat.

Az iparágon belüli cégek gyakran mesterséges korlátokat állítanak saját kompetenciáik védelmére, azok maximális kihasználása érdekében.

A magkompetenciákban való gondolkodás meg kell jelenjen a szervezet legmagasabb szintű stratégiai terveiiben. Azok védelme és legmagasabb fokú kihasználása a cég jövőjét alapvetően meghatározza, ezért a vállalati stratégia része!

Viták a magkompetencia-modell körül

A hierarchikus kompetenciamodell több okból is bírálják. (Knott–Pearson–Taylor, 1995)

- Egyrészt azért, mert a szolgáltatásokban jó néhány kompetencia áttétel nélkül, közvetlenül jelenik meg a „végtermékben”, és a magkompetenciát jelentő szakértelem, tapasztalat és szakismeret maga a szolgáltatás.
- Másrészt a magkompetenciák gyakran nem bonthatók tovább szakismeretek listájává, bizonyos szakismeretek pedig nem jelennek meg egyik kompetenciában sem. A kompetenciák nem magyarázhatók egyszerűen csak az egyének szakismereteinek kombinációival.
- Harmadrészt pedig, ha van áttétel a magkompetenciák és a végtermékek között, akkor e szint definícióját célszerű kiterjeszteni magtermékekről *magtechnológiákra* (core technologies),* amelyeknek számos alkalmazása lehetséges. Ezek hasonlóak a magter-

mékekhez, kivéve, hogy nem jár velük feltétlenül fizikai gyártás.

- Végül pedig a hierarchikus reprezentáció nem mutatja a kompetenciák más kompetenciákhoz és a szervezethez való szoros kapcsolódását, azt a hamis érzetet keltve, hogy elszigetelt egységek. A fontosabb elemeket és kapcsolatokat sem emeli ki, és így nem segíti a menedzsmentet a kulcsfontosságú kompetenciák meghatározásában, fejlesztésében, mozgósításában és megvédésében. A modellt a szervezetet diszkrét elemek halmozaként ábrázolja, figyelmen kívül hagyva a szervezet mint egész tulajdonságait, korlátozva a kompetenciák megértését.

Néhány szerző vagy kiegészítette új elemekkel a magkompetenciákat, vagy kibővítette a magkompetencia fogalmát az eredeti, technológia-központú felfogáshoz képest. Mindegyik ilyen elmélet egyformán azt állítja, hogy a versenyképesség magyarázatához nem elegendő Prahalad és Hamel szűk jelentéstartalmú, technológia-központú magkompetencia fogalma.

Az elsőként megfogalmazott, és máig is legismertebb ilyen elméletben a magkompetenciákat kiegészítő járulékos elemeket a *képességek* (capabilities) szóval jelölik, meghagyva a magkompetenciák eredeti, szűkebb jelentését. (Stalk – Evans – Shulman, 1992) Ezen elmélet értelmében a konkrét szaktudáson alapuló magkompetenciák és az értéklánc egészét átfogó, különböző természetű képességek együtt, egymás hatását fölerősítve hozzák meg az üzleti sikert.

E felfogás képviselői szerint a Honda sikere nem egyszerűen a motorokkal kapcsolatos magkompetenciájának köszönhető, hanem az ezt kiegészítő egyéb képességeinek is. Kétségtelenül fontos a magkompetencia, de egyedül nem indokolja, hogy a Honda az elmúlt húsz évben sikeresen tudott egy sor új üzletbe belépni. Az egyik ilyen képesség elosztóhálózatának kiépítésében és működtetésében mutatkozik meg, egy másik pedig a termékfejlesztés modernizálásában rejlik, mely lehetővé teszi az állandó fejlesztést.

A Honda sikere nem egyszerűen a motorokkal kapcsolatos magkompetenciájának köszönhető, hanem az ezt kiegészítő egyéb képességeinek is, amelyek révén magkompetenciáját számos területen – fűnyírók, motorkerékpárok, csónakmotorok, gépkocsik stb. – kamatoztatni tudta. A General Motors ugyanilyen magkompetenciával rendelkezik a motorok terén, mégsem tudja olyan sok

* Ez a gondolat Bailetti és Callahan (1995) cikkéből való.

területen kamatoztatni, mint a Honda, mivel gyengébbek egyéb képességei.

Leonard-Barton (1992) a *magképeség* (core capability) elnevezést használja. Ez azonban az ő felfogásában nem kiegészítő párja a magkompetenciának, mint Stalk, Evans és Shulman fentebb idézett képességfogalma esetében, hanem tágabb kategória, amely magában foglalja a magkompetenciát is. Leonard-Barton szerint négyfajta magképeség különböztethető meg:

- szakismeret- és tudásbázis,
- technikai rendszerek,
- menedzseri rendszerek,
- értékek és normák.

A fenti felsorolás első két tétele együttvéve megfelel a magkompetenciák fogalmának, a második kettő pedig a („mag-” előtag nélküli, Stalk, Evans és Shulman féle) képességek megfelelője, amelyek kiegészítik a magkompetenciákat.

Egy harmadik elmélet nem kiegészíti, hanem kibővíti a magkompetenciák fogalmát. E felfogás szerint a magkompetencia a szervezet egészének jellemzője, amely értékes kimenetet ad, és amelyet mind a külső környezet, mind számos szervezeti tényező befolyásol. (Knott-Pearson-Taylor, 1995) A magkompetenciákra ható külső környezeti elemek az alábbiak: vevők, versenytársak, beszállítók, kapcsolatok. A magkompetenciákra ható szervezeti tényezők az alábbiak: egyének (szakismeretek, tudásbázis, rejtett háttértudás, munkavégzési szokások), formális rendszerek (stratégia, technikai rendszerek, menedzsment rendszerek, fizikai környezet, eljárások), szociális rendszerek (informális hálózatok, szervezeti tanulás, értékek és normák, szervezeti kultúra, személyes interakciók).

Hamel és Prahalad elutasítja a magkompetencia fogalmának mind a kiegészítését, mind a kibővítését. „Természetesen semmi új sincs abban, hogy a cégek „a képességeikkel versenyeznek”. A lényeg akkor derül ki, amikor valaki megpróbál különbséget tenni azok között a kompetenciák vagy képességek között, amelyek „magvak”, illetve amelyek „nem magvak”. Ha valaki leltárt készít az összes olyan „képességről”, amely fontos lehet a sikerhez egy bizonyos üzletágban, akkor ez igencsak hosszú lista lenne – túl hosszú ahhoz, hogy bármi komoly haszna lenne egy menedzser számára. A felső szintű menedzsment nem tud egyforma figyelmet szentelni mindennek. Valahonnan ki kell derülnie, hogy mely tevékenységek járulnak hozzá valóban a vállalat prosperitásához. A cél tehát az, hogy a felső menedzsment figyelmét azokra a kompetenciákra összpontosítsuk, amelyek a hosszú távú sikeres versenyzés

középpontjában állnak, nem pedig a perifériáján.” (Hamel-Prahalad, 1994)

Az Ericsson magkompetenciái

Ebben a szakaszban a részletesebb elemzést mellőzve egy hazánkban is jelenlévő vezető távközlési gyártó, az Ericsson magkompetencia-fáját kíséreljük meg feltárni, és lényegesebb elemeit bemutatni. Az egyik legígéretebb fejlődést a mobil távközlés mutatja, ezért erre a területre összpontosítunk.

Az Ericsson világviszonylatban is vezető gyártója és szállítója a telekommunikációs berendezéseknek. A cég fejlett vezeték és vezeték nélküli termékei a nyilvános és a privát hálózatok világszerte elterjedt alkotórészei. Ma 130 országban több, mint százezer alkalmazottal van jelen. Szemben több konkurensével (Motorola, Nokia) a vállalat kizárólag távközléssel foglalkozik. Fő tevékenységi területeit a 3. ábra mutatja be.

A cég stratégiájának fontos eleme a kompetenciafejlesztés, melyre a menedzsment nagy figyelmet fordít. Mindezt a cég előző elnöke a következőképpen foglalta össze:

„A kompetenciafejlesztés létfontosságú jelentőségű egy olyan vállalat számára, mint az Ericsson. Egy extrém módon versengő környezetben, mint amilyen a távközlési ipar, dolgozóink kompetenciája a vállalat legfontosabb tulajdona. Ez tett minket a távközlési világ vezetőjévé. Ez volt az egyik fő tényezője a bizalom keltésének, és a világ vezető távközlési szolgáltatóival kiépített mélyreható partnerségnek. Ez az oka az Ericsson egész szervezetében alkalmazott szisztematikus kompetenciafejlesztésnek, mely előre meghatározott terminológia és vállalatszerte alkalmazott kompetenciamenedzsment folyamat alapján történt.” (Lars Ramqvist)

Az Ericsson a következő területeken rendelkezik magkompetenciákkal:

- digitális kapcsolástechnika,
- rádiós rendszerek,
- távközlési szoftverek fejlesztése,
- egyedülálló együttműködés az anyacég és a helyi leányvállalatok között,
- rugalmas, gyors rendszertervezés és -építés,
- forgalomelméleti szimuláció,
- elméleti kutatások a rendszerhatékonyság javítására,
- kutatási gyakorlat a szabványosításban,
- szélessávú CDMA technológia (építés alatt),

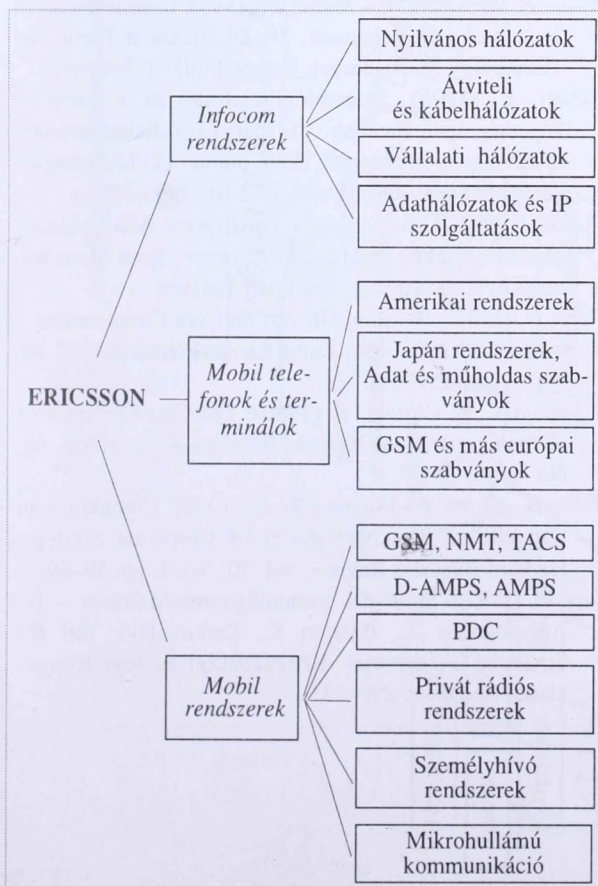
- ATM-kapcsolók fejlesztése (építés alatt),
- mikrohullámú rendszerek,
- miniaturizálás.

Az Ericsson a hetvenes években a világon az elsők között fejlesztette ki és azóta is folyamatosan korszerűsíti digitális központját, az AXE-t. Ez a terület hagyományosan a magkompetenciája, hiszen mint a legjobban elterjedt kapcsolóközpont már húsz éve a világ élvonalában tudott maradni és közben piacvezető lett. Mivel digitális központról van szó, sikerének egyik alapvető eleme a benne futó szoftver, aminek fejlesztésében a cég szintén magkompetenciával rendelkezik. A magkompetenciák cégen belüli újrafelhasználását, és földrajzilag más területeken való újjáépítését mutatja a világszínvonalú szoftverfejlesztés magyarországi leányvállalatánál.

A másik, immár hagyományosnak tekinthető magkompetencia a rádiós berendezések gyártásában áll fenn. 1981-ben az NMT-450 rendszer gyártásával indult hódító útjára a mobil távközlés az Ericssonnál és szerte a világon. Rendszereik egyre nagyobb elterjedtsége is mutatja,

3. ábra

Az Ericsson tevékenységi területei



hogy ez a cég valamivel jobb a többiekénél. Ma az összes mobiltelefon-előfizető 40%-a, az összes GSM 900 előfizető fele CME20 rendszeren beszél. Az eladott bázisállomások 40%-a e cég terméke. A mobiltelefonok gyártásában szintén a kezdetek óta vezető szerepe van a cégnek (30%-os világszínvonalú részesedés). A siker egyik fontos eleme a telefon miniaturizálásában rejlik.

A mobil rendszerek terén elért sikerek egyik tényezője a komplex rendszerek fejlesztésének és gyártásának képessége. Nincs másik olyan gyártó, amely a világon előforduló összes szabványra, összes rendszerre rendelkezne teljes rendszerrel. A rendszerfejlesztés és -építés magkompetencia nem jelenik meg magtermékben, hiszen éppen az a lényege, hogy az Ericsson teljes egészet képes nyújtani.

Az Ericssonnak soha nem kellett kapcsolóközpontokat, szoftvereket, bázisállomásokat vagy bármilyen egyéb fő alkotórészt más szállítótól vásárolnia, mivel a cég teljes rendszerek megvalósításában gondolkodik. Ez a tény versenyelőnyt biztosít konkurenseivel, pl. a Motorolával szemben.

Az Ericsson időben felismerte az ATM technikában rejlő lehetőségeket. Ennek megfelelően több kutatóközpontot (pl. Budapesten a Traffic Lab) hozott létre forgalomelméleti szimulációk végzésére. Stockholmban a digitális kapcsolástechnika terén szerzett magkompetenciák felhasználásával fejlesztik a világ legnagyobb kapacitású ATM-kapcsolóját.

A cég stratégiájában is szerepel a felhasználó-orientált gondolkodás. Ennek részét képezi a hálózatüzemeltetők eladás utáni segítése rendszertámogatás és egyéb szolgáltatások formájában. Az anyacég és a leányvállalatok között létrejött szoros együttműködés, a közös fejlesztések, a jól felépülő hálózat mindezt lehetővé teszi. Külön osztályok foglalkoznak elméleti kutatásokkal, melyek eredményeként új ötleteket dolgoznak ki és implementálnak akár kulcsrakész megoldásként a felhasználók hálózatán. Mindezt elősegíti a vevőkkel kiépített jó kapcsolat. Ez a magkompetencia nem technológiai jellegű, mert a végtermék szolgáltatás. Ennek megfelelően nem magtermékről, hanem magplatformról beszélhetünk. Magplatformnak ez esetben a rendszertámogatás módszereit, annak egyes elemeit tekinthetjük.

A Japánban zajló széles sávú CDMA fejlesztéseknek kettős jelentősége van, hiszen ezen a területen eddig nem rendelkezett magkompetenciákkal, másrészt a japán kísérleti rendszer tapasztalatai által az európai szabványosítást elősegíti. Mire a szabvány elkészül, addigra az Ericsson kész rendszerrel fog rendelkezni, hiszen tech-

nológiai vezetőként erős hatással van a szabványosítási folyamatra. Hasonló szerepe volt a GSM és a DECT szabványosításában is.

A mobil rendszerek terjedése magával hozta az igények növekedését a kiskapacitású mikrohullámú rendszerekre. Ennek a korai felismerésnek az eredménye a MiniLink termékcsalád kifejlesztése, mely ma már minden lehetséges frekvenciasávban elérhető.

Manapság a miniatürizálás az elektronika minden területén jelen van. A celluláris hálózatok kapacitásának növelése miatt egyre több bázisállomásra van szükség, amit az operátorok igyekeznek minél kisebb helyre beszorítani. Ma az Ericsson rendelkezik a legkisebb térfogatú mikro-bázisállomással több rendszer esetén. A digitális kapcsolóközpontok kapacitásnövekedése mellett a méretcsökkenés is felgyorsult az utóbbi években.

A rádiós távközlés speciális területei a katonai hírközlő és navigációs rendszerek, ahol az utóbbi években egyre több megrendelést kapott a cég.

Összefoglalva néhány fontosabb magtermék és magplatform:

- AXE digitális kapcsolóközpont,
- bázisállomások,
- mobiltelefonok, -terminálok,
- nagykapacitású ATM kapcsolók (jelenleg még nincs kész),
- kiskapacitású pont-pont mikrohullámú rendszerek,
- radarok,
- világszínvonalú supporttevékenység minden ügyfél részére,
- konzultációs rendszertámogatás az egész világon,
- piac- és szabványfüggő megoldások,
- kulcsrakész megoldások, szolgáltatások.

A magkompetenciák elemzésénél már szóltunk néhány fontos képességről, melyek lehetővé teszik azok kibontakozását, a felhasználók részére fontos többletérték létrehozását:

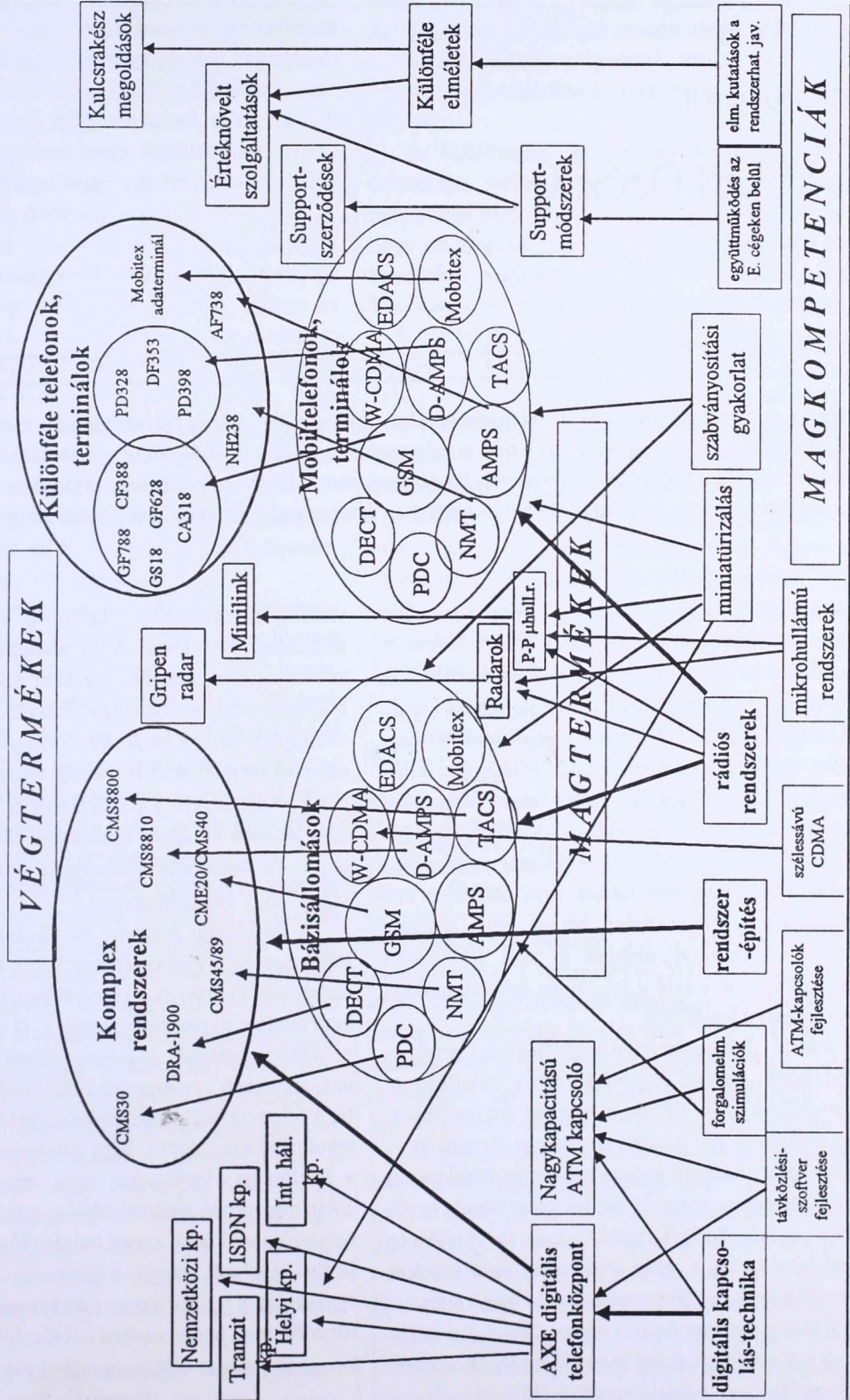
- a távközlésben eltöltött 110 év hagyományai és tapasztalatai,
- jó kapcsolat az ügyfelekkel,
- belső kommunikáció angolul,
- jó referenciák.

A 4. ábrán az Ericsson magkompetencia-fája látható. A legalsó szinten a magkompetenciák, a középsőn a magtermékek és magplatformok láthatók, a legfelsőn pedig néhány végterméket mutatunk be. A különösen fontos magkompetenciákat, szakismereteket, mag- és végtermékeket, valamint kapcsolatokat vastagítva ábrázoltuk.

Irodalomjegyzék

- Bailetti, A. J.–Callahan, J. R.* (1995): Specifying the Structure which Integrates a Firm's Skills with Market Needs. *R & D Management*, Vol. 25, No. 2, April, pp. 227–240
- Coates, D.* (1995): Putting Core Competency Thinking into Practice. 5th International Forum on Technology Management, Espoo, Finland, 5–8 June
- Hamel, G.–Prahalad, C. K.* (1994): Competing for the future. Harvard Business Press, Boston, Massachusetts
- Kása, A.* (1998): A technológiai magkompetenciák vizsgálata a távközlésben. (Diplomaterv) Budapesti Műszaki Egyetem, Ipari Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék
- Knott, P.–Pearson, A. – Taylor, R.* (1995): Competencies in Technology Management. 5th International Forum on Technology Management, Espoo, Finland, 5–8 June
- Pataki, B.* (1996): Technológiai stratégiák a versenyképesség szolgálatában. VI. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia, Budapest, 1996 június 12–13; Ipargazdasági Szemle, XXVII. évf. 1.–3. sz. 299.–306. o.
- Pataki, B.* (1998): *Technológiamenedzsment*. MBA oktatási segédlet, Budapesti Műszaki Egyetem, Ipari Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék
- Petts, N.* (1997): Building Growth on Core Competences – a Practical Approach. *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 4, pp. 551–561.
- Prahalad, C. K. – Hamel, G.* (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 79–97.
- Stalk, G.–Evans, P.–Shulman, L. E.* (1992): Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 2, pp. 59–69.
- Tari E.* (1997): Stratégiai technológiamenedzsment – In: Antal-Mokos Z., Balaton K., Drótos Gy., Tari E.: *Stratégia és szervezet*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 209–231. o.

A távközlési magkompetencia-fa az Ericssonnál



ANGYAL Ádám

A FELELŐSSÉG

A felelősség az egyik olyan alapvető magatartási kategória, amelynek egyaránt vannak racionális, erkölcsi és értelmi vonásai. A felelősség természetének megismerése, a felelősség működésének és hatásának leírása jelentős szerepet tölt be a társadalom tagjai viselkedésének megértésében, kiszámíthatóságában, és ennek határai, korlátai felismerésében. A tanulmány sok tekintetben támaszkodik Bovens hivatkozott könyvére.

A felelősség szó a magyarban is – több más nyelvhez hasonlóan – a felelni, válaszolni szógyökből származtatható. Ebben az értelmezésben használjuk általában, és ez a tanulmány is a hétköznapi szokások szerint kezeli. Ennek megfelelően a felelősség legegyszerűbb meghatározása szerint az nem más, mint válaszadási kötelezettség, a válasz elvárása és elvárhatósága. Válasz alatt magyarázatot, indoklást és indokolhatóságot szoktak érteni. Ha egy kissé kibővítjük a válasz természetére vonatkozó megfogalmazást, akkor nem általában vett magyarázatokra lehet gondolni, hanem azok számára elfogadható értelmezésre, akiknek az szól. Ezt a kört nevezik azoknak, akik felé a felelősség irányul, akikkel szemben fennáll a felelősség.

A válaszolási kötelelem nem kizárólag jogi értelmezésű kifejezés. Egyes jogszabályok a felelősséget kötelezettségként írják elő, de a köznapi értelmezésben ide lehet számítani az erkölcsi, szokásjogi elvárást is. A válaszadás tehát részben a jogrendben is megfogalmazott kötelelem, elszámolási, beszámolási kényszer, amely egyes esetekben a felelősségre vonás, azaz a felelősség érvényesítésének alapja. Más értelemben ez a kötelelem csak a szokásoknak, az elvárásoknak való megfelelés.

□ A felelősség emberek közti viszony, társadalmi jelenség, amelynek esetleg csak két szereplője van. Gyakoribb és általánosabb, hogy a felelősséget viselő nem csak egy

valaki felé tartozik válaszolni, elszámolni, hanem többeknek is felelős. Nem alaptalan akár társadalmi felelősségről is beszélni. Ez alatt azt lehet érteni, hogy bizonyos – elsősorban egy szűkebb, de akár az egész emberi közösségre hatást gyakorló – magatartás társadalmi felelősséggel jár. Ezt tekintik sokan az erkölcs alapjának.¹ Vannak akik a (társadalmi) felelősséget szűkebb, nem teljesen általános értelemben vizsgálják, szegmentálják, és összekötik valamilyen más társadalmi jelenséggel vagy képződménnyel.²

A felelősségi viszony, az elszámolási, beszámolási kötelezettség a szervezeteken belül, tehát a társadalom egészéhez viszonyítva könnyebben kezelhető, áttekinthető rendszerekben határozottan ki is alakul. Ez felel meg pl. a hierarchiáknak, az alá- és fölrendeltségi viszonyoknak, amelyben az alárendelt beszámolási kötelezettséggel bír a felette fele, azaz felelősséggel tartozik neki. Ez a tanulmány azt célozza, hogy szisztematikusan áttekinthesse a felelősségi viszonyokat, azok természetét. E munka során elsősorban a közfelelősség, a társadalmi felelősség oldaláról indulok ki, ennek megfelelően az egyént mint a közösség részét, tagját értelmezem. Ezen megszorítás egyben azt is jelenti, hogy az ember mint kultúrlény, mint főemlős, mint homo sapiens felelősségét nem önmagában keresem,³ hanem más emberekkel való viszonyukban.

A felelősség fogalma

A felelősség olyan gyakori kifejezés, amit egyrészt az emberi kapcsolatok jellemzésére használnak, másrészt pedig bármilyen politikai lépés vagy gesztus indoklására alkalmas töltelék. A felelősség szónak ez a politikai „izé” értelmezése – azon kívül, hogy aki beszél, gyakorta csak nem szalonképes érzelmeit vagy tudatlanságát leplezi vele –, részben abból ered, hogy a közgondolkodásban a felelősségnek többféle értelmezése is van.

A legáltalánosabb – és a politikusok, közszereplők erre a felfogásra támaszkodnak – szóhasználat szerint a felelősség egy *erény*, nemes tulajdonság. Ebben az értelemben felelősnek lenni azt jelenti, hogy magunkra vesszük mások gondjait, érzékenyek és figyelmesek vagyunk mások problémáira, ezzel is kifejezzük, hogy akár részt is vállalunk azok megoldásából. Az erényként értelmezett felelősség alapja a *lelkiismeret*. A lelkiismereti felelősséget szokták erkölcsi felelősségnek is értelmezni. Politikai felelősség alatt például egy nemzet sorsáért való aggodást értik, beleértve azt az indítást, elkötelezettséget, hogy azt jobbitani kell.

Felelősség alatt egy másik értelemben társadalmi szerepet lehet érteni. Ha például valakinek a hivatali beosztása, társadalmi állása következtében kell azt tennie, hogy foglalkozik mások, személyek vagy intézmények problémáival, akkor ezt mint a helyzetéből fakadó kötelezettséget értjük.⁴ A legismertebb szerepek egyike a kormányzati felelősség. Társadalmi szerepből fakadó felelősségnek szokták tekinteni a családon belüli ellátó – védő – nevelő, azaz a szülői tevékenységet is.

Beszélhetünk egyes hivatások gyakorlása kapcsán kialakult *szakmai* felelősségről, amelyben a hivatás gyakorlóival azzal, hogy ezt a pályát, tevékenységet választották, egyben nyilvánosan elvállalják a felelősséget is pl. a rájuk bízott gyermekekért (pedagógusok), a gondozottjaikért (orvosok), a híveikért (egyházi személyek), az általuk tervezett berendezés biztonságáért (mérnökök) stb. Ez a felfogás nagyon elterjedt, és ma már a szakmák, foglalkozások igen nagy része egyben felelősséggyakorlást is jelent. Ez megnyilvánulhat pl. abban is, hogy a szakmára felesküdnék vagy felavatják őket, amely fogadalmi ceremónia éppen a felelősségről és az ezzel kapcsolatos kötelezettségvállalásról szól. A szakmai felelősség egy megnyilvánulása a termék- és szolgáltatási felelősség, amely jogszabályi keretek közt érvényesíthető.⁵

A felelősséget gyakran használják *elszámoltathatóság* értelemben is, azaz azt tekintik felelősnek, akinek

elszámolási, beszámolási joga, kötelme vagy lehetősége van.⁶ Ebben az értelemben kapcsolódik a felelősség a megbízhatósághoz – amely ugyancsak erkölcsi alapkategória. Akik elvárható módon eleget tudnak tenni az elszámolási kötelezettségeiknek, azokat tekintik (többek között) megbízhatóknak, más néven felelősséget vállalóknak.

A felelősséget az is jelentheti, ha valakinek lehetősége, információja van valamilyen cselekedetre befolyással lenni, és ennek nyomán a közösség el is várja, hogy azt meg is tegye. Ilyen pl. a rendőrség által körözött egyénekre vonatkozó bejelentési kötelelem, amely a közösség védelmét, azaz az értük iránti felelősséget jelenti. Ezt a helyzetből következő felelősséget *származékos* felelősségnek lehet nevezni. Ilyen továbbá az is, amikor valaki helyzetéből vagy információiból adódóan képes megakadályozni valamilyen nem kívánatos eseményt, és a szokások, esetenként a jog el is várja, hogy ezt a beavatkozást az érintett megtegye.

A felelősséget *oksági* viszonyoknak is szokták értelmezni, azaz ha valakit egy esemény, folyamat előidézésében, kiváltásában közvetlen szereplőnek tartanak, akkor ezt a személyt szokták felelősnek tekinteni. Ilyen pl. a kezdeményezés, az újítás vagy éppenséggel a károkozás felelőssége.

A FELELŐSSÉG JELLEGE	A FELELŐSSÉGET MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐ
Erény Szerep Szakmai Elszámoltathatóság Származékos Oksági	Lelkiismeret Státuskötelezettség Hivatásbeli kötelelem Jogi vagy hierarchikus kötelelem Elvárt magatartás Közvetlen hatás gyakorlásából eredő

Az erény, a szerepjátszás, a szakmai kötelelem, az elszámoltathatóság, a származékos helyzet és az oksági viszony azok az értelmezési dimenziók, amelyekkel a felelősség jellemezhető. Miután ezek elég tarka egyveleget alkothatnak, érthető, hogy a szónokok jószerint akármilyen összefüggésben beszélhetnek felelősségről, amelynek tartalma is annyiféle lehet, ahány hallgatójuk van.

Megjelenési formáit tekintve is többféle felelősségről lehet beszélni. A jogrendben pl. ismert a büntető, a polgári, az anyagi, a termék, a (köz)ellátási stb. felelősség. A jogrenden kívül szokták említeni az erkölcsi és a politikai felelősségeket is, de sok más értelemben is használják. Előfordul, hogy az elvárások is felelősségi formát öltenek.⁷ Mindezek a példák jól mutatják, hogy a felelősség átszövi a mindennapi életet. Éppen abból adódóan, hogy egy és ugyanazon szó alatt nagyon sokféle értelmezés

húzódik, indokolt részletesebben is vizsgálni a felelősség természetét.

A felelősség viselője

A felelősséget társadalmi viszonyként értelmezve alapvetően *emberi* felelősségről szoktak beszélni. Ez azt jelenti, hogy a felelősség mögött valamilyen személyt értenek felelősség-hordozóként. A gyakorlatban és bizonyos jogágakban – pl. a büntető jogban, a családi jogban – ez az értelmezés a legáltalánosabb. Természetünk és szokásaink szerint is a felelőt általában valamely személy képeben keressük és véljük megtalálni.

A felelősség fogalmának használata során azonban másféle felelősök is felbukkannak. Ilyen mindenekelőtt a csoportos (kollektív) felelősség. Ebben az esetben *egyetemleges* felelősnek tekintenek mindenkit, aki helyzetéből, szerepéből következően valamely felelősségi esemény részese. Az egyetemleges felelősség keretén belül nem vizsgálják, hogy valamely személy azon a csoporton belül, amelyről szó van éppen milyen konkrét szerepet játszott. Önmagában a csoporthoz való tartozás ténye alapot ad a felelősség gyakorlására, érvényesítésére.

A közös felelősségnek nagyon sok pozitív és negatív példája ismert. Az ókori köztársasági Róma egyik kormányzási intézménye volt a triumvirátus, azaz a három férfi szövetsége a legfelső hatalom gyakorlására, akik kölcsönös és egyetemleges felelősséget viseltek. Ma az üzleti életben egyetemleges felelőssége van pl. azon társasági igazgatósági tagoknak, akik valamely ügyben egyformán szavaznak. Egyetemleges felelőssége van az esküdtszékeknek és a többtagú bíróságoknak is, bár ez esetben a különvélemény kinyilvánítása is elfogadott. Negatív példa a politikusok által a húszadik századig gyakorolt kollektív felelősségrevonás, amely pl. valamely népcsoporthoz való tartozás alapján ítelt meg felelősséget.

Általánosan elfogadott lett az *intézményi* felelősség, azaz szervezetek, vállalatok, testületek stb. felelősségének elfogadása is. Sokáig erősen vitatott volt, hogy nem természetes személyek vagy csoportok egyáltalán lehetnek-e felelősség alanyai. A római jog szerint még *societas delinquere non potest*, azaz társulások, társaságok nem lehetnek felelősök. Ma a jogrend és a szokások is elismerik, elfogadják az intézményi felelősséget. Ebben az értelemben pl. az elszámolási, választási kötelelem nem valamely funkciót betöltő személyt, hanem az intézményt terheli, attól várják el. Intézmény lehet a

kormány, de egy vállalat, társaság is. Amióta a jogrend elfogadja a *jogi személy* fogalmát, azóta a felelősség természetes jogi alanya az intézmény.

Kissé paradox, de a mindennapi gyakorlatban elég általános, hogy felelősnek *helyzeteket* tekintenek.⁸ Ez többnyire akkor következik be, ha a körülmények olyan alakulásáról van szó, amelyben az érintettek vagy előidézők cselekedetein túlmenő erők is szerepet játszanak. Ilyenek pl. a természeti katasztrófák, amelyek virtuálisan felelősök lehetnek egy tragédiáért. A jogrend egyes esetekben nevesíti is azokat az erőket, amelyek bizonyos üzleti felelősséget levesznek a résztvevők válláról. Ilyen pl. a szerződésekben érvényesített *vis maior*, azaz a nagyobb erő. Nagyobb erőnek, azaz felelősség alóli mentesítésnek lehet tekinteni pl. természeti csapásokat, háborúkat, sztrájkokat, azaz olyan eseményeket, amelyek a résztvevők akaratától és befolyásolási lehetőségétől függetlenül bekövetkeznek, és ezzel a felelősségviselést ellehetetlenítik. Különleges felelősségi viszonyok érvényesek pl. háborúk esetén, ahol ugyan a felelős személyek akár jól is azonosíthatók, de felelősség nem terheli őket.⁹ Az első atombombát kioldó pilóta nevét ismerjük, de a lelkiismereti felelősségre vonáson túl egyéb elszámolási kötelezettséggel nem tartozott tettéért, noha károkozása egyértelmű volt. A biztosító társaságok nagymesterei annak, hogy felelősségüket miként tudják a lehetséges helyzetek és körülmények pontos, többnyire apró betűs részletezésével elhárítani.

Igen gyakori a *rejtett*, azonosíthatatlan felelősség is. Ebben az esetben az események jellegéből következő minden érv mellett szól, hogy kell, hogy legyen felelős, de azt nem sikerül azonosítani, vagy nem vállalja senki. Ilyenek pl. a felderítetlen jogsértések, valamint a bizonyítási elégtelenségek miatt felelősség megállapítása nélkül záródó ügyek. Az emberekben erős hajlam van arra, hogy a velük esett sérelmek esetén igényeljék a felelősök azonosítását, és igen gyakran csalatkoznak ebben: a felelős rejtve marad.

A rejtett felelősség melegágya a hivatali ügyintézés, a rossz értelemben vett bürokrácia. Ez úgy viselkedik a mindennapokban, mint a köd az országúti közlekedésben. Bárha a köd nem áll elénk kőfalként, de nehezíti, veszélyezteti az előrehaladást éppen azzal, hogy eltakarja a kilátást. A pejoratív értelmű bürokrácia azzal ad alapot a felelősség elrejtésére, hogy bonyolult és nehezen áttekinthető szabályai és eljárásai közepette minden szereplő annak a szűkebb kötelezettségnek, amely reá hárul, eleget tesz. Maga a folyamat azonban nem jár eredménnyel, és végül is megállapíthatatlan, hogy emberi

mulasztás, a szabályok összehangolatlansága, a körülmények szerencsétlen egybeesése vagy valami más ok zárja ki a felelősség érvényesítését.

Nagyon általános – kivált térségünkben és korunkban – a *változásokból* következő felelősség. Ezt akár a helyzetekből eredő felelősséggént is lehet értelmezni, de önállóan is említésre méltó tulajdonságai vannak. A felelősség tényét ebben az összefüggésekben két oldalról is vizsgálhatjuk. Maguknak a változásoknak a kezdeményezése felelősséget ró azokra, aki ebben szerepet játszanak. Ha politikai, társadalmi változásokról van szó, akkor többnyire csak az utókor és a történészek képesek ezt a felelősséget értelmezni. A társadalom a nagy változásokat nem képes azok idejében reálisan értelmezni, hanem azok a hangadók befolyásolása mentén alakulnak. A nagy változások ezért gyakran eufórikus élményt kínálnak a résztvevőknek még akkor is, ha később kiderül, hogy negatív vagy éppenséggel káros változások „hősei” voltak. A közéleti szereplők sajátossága, hogy az általuk kezdeményezett, vagy részvételükkel megvalósuló változásokat olyan színben tüntessék fel, amely eleve elhárítja a felelősségrevonás lehetőségét.¹⁰ A történelem, az utókor azonban könyörtelen bíráló, és akkor is kimutatja a felelősséget, ha már nincs kin számon kérni azt. Az üzleti szervezeteknél kezdeményezett változásokat általában racionális érvekkel igyekeznek alátámasztani, és ezek hivatottak a felelősséget is viselni. A politikai célzatú változásokban a racionális elemek helyét az erőviszonyok szokták betölteni.

Más oldalról a változásokból következő probléma az *alkalmazkodás* nehézsége. Gyors és erőteljes változások esetén egyre inkább felelősség terhelheti azokat, akik nem képesek alkalmazkodni az új viszonyokhoz. Ha a megszokott, elfogadott módon viselkednek, akkor a megváltozott helyzetben az a magatartás, amely korábban pozitív megítélésű volt negatívvá válhat, felelőssé teheti őket. Ez azt jelenti, hogy amíg egy korábbi helyzetben az elszámolásokat elfogadták, a magyarázatok helytállóak voltak, addig az új viszonyok között mindezek felelősségrevonásokkal járhatnak. Nehezíti az alkalmazkodást az a széles körben alkalmazott gyakorlat, hogy többen koncepció alapon értelmezik a felelősségrevonást. Ilyenkor a változások előtti időben megtörtént eseményeket az új mércék szerint ártértékeli, sőt akár csalárd módszerekkel is felelősöket keresnek múltbeli eseményekért. Az alkalmazkodási kényszer jogilag is, erkölcsileg is arra ösztönözhet, hogy a felelősségrevonás elkerülése érdekében nemkívánatos cselekedetre kerüljön sor.¹²

A felelősséget viselők sorában utoljára említtem meg a *társadalmi* vagy közfelelősséget.¹³ Ennek hordozói lehetnek személyek, csoportok, intézmények, változások. Társadalmi felelősség alatt azt a tulajdonságot szokták érteni, amikor a résztvevők, az aktorok tevékenysége szélesebb, nem csak közvetlenül kimutatható hatásokkal jár, hanem áttételesen, közvetve is befolyásolja az eseményeket. Egy üzleti vállalkozás hatása pl. a nyereség alakulására, a foglalkoztatottak bérére, a tulajdonosok vagyonára vagy a vevők megelégedettségére közvetlenül mérhető és értékelhető. A tevékenységnek azonban közvetett hatásai is vannak, amely az egész üzleti közösséget, a telephely körüli lakóközösséget, a termékeket felhasználók természeti környezetét, a helyi és központi költségvetés állapotát és még sok tényezőt is érint. Mindezek a hatások a társadalmi felelősség részét képezik. Minél szélesebb értelemben beszélünk a közfelelősségről, annál inkább nem jogi, hanem erkölcsi felelősségről lehet szólni.

A társadalmi felelősség egy további értelmezésében azokra a személyekre, intézményekre szoktak gondolni, akiknek tevékenysége, szerepe széles közösségekre kihat. Ilyenek a politikusok, a kormány, a művészek, a tudósok, a sajtó emberei. Ezeknek a személyeknek a tevékenysége azért jár fokozott felelősséggel, mert magatartásuk sok embert érint és tartós hatásokat kelt. Ebből következően ők befolyásuk, hatásuk okán rendelkeznek társadalmi felelősséggel. Elsősorban politikusok ezt ki is szokták nyilvánítani, és tetteiket gyakran éppen ezzel a felelősséggel indokolják. A társadalmi felelősségnek ez a megnyilvánulása – mint korábban erre már utaltam – lelkiismereti felelősségnek is tekinthető.

FELELŐSSÉGVISELŐ	A FELELŐS JELLEGE
Emberi felelősség	Természetes személyek
Közös felelősség	Kollektívák tagjai
Intézményi felelősség	Szervezetek, jogi személyek
Helyzeti felelősség	Környezet, vis maior
Rejtett felelősség	Nem azonosítottak
Folyamatokból következő felelősség	Változások
Szocializációs felelősség	Alkalmazkodás, beilleszkedés
Közfelelősség	Hatalmi tényezők szerepe
Társadalmi felelősség	Áttételes, közvetett hatások

A felelősség gyakorlása

Áttekintve a felelősség szó értelmezési tartományait és a fogalom jellegét, a figyelmet most arra a problémára irányítom, amelyik a felelősség elvállalásával, gyakor-

lásával függ össze.¹⁴ Mindenekelőtt azt érdemes áttekin-
teni, hogy milyen megnyilvánulásai lehetnek a felelősség
érvényesülésének. E tekintetben a következő lehetősége-
ket érdemes megemlíteni.

A legismertebb felelősségvállaló magatartás a *gon-
dosság, gondoskodás*, amelyet az üzleti és a közéletben
gyakran körültekintésnek is neveznek. Ez hordozza
leginkább azokat a jellemzőket, amelyekről a felelősség-
teljes kifejezés jut eszünkbe. A gondos magatartás több
tekintetben is etikusnak minősül, hiszen egy sor erkölcsi
norma az egyén és a közösség viszonyát tekintve éppen
erre irányul. A gondos viselkedés egy válfaja az óvatossá-
g is, ami adott esetben kockázatkerülést is jelent, nem
csak körültekintést. Óvatosságról mint indokolt felelős-
ségteljes magatartásról akkor lehet beszélni, ha a cse-
lekedetek következményei sok tekintetben nem láthatók
át, nem tiszták.

A felelősségvállaló magatartásnak egy ismert meg-
nyilvánulása a jog és a társadalmi szokások megsér-
tésének kerülése, amit a köznyelv *becsület* viselkedés-
nek nevez. A becsület végül is nem más, mint a felelősség
vállalása, aminek alapja az olyan helyzetek kerülése,
amikor a felelősség terhelő lehet. A becsületes embert
lelkiismeretesnek, kötelességtudónak is szokták nevezni.
A becsület a felelősségvállalás szerves alkotója.

Felelősségteljes az a viselkedés is, amikor a részt-
vevők *számolnak a következményekkel*. Ebben az érte-
lemben a felelősség gyakorlása nem feltétlenül azonos a
gondossággal vagy a becsületességgel, hanem arra
irányul, hogy a cselekedetekből következő események,
helyzetek is oksági összefüggésben vannak, tehát azok
bekövetkeztével ugyanúgy szembe kell nézni, mint magá-
val a kiváltó eseménnyel. A politikai vagy erkölcsi
felelősség nagyrészt azt jelenti, hogy a tettek követke-
ztében előálló helyzet is annak a felelősségébe tartozik, aki
azt előidézte, noha szándékai esetleg egyes részleteket
tekintve akár éppen ellentétesek is lehetnek.¹⁵

A felelősség érvényesítését segíti, ha a cselekedetek,
folyamatok, és azok körülményei *átláthatók*, az érintettek
számára követhetők.¹⁶ Különösen hosszú és bonyolult
folyamatok esetében az átláthatóság jószerint alap-
feltétele a felelősségi viszonyok tisztázásának. A társadal-
mi folyamatok, mint pl. rendszerváltás, tranzíció, hata-
lomváltás stb. általában nehezen átláthatók, és ez az egyik
magyarázat arra, hogy felelősség is alig állapítható meg
ilyen ügyekben.

A felelősség gyakorlása tekintetében igen fontos,
hogy akinek a felelősségét vizsgáljuk, az szuverén,
autonóm szereplőként minősíthető-e. Más ugyanis a

felelősségi megítélés, ha valaki, kényszer, *befolyásoltság*
hatása alatt cselekszik és más, ha szabad elhatározásából
tesz valamit. A befolyásolásmenetség nem abszolút
érvényű, hiszen minden cselekedet valamilyen körül-
mény közepette és környezetben zajlik. Jellegzetes problé-
ma, hogy amikor a felelősség érvényesítésére sor kerül,
akkor pozitív esetben a résztvevők függetlenségüket
szokták kiemelni, negatív esetben viszont éppen befolyá-
soltságukat, sőt kényszerítettségüket hangsúlyozzák.

A felelősség gyakorlása jelentős mértékben azon
múlik, hogy van-e olyan norma, *szabály* vagy szokás-
rendszer, amelyhez megbízhatóan mérni lehet a tetteket,
és meg lehet ítélni a felelősséget. A legalapvetőbb ilyen
rendszer a szélesen értelmezett jogrendszer, beleértve pl.
egy intézmény írott belső szabályait, vagy más nem álta-
lános, de kodifikált szabályokat is. Ilyen esetekben a sza-
bályokkal való összevetés szokott a felelősség alapjának
megállapításául szolgálni. Más a helyzet ha írott, azono-
sítható szabályok nincsenek. Ez a helyzet az erkölcsi
felelősséggel, és végképp ez a politikaival is. Ismertek
törekvések arra, hogy az erkölcsi szabályokat is kodi-
fikálják, ilyenek pl. az etikai kódexek. Egyes politikai
felelősségi normákat is igyekeznek megfogalmazni, ilye-
nek pl. a nemzetközi egyezmények és az egyetemes nyi-
latkozatok. Az erkölcsi normák és a politikai felelősség
alapjául szolgáló nézetek azonban változékonyak, insta-
bilak, és gyakran maguk is helyzetűl függöek.

Mindazonáltal még meglévő szabályok esetén is –
kivált azok hiányában – a felelősség megállapításánál
gondot okoz azok értelmezése, minősítése stb. A
felelősségazonosítási folyamatokban résztvevők, pl.
ügyvédek igen nagy erőket fordítanak arra, hogy bebi-
zonyítsák, ügyfeleik magatartása éppen a szabályok
alapján nem minősülhet felelősségrevonás alapjának. A
szabályzás egy olyan segédeszköze a felelősség gyakor-
lásának, amely a maga tökéletlenségében is fontos
mankó.

A felelősség gyakorlása szempontjából eltérően íté-
lhetők meg azok, akik *jelentős szerepet* játszanak egy
folyamatban, pl. vezetnek vagy kezdeményezik azt, és
megint másképp azok, akik ugyan cselekvőleg részt vet-
tek benne, de nem voltak motorjai vagy militáns részesei.
A felelősség viselése szempontjából a jelentős befolyást
gyakorló személyek különösen kiemeltek.¹⁷

A felelősségvállalási problémának egy különleges
esete az, amikor valaki nem a saját nevében és elhatá-
rozásából, hanem megbízásból, valakinek a *képvisel-
etében* jár el. Gyakorlatilag ez történik minden esetben,
amikor valaki egy szervezet, intézmény nevében gyako-

rol jogokat, intézkedik stb. Az intézmény képviseletében végrehajtott akciók mögött többes felelősség húzódik. Normális esetben maga az intézmény a felelős a képviseletében eljáró személy tetteiért – már ha a képviselet szabályos volt. Ettől eltérő az ügyvédi felelősség, amely nem magára az eseményre, hanem az eljárás tisztaságára irányul. Ezzel együtt az eljáró személy is felelős az intézmény felé cselekedeteiért. Ezt a problémát a hatáskörök, jogosítványok és felelősségi viszonyok szabályozásával szokták kezelni.

FELELŐSSÉG-ÉRVÉNYESÍTÉS	FELELŐSSÉG-ÉRVÉNYESÜLÉS
Gondosság, körültekintés Becsület Következmények mérlegelése Átláthatóság Befolyásolás-mentesség Szabálykövetés Kulcsszereplés Megbízásból következő felelősség	A körülmények mérlegelése Jog- és szakáttisztelet Előrelátás Mások számára is nyitott eljárások Szuverenitás, autonómia Folyamatok rendezettség Felelősség megkülönböztetése A megbízás tartalmának és korlátainak tisztázása

Átlátható felelősség

Ha nem egyéni felelősségről van szó, akkor bonyolult problémát jelent a felelősség tisztázása, a helyzet megértése, az átláthatóság. Ez elsősorban a csoportos, de még inkább az intézményi felelősség esetében okoz nehézségeket. Intézmények alatt nem csak szervezeteket, jogi személyeket lehet érteni, hanem intézményesülést is. Ha pl. az igazságszolgáltatás, a hatalom, a honvédelem vagy az öngazgatás intézményéről esik szó, akkor az több, egymással bonyolult *hálózati* kapcsolatban álló, de esetenként önálló és egymással akár ellentétes stratégiájú szervezet együttműködését jelenti. Tipikusan ilyen pl. a társadalmi érdekérvényesítés intézményi rendszere. Az intézményesülés tehát több, mint szervezeti keret és funkció. Valószínű, hogy a legbonyolultabb felelősségi viszonyok éppen az intézményekben, az intézményesült megoldásokban találhatók.¹⁸

A felelősségi viszonyok tisztázása, az átláthatóság úgy válik egyre bonyolultabbá, minél több egymástól nagymértékben független szereplő közös tevékenységét vagy annak eredményét kell megítélni. Ezek a független szereplők lehetnek akár emberek – ez a csoportos felelősség – akár szervezetek.

A csoportos felelősség tisztázását gyakran eljárási szabályok is nehezítik. Az emberek hajlamosak a csoporton belül azokat keresni, akik felelősség-hordozók lehetnek. Ez ellen a csoportok úgy védekeznek, hogy

ködösítik az egyéni szerepeket. Ilyen célú pl. a titkos szavazás, de ezt szolgálja a kisebbségi akarattal szemben a többségi akarat érvényesülését szolgáló határozathozatali rend is. Ezek a megoldások többek között azt szolgálják, hogy utólag vagy külső felek számára ne legyen átlátható, ki milyen szerepet töltött be egyénileg a csoporton belül. Ez a helyzet látszólag erősíti azt, hogy a csoport egyetemlegesen felelős, tagjai önállóan nem számoltathatók el. Egy másik értelmezés szerint azonban ezek a megoldások csak elrejtik, átláthatatlanná teszik a csoport egyes tagjai közti ellentéteket, és ezzel mintegy eltitkolják azokat. A tényleges csoportos, azaz közös felelősséget sokkal inkább olyan módszerekkel lehet megteremteni, mint pl. a szavazási egyhangúság megkövetelése (az angolszász esküdtstizek gyakorlata), a kompromisszumos megoldások előtérbe helyezése (üzleti egyezségek jellegzetes módszere), vagy a kisebbségi véleményeltérés nyilvánosságra hozatala (magyar alkotmánybíróági eljárás).

A felelősségi viszonyok tisztázását az intézményekben, az intézményesült eljárásokban többféle megoldás is nehezíti. Mindenekelőtt meg kell említeni azt a problémát, hogy a folyamatok egyéni résztvevői, az emberek szabályok és *előírások* szerint végzik munkájukat. Ennek megfelelően a szereplők akármilyen felelősségteljesen gondolkodnak is az eljárás egészéről, de közvetlen szerepük azokban a részfolyamatokban, amelyet végeznek arra irányul, hogy az ott érvényesülő szabályoknak eleget tegyenek. Ennek megfelelően szabályokból épített papírfalak közt végzik munkájukat, amelyek ugyan úgy eltakarják az átláthatóságot, mint a korábban példaképp említett köd. A szereplők bőrpapírokat gyártanak, amely megvédi őket az egyéni felelősségre vonástól, de ezek a dokumentumok nem kell, hogy kapcsolódjanak a tényleges problémamegoldás egészéhez.¹⁹

Az intézményi felelősség átláthatóságát nehezíti, hogy a stratégiai, taktikai, politikai célok nem közvetlenül, hanem *áttételesen*, direkt és indirekt, esetenként informálisan közvetített és értelmezett, metakommunikált módon jutnak el a végrehajtó személyekig. Ezt nehezítik még a kommunikációs problémák is, amiben keverednek a strukturális, a technokratikus, és a személyes kommunikációs elemek. Ismert jelenség pl., hogy egy hierarchikus szervezeten belül a közvetlen vezető által kiadott munkautasítás eltérhet a szabályzatokban leírt eljárástól, és ezek is eltérhetnek a szervezet vezetőinek, hangadóinak megnyilvánulásaitól. Mindezek az áttételek együtte-

sen szinte követhetlenné, felismerhetlenné teszik a tényleges cselekedetek mozgatórugóit.

Jellegzetes intézményi probléma az is, hogy a folyamatokat időben nem ugyanazok a személyek és szervezetek tartják kézben, nem biztos, hogy aki elkezdte, az is fejezi be. Az átszervezések, a személyi változások legalább olyan *akadályozó tényezők* egy folyamatban, mint a koncepcióváltozások. Változékony környezetben az a tény, hogy egy folyamatot is szétfűz az időben és felfogásban egymást követő és egymástól eltérő résztvevők sorozata, jelentős információs szakadékokat, időeltolódást és más olyan zavaró körülményeket teremt, amelyek a felelősség érvényesítését akadályozzák. Jellegzetesen ilyen eset, amikor az ügyintézés gépezete időben elhúzódik, és ez önmagában is problémát jelent: megjelennek a kamat- és diszkont problémák, szabályváltozások okozta ellentétes megítélések és esetleg az érdekmúlás, jogvesztés stb. Mindezek együttesen végül is átláthatatlanná, követhetlenné teszik a folyamatokat, amelyekben a felelősség nem is érvényesül. A felelősség elhárításnak bevált taktikája nemcsak a fentebb említett bőrpergágyártás, de maga az időhúzás is.²⁰

A sokszereplős, bonyolult folyamatokban külön gondot okoz, hogy a résztvevők egymással kapcsolatos viszonyát az adott folyamatokon túl nagyon sok szervezeti, kulturális, érzelmi és *egyéb tényező* is befolyásolja. A kölcsönhatások bonyolult szövevényében az a probléma, amelynek kapcsán a felelősséget keressük, önmagában nem is jelenik meg. Komplex problémák halmazával állunk szemben, ahol esetleg egy kísérő jelenség – mint pl. tradicionális ellenségeskedés vagy szervezeti ellenérdek a résztvevők között – olyan mértékben befolyásolja valamely probléma kezelését, hogy annak helyes vagy helytelen volta nem is játszik szerepet. Ilyen állapotok jellemzők pl. a parlamentekben a kormánypárti és ellenzéki viták sokaságára, ahol a párthovatartozásból következő álláspont erősebb lehet, mint valamely adott ügyben a józan vélemény. Ez a tudathasadásos állapot a felelősség érvényesítését jószerint lehetlenné teszi, mert a cselekedeteknek ugyan van magyarázata, sőt azok akár ki is számíthatóak, átláthatóak, de a felelősség nem arra vonatkozik, amiről éppen szó van.

Az intézményi megoldások átláthatóságát rontja az a tény is, hogy a *szervezeti érdekek* maguk alá gyűrik a felelősség érvényesítésére vonatkozó szándékokat. Ha egy intézmény pl. hibát követ el vagy kárt okoz, akkor jelentős erők mozdulnak meg azért, hogy ezt eltagadják, eltusolják. Ennek a magatartásnak az az egyik racionális alapja, hogy a csalárdság okozta hiba vagy kár kor-

rigálása több anyagi és/vagy erkölcsi ráfordítást igényel, mint az a profit, amihez egyébként hozzájutottak. A mundér becsülete olyan szervezeti érdeket képvisel és magatartási eljárásokat követel meg, amelyek részeként az átláthatóságot igénylő, azaz felelősségteljes viselkedést pártoló nézetek rendre alul maradnak. Ezekben az esetekben a szervezet iránti felelősség elnyomja az összes többi.

A jelenség kapcsán felmerül, hogy érvényesülhet-e magasabb és alacsonyabb erkölcsi eszme, van-e az erkölcsi nézeteknek hierarchiája stb. Anélkül, hogy ebbe elmélyednék meg lehet állapítani, hogy a közfelfogás, a gyakorlat azt mutatja, hogy elfogadott nézet a „magasabb szempontok” érvényesülése, az államrezon fölényének elismerése és mindezek természetesen nehezítik a felelősség érvényesítést.

Üzleti szervezetek felelőssége

A klasszikus államelméleti felfogás szerint három hatalmi ág létezik: a *törvényhozói*, a *végrehajtói* és az *igazságszolgáltatói* hatalom. Ha azonban a társadalom működését vizsgáljuk, akkor még találkozhatunk más hatalmi tényezőkkel, így elsősorban a gazdasággal. Az üzleti élet hatalmi szerepe vitathatatlan, éppen ezért is érdemes az üzleti világ felelősségét kissé közelebbről is megvizsgálni.

Az üzleti élet főszereplői, az üzletemberek és a szervezetek mint vállalatok, társaságok stb. a társadalmak alapegységei. Ahogy a magánélet alapintézményei a családok, úgy az üzleti élet alapegységei a vállalkozások. Többszörösen bizonyított felismerés, hogy az üzleti szervezetek – noha racionális, célraorientált képződmények, de – hatásaikban messze túlnőnek az úgynevezett „üzleti célokon”. Ha megvizsgáljuk a modern vállalatok stratégiáját, küldetési nyilatkozatait, filozófiáit, akkor olyan megfogalmazásokkal találkozunk, amelyek éppenséggel nem nevezhetők közvetlenül üzletieknek. A küldetésekben szó esik a vevők megelégedettségéről, a biztonságról, a minőségről, a környezet tiszteletéről stb. Ugyanakkor a klasszikus üzleti célokat, mint pl. profit elérése vagy a vagyon gyarapítása gyakran meg sem említik. Néha a küldetési dokumentumokat olvasva az lehet az érzésünk, hogy az üzleti társaságok jobban hasonlítanak egy jótékonyági intézményhez vagy egy egyházi gyülekezethez, mint egy piaci versengésben a többieket kíméletlenül megverni akaró szervezethez.

Ezek a jelenségek nem ellentmondóak. Nem arról van szó tehát, hogy egy vállalkozás vagy profitorientált vagy az ügyfelek kedvébe akar járni (például), hanem a

kettő együtt létezik. Mind a kétféle küldetés-megfogalmazás helytálló, csak más oldalról közelít. A profit- és vagyonnövelést célul kitűző vállalat a *közvetlen felelősséget* érvényesíti és tartja elsődlegesnek. Ez a felelősség a tulajdonosok, a vezetés, a befektetők, az alkalmazottak és más közvetlen szereplők elsődleges érdekeit fogalmazza meg. A vevők megelégedettségét, a termékek biztonságát, a természeti környezet védelmét és más hasonló célokat megfogalmazó vállalatok viszont a *közvetett felelősséget* tartják fontosnak hangsúlyozni. Nem vitatható azonban, hogy ezek a cégek is növelni akarják a nyereségüket és vagyonukat.

Az üzleti szervezetek társadalmi felelőssége azonban túlnő egy-egy vállalat küldetési nyilatkozatában megfogalmazott, akár altruistának tetsző (bár korántsem az) szempontokon. Az üzleti világ egyik társadalmi szerepe az általános jólét feltételeinek megteremtése, amely számtalan összefüggésben jelentkezik. Ilyen egyrészt a fogyasztási, beruházási, szolgáltatási javak rendelkezésre állása. A legnagyobb társadalmi foglalkoztató is maga az üzleti világ. Az adózás és más jövedelemátcsoportosítás teszi lehetővé az államhatalom működését, a gondoskodó állam koncepciójának a megvalósítását. Mindez – és még sok más tényező – együttesen azt jelenti, hogy egy régió, ország, város stb. *életminősége* sokféle, tendenciáját tekintve meghatározó módon az adott üzleti élet teljesítményétől függ. Ez jelenti az üzleti közösség *társadalmi felelősségét*. Ha az üzleti közösség teljesítményei pl. alacsonyok, akkor az adott területen az életminőség általános mutatói is többnyire romlanak. Ez volt végül is a szocialista társadalom bukásának az egyik fő oka: nem volt versenyképes a teljesítménye a környező világgal.

A felelősség alapesetei: egy mindenkéért, mindenki egyéért

Ki ne emlékezne a Három Testőr jelmondatára: egy mindenkéért, mindenki egyéért. Ez a szép és bajtársias gondolat alkalmas arra, hogy a felelősség megnyilvánulásait is elemezzük.²¹ Az egy mindenkéért típusú felelősségvállalás azt tételezi fel, hogy van egy olyan személy vagy intézmény, aki vagy amely képes másokéért felelősséget vállalni. Erre gyakorlatilag akkor kerülhet sor, ha a szereplők között valamilyen, közvetlen vagy közvetett alá- és fölérendeltségi viszony van. Közvetlen alá- és fölérendeltségi viszonyról lehet beszélni a hierarchikus szervezetekben, azaz a legtöbb üzleti vagy közigazgatási egységben. Közvetett hierarchikus viszony alakul ki a politikai szférában, ahol pl. a parlament vagy a kormány

ugyan nem „felettese” a népnek, de lehetősége van rájuk kötelező döntéseket hozni. Ebből az utasítási jogból eredően *kvázi felettes* módjára járhat el, sőt ki is alakulhat a hatalom képviselőiben egy hűbérúri tudat is.

Akár közvetlen, akár közvetett hierarchiákról van szó, a feletteseket – még ha azok csak kvázi felettesek is – felelősség terheli az alájuk tartozók tetteiért. A hivatal vezetője felel minden beosztottjáért még akkor is, ha a szolgálati szabályok szerint a beosztott saját hatáskörben járhat el. Ez jogilag ugyan lehet vitatható, de a hétköznapi értelemben a főnök felel a beosztottért. Hasonló a helyzet egy üzleti szervezetben, ahol a vezető felelőssé tehető egy alkalmazott cselekedetéért. A politikai kvázi hierarchiákban a felettes hatalmi ág képviselői is felelősséggel tartoznak azért, ami irányításuk alatt pl. egy országban történik. Ez a politikai, erkölcsi felelősség ugyan csak közvetve áll fenn, de nemegyszer előfordul, hogy pl. valamely miniszter a felelősséget vállalva lemond posztjáról valami olyasmért, amit közvetlenül nem ő tett.

Más a helyzet a mottó második felével: mindenki egyéért. Ez a *közösségi felelősségvállalást* jelenti, azaz valamely résztvevő, aktor, szereplő tetteiért nem ő maga, hanem egy egész közösség vállal felelősséget. Ennek egyik gyakori előfordulása ugyancsak a szervezetekben, intézményekben tapasztalható. Valamely eljáró személy tetteit nem úgy értékelik, mint egyéni cselekedetet, és ebből következően mint egyéni felelőssége alapját. Az intézményi felelősség éppen azt jelenti, hogy a szervezet mint egész helyt áll minden tagjáért, vállalja a felelősséget. Ebből az is következik, hogy az egyén kifelé védetté válik, felelőssége alapvetően a szervezeten *belül* merül fel. A szervezet, a közösség kifelé zártan, egyetemlegesen lép fel mint felelősségvállaló.

A közösségi felelősségvállalás gyakorlatilag akkor jöhet szóba, ha együttesen több feltétel is fennáll. Ilyenek a következők:

- a közösségen, szervezeten, intézményen belül kialakultak, rendelkezésre állnak olyan szabályok, szokások, rutinok, amelyek többé-kevésbé tisztázzák, hogy kinek milyen mozgásteret és felelősségi korlátai vannak;
- a közösségnek érdekei fűződnek ahhoz, hogy valamely tagja helyett vállalja a felelősséget. Ez az érdek többnyire maga a közösség megbízhatóságának, felelősségvállalásának a képe, látszata fenntartása;
- a közösség tagjai a felelősséget tekintve szolidárisak egymással. Ilyen lehet pl. a már korábban említett mundér becsülete hatás is;

• akik döntenek a közös felelősségvállalásról, azok képesek befolyásolni a közösség többi tagjának cselekedeteit.

A közösségi felelősségvállalás sok konfliktus forrása lehet, mert éppen a felelősségből adódóan egy egész csoport, szervezet, intézmény viseli azokat a nem ritkán negatív következményeket, amelyek esetleg egyetlen tagja cselekedetéből következnek. Más oldalról a kollektív felelősségvállalás előnyt is jelent, mert a szervezet egy tagjának eredményei az egész kollektívára hárulnak. Ilyen helyzet áll elő pl. akkor, ha egy vállalat valamely újdonsággal áll elő, amely mögött esetleg nem is lehet tudni, hogy személy szerint kik is voltak a feltalálók.

Az egy mindenkiért, mindenki egyért felelősségi viszonyainak tisztázása kapcsán meg kell említeni a „mindenki magáért” individualista elvet. Látszólag ez a legtisztább felelősségi viszony, mindenki saját magáért helyt áll. Ezt úgy is lehet értelmezni, mint az előző elv – egy mindenkiért, mindenki egyért – tagadását. A köznapi felfogás, és nagyon gyakran a jogi közelítés is az egyéni, vagy ahogy többnyire nevezik: a személyes felelősséget többre tartja, kezelhetőbbnek ítéli, mint a másokért vállalt felelősséget. Az emberek arra is hajla-mosak, hogy aki magára vállalja a felelősséget, kivált annak következményeit, azt *hősnek* tekintsék. Ez különösen akkor igaz, ha a felelősség elvállalása következményekkel jár. A művészek gyakran fordulnak ahhoz az eszközhöz, hogy hősük jellemzőségeit azzal fejezik ki, hogy magukra vállalják a felelősséget akár olyasmért is, amiben nem felelősek.

Az egyéni felelősség elvállalása gyakran együtt jár a kockázatvállalással is. Mint ilyen nagyon jellemzően a felelősség- és kockázatvállalás a vállalkozók, a pionírok, feltalálók, kezdeményezők tulajdonsága. Szinte mítosz alakult ki az egyéni felelősségvállalás erkölcsi értéke körül. A társadalmi valóság azonban a kollektívizmust, a kooperatív készségeket, a mások respektálását tulajdonképp többre értékeli, mint a hősi magatartást, bárha csodálhatja azt. Az ideológiák ezerszínű rózsakertjében²² az egyéniségre épülő nézetek többnyire kevésbé illatoznak, mint a beilleszkedést, harmóniát valló nézetek. Az engedetlenség kevésbé eredményes, mint a beépülés és kihasználás.

Az emberek közti felelősségi viszonyok

Bármilyen összefüggésben is vizsgáljuk a felelősség érvényesülését, a probléma eredője mindenképp ember és ember közötti viszony, még akkor is, ha intézményi

felelősségről esik szó. Ennek megfelelően a felelősségi viszonyok közvetlen emberi viszonyként is értelmezhetők. Erre vonatkozóan – Bovens nyomán – a következő alapeseteket lehet megkülönböztetni.

Mindenekelőtt ismert a *hierarchikus koncepció*, amelyben a felelősség a felettesek utasításai, elvárásai és a szabályok betartása felé irányul. Ez a koncepció felel meg a jogkövetésnek, a jogtisztéletnek mint olyan magatartási formának, amely az esetek döntő többségében világos eligazítást ad a felelősségről.

A *személyes felelősség koncepciója* arra épül, hogy az embereknek van lelkiismeretük, ismerik és respektálják az erkölcsi normákat, és bizvást lehet arra számítani, hogy ezek mentén felelősségteljesen viselkednek.

A *társadalmi felelősség koncepciója* szerint az emberek cselekedeteikben mérlegelik, hogy a környezetük, akikkel valamilyen kapcsolatban állnak, és az ezeket a viszonyokat befolyásoló szokások, eljárások úgy befolyásolják a szereplőket, hogy az megfelel a felelősségvállalásnak.

A *szakmai felelősség koncepciója* arra épül, hogy az emberek többnyire társadalmi státusuk, hivatásuk, munkájuk kapcsán érvényesítik az adott szűkebb szakmai környezet elvárásait. Az uralkodók olyanok, mint az uralkodók, a suszterek pedig mint a suszterek. Az emberek felelőssége ennek megfelelően munkájuk gyakorlása kapcsán érvényesül

Végezetül szólni lehet az *(állam)polgári felelősségről*, mint a legáltalánosabb (belső) szabályozó erőről. Ez alatt nem csak az állampolgári követelmények betartását lehet érteni, mert ez esetleg nem több, mint a jogtisztélet. A polgári felelősség az életmódból, a kultúrából, a szokásokból következő magatartás. Ez olyanokban nyilvánulhat meg, mint pl. a tolerancia, a műveltség értékelése, a szolidaritás, a mások munkájának megbecsülése stb. Ez a felelősség az etikai normák széles értelemben vett betartásán alapul, amelyről a közösség számoltatja el tagjait. Az egyik ilyen ismert és elfogadott etikai és felelősségi norma (földrajzi régiókban) a protestáns etika követése. A felelősség ebben az esetben úgy jelenik meg, hogy akik követik a közös polgári értékeket, azokat alapvetően nem terheli felelősség.

Valamennyi fentebb felsorolt felelősségi koncepció arra épül, hogy az emberek annak a környezetnek tartoznak elszámolni, amely őket körülveszi. Ha ez a környezet úgy ítéli meg, hogy egy ember eleget tud tenni ennek az elszámolási kötelezettségnek az azt jelenti, hogy *kielégíti a környezet elvárásait*. Amikor arról beszéltem, hogy a felelősségvállalás egy adott értelmezésben erény, akkor

éppen arról volt szó, hogy mit szól hozzá a környezet. Ha a környezet elfogadja a magatartást, akkor felelősség nem terheli az egyént.

A felelős felelőtlenség

Igen gyakori jelenség, hogy az emberek többé vagy kevésbé nyíltan kimutatják, hogy nincs vagy csak korlátozott a felelősségérzetük, -tudatuk. Ennek legáltalánosabb formája a *cinizmus*. Ez a magatartás nem számol a következményekkel, nem respektálja a környezetet, nem épít arra, hogy felelősséggel tartozik valakinek. A „fütyülök rá” gyakorlat, az „utánam a vízözön” szemlélet nagyon elterjedt, a kamaszkorú gyermekek szertelenségétől a megfontoltnak tekintett politikai erőig szinte mindenütt találkozni lehet vele. A következmények, hatások lebecsülése, semmibevétele a felelősség nyílt tagadását jelenti. A cinikusok szerint a felelősség nem más, mint szépelgés, moralizálás, ami teljesen felesleges. A cinizmus nagyon gyakran csillogó logika álarcában jelenik meg és azt sugallja, mintha a racionalitás magasabb rendű érték lenne, mint az erkölcsök.

A nem cinikus emberekben is kialakultak olyan sztereotípiák, gondolkodási sablonok, amelyek ugyan nem nevezhetők cinizmusnak, de a felelősség elhárítását célozzák. Ezek többnyire olyan előre gyártott magyarázatok formájában jelennek meg, amelyek azt hivatottak bizonyítani, hogy valamely esetben nincs vagy legalábbis nem kérhető számon a felelősségük.

Az egyik ilyen közismert mondat a „csak a munkámat végzem”. Ez akkor válik felelősség elhárító kijelentéssé, ha az adott esetben éppenséggel lehetett volna másképp is viselkedni. Az adott személy azonban nem volt elég körültekintő, és ezt azzal leplezi, hogy az esetleg ténylegesen fennálló kötelmeire hivatkozik. A mondat csapdája abban van, hogy vajon a munka elvégzése valóban csak azt a megoldást tette lehetővé, amire sor került. A vitatható esetek döntő többségében erre a kérdésre a válasz általában nemleges.

A fentiekhez hasonló értelemben használják a „szabály az szabály” kitételt. Ez olyan látszat keltésére alkalmas, mintha a szabályok szerinti eljárásnak egyenes és kikerülhetetlen következményeivel kellene szembenézni. A csapda ebben az esetben is az, hogy tényleg azt a szabályt és tényleg úgy kellett-e alkalmazni, ahogy azt az adott személy tette.

Az emberek hajlamosak arra, hogy ha kétely merül fel felelősségükkel illetően, akkor képesek olyan magyarázatokat megfogalmazni, amelyek esetleges felelőssé-

güket csökkentik. Bovens tíz példát, önmegbocsátó magyarázkodást sorol fel:

- én csak egy kis csavar vagyok a nagy gépezetben,
- mások még többet is tettek volna,
- ha én nem teszem meg, más megtette volna,
- nélkülem is ugyanez történt volna,
- nélkülem még rosszabb lenne a helyzet,
- semmit sem tehettem,
- mosom a kezem az egész ügyletben,
- semmit sem tudtam az egésztől,
- csak azt tettem, amit mondtak,
- nem volt más választásom.

A példamondatokat még lehetne sorolni, de úgy vélem ezekkel is érzékeltetni lehet, hogy az emberek milyen kifinomult módon igyekeznek elhárítani az esetleges felelősséget. Ezeknek a hivatkozott mondatoknak, magyarázatoknak az a természete, hogy nagyon is hihetőek, sőt akár megalapozottak is lehetnek. Közös céljuk azonban mégiscsak az, hogy a felelősséget – legalábbis a saját lelkiismeretük szerint – elhárítsák.

A nem vállalt felelősség

Más természetű az a probléma, amely szerint az emberek nem csak elhárítják a felelősséget, de esetenként nem is vállalják, kitérnek előle. Ez lehet a kényelmesebb, könnyebb út keresése, amikor pl. a felelősség egyben kockázattal is jár. Lehet azonban a nem kívánt felelősség előli kitérésről is beszélni. Gondoljunk csak arra, amikor a felelősség a betöltött társadalmi vagy szakmai szerep következménye, esetleg valakinek a képviselőjében, megbízásából kell eljárni, de az egyén nem ért egyet ezzel, és nem vállalja a felelősséget. Ha úgy tetszik, ez a szerepjátás megtagadása.

A nem vállalt felelősség a leggyakrabban az *engedetlenség* formájában jelenik meg. Ez tipikusan az az eset, amikor a felelősség alapjául szolgáló cselekedettel az egyén nem ért egyet. Ilyenkor kitér, vagy akár nyíltan meg is tagadja a tett végrehajtását. Általában azt szokták gondolni, hogy ebben a lelkiismeret vezérli az embereket, de nincs ok feltételezni, hogy hasonló erővel ne jöhetne szóba a személyes ellenérdek vagy az egyéb irányú elkötelezettség is. Az engedetlenséget azonban ebben az értelemben nem spontán, trehányságból, kényelemből vagy szakszerűtlenségből következő magatartásnak lehet értelmezni. A felelősséget nem vállaló engedetlenség tudatos, választott magatartás,²³ amely azt fejezi ki, hogy az ember nem ért egyet azzal a cselekedettel, amelyet ha végrehajt, akkor a felelősséget is magára vonja.

Az engedetlenség a leggyakrabban természetesen a hierarchikus szervezetekben érhető tetten, mint pl. sztrájk, parancsmegtagadás, a szabályok kijátszása vagy enyhébb esetben a „lassító sztrájk”, mint a folyamatok megbénításának egy bevált módja. Az engedetlenség többnyire maga is konfliktust okoz, tehát a felelősségvállalás konfliktusa helyett egy engedetlenségi problémából adódik az ütközés. Még a toleráns szervezetek, kollégák és vezetők is csak korlátok közt képesek az engedetlenséget eltűnri, ezért az engedetlenség többnyire alkalmi, eseti megoldás a felelősség elhárítására. Ismert – nem egy konkrét szervezethez, hanem többnyire intézményesültséghez kapcsolódó – engedetlenségi fogalom a polgári engedetlenség. Ez olyan civil, többnyire tiltakozó magatartást jelent, amikor a résztvevők nyíltan szembe fordulnak valamely szabállyal, és így juttatják kifejezésre elégedetlenségüket. Az utóbbi évtizedek jelentős polgári engedetlenségi mozgalma pl. a katonai behívók elégetése, amelyik a háborús politika elleni engedetlenségi tiltakozást jelenti. A polgári engedetlenség többnyire nem szervezeti keretek, hanem esetleg civil mozgalmak kerete közt zajlik.

Valamelyest más az engedetlenség megítélése, ha nem szervezeti keretek közt, hanem közösségi vagy társadalmi összefüggésekben jelenik meg. Ilyen engedetlenség pl. a szokások sorozatos megsértése, a közösségi kultúrában elfogadott rituáléktól való eltérés stb. Ezeket általában *deviáns* megnyilvánulásoknak szokták tekinteni. A közösségi, társadalmi normáktól való eltérés azonban még sokkal többféle okból következhet be, mint a felelősség nem vállalásából következő engedetlenség, ezért többnyire igen nehéz megállapítani, hogy az valóban a nem vállalt felelősség okán keletkezett-e. A *devianciák*, *anómiák* és más, a közösség értékeivel szembe forduló magatartások gyakran nem felelősségi megfontolásokból erednek. Előfordulhat az is, hogy az újító, kezdeményező személyek felelőssége éppen abban testesül meg, hogy szembe fordulnak, *deviánsok* lesznek a számukra konzervatív környezettel, toppantanak és az kiáltják: És mégis mozog a Föld! Ebben az esetben a *deviancia* éppen a felelősségvállalás elszántságát fejezi ki.

A hétköznapi életben az engedetlenség és a deviancia konfliktust gerjesztő megnyilvánulásai mellett kialakultak még más szokások is, amelyek azt fejezik ki, hogy az emberek nem akarnak felelősséget vállalni valamiért. Mindenekelőtt ilyen „békés” megoldás a *lemondás*, azaz a felelősség elhárítása érdekében annak az egész szerepnek a feladása, amelyből következhet a felelősség. A lemondás lehet tiltakozó jellegű, és lehet egyszerűen csak kitérés is.

Lehet látványosan visszaadni megbízást, és lehet egyéb, pl. egészségügyi vagy családi okokra hivatkozva kibújni egy szerepből. A lemondás az emberek olyan lehetősége, amely szinte mindig rendelkezésre áll és a konfliktust az okozza, hogy önmagában a felelősség elhárítása arányban áll-e a lemondás következtében felmerülő egyéb és járulékos problémákkal, mint mondjuk az állás, a megbízás elvesztésével. Óvatos taktikai szokás a hivatalnokok részéről a lemondás „felajánlása”, amely a döntést a felettesekre hárítja, de mindenesetre kifejezi az adott személy nyitottságát a lemondásra.

Egy további lehetőség a nem kívánt felelősség elhárítására a *visszautasítás*, azaz a feladat vagy annak nem kívánatos részének az elhárítása. Visszautasítani lehet megbízásokat, szerepeket stb. Visszautasításra többnyire akkor kerül sor, ha az érintett már előre látja, hogy az elfogadás olyan magatartási és felelősségi következményekkel jár, amelyeket nem akar vállalni. A visszautasítás oka is lehet nagyon sokféle, ezért önmagában nem biztos, hogy a felelősség nem vállalása okán hárítanak el maguktól feladatokat az embereket.²⁴ A visszautasítás azonban bármilyen okból is következik be, egyben azt is jelenti, hogy a feladattal járó felelősség sem terheli az érintettet.

A hierarchikus szervezetekben ezt a problémát esetenként aszimmetrikus hatáskör és felelősség kiosztással kezelik. Ha ugyanis a hatáskörrel nem jár együtt felelősség, akkor a visszautasítás nem felelősség-elhárításból ered. Lényegében ez a helyzet minden olyan szerep- és munkakörben, ahol a játékszabályok, eljárások rögzítve vannak, és a résztvevők felelőssége csak arra terjed ki, hogy a szabályokat betartsák. Gyakorlatilag így működik a közigazgatás, a nagy szervezetek apparátusai stb. A probléma fordítottja is ismert, amikor a felelősséget úgy hárítják át egyes személyekre, hogy a gyakorlásához szükséges hatáskört pl. erőforrások formájában nem biztosítják. Ez szokott lenni az a tipikus vezetői szerep, amelyben a célt kitűzik, és a vezetőre bízák, hogy miként éri el azt. Az aszimmetrikus felelősségi és hatásköri viszony önmagában is alap szokott lenni a megbízás visszautasítására.

A nem vállalt felelősség egy jellegzetes tünete a *kiszivárogtatás*. Ebben az esetben a felelősséget jelentő esemény, tény, körülmény valamilyen módon bizalmas, titkos. Mindazok, akik tudnak róla valamilyen módon részesei, viselői a felelősségnek. Ha valaki meg akar szabadulni a felelősség terhétől, vagy éppenséggel meg akarja akadályozni az eseményeket, tiltakozni akar ellenük, akkor választhat az engedetlenség, a *deviáns*

viselkedés, a lemondás, a visszautasítás lehetőségei közt. Ezek kisebb vagy nagyobb mértékben azonban konfliktusokat okoznak. Ha a titkos, de nem tetsző és a felelősséget hordozó eseményeket valaki úgy kívánja megállítani, hogy személyes konfliktusa ne legyen, akkor élhet a kiszivárogtatással, azaz önmaga felfedése nélkül kiadja a felelősséget hordozó bizalmas információt.

A kiszivárogtatással kapcsolatos közmegítélés vegyes. Vannak akik ellenzik a módszert és a kiszivárogtatott információkat nem tekintik hitelesnek. Sok szervezet pl. a névtelen bejelentésekkel nem foglalkozik, függetlenül azok valóságtartamától. Mások, különösen a közéleti szereplők a kiszivárogtatást mindennapos és praktikus módszernek tekintik. Egyes vélemények szerint a kiszivárogtatás igen jó módszer a felelősségre való figyelmeztetésre, illetve annak a tesztelésére, hogy miként reagálnak a felelősök vagy a közvélemény a kiszivárgásra. Jellegzetes (ál)problémakezelés, ha nem a kiszivárgott tényeket, hanem a kiszivárgás módját, a titoksértés körülményeit kezdik vizsgálni, mert a nyilvánosságra került adatok felelősségi tartalmát tekintve a kiszivárogtatási technológia már más eset.²⁵

A kiszivárogtatás elég körültekintő kezelést igényel. Abból fakadóan, hogy a kiszivárogtató éppen a személyes felelősség elhárítása okán nevét nem adja az információhoz, meglehetősen nehéz tisztázni, hogy valódi vagy torzított, esetleg hamis információk kerültek forgalomba. A kiszivárogtatásra vonatkozóan ezért azok a komolyabb intézmények, amelyek ilyesmivel egyáltalán foglalkoznak, mint pl. nyomozó hatóságok, sajtó, információs szolgálatok stb. nagy erőket fordítanak arra, hogy a birtokukba jutott kiszivárogtatott információk valóságáról meggyőződjenek, és csak ennek utána használják azokat. Ha ilyen gondos ellenőrzés nem áll rendelkezésre, akkor keveredik a hír, a kacsa és a pletyka.

Ha a kiszivárogtatást nem mint hamisítást tekintjük, hanem az információtovábbítás egy különleges – a személyes felelősséget nem vállaló – módszerének, akkor megoldatlannak lehet tekinteni a kiszivárogtatásból adódó titoksérelem, és a kiszivárgott információval elért felelősség megteremtésének dichotómiáját. Miután a kiszivárogtatás évezredek emberi szokás, szembe kell azzal nézni, hogy a nyílt beszéd helyett esetenként a kiszivárgott szó is képviselheti a felelősséget.

Felelősségvállalási hajlam

Végezetül érdemes áttekinteni, hogy a felelősség gyakorlása, a felelősségvállalási hajlam milyen tényezőktől függ. Ha a kérdést elvileg vetjük fel, akkor arra az etikai

alapproblémára kell utalni, hogy mitől függ maga az erkölcs, az erkölcsös viselkedés. Anélkül, hogy a sokféle erkölcsi értelmezés útvesztőjébe kerülnék tisztázom, hogy a felelősséget, akár az erkölcs egészét adott társadalmi viszonyok termékeként értelmezem, nem tagadva el azokat a vonásait sem, melyeket sokan neveznek „örök emberinek”.

A felelősségvállalás kapcsán – ha helyes, erkölcsös cselekednek fogjuk fel – a következő problémákkal kell szembenézni. Mindenekelőtt a felelősség érvényesítése egy *előny-hátrány* elemzéssel jár együtt. Az egyén vagy az intézmény, akinek a felelősségéről szó van, valamilyen módon mérlegeli, hogy a felelősség elismerése és vállalása mit jelent a felelősség elhárításához képest. Tekintettel a felelősség igen gyakran anyagiakban vagy jogi állapotban is kifejezhető természetére (lényegében ilyenek a jogrendben megfogalmazott felelősségi viszonyok), ez a vizsgálat akár adatokkal is kifejezhető eredményeket adhat. Ez a fajta gondolkodás felel meg annak a köznyelvi kitételnek, hogy „megéri-e” a felelősséget vállalni.

Az előny-hátrány elemzés mellett a másik gyakorlati módszer a felelősségvállalás eldöntéséhez a *stratégiai* közelítés. Ennek keretében nem a közvetlen előnyöket és hátrányokat állítják egymással szembe, hanem azt mérlegelik, hogy az adott személy vagy intézmény hosszú távon is fontosnak tartott megítélésében a felelősség elvállalása vagy elhárítása milyen szerepet játszik. Ha a szervezet vagy az egyén pl. a megbízhatóságot tartós értéknek tekinti, akkor ígéreteiért akkor is helyt kell, hogy álljon, ha azok az adott esetben éppen anyagilag nem előnyösek.²⁶

A felelősségvállalási hajlam kialakulásában nagy szerepe van a környezetnek. A kontextuális viszonyok önmagukban is erősítik vagy gyengítik a felelősségvállalási hajlamot, mint azt néhány összefüggés mentén bemutatom.

Mindenekelőtt érdemes megemlíteni a társadalmi, intézményi, politikai, a felelősség szempontjából kiemelten fontos stabilitást. Turbulens, átalakuló és kiszámíthatatlan társadalmi környezetben nemcsak hogy nincs készlet a felelősségvállalásra, hanem az kifejezetten veszélyes, kockázatonövelő lehet. Ha rövid időn belül változnak a megítélések, a normák, akkor fennáll az a veszély, hogy az elvállalt felelősség nem érvényesíthető, illetve épp ellenkezőleg, csak azok felelőssége érvényesül, akik azt elvállalják. Ilyen körülmények közt önmagában is mérlegelés tárgya, hogy a felelősségvállalás milyen célt és eredményt szolgálhat.

Másik jelentős, a felelősségi hajlamot befolyásoló környezeti tényező a *jogérvényesülési* gyakorlat. Önmagában az, hogy valamely felelősségi probléma megítélésére rendelkezésre állnak normák, még nem azonos azzal, hogy azokat érvényesíteni is lehet. Ha maga a felelősségérvényesítés jogalkalmazási gyakorlata még egyszerűbb esetekben is éveket vesz igénybe, akkor ez késztetést jelent a felelősség eltagadására, merthogy belátható időn belül úgy sem lesz számonkérés.²⁷

Teljes egészében a hétköznapi értelemben vett felelősségi viszonyok érvényesülése ellen szól, ha egy társadalomban a problémák egy részét *korruptciós* mód-szerekkel oldják meg. A korruptció nem jog- és nem erkölcsképes, ebből adódóan a korrupt megoldások nem illeszthetők a felelősségvállalás rendjébe. Más oldalról tapasztalni kell, hogy a korruptcióval érintett megoldásokban is érvényesülnek az adott helyzethez igazodó felelősségi viszonyok. A korruptciós megállapodások pl. az esetek többségében szóbeliek, és mégis kevesebb vita van körülöttük, mint egy jogilag jól körülbástyázott írott szerződéssel. Ha egy társadalom mindennapi működésében a korruptció polgárjogot nyer, akkor annak a „felelősségi viszonyai” is érvényesülnek.²⁹

A társadalmi környezeti hatások kapcsán szóba lehet hozni a *fekete gazdaság* által kiváltott hatásokat is. A fekete gazdaság az üzleti és a közélet tisztaságát elbizonytalanítja mert azt kell tapasztalniuk, hogy a felelősség nélküli ügyletek, csalások olyan jelentős többlet lehetőségeket adnak, amelyekkel a becsületes vállalkozások nem versenyképesek.²⁹ A normális piaci magatartással ellentétes, defenzív stratégiákat kell alkotni a márkacsálók, hamisítók, vámmegkerülők stb. ellensúlyozására, noha ez a probléma általános társadalmi szabályozottsági és jogérvényesülési kérdés.

A felelősségvállalási hajlam kialakulásában kétség kívül jelentős szerepe van a társadalmi *szokásoknak, értékeknek*. Az olyan környezet, amely pl. megbocsátó az elvállalt felelősséggel szemben, de kiveti az eltitkolt felelősséget, arra ösztönzi tagjait, hogy legyenek felelőségteljesek. A szokások közt lehet megemlíteni az általános erkölcsi állapotokat is, beleértve a történelmi, politikai, vallási és egyéb befolyásolást, akár csak a nevelést, a tapasztalatokat és más jellemalakító tényezőket.

A felelősségvállalási hajlam mérlegelésekor végezetül meg kell említeni azt is, hogy van-e *választási lehetőség*, van-e olyan alternatíva, hogy valaki kibújjon vagy megkerülje a felelősséget. A gyakorlatban – legalábbis időlegesen – mindig adódik ilyen esély. Ebből következően van alapja annak a kérdésnek, hogy érvé-

nyesíthető-e a felelősség. A választ illetően még a jótékony optimizmus talaján is csak azt lehet mondani, hogy a felelősség érvényesülése a normális társadalmi folyamatok része. Az valószínű, hogy leginkább a jogrend és a szabályzások képesek a felelősségi viszonyokat érvényre juttatni, bár a felelősség önmagában legalább annyira erkölcsi probléma is.

Lábjegyzetek

1 Erkölcsi alapállásból tekintve a társadalmi felelősség (közfelelősség, közösséggel szembeni felelősség) csak egy lehetséges, bár egyre inkább általánosnak elfogadott nézet. Különböző korokban különböző felfogások uralkodtak az erkölcs természetéről, és ma sincs egységes tudományos álláspont e tekintetben. Az üzleti és vezetői erkölcs tekintetében azonban a társadalmi felelősséget mint az adott erkölcsi paradigma fontos részét szokták emlegetni.

2 Bovens például a felelősséget a komplex szervezetek és a társadalom tagjai, az egyének, az érintettek kapcsolatában elemzi. Felfogása szerint aránytalanság (aszimmetria) van a komplex szervezetek javára és az egyének terhére, és ez a társadalmi felelősség alapja. Sen szerint a közfelelősség, az erkölcsiség a priori közgazdasági kategória, az üzleti közösség résztvevői a modern közgazdasági gondolkodásban mindig is rendelkeztek erkölcsi kötelmekkel, azaz felelősséggel. Elég általános a családdal, a szűkebb lakóközösséggel szembeni felelősség elismerése. A környezet védelem iránti igény felerősödése is a közfelelősség megnyilvánulása nemcsak az adott időre, de előre vetítve is, amit a fenntartható fejlődés részeként értelmeznek.

3 Nem tagadom azon nézetek létjogosultságát, mely szerint emberi mivoltunk egyik jellemzője az erkölcsi érzék, a felelősségérzet és -tudat másokkal szemben, de elemzéseim nem erre a „velünk született” tulajdonságra épülnek. Az emberi lét erkölcsiségét valló felfogás szerint pl. a teljesen amorális, individualista személyek nem is tekinthetők a szó szoros értelmében embernek. Ugyanakkor az emberi megnyilvánulások akkor is társadalmi védelmet élveznek – erre vonatkoznak pl. az emberi, állampolgári jogok – ha maximális individualizmus, sőt társadalmonkivüliség nyilvánul meg egyes tettekben. Az emberiség kísérlete, hogy „magukból kivessenek” személyeket sokkal inkább politikai törekvés, mintsem reális társadalmi lehetőség.

4 A vezetéstudomány pl. már vagy száz éve folyamatosan fejleszti azokat a nézeteket, amelyek a vezetői szerepekre vonatkoznak. Mintegy 15 ilyen szerepet szoktak emlegetni, amelyeket a vezetők mindenképp betöltenek. Ilyenek pl. a tervezés, a döntés, az ellenőrzés, a szervezés, az információkezelés, a képviselés stb. Minden ilyen szerep egyben azt is jelenti, hogy az azzal járó felelősség is a vezetőket terheli.

5 Egyes építkezéseken pl. feltüntetik, hogy ki a „felelős kivitelező”, egyes műszaki tervekben megjelenik a „felelős tervező” stb. megnevezés is.

6 Bár nem teljesen, de az elszámoltathatóság felelősségi felfogása érvényesül általában a jogrendben, ahol többnyire azt tekintik felelősnek, aki elszámoltatható, azaz felelősségre vonható.

7 Gyakori fordulat különböző nyilatkozatokban az, hogy „nem ezt vártuk tőle”, ami alatt azt lehet érteni, hogy nem azt a felelősséget mutatta, amire számítottunk.

8 A felelősségviselésről szóló fejezet osztályozási szempontjai innen kezdve szigorú mércével mérve nem következetesek. Amíg a személyek, csoportok és intézmények tekintetében egyértelmű, hogy ezek viselik a felelősséget, a továbbiakban említésre kerülő csoportok mint helyzet, változás, alkalmazkodás és társadalom közvetlenül nem viselik a felelősséget. Ezek a klasszterek a köztudatban azonban ugyanúgy felelősek lehetnek, mint az egyének vagy az intézmények.

9 Mint különleges helyzeti felelősséget lehet megemlíteni a *történelmi felelősséget* is. Magyarország jelenlegi határainak kialakulásában nagy szerepe volt a trianoni megállapodásnak, amelyet úgy is szoktak jelölni, mint trianon történelmi felelőssége.

10 A politikai felelősség elhárításának jellegzetes szóközi fordulata pl.: nincs más lehetőségünk vagy: semmilyen más reális esély nincs stb. Ezek a kifejezések nem a szónok helyzetmegítélő képességének a beszűkült voltára utalnak, hanem azt fejezik ki, hogy az adott esetben szerintük az egyetlen helyes utat járták, azaz nincs miért felelőssé tenni őket.

11 A kormányzati ciklusok változásaiával összefüggő átszervezések pl. gyakorta kapnak látszólagosan racionális indoklást, a valóságban azonban egyszerűen hatalmi pozícióból végrehajtott változtatásról van szó, aminek a felelőssége is a hatalomé.

12 A legutóbbi évek kelet-európai gyakorlatában jellegzetes jogi megoldás volt az „átvilágítás”, azaz a korábbi politikai rezsimmel való együttműködés mérlegre tétele. Ennek következtében ellentmondó nyilatkozatok, adathamisítások, szövevényes jogértelmezések kerültek elő, bár többen fenntartás nélkül vállalták korábbi szerepeiket is.

13 A társadalmi felelősségre vonatkozóan e fejezet címe nem pontos. A gyakorlatban ugyanis a társadalom nem úgy jelenik meg a felelősségi kérdésekben, mint ami *viseli* a felelősséget (bár gyakran szenvedő alanya), hanem mint amivel szemben *érvényesül* a felelősség. A társadalom egészére vonatkoztatva ugyanis nehezen értelmezhető a beszámolási, válaszadási kényszer. Mindazonáltal erre is van példa, hiszen ismertek olyan esetek, amikor politikusok egy egész nép nevében bocsánatot kértek valamely, pl. háború alatti magatartásért.

14 Bovens két koncepciót mutat. Egyrészt beszél az elszámoltathatóságról mint passzív felelősségről, másrészt aktív felelősségnek tekintti, ha azt valaki résztvevőként, erényből vagy szabálykövetésből gyakorolja. A felelősséggyakorlás kérdésében elfogadva ugyan az említett kettős koncepciót, de némileg attól eltérő tartalommal és értelmezéssel mutatom be a felelősség érvényesülésének természetét.

15 A rendszerváltás egyik jellegzetes eseménye volt a hirtelen jelentősre duzzadt munkanélküliség. Az ebben érintettek

többször használták azt a kifejezést, hogy a rendszerváltók felelőssége az, hogy megszűntek munkahelyek. Hasonló megfogalmazásokra került sor a közbiztonság érzékelhető romlása kapcsán is.

16 Nemzetközi civil szerveződések tartják fontosnak pl. a közügyek és az üzleti folyamatok átláthatóságát. Magyarország elsősorban a korrupcióellenes vizsgálatok, a környezetvédelem és a jogsérelmesek ügyei kapcsán vett részt ilyen szervezetek munkájában.

17 A társasági jog pl. megkülönbözteti a tulajdonosok felelősségét valamely társaságban attól függően, hogy milyen a tulajdonosi részarány. Ha a tulajdonos uralkodó többségi jogot szerez, akkor pl. felelőssége kiterjed a kisebbségre is.

18 Bovens intézmények helyett a komplex szervezetek felelősségét említi. Komplex szervezeteken három jellegzetes tulajdonság kombinációt érti: nagy méret, bürokratikus struktúra és formális státus. Az intézményesülés ennek a feltételhalmozatnak csak részben felel meg, ezért használom ezt a kifejezést.

19 A magyar privatizációs gyakorlatban a privatizációs tanácsadók szerepe gyakran bőrpapírkészítés volt, tanácsadói jelentésük azt demonstrálta, hogy foglalkoztak az ügyvel, de nem akarták érdemben megfogadni a tanácsokat. A privatizációs döntéseknek azonban majd elengedhetetlen kelléke volt egy tanácsadói jelentés.

20 Erre utal a magyar közmondás: ki időt nyer, életet nyer.

21 Bovens is használja ezeket a fogalmakat, bár némileg az itt leírtaktól eltérő értelemben.

22 Egy mértékadó amerikai szerző, Lodge szerint a történelem során jól követhető az egyéni ideológiák virágzása majd hanyatlása, és helyükbe a közösséghez való tartozás ideológiai felértékelődése lépett.

23 Az engedetlenség általában valamely szabály, előírás megsértése formájában jelentkezik, általában ez szokott az engedetlenséggel szemben fellépők jogi kapaszkodója lenni.

24 Jelentősebb vállalatok etikai kódexeikben esetenként rögzítik, hogy vissza kell utasítani minden olyan ajánlatot vagy szerződést, amelynek elfogadása esetén megvesztegetési gyanú állhat fenn. Az előírás szerint tehát nem mérlegelik, hogy az ajánlat milyen előnnyel járna, mert a megvesztegetés látszatának a felelősségét is el kívánják kerülni.

25 Jellegzetes ilyen eset volt 1998-ban, amikor a készülő szlovák-magyar vízügyi megállapodástervezet politikailag kompromittáló szövegét egyes napilapok nyilvánosságra hozták a felek akarata nélkül. A vizsgálat rögtön a titoksértésre irányult, maga a megállapodás-tervezet egyébként igen veretes tartalma nem tűnt olyan fontosnak, mint a kiszivárogtatás.

26 Formailag a megbízhatóság alapérték pl. egy pénzügytervezetben, ezért a pénzügytési tisztviselők által tett ígéretnek sziklaszilárdnak kellene lenniük. Ellenpélda a politikusi karakterek közt található, akik nyíltan vallják, hogy más a választás előtti ígéret, és megint más a hatalomból eredő kötelezettség. Ez esetben az ígéret felelőssége nem tűnik meghatározónak.

27 A munkáltatók és munkavállalók vitáiban igen gyakran az befolyásolja az egyszerűbb, tartalékokkal és jogi segítséggel nem rendelkező alkalmazottakat, hogy nem tudják kivárni az akár évekig is eltartó peres eljárást, és így kiengedik a másik felet kötelezettségeiből annak ellenére, hogy sok példa bizonyítja: a munkavállalók érdekérvényesítésére a jogrendszer lassan ugyan, de képes. E helyzetből következően a munkavállalókkal szembeni felelősséget a munkáltatók elég lazán kezelhetik.

28 A korrupcióval leginkább veszélyeztetett területek pl. a közintézmények, akik jogosítványok és eszközök felett döntenek. Az eljáró korrupciós hivatalnokok „felelősségteljesen” járnak el, és a kialakult korrupciós díjak fejében juttatják is azokat az előnyöket, amiről a megállapodás szól.

29 Jellegzetes ilyen eset volt, amikor az egyik nemzetközi üzemanyag-forgalmazó cég bejelentette, hogy bizonyos termékek forgalmazásából kivonul Magyarországon mindaddig, amíg a hamisítók és fekete forgalmazók uralják a terepet.

Irodalom

- Bovens, M.:* The Quest for Responsibility. Cambridge University Press, 1998
- Hársing, L.:* Bevezetés az etikába. Nemzeti Tankönyvkiadó, 1995
- Mintzberg, H.:* Power In and Around Organizations, PrenticeHall Inc. Englewood Cliffs. 1983
- Dobák, M.:* Szervezeti formák és koordináció. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1992
- Antal-Mokos, Z.–Balaton, K.–Drótos, Gy.–Tari, E.:* Stratégia és szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1997
- Hámori, B.:* Érzelemgazdaságtan. Kossuth Kiadó, 1998
- Lodge, G. C.:* The New American Ideology. New York University Press, 1986
- Angyal, Á.:* Az üzleti etika alapfogalmai. Vezetéstudomány, 1994/10

E számunk szerzői:

KÁSA Attila MBA, hálózattervező mérnök, Ericsson Kft.; **PATAKI Béla** PhD hallgató, egyetemi adjunktus, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem; **Dr. ANGYAL Ádám** kandidátus, egyetemi docens, Budapesti Közgazdaság-tudományi és Államigazgatási Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszék; **Dr. PAPANÉK Gábor** kandidátus, ügyvezető igazgató, GKI Gazdaságkutató Rt.; **Dr. ILLÉS Katalin** előadó, Business School of England Polytechnic University, Cambridge; **Peter L. JENNINGS** a stratégiai menedzsment oktatója, Loughborough University Business School; **KUCZI Tibor** egyetemi docens, Budapesti Közgazdaság-tudományi és Államigazgatási Egyetem Gazdaságszociológia Tanszék; **MAKÓ Csaba** igazgató, egyetemi tanár, Szent István Egyetem Vezető-, és Továbbképző Intézet; **SZÚCS István** közgazdász, MBA, a Nemzetközi Menedzserközpont munkatársa.

PAPANÉK Gábor

A GYORS FEJLŐDÉS ÚTJA: A TUDÁS FOKOZOTT MEGBECSÜLÉSE

Tanulmányában a szerző az EU és az OECD számára készült magyar vizsgálatok főbb – a gazdasági vezetésnek szóló „üzenet”-ként értelmezhető – eredményeiről számol be. Az elemzés nemzetközi összehasonlításra is alkalmas adatbázisra épül, és az OECD által a közelmúltban kialakított módszert használja.

A nemzetek gazdagságának forrása A. Smith óta mindenkor a közgazdaságtan központi témája volt és maradt. Az elmúlt évtizedekben a szakértők elfogadták a tárgykörben az emberi tényezők alapvető szerepére vonatkozó téziseket is. A precízebb empirikus vizsgálatokra alkalmas módszerek azonban csak az OECD közelmúltbeli erőfeszítései nyomán alakultak ki. Magyar adaptációjukra pedig 1998-99-ben a GKI Rt. tett kísérletet (egyrészt a több bel- és külföldi kutatóhely közreműködésével megvalósított EU INCU-Copernicus projekt keretében, másrészt az OMFB felkérésére – és az MTA IVKI-vel, valamint a Szociológiai Intézettel együttműködve – készített kutatás során). Lásd: [Legal...] [Papanék].

Az OECD korábban főként a versenyképes szaktudás keletkezésének/megszerzésének – a K+F-nek – számszerű jellemzésére és elemzésére hivatott technikák egységesítésére törekedett. A munka eredményeit az ún. Frascati Manual foglalja össze. A közölt ajánlások alapján készült összehasonlító K+F statisztikákat a „Science and Technology Indicators” c. periodika jelenteti meg. A magyar vizsgálat során mindkét információforrást széleskörűen hasznosítottuk.

Az újabb OECD elemzések a „tudás” gyakorlati alkalmazására – az innovációra – koncentrálnak. A Frascati Manual alábbi definíciójából indulnak ki: „Az innováció egy ötlet átalakulása vagy a piacon bevezetett új, illetve korszerűsített terméké, vagy az iparban és kereskedelemben felhasznált új, illetve továbbfejlesztett műveletté,

vagy valamely társadalmi szolgáltatás újfajta megközelítése” [i. m. 19. old.]. Az általánosan használt J. Schumpeter féle csoportosítás nyomán az innovációk öt típusát különböztetik meg: új termék, illetve gyártási mód bevezetése, új piac megnyitása, új nyersanyag vagy félkésztermék felhasználása, új munkaszervezés. A módszertani ajánlásokat összefoglaló ún. Oslo Manual kiemeli továbbá, hogy „a K+F csupán az innovációs tevékenységek egyike, s az innováció K+F-en túlmenő tevékenységeinek – a teljesség igénye nélküli – listája a következő: tervezés, új technológiák, gépek és berendezések vásárlása, felszerszámozás és engineering, gyártásindítás, az új termékek marketingje” [i. m. 29–30. oldal]. E koncepciók képezik vizsgálataink alapelveit is.

Bár a magyar szakértők nem szokták nyíltan vitatni a vázolt elveket, az innovációt gyakran a fentiekől eltérően (így a hazai K+F-re szűkítetten) értelmezik.

Az OECD konkrét innovációs vizsgálatai abból indulnak ki, hogy a tudományos eredmények gyors hasznosulásához elsősorban a „tudás”-nak az innovációs „rendszer” fő elemei (a K+F, az információkat közvetítő intézmények, és a vállalatok) közti gyors áramlására van szükség. Ezért központi céljuknak a rendszerelemek közti kapcsolatok feltárását, kiemelten a „tudásáramlás” tanulmányozását ítélik [Lunvall], [OECD 1998b] stb.

A magyar vizsgálatok keretében kétféle módszerrel gyűjtöttünk információkat:

□ Elsőként – a szűkkörűen rendelkezésre álló statisztikák kiegészítése céljából – a GKI hagyományos vállalati „beruházási” survey-ei keretében a magyar cégek innovációs törekvéseiről, s az ezek megvalósításánál hasznosított know-how (információk) forrásairól tájékozódunk:

Amint ez ismeretes, a GKI Rt. évenként kétszer készít postai felmérést a magyar vállalatok hosszabb távú (egy-két éves) üzleti várakozásairól [Csermenschky-Papanek-Pető], [Papanek-Petz-Vértes]. E harminc éves múlttal rendelkező, a szakemberek körében jól ismert vizsgálat a müncheni IFO survey-ek adaptálásával indult, majd a módszert az utóbbi évtizedben az EU ajánlások nyomán fejlesztettük. A felvételeknél megcélzott alapsokaság a jogi személyiségű, több mint húsz főt foglalkoztató, működő vállalkozások mintegy ötven-hatvan ezer céget magában foglaló csoportja. Ebből a sokaságból kerül kiválasztásra – a nemzetgazdasági ágak szerinti rétegzés mellett – egy kb. nyolcezer elemszámú véletlen minta. A megkérdezettek ágazati, cég-nagyság szerinti, regionális megoszlásai nem térnek el az országos arányoktól. A válaszadási arány megközelíti a tíz %-ot, ami egyaránt megfelel egyrészt a nemzetközi gyakorlatnak, másrészt a Magyarországon gazdálkodói megkérdezésekkel foglalkozó más szervezeteknél kialakult arányoknak.

Az innovációs kutatás céljait is szolgáló (1998 tavaszi) vállalati felmérés során egyrészt a szokásos kérdőívben tettünk fel a cég innovációs gyakorlatára vonatkozóan a hagyományosnál több kérdést, másrészt külön is csatoltunk egy kérdőívet, amely speciálisan az innovációs rendszer sajátosságaival foglalkozott. A szokásos kérdőívet 664 cég (az esetenként szintén hivatkozott 1998. őszi kérdőívet 754 cég), az innovációs kiegészítő kérdőívet 295 cég küldte vissza. A hagyományos kérdőív kilenc-tíz % körüli megválaszolási arányai kb. megfelelnek a magyar gyakorlatnak. A választ adó cégek a gazdálkodói szférának – a foglalkoztatott létszám alapján számolva – kilenc %-át (illetve az őszi felvételnél tizennégy %-át) fedik le. A „minták” elfogadható módon reprezentálják az „alapsokaságot” (a feldolgozóipar és általában a kisvállalkozás azonban kissé alul-, a közlekedés-hírközlés némileg túlreprezentált). Az innovációs kérdőív visszaküldési arányaiban sem mutatkozott lényeges eltérés a

nemzetgazdasági ágak, illetve a különböző méretű cégcsoportok között. E kiegészítő kérdőívet azonban elsősorban a magukat innovatívnak ítézők töltötték ki, így a válaszok e cégcsoportra jellemzőek.

□ A vizsgálatok során – a magyar innovációs folyamatok részletesebb megismerése céljából – nagyszámú *eset-tanulmányt* is készítettünk.

Az esettanulmány-készítés az innovációk terjedésével kapcsolatos kutatások hagyományos technikája. A terjedés egyes sajátosságait már Z. Griliches is ily módon vizsgálta. Az innovációk nemzetközi folyamatát elsőként a londoni NIESR-nél G. F. Ray vizsgálta hasonló módon [Nasbeth-Ray]. Ugyanitt készült a témakörre vonatkozó első „kelet európai” kutatás is [Ray].

A megvizsgálandó cégek kiválasztásakor arra törekedtünk, hogy minél változatosabb információkat kapjunk arról, miként változtak 1990 óta a gazdálkodók innovációs erőfeszítései. Harminc (az MTA Ipar- és Vállalatgazdasági Kutatóintézet közreműködésével készült) dolgozat egységes tematika (kérdőív) alapján került kidolgozásra; e mintába négy élelmiszeripari, kilenc vegyipari, egy kohászati, tíz gépipari, egy energetikai és öt szolgáltató vállalat került, köztük kis és nagy, magyar tulajdonú, vagy külföldi kézbe került cégek, illetve elsősorban a hazai piacra, valamint exportra termelők egyaránt megtalálhatók. További néhány (hasonló kérdésekre választ kereső s szintén sok ágazat cégeire kiterjedő) dolgozat nemzetközi kitekintésre – cseh, francia, román, spanyol tapasztalatok megismerésére – is módot nyújt.

A – gyenge – tudásáramlás a magyar gazdaságban

Vizsgálataink kiindulópontja az volt, hogy a magyar gazdaság a XX. század első felében „csak” közepesen fejlettnek minősült, és lemaradása az elmúlt évtizedekben – bár egyes szektorokban mérséklődött – számos területen még nőtt is.¹ A fejlettség legfontosabb makrogazdasági

¹ A probléma Közép-Európa legtöbb országában jól ismert. Az „átlagos” kérés ma – ágazatonként jelentős szóródással – hat-tíz-tizenkét évre becsülhető [Ray], [Legal...]. Persze a (fejlett) nyugat-európai gazdaságok sem problémamentesek. Számos elemzés figyelmeztet arra, hogy a tudományos-technikai haladás eredményeinek hasznosítása a nagy USA-beli és japán versenytársaknál hatékonyabb, mint Európában [Cresson-Bangemann] stb.

indikátora a GDP mindig messze elmaradt a fejlett országok szintjétől, 1997-ben – a valutaárfolyamokkal számolva – 4504 USD/fő volt (vásárlóerő-paritáson 7000 USD/fő körül alakult). Vállalati esettanulmányaink (bár szerzőik szívesebben foglalkoztak a sikerekkel, mint a gondokkal) egyes szektorokban több évtizedes „technological gap”-ot is rögzítettek. Kétségtelennek találtuk azonban azt is, hogy a 90-es években – elsősorban a fel erősödött technológia-transzfer nyomán – a trendek lassú változása mutatható ki. Az elmúlt két évben a GDP az EU átlagát meghaladóan nőtt (az ipari termelés ennél is gyorsabban bővült). Megtöbbszöröződött a fejlett országokba irányuló kivitel. A GKI Rt. felmérések a változások egyes okaira, így a nemzetközi versenyképesség jelentős javulására is utaltak. Amint ezt az 1. táblázat mutatja, az elmúlt években pl. a válaszadók mintegy

negyede kezdte meg az országban újak minősülő termékek gyártását. Érdemben új technológiával a vállalatok körülbelül harminc %-a kísérletezett. Az üzletileg sikeresnek bizonyult fejlesztéseket megvalósító cégek tíz-húsz % körüli aránya azonban a gazdaság minden szegmensében még mindig viszonylag szerény (kisebb mint fontos versenytársainknál).

A felmérések elsősorban a (részben vagy egészében) külföldi kézbe került cégek csoportjában mutattak ki az átlagosnál erősebb innovációs törekvéseket. E tapasztalatot pl. a Family Frost parféival, a Mölnlycke pelenkáival, a Sonomark diagnosztikai műszereivel, és a Furukawa villamosipari gyantáival kapcsolatos esettanulmányok – de a multinacionális

1. táblázat

1995–1997 közt
jelentős fejlesztéseket megvalósító cégek részaránya* (%)

A fejlesztés típusa	-50	51-300	301-	Állami	Belföldi magán	Külföldi	Összesen
	főt foglalkoztató cégek			tulajdonú cégek			
Az országban érdemben új termék/szolgáltatás vagy technológia ki-fejlesztése**	8 (10)	9 (11)	15 (19)	6 (16)	8 (9)	23 (19)	10 (12)
Érdemben új termék/-szolgáltatás piacra vitele***	14 (28)	20 (32)	28 (42)	13 (36)	18 (32)	30 (37)	20 (33)
Érdemben új technológia termelésbe állítása**	7 (13)	12 (21)	18 (17)	3 (16)	11 (17)	20 (19)	11 (17)
Új piac meghódítása***							
– belföldön	35 (35)	24 (42)	18 (43)	22 (42)	25 (42)	38 (31)	27 (40)
– külföldön	13 (21)	23 (27)	29 (43)	3 (41)	20 (23)	40 (35)	21 (28)
A beruházások/-árbevétel arány							
– átlaga (%)****	12	10	8	8	8	10	9
– mediánja (%)	9	5	6	7	6	7	6

* A zárójel nélküli számok a jelentős gazdasági eredményű, a zárójelben levők az eredményt (még) nem hozó fejlesztések arányai.

** Az 1998. őszi felmérés adatai.

*** Az 1998. tavaszi innovációs kérdőívre kapott („csak” a magukat innovatívnak tekintő cégek válasza)ira épülő, így némileg optimista képet adó válaszok.

**** A cégek létszámával súlyozott átlagok.

vállalatok (GE, IBM, Siemens, Suzuki stb.) magyarországi tevékenységére vonatkozó sajtóinformációk is – megerősítik. Mindez határozottan cáfolja azokat a közép-kelet-európai szakértők körében nem ritka „panaszokat”, hogy a régióban tulajdont szerző külföldi cégek mindenkor csupán igénytelen rabszolgamunkákat végeztetnek, elhanyagolják az innovációt. Persze az állítás ellenkezője sem igaz. Egyes további esettanulmányaink igen versenyképes magyar tulajdonú (kis-) üzemek sorát is feltárták, többek között az élelmiszeriparban, az (orvosi) műszergyártásban, a gyógyszeriparban, vagy a szoftverkészítőknél. A Biorexnél illetve az EGI-nél pedig éppen az eredendően magyar kutatórészlegek termelnek jövedelmet (részben külföldi) tulajdonosaiknak.

A képet sajátosan egészítik ki a GKI Rt. azon számításai, amelyek az exportnak a szakágazatok értékesítésében kialakult arányai, illetve a K+F ráfordítások ágazati nagyságai közti kapcsolatokat elemezték. A vizsgálatok szerint ugyanis e két mutató 1996. évi adatai között gyenge negatív korreláció mutatható ki. Ezt egyrészt az magyarázza, hogy legnagyobb exportőrreink többsége külföldi tulajdonú cég, ahol a (magyarországi) K+F részlegek kicsik, másrészt az, hogy egyes szerényebb exportképességű ágazatokban viszonylag nagy létszámú hagyományos kutatóintézményeknek sikerült (a K+F szféra elmúlt évek alatti válsága ellenére) megtalálniük túlélésük lehetőségeit [Török–Petz].

Vizsgálataink azt valószínűsítették, hogy a magyar gazdaságban az innovációk széles körben lassú terjedése sok esetben valóban azzal magyarázható, hogy a „tudás” áramlása itt lassú, és a gyorsítás számos feltétele még hiányzik.

Az is gond, hogy – bár számos magyar cégnél az új iránt fogékony vezetők bizonyultak a fejlődés legfontosabb tényezőinek –, másutt még mindig nincs elég nemzetközi szinten is versenyképes szakember. Kétségtelen ugyan, hogy a felsőfokú végzettségűek száma az elmúlt két évtizedben Magyarországon hosszú idő óta először előbb ugrásszerűen, majd fokozatosan nőtt. 1996-ban a fiatal korosztály 23,5 %-a végzett felsőfokú intézményekben. Az OECD-országok átlaga azonban e szám kétszerese. Kiegészíti a gondokat, hogy a statisztika szerint a hazai K+F létszám alakulása évtizedünkben nemcsak

követte a gazdasági visszaesés trendjét, hanem a csökkenés a szektorok átlagánál is nagyobb. A K+F szférában foglalkoztatott kutató-fejlesztők száma 1997-ben egyharmaddal volt alacsonyabb, mint 1997-ben. Legjobban (közel a felével) a műszaki tudományok körébe tartozó K+F kutatóhelyek száma apadt. A K+F munkahelyek megszűnése miatt jelentős volt az elvándorlás, számos korábbi kutató ma kereskedelmi tevékenységet végez, javító-nevelő szolgáltatást nyújt, tanácsadással foglalkozik. *A magyar vállalatok többségénél (átlagosan 80, a kicsik még nagyobb százalékánál) már nincs is teljes munkaidőben K+F-fel foglalkoztatott dolgozó, s a vállalatok nagyobbik felében még napi egy-két órát erre fordító személy sincs. S bár az utóbbi években az egyetemi és a vállalati kutatószférát már a stabilizálódás, sőt, esetenként a lassú fejlődés jellemezte, az előző évek pusztulása után kialakult helyzetkép máig alig javult.*

1996-ban a felsőfokú végzettségűek aránya az egészségügyben és az oktatásban (39 %-kal) a legmagasabb, de a személyi és gazdasági szolgáltatások területén és a közigazgatásban is magas. A feldolgozóiparban (csaknem tizenöt %-kal) a vegyipar vezet, ezt (tíz % körüli adatokkal) a gépipar ágazatai követik.

Fokozza a tudásáramlás nehézségeit, hogy az évtized elejének válságait követően a szakemberek mobilitása a 2. és 3. táblázatok szerinti alacsony szintre süllyedt. S aligha magyarázza a kedvezőtlen helyzetet az a fent említett körülmény, hogy az 1990-es évtized második felében a cégek széles körénél már nincs is kutatógárda. A szakemberek mobilitásával kapcsolatos kérdéseket ugyanis többnyire innovatív, K+F-fel is foglalkozó cégek válaszolták meg, az adatok tehát azt mutatják, hogy a mobilitás még e körben is alacsony.

2. táblázat

Az elmúlt három évben a vállalati K+F tevékenység felé irányuló munkaerő-áramlás gyakorisága (a válaszolók százalékában)*

Munkaerő-áramlás	Sok főre	Egy-egy főre	Nincs áramlás
	kiterjedő áramlás		
Oktatási intézmények	3,9	14,7	81,4
Kutatóintézetek	0,8	6,2	93,0
Hazai termelő (szolgáltató) cég	3,7	21,5	74,8
Közigazgatás	0,0	2,3	97,7
Külföld	0,8	1,6	97,6

* A – némileg optimista – innovációs kérdőív alapján

3. táblázat **A tudásáramlás gondjait magyarázó tényezők**

A vállalati K+F tevékenységet elhagyó munkaerőmozgás gyakorisága (a válaszolók százalékában)*

Az áramlás célja	Sok főre	Egy-egy főre	Nincs áramlás
	kiterjedő áramlás		
Oktatási intézmények	0,0	6,4	93,6
Kutatóintézetek	0,0	2,4	97,6
Hazai termelő (szolgáltató) cég	3,0	18,1	78,9
Közigazgatás	0,0	0,8	99,2
Külföld	0,0	2,5	97,5

* Az innovációs kérdőív alapján

A fentiekkel egyező képet kaptunk esettanulmányainkból is. Különösen kedvezőtlennek véljük, hogy az információk szerint igen gyenge a szakembereknek az egyetemokről – akár az „iskolapadokból” – a K+F szféra felé áramlása. Megnyugtató viszont, hogy adataink nem igazolják a külföld felé irányuló szakember-mobilitás (a brain-drain) veszélyét sem.

Sajnos, a *szabadalmak, licencek* forgalmára vonatkozó statisztikák alapján is csak alig-alig egészíthetjük ki a fent elmondottakat. Az OECD által publikált, a 4. táblázatban összefoglalt szabadalomstatisztika viszonylag kedvező képet fest ugyan a magyar K+F eredményeiről. Az „alkotóképesség”, a „függőség” és az „önállóság” hivatkozott magyar indexei ugyanis nemzetközi összehasonlításban² közepes értékek, s „csak” a számok szerinti külső terjedés lassú. Pontosabb megállapításokra módot nyújtó, a nemzetközi tudásforgalom értékadataira vonatkozó ún. technológiai fizetési mérlegeket azonban Magyarországon ez idáig (még) nem készítették.

Esettanulmányainknak a fenti megjegyzést kiegészítő kedvezőtlen információja, hogy a vizsgált cégeknél a szabadalmak, licencek értékesítése igen ritka, csak egészen szűk körben segíti a „tudás” áramlását (s így az ebből származó bevétel csak kivételesen járul hozzá a K+F ráfordítások megtérüléséhez is).

Vizsgálataink szerint Közép-Európában, s különösen a magyar gazdaságban ma a piaci megfontolások az innováció legfontosabb ösztönzői. A cégek több mint felénél kényszerítenek folyamatos korszerűsítésre a piaci verseny szempontjai, mindenekelőtt az export követelményei. A belső piacon azonban – az értékesítés bővítésének korlátozott lehetőségei és az egyre erősebb importverseny ellenére – ma még gyakran nem a korszerűség, inkább az alacsony ár a versenyképesség fő tényezője.

Ugyanakkor feltűnő (a világgazdaságban kialakultól eltérő), hogy a piac modernizációs készítése távolról sem általános; a kutatás információi szerint széles körben vannak olyan cégek is, ahol – bár a termékek, technológiák távolról sem korszerűek – a menedzsment nem érzékeli a korszerűsítés szükségességét. Ennél is sajtáságosabb, hogy az innovatív cégek egy része az innovációs erőfeszítésektől „csak” az (export-) értékesítési lehetőségek megteremté-

4. táblázat

A szabadalmak alkalmazása

Sorszám		1992	1993	1994	1995
1.	Magyarországon alkalmazott szabadalmak összesen:	10.925	12.772	17.005	20.882
2.	<i>ebből:</i>				
3.	– magyar szabadalom	1.500	1.144	1.164	1.112
3.	– külföldi szabadalom	9.425	11.628	15.841	19.770
4.	Külföldön alkalmazott magyar szabadalmak száma	2.006	3.364	3.668	3.953
	Alkotóképesség (1000 lakosra jutó saját szabadalom)	1,5	1,1	1,1	1,1
3/2	Függőség	6,28	10,16	13,63	17,78
2/1	Önállóság	0,14	0,09	0,07	0,05
4/2	Külső terjedés	...	2,24	3,21	3,40

Forrás: OECD (1988a), 49–52. oldal

² 1995-ben a hivatkozott mutatók pl. Németországban rendre 4,7; 1,83; 0,35 és 6,23; Ausztriában 2,2; 28,78; 0,03 és 9,56; Spanyolországban pedig 0,5; 26,76; 0,04 és 4,65 (OECD 1988a).

sét/bővítést várja, a korszerű termékek, technológiák extraprofit-teremtő lehetőségeit már nem értékeli sokra.

Mindenképp említést érdemel az is, hogy egyes eset-tanulmányaink (a magyar Recognita, Protetim, sőt a román CAD-CAM alkalmazások is) az innováció fontos előmozdítójának regisztráltak a (műszaki) menedzsment innovációs törekvéseit. Ezen, világszerte az innovációs folyamatok legfontosabb motorjának tartott tényező azonban a régióban olykor némiképp ellentmondásos hatású. Legtöbbször nyilvánvaló a pozitív – a cégek versenyképességét javító – szerepe. Sokszor előfordul azonban az is, hogy a színvonalas műszaki koncepció gazdasági sikeréhez szükséges gazdasági lépések elmaradnak. A „műszaki fejlesztés” eredményei – bizonyos határok közt – korábban is társadalmilag elismertek voltak, alternatívát kínáltak a tehetséges értelmiségieknek az ideológiai okokból széles körben nemkívánatosnak ítélt politikai karrier mellé. S úgy tűnik, a régió társadalma e téren is lassan változik. A korszerű technika bevezetésének műszaki kérdéseivel intenzíven foglalkozó menedzsment sok cégnél ma sem vállalja, ma sem tudja vállalni a cég gyors bővülésére lehetőséget teremtő tőkeszerzés, kooperációs hálózatépítés, piacbővítés feladatait.

A vállalatokat innovációkra ösztönző további tényezők hatásai már ritkák, és legtöbbször gyengék is. Az innovációk segítésére hivatott hazai intézmények tevékenységének fontosságáról pl. a GKI Rt. felmérése az 5. táblázatban összefoglalt tájékoztatást adta:

5. táblázat

A felmérésben résztvevő cégek megoszlása az innovációkhoz kapott segítség jelentőségének a megítélése szerint* (százalék)

Segítséget nyújtó intézmény	Gyakori,	Esetleges	Nincs	Összesen
	s e g í t s é g			
Külföldi anyavállalat	13	13	74	100
Más külföldi szervezetek	13	14	73	100
Hazai vállalatok	11	23	66	100
Egyetemek, főiskolák	10	28	62	100
K+F intézmények	5	17	78	100
Hazai dokumentációs, információs, tanácsadó szervezet	10	22	68	100
Szabadalmi Hivatal	3	15	82	100

* Az innovációs kérdőívből származó – s ez esetben is egyértelműen „optimista” – adatok

Az adatoknak különösen fontos üzenete, hogy a mai magyar cégek csaknem ugyanolyan gyakorisággal kapnak innovációt ösztönző információkat külföldről, mint hazai intézményektől.

◆ Az elmúlt évtizedben a magyar mikroszférában gyors – bár csak a gazdaság egyes szektoraira kiterjedő – nemzetköziesedés ment végbe. Ez nem kellően ismert (a szakirodalomban a tőkeimport kivételével el sem ismert) jelenség. A folyamat okait, súlyát, következményeit még kevésbé tárták fel és írták le. Kétségtelen ugyan, hogy a közelmúltban a nemzetközi gazdasági kapcsolatok bővülése világszerte gyakori kutatási területté, a „globalizáció” és az outsourcing divatos kifejezésekké váltak. A nyugat-, illetve a közép-európai (így a magyar) gazdaságok közti közeledés jelenlegi folyamatait azonban nem lehet kizárólag vagy elsősorban gazdasági megfontolásokra építve értékelni. Az említett integráció ugyanis több sajátos – Közép-Európában jól ismert politikai stb. – tényező hatásainak az eredője (s befolyása is az outsourcing, illetve a globalizáció által legtöbbször érintettnél szélesebb körre terjed ki).

A GKI Rt. felmérései (így a 6. táblázat adatai) szerint napjainkra legalább 30–50.000 magyar cég (köztük a hús főnél többet foglalkoztató vállalkozásoknak hozzávetőleg a fele) rendelkezik valamilyen országhatáron átnyúló kapcsolattal. Ezek a kapcsolatok széles körben segítették a technológiatranszferet, számos innovációt, korszerű műszaki és szervezési ismeretet „követítették” a magyar vállalatoknak, érdemben járulva hozzá mind a versenyképesség javulásához, mind a fejlett országokba irányuló export bővüléséhez. Remélhető az is, hogy a jövőbeli nemzetközi kutatási és technológiai együttműködésnek ugyancsak fontos bázisai lehetnek.

Érdekes ugyanakkor, hogy az esettanulmányaink keretében vizsgált egyes cégek a fentiek ellenére alábecsülték a nemzetközi tudományos kapcsolatokat jelentőségét. Információink szerint például szakirodalom beszerzésére, konferencia-részvétel finanszírozására, nemzetközi tapasztalatcserére sokhelyütt „nincs pénz”. Ennek talán a vállalati szakértők gyakran hiányos nyelvtudása az egyik oka. Szélesebb körre jellemző az „F” Kft. gyakorlata is, ahol a szabadalmak, licencek, know-how-k vásárlása helyett a termékekben megtestesülő technológia-transzferben, a szállítókkal való e tárgyú megálapodásokban bíznak. Egy esettanulmányban pedig az a gyanú is megfogalmazódott, hogy a cég azért kerüli a szellemi termék vásárlást, mert saját K+F kapacitásának kihasználtságát félti. Ez a nemzetközi kutatási és technológiai együttműködést is fékező tényező lehet.

6. táblázat

Az adott területen határon átnyúló vállalati kapcsolatokkal rendelkező cégek aránya* (százalék)

Területek	1996	1997	1998	
			sikeres együttműködések	(még) nem eredményesek
Export	46	28	23	16
Import	48	26	21	18
Bérmunka	22	16	10	7
Egyéb termelési együttműködés	17	14	7	15
K+F	8	4	5	7
Értékesítési együttműködés	22	17	11	16
Pénzügyi, marketing stb. tanácsadás igénybevétele	14	9	6	11
Külföldi hitelfelvétel	17	17	14	-
A hazai cég külföldi tőkebefektetése	7	4	2	6
Nincs nemzetközi kapcsolat (plusz nem válaszolt)	34	45	.	.

* Mindenkor a tavaszi felmérések adatai. Az évek közti összehasonlítás óvatosságot igényel. Az 1996-os felmérésnél még az Ipari és Kereskedelmi Kamarának a tagvállalatokra vonatkozó – a későbbiekben viszont a KSH teljes körű – címjegyzékét használtuk, s így az 1996-os mintába még az indokoltnál több nyitott, aktív, ambiciózus cég került. Az 1998. évi válaszokat viszont az befolyásolta (gyarapította), hogy a feltett kérdést a kapcsolat eredményességére vonatkozó információkérésrel bővítettük.

◆ Az 5. táblázat szerint belföldről sem elsősorban a nemzeti K+F intézmények serkentették a magyar vállalatok innovációit. E szféra ugyanis immár egy évtizede mély válságban van. A bajok súlyát mutatja az is, hogy a K+F ráfordításokra vonatkozó statisztikák nemzetközi összehasonlításban igen kedvezőtlenek.³ Az 1. ábra adatai szerint Magyarországon a K+F ráfordítás a GDP

³ Bár a statisztikából levonható, ezúttal kifejtésre kerülő következtetések helyességét nem kívánom kétségbe vonni, megjegyzem, hogy míg a statisztika csak 220 – kétségtelen, hogy többnyire nagy – cég K+F adatain alapul, felméréseink szerint a K+F-et végző magyar cégek száma valójában tízezres nagyságrendű (bár természetesen ezek többsége kis-közepes méretű).

0,7 %-a körül, az egy lakosra jutó K+F ráfordítás ötven dollár körül mozog és (1996-ig) csökkenő tendenciájú volt, az európai fejlett országokban viszont e mutatók 2–2,5 % illetve 450–500 dollár körül alakulnak, s még Cseh- vagy Spanyolországban is közel egy %-ot, illetve több mint százhusz dollárt érnek el.

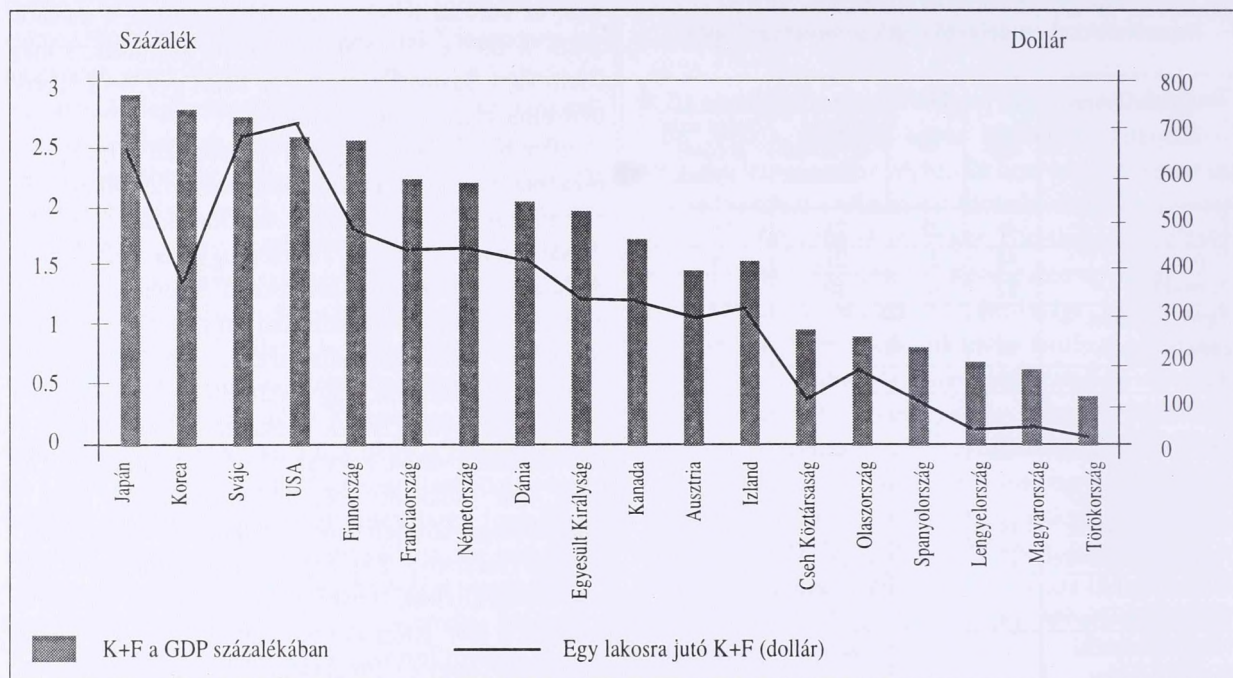
Tovább rontja a magyar K+F perspektíváit, hogy az évek óta zsugorodó kutatószféra stabilizációjához a finanszírozás mai kedvezőtlen struktúrájának a módosítására is szükség lenne. Jelenleg ugyanis a K+F ráfordításoknak az Európában szokásosnál érdemben nagyobb hányadát, csaknem kétharmadát (részben közvetlenül, részben a felsőoktatás közvetítésével) az állami költségvetés finanszírozza, míg a vállalati K+F részaránya a nemzetközi gyakorlatban kialakultnál jóval kisebb. Kedvezőtlen továbbá, hogy az állami K+F ráfordításokon belül (bár csökkent) még mindig legalább 50% a hatékonysági követelmények nélküli intézményfinanszírozás részaránya. Baj, hogy a ráfordítások egyre jobban szétaprózodnak (mivel a K+F ráfordítás reálértéke csökken, a K+F intézmények száma viszont nő). Bírálata tárgya lehet, hogy a ráfordításoknak csak a nemzetközileg szokásosnál kisebb hányada (35%) finanszíroz az innovációk terjedését közvetlenül segítő kísérleti fejlesztéseket (túl magas viszont az alap kutatások részaránya). Mindezek mellett a mélyebb vizsgálatok (pl. [Török]) a támogatásra kerülő K+F intézmények, illetve akciók kiválasztását, azaz az elosztás hatékonyságát sem jelzik problémamentesnek.

Mindenképp a hazai K+F jövőjének árnyalt megítélésére ad viszont okot, hogy az elmúlt években több multinacionális cég (GE, Sanofi, Knorr-Bremse, Nokia stb.) is létesített és üzemeltet sikerrel magyarországi kutató-fejlesztő részlegeket. Minden okunk megvan tehát arra, hogy e folyamat jövőbeli erősödését is reméljük.

A gazdaság gyors korszerűsödéséhez nem elég azonban, ha a K+F magára talál. A sikeres innovációnak napjainkban minden szférában fontos akadálya ugyanis a szaktudás iránti bizalmatlanság, a K+F eredmények fontosságának lebecsülése, a gyenge befogadóképesség is. A szaktudás sokszor nem a legfontosabb szempont a személyzeti politikában (az alkalmazásoknál, kinevezéseknél stb.). A szakmai szempontok gyakran nem érvényesíthetők a vezetési döntéseknél. A felelősségvállalás vagy felelősségrevonás a hibás, illetve tudatosan társadalmi károkat okozó döntésekért csaknem példa nélküli!

◆ Az 5. táblázat bizonytalanul mutatja az innovációs információk hazai „közvetítésére” hivatott (ún. bridging)

A K+F ráfordítások nagysága, 1996



Forrás: Main Science and technology Indicators, OECD 1998/1

intézmények szerepét is, bár kétségtelen, hogy – a rendelkezésünkre álló információk szerint – ezen szervezetek köre az elmúlt években igen gyorsan bővült. A már korábban is tudásközvetítést végző szervezeteken (pl. könyvtárakon, szakosodott K+F intézményeken) túl nagyszámú új non-profit cég, illetve vállalkozás is felvállalta a vállalati innovációs folyamatok segítségét. Az MVA – angol mintára, s külföldi, illetve állami finanszírozással – általános vállalkozásfejlesztési hálózatot épített ki. A kamarák, szakmai szövetségek hasonló munkába kezdtek. Alapítványok, vállalkozási alapon működő tanácsadói intézmények, illetve inkubátor házak, ipari parkok stb. sora született. Felmérésünk tapasztalatai szerint azonban a hálózat legtöbb szervezete nem tudott még igazán hatékony innovációs segítségnyújtásra módot teremtő vállalati kapcsolatrendszert kiépíteni. A cégek többségének nincs is kapcsolata a nemzeti dokumentációs, információs, tanácsadói intézményekkel (vagy a Szabadalmi Hivatallal). A magyar vállalatok széles körében ezért is alig-alig hasznosulnak a „kerítésen kívül” rendelkezésre álló információk.

Esettanulmányaink a fentiekhez hasonló képet vázolnak. Elsősorban a (külföldi) fővállalkozóknak, bér-

munkáltatóknak, illetve ugyancsak külföldi anyacégeknek – kiemelten a nemzetközi kutatási és technológiai együttműködéseknek – innovációra ösztönző szerepét mutatják fontosnak.

A gyorsítás lehetőségei

A „tudás” – és általában az innovációk – magyarországi terjedéséről most felvázolt ellentmondásos kép részletes magyarázata meghaladja a cikk lehetséges kereteit. Csupán néhány, a 7. táblázat adataira épülő megjegyzésre vállalkozhatom.

Az innovációk terjedését Magyarországon (de Közép-Európa más országaiban is) széles körben gátolja a tőkehiány. E történelmi örökség fékezheti a cégeknek a piac által lehetővé tett dinamikus növekedését (Recognita stb.). Nem veszíthető szem elől azonban, hogy e gond a magyar gazdaság külföldi tőkéhez jutó szegmenseiben csak kivételesen jelentkezik. Az utóbbi jelenség mindenképp gondolatébresztő lehet azon szektorok (mezőgazdaság, oktatás-egészségügy stb.) illetve kesei és szakértői számára, ahol a külföldi tőkeimport lehetőségét korlátozzuk. E téren sem háríthatunk azonban

Az innováció egyes akadályait erőteljesen érzékelő cégek részaránya (százalék)

Akadály	-50	51-300	301	Állami	Belföldi magán	Külföldi	Összesen
	fő foglalkoztató cégek			tulajdonú cégek			
Tőkehiány	45	43	53	49	50	26	45
Információ-hiány	14	17	13	11	18	12	16
A saját K+F kapacitás korlátai	27	37	49	39	36	32	36
A megtérülés kedvezőtlen esélyei	41	41	46	39	45	34	41

Forrás: 1998 őszi felmérés

mindent másokra. Sürgető hazai feladat például a kis-középvállalati innovációk finanszírozására világszerte bevált intézményrendszer hasznosítása (pl. a kockázati tőke, az „üzleti angyalok”, a termékötletek megvalósítását segítő fél-állami intézmények működési feltételeinek a megerősítése).

Ugyanakkor a vizsgálati eredmények indokoltan mutatták, hogy az érintett cégek vezetése legtöbbször kizárólag a fenti, „kerítésen kívüli” okokban kereste a vállalatát sújtó bajok magyarázatát. Sajnos, több esetben is azt kellett megállapítanunk, hogy a gazdasági nehézségek nem kis részben vállalaton (vagy nemzetgazdaságon) belüli okokra vezethetők vissza. A kereslethiány például olykor (így a magyar „T” bútorgyárban) a cég termékeinek és szolgáltatásainak gyenge versenyképességével, magas áraival, másutt (a cseh „C”, illetve a román „A” és „P” cégeknél) a kívánatosnál alacsonyabb színvonalú marketinggel is összefügg. A tőkehiány sokszor szintén jórészt a menedzsment kilábalási stratégiájának a hiányával vagy a gazdaságpolitikának a tőkeimportot hosszú ideig elutasító álláspontjával is magyarázható.

Szólnom kell a társadalmi tennivalókról is. Amint ezt már jeleztem, az innovációk magyarországi terjedésénél szintén az alapvető gondok egyike ugyanis a „tudás” lebecsülése. Esettanulmányaink pl. nem kevés magyar cégnél tapasztalták, hogy a menedzserek nem is tartják fontosnak

7. táblázat

tudásbázisuk kiegészítését. Nyugtalanítóan sok cég minősítette korszerűsítési erőfeszítései fő információbázisának a „saját ötletet”. Olykor még a cég saját tudásbázisának (szakembereinek) a hasznosítása sincs biztosítva. E befelé forduló – s esetenként a személyi stb. célokat a gazdaságiak elé helyező – mentalitás megváltozása alapvető feltétele annak, hogy Magyarország legalább egyes szakmákban megtartsa a helyét a világ innovációs élvonalában.

Végül, miként ez a fenti 7. táblázatból ugyancsak kiolvasható, a magyar gazdaság számos szegmensének a korszerűsödéséhez kiemelkedően fontos lenne az innovációs ráfordítások megtérülési esélyeinek a javítása. Ez tapasztalataink szerint gyakran a szellemi tulajdon (találmányok, márkák stb.) védelmének a fokozását igényli. Bár 1994-ben Magyarország amerikai nyomásra csatlakozott a termékeket (a gyártási eljárásoktól függetlenül) védő GATT, majd GATT-WTO szabályozáshoz, a szellemi tulajdonhoz fűződő jogok tényleges érvényesítésére továbbra is csak korlátozott lehetőségek nyílnak. A tárgykörben az érdemi változások megvalósítása igen nehéz is lesz. Esettanulmányaink szerint a magyar vállalatok többsége nincs is tisztában a korszerű szellemi tulajdonvédelem követelményeivel (sőt, az ettől várható előnyökkel sem). Egyesek azért sem támogatják a tulajdonvédelem erősítését, mert attól tartanak, hamar kiderülne, hogy a sajátjukénak minősített K+F eredményeik egy része nem is az övék. Más szervezetek, így az egyetemek annak a veszélyét is érzékelik, hogy a szellemi tulajdonaikhoz való ragaszkodás azonnali hatása számos alkotóképes, de rosszul fizetett oktatójuk elvesztésével járna. Jelenleg ugyanis e kutatók az egyetemi kapacitások igénybevételével kidolgozott találmányok magánhasznosításából tudják elfogadható szintre kiegészíteni jövedelmüket. Az innovációs ráfordítások megtérülése emellett a K+F-hez fűződő adókedvezmények érdemi bővítésével is gyorsítható lenne.

A kutatások résztvevőinek meggyőződése, hogy a „tudás” nagyobb megbecsülésével járó fenti és ezekhez

hasonló intézkedések igen jelentősen segíthetik a magyar gazdaság gyors fejlődését, az örökölt „technológiai” lemaradás felszámolását. Mindenképp a gazdaságpolitika egyik „csodafegyvere” lehetne, amely esélyt adhatna arra, hogy a következő évtizedekben gazdaságunk gyorsabban fejlődjön az egyes PM dokumentumokban előírányzott évi három %-nál [Csikós–Nagy].

Idézett irodalom

Cresson, E.-Bangemann: Green Paper on Innovation. EU. Brussel. 1995

Csikós-Nagy B.: Hipotézisek a magyar gazdaság jövőjéről. Ezredforduló. 1999. 5. sz.

Csernenszky L.-Papanek G.-Pető M.: Business Surveys and Forecasts in Hungary. CIRET Studien. 1992. No. 42.

Griliches, Z.: Hybrid Corn: an Exploration in the Economics of Technological Change. *Economica*. 1957. No. 4.

Legal and Financial Conditions Influencing the Diffusion of Technological Innovations and R&D in CEECs. Report of the INCU – Copernicus project No. CT 961100. GKI Rt. 1999

Lunvall, B. A.: Innovation as an Interactive Process: From User-Producer Interaction to National System of

Innovation. In: Dosi G. et al. (eds.): *Technical Change and Economic Theory*. Pinter. London. 1988

OECD: Frascati Manual. Paris. 1994. Magyarul: OMFB. 1996

OECD: Oslo Manual. Paris. 1992. Magyarul: MEH. 1994

OECD: Canberra Manual. Paris. 1995. Magyarul: OMFB. 1999

OECD: Main Science and Technology Indicators. 1998. (a).

OECD: NIS. Analytical Findings. Kézirat. 1998. (b).

Nasbeth, G.F.-Ray, G.F.: *Diffusion of New Industrial Processes*. NIESR. Cambridge U.P. 1974

Papanek G. (koordinátor). *A magyar innovációs rendszer főbb összefüggései*. OMFB. 1999

Papanek G.–Petz R.–Vértes A.: *EU harmonized Enterprise Survey in Hungary*. Hungarian Statistical Review, Special English Issue. 1997

Ray, G.F.: *Innovation and Technology in Eastern Europe*. NIESR Report Series 1991. No. 2.

Schumpeter, J.: *The Theory of Economic Development*. Harvard U.P. Cambridge. Mass. 1934

Török Ádám: *Az első átfogó projektértékelési kísérlet Magyarországon*. Közgazdasági Szemle. 1997. 1. sz.

Török Á.–Petz R.: *Kísérlet a K+F intenzitás és az export-szerkezet közötti összefüggések vizsgálatára a magyar gazdaságban*. Közgazdasági Szemle. 1999. 3.sz.

A Modus Magyar Egyetemi Kiadó a rendkívüli érdeklődésre tekintettel új, jelentősen bővített kiadásban jelenteti meg a Gerle János szerk.: *Makovecz Imre műhelye c. életműalbumot*.

Előfizetőknek jelentős kedvezmények.

További tudnivalók a Kiadó székhelyén:

1083 Budapest, Ludovika tér 2.;

Tel.: 210-1075/1122, 1185, 1198; Fax: 333-5378;

E-mail: werpe9812@matavnet.hu.

ILLÉS Katalin-Peter L. JENNINGS

VÁLLALKOZÓK TULÉLÉSI STRATÉGIÁI

- Egy angol-magyar összehasonlító kutatás tapasztalatai -

Tanulmányuk alapjául szolgáló kutatásukban a szerzők annak megválaszolására tettek kísérletet, hogy mit tett a vállalkozó vagy ügyvezető tulajdonos vállalkozása fennmaradásáért, azaz milyen túlélési stratégiát folytatott. Módszerük az interjútechnika volt, melynek keretében négy tematikus kérdéscsoportot alakítottak ki, majd az interjúkat elemezték, értelmezték, s osztályozták az észrevételeket.

Általánosan elfogadott az a tény, hogy a kis- és középvállalkozások fejlődése és növekedése jelentősen hozzájárul a szabad piacgazdaságok gazdasági fellendüléséhez. (Bridge et al 1998 és Storey 1994) Jellemzően a kormányok sok időt és jelentős forrásokat szentelnek azon vállalkozók bátorítására és támogatására, akik új vállalkozást szeretnének alapítani. Újabb vállalkozások létrehozásában foglalkoztatási lehetőségeket vélnek látni, melyek hatással lehetnek a gazdasági fejlődésre, vagy a helyi gazdaság megújulására. A foglalkoztatás csak akkor tartható fenn, ha az újonnan létrehozott vállalkozás az alapító vállalkozók, az érintettek elvárásainak kielégítése révén fennmarad és sikeresé válik. Jelenleg jellemző, hogy a szabad piacgazdaságban a túlélési mutatók, jóllehet rendkívül nehéz pontosan számszerűsíteni őket, nagyon gyengék, és az elképzelések szerint az összes újonnan alakult vállalkozás 60 %-a megszünteti működését már fennállása első három évében. (Barclays Bank 1998; ENSR 1997; és Storey 1994)

A kisvállalkozások nagyon ingatagok, és hiányzik belőlük a nagyobb, érettebb cégeknél fellelhető stabilitás. A kormányzati és intézményi szintű beavatkozási programokban a hangsúlyt általában a kezdés ösztönzésére helyezik, mely elegendő mennyiségű túlélő vállalkozást biztosít a gazdasági növekedés érdekében.

Számos kutató (például Deakins 1996; Jennings és Beaver 1996; illetve Birley és Niktari 1995) elemezte a sikeres vállalkozók és új vállalkozások jellemzőit, illetve ezeket szembeállította a kisebb vállalkozások csődjét okozó, kevésbé szerencsés vállalkozókkal és ügyvezető tulajdonosokkal. Ennek ellenére csak néhány oktatási program vagy tanácsadó szolgálat képes sajátos útmutatást adni, mely informatív vagy hasznos lehet a potenciális és meglévő vállalkozók számára. (Storey és Westhead 1997)

Kevesebb kutatást végeztek a személyes és szervezeti stratégiák működésének ésszerűsítéséről, melyet azok a vállalkozók alkalmaznak, akik képesek voltak sikeres vállalkozást létrehozni és működtetni. Általánosságban a vállalkozási kutatások azt feltételezik, hogy a vállalkozó birtokában van számos sajátosságnak; szakértelem és állásfoglalás, tulajdonságok és alkalmasság, melyek lehetővé teszik az egyén számára, hogy a vállalkozásokkal szemben kreatív, rugalmas és alkalmazkodó legyen. Egyelőre azonban nem született konszenzus azzal kapcsolatban, hogy milyen tulajdonságok és képességek szükségesek a sikerhez.

A tanulmányokat csoportosítani lehet az általuk vizsgált dimenziók szerint, mely lehet akár vállalkozó egyén vagy csoport, illetve a cég és iparág szerkezete, akár a

környezet, melyben a vállalkozói tevékenység történik. Azok a tanulmányok, melyek a stratégiát vizsgálják, hajlamosak csupán az általános irányelvekre összpontosítani, úgy vélekedve, hogy ösztönzik a növekedést azzal, hogy áttemelik az empirikus kutatások elméleteit az általános stratégiai menedzsmentbe. A tanulmányok többsége azonban nem képes különbséget tenni tünet és ok között, és magyarázatot keres olyan jelenség(ek)re, amelyek a valóságban nem is léteznek.

Módszertan

Ez a tanulmány elsősorban értelmező jellegű és empirikus szociológiai megközelítésre alapo. Elsődleges célja meghatározni és megvizsgálni azok tevékenységét, akik új vállalkozásokat hoznak létre, vezetnek és fejlesztenek. A vizsgálatok a szerzők saját tapasztalataiból merítenek, melyeket új vállalkozások létrehozásának támogatása során szereztek mind az Egyesült Királyságban, mind Magyarországon.

Az elsődleges adatokat Magyarországon 43 jelenleg is működő vállalkozás tulajdonos vállalkozóival és ügyvezetőivel készített interjúk során gyűjtötték be.

Az Egyesült Királyságban a negyven fős célcsoporttal a beszélgetések 1998 szeptemberében készültek. A vállalkozókat és ügyvezető tulajdonosokat négy tíz-tíz főből álló csoportra osztották fel. Minden egyes csoport ezután egy órát töltött négy közel egyforma kulcsfontosságú téma megbeszélésével, melyeket úgy alakítottak ki, hogy a résztvevők felismerjék azt a stratégiát, melyet maguk is követtek, és amely szerintük hozzájárult a sikerükhöz. Nem tettek kísérletet a siker definíciójára. Ehelyett minden egyes vállalkozó vagy ügyvezető tulajdonos megerősíthette vagy megcáfolhatta azt a nézetet, hogy igazából sikeresek voltak-e. Összesen 16 órányi eszmecsere-t vettek fel, és az adatokat azonnal a csoportos foglalkozások után kódolták és osztályozták.

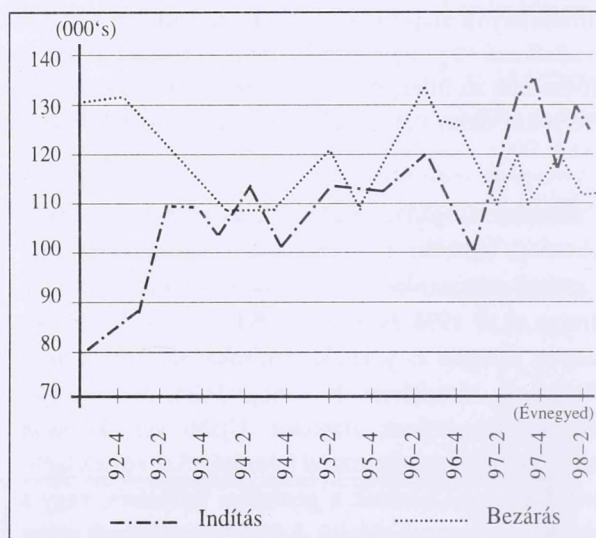
Magyarországon az összes interjút 1997 májusa és 1998 augusztusa között bonyolították le a vállalkozások helyszínén, munkaidő alatt és legalább egy órán keresztül. Az interjútechnika rugalmasan volt felépítve, óvatos ösztönzésekkel és kérdésekkel vegyítve, bátorítva a meginterjúvolt személyt, hogy történetét saját szavaival mondja el. Az interjúkat ugyanaz a személy készítette (a szerzők egyike), és azokat a kérdező azonnal leírta. Ezáltal igyekeztek kiküszöbölni a kérdező egyoldalúságát, azonban ez a módszer nem mindig rögzítette hitelesen a meginterjúvolt személy által használt szavakat. Ezután a rögzített interjúkat elemezték, hogy értelmezni, kódolni és osztályozni lehessen az észrevételeket.

Kisméretű cégek és társas vállalkozások Magyarországon és az Egyesült Királyságban

Az Egyesült Királyságban a vállalkozások tényleges száma továbbra is lassan növekszik, 1997 végén megközelítőleg 3,8 millió volt. (Barclays Bank 1998) Az 1990-es évek közepe táján az üzletek bezárása és beindítása közel egyensúlyban maradt. (1. ábra) Mégis ezek a számok elfednek számos helyi trendet, melyek szerint néhány fejlődő terület, mint például Nagy-London, vonzza a legtöbb jelentősebb üzlet megnyitását, míg a kevésbé virágzó területek, mint például Yorkshire, csak a gyengébbeket érdeklik.

1. ábra

Üzletek beindítása és bezárása az Egyesült Királyságban (A Barclays Bank adatai)

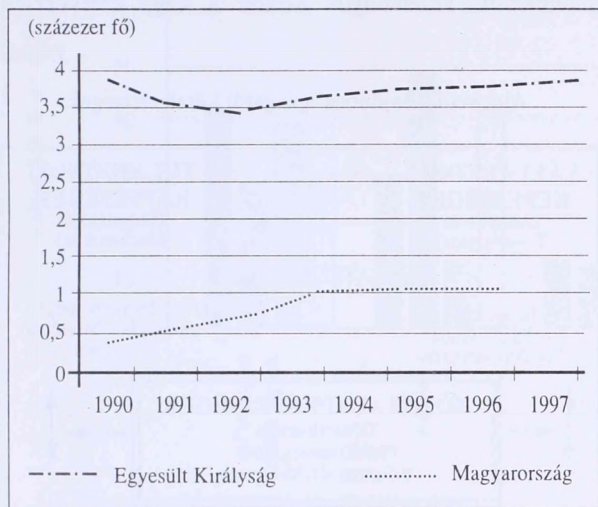


Az 1968-ban, majd 1982-ben történt gazdasági reformok Magyarországon lehetővé tették a polgárok számára a magánvállalkozások kezdeményezését mint a másodállás egyik formáját. Az 1989-es politikai reformokat követően a kisvállalkozások fejlődése lendületbe jött. (2. ábra)

Ezen a szektoron belül a mikrovállalkozások aránya, beleértve a jelentős mennyiségű regisztrált, de nem inaktív vállalkozást, a leggyorsabban növekedett, és a kisvállalkozások döntő szerepet kezdtek játszani a gazdaságban (Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet, Éves beszámoló 1996). Amíg általánosságban mindenki még mindig arra vár, hogy a kormány vállaljon elsődleges felelősséget a gazdasági aktivitásért, addig az egyének igyekeznek megoldást találni családjaik jólétének biztosításához. (Illés, Weetman, Clarkson és Fraser 1996) A munka-

2. ábra

Vállalkozások száma
(Barclays Bank adatai & Magyar KSH)



nélküliség nem volt a szocialista kultúra része, és különösképp az 1990-es évek elején szégyennek tartották. (Illés 1998)

Az 1990-es évek során Magyarországon a kisvállalkozások száma elkezdett növekedni: kezdetben nagyon gyorsan, míg jelenleg folyamatos az emelkedés. A kormány 1990-ben a vállalkozók támogatására különböző támogató központokat hozott létre. Ezeknek a helyi vállalkozói központoknak a célja:

- ösztönözni a vállalkozások alapítását a régióban,
- segíteni az életképes vállalkozások növekedését,
- vállalkozók képzésén keresztül vállalkozói kultúra létrehozását segíteni,
- a külföldi tőkét vonzani és a technológiai transfert ösztönözni az érdeklődő régiókban,
- kutatások által segíteni a regionális gazdasági fejlődést (Világbank 1995).

Jelenleg a tízmilliós összlakosság kb. 35 %-a van alkalmazásban, és nagyjából tíz százalékuk van kapcsolatban kisvállalkozással. (1. táblázat) Néhány embert a külső tényezők változása kényszerítette vállalkozói tevékenységre, mások hézagokat fedeztek fel a piacon és elhatározták, hogy elébe mennek és megragadják az alkalmat (Laky 1996). Ezekből nőtt ki egy új réteg, melynek tagjai gyakran alapítanak új, alkalmazottak

1. táblázat

Regisztrált vállalkozások gazdálkodási forma szerinti megoszlása Magyarországon

Időszak	Egyéni vállalkozás	Közkereseti társaság	Betéti társaság	Korlátolt felelősségű társaság	Részvénytársaság	Szövetkezet	Összesen
1990	387,340	n.a.	n.a.	12,159	519	7,134	407.152
1991	510,459	n.a.	n.a.	41,206	1,072	7,232	559,969
1992	606,207	n.a.	n.a.	57,262	1,712	7,694	672,875
1993	688,843	2,492	67,301	72,897	2,375	8,175	842,083
1994	778,036	3,287	89,001	87,957	2,896	8,252	969,429
1995	791,496	3,685	102,560	102,697	3,186	8,321	1,011,945
1996	745,247	4,394	127,725	122,044	3,536	8,362	1,049,590
1997	459,690	5,46	173,912	154,546	4,112	8,400	806,206

Forrás: Magyar Központi Statisztikai Hivatal 1997. Évkönyve

2. táblázat

Egyéni vállalkozók tevékenységi csoportok szerint

Időszak	Szabadúszó értelmiségiek	Kisiparosok	Kiskereskedők	Mezőgazdaság	Összesen
1990	147,762	187,588	49,939	2,053	387,340
1991	137,994	222,987	146,674	2,804	510,459
1992	165,689	237,687	199,047	3,784	606,207
1993	193,888	242,023	241,353	11,579	688,843
1994	243,093	257,245	255,205	22,493	778,036
1995	273,453	260,511	233,775	23,757	791,496
1996	274,899	239,419	205,011	25,918	745,247

Forrás: Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet; Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány

nélküli egyéni vállalkozásokat, amelyeket négy kiterjedt kategóriába lehet sorolni: szabadúszó értelmiségiek (beleértve a tanácsadókat, könyvelőket, ügyvédeket, orvosokat stb.); kisiparosok (beleértve az építési vállalkozókat, szállítókat és a szolgáltatással kapcsolatos területeket); kiskereskedők és magángazdaságok. (2. táblázat)

Vajda tanulmánya (1996) szerint a kis- és középvállalkozások működési és tevékenységi profiljainak jellegzetes tulajdonsága az, hogy az egyéni vállalkozók 77 %-a egyedül dolgozik, és csak 5 %-uknak van négynél több alkalmazottja (beleértve a teljes/részmunkaidős dolgozókat, és a fizetés nélküli családtagokat).

Mivel nem mindegyikük aktív, meglehetősen félrevezető lenne, ha a vállalkozói tevékenységet kizárólag a bejegyzett cégek és magánvállalkozások száma alapján vizsgálnánk. A Budapesti Bíróság szerint a bejegyzett cégek mintegy 40 %-a álvállalkozás, melyet kizárólag az adókedvezmények kihasználása érdekében hoztak létre. (Népszabadság 1995)

Vértes András (1994) összefoglalja a pozitív jellegzetességeket és tényezőket, amelyek Magyarországon ebből a fejlődésből bontakoztak ki:

- nagyarányú privatizáció (a GDP 80 %-a a magán-szférában termelődik meg),
- a kis- és középvállalkozások váltak a gazdaság fő szereplőivé;
- a gazdaság mind az export, mind az import tekintetében nyitott a világpiacon felé,
- az árakat, a foglalkoztatottságot, a béreket és a beruházásokat egyre inkább a piaci erők határozzák meg,
- formát öltöttek a pénz- és a tőkepiac intézményei,
- a hiánygazdaságot a piacgazdaság versengő erői váltották fel.

Vértes számos negatív tényezőt és erőt is felsorol, amelyek véleménye szerint hátráltatják a magyar vállalkozások növekedését és prosperálását:

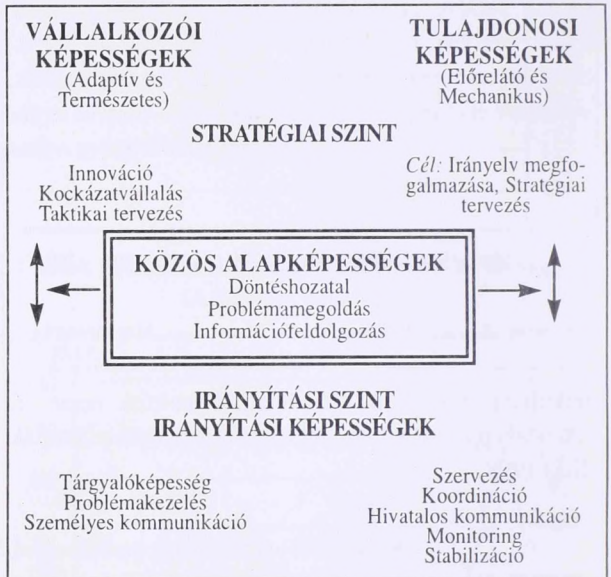
- az egyéni vállalkozások esetében a tulajdonos és a cég profilja gyorsabban változik, mint a kellően fejlett piacgazdaságokban,
- a túl gyakori szabályozási változásoknak köszönhetően az állam gazdasági tevékenységekre gyakorolt hatása a nyugati országokéhoz képest még mindig jelentős,
- az információ mind makro-, mind mikroszinten kevésbé megbízható, mint a nyugati országokban,
- meglehetősen gyakori a hatalommal és a monopól helyzettel való visszaélés,
- elterjedt az etikátlan üzleti viselkedés, és ebbe beletartozik a fekete gazdaság tevékenysége is, mely adócsalásra épül.

Kis cégek irányítása

Jennings és Beaver szerint (1996) a kis cégek irányítási folyamata egyéni, és meglehetősen különbözik a nagyvállalatokétól. Véleményük szerint a nagy szervezetek

3. ábra

Alapvető tulajdonos-igazgatói kötelezettségek



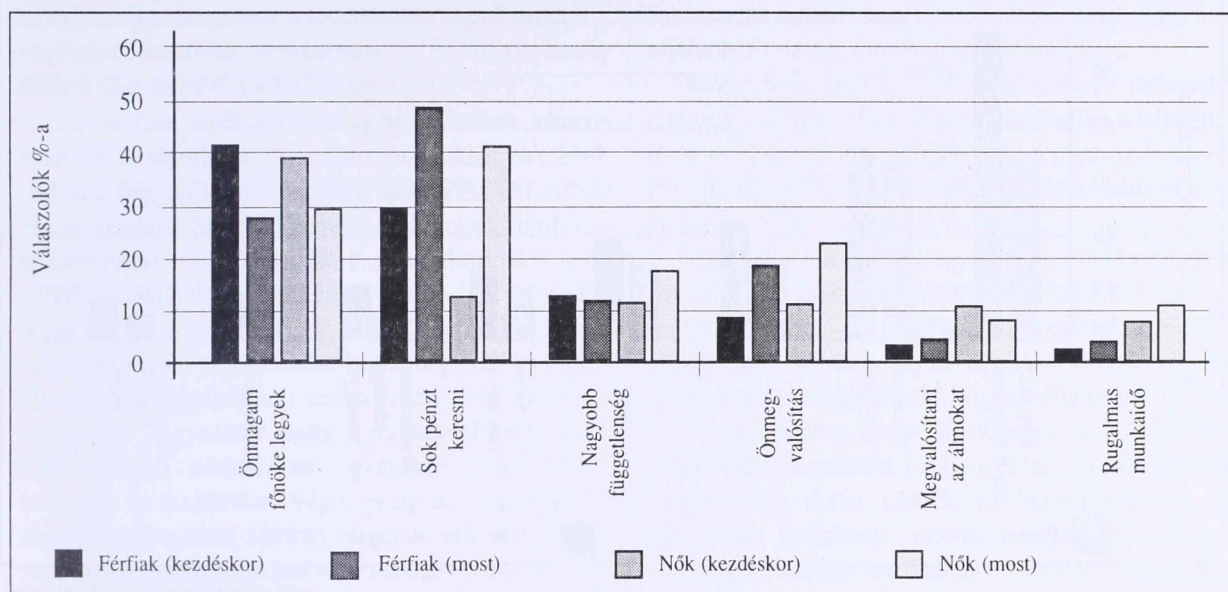
(Jennings és Beaver, 1996)

irányítását elsősorban *belátható* folyamatnak tekintik, míg a kisebb cégeknél elsősorban *alkalmazkodó* folyamatnak. A kisebb cégeknél a cég irányítójának, tulajdonosának, vagy a tulajdonos-vezetőnek az erősen személyes preferenciái, előítéletei és hozzáállása rendkívül fontos a tevékenységek formálásában, és az irányítási tevékenység természete a szerepet betöltő egyén képességeivel túgúl vagy szűkül. Ezt a növekedést vagy szűkülést részben a vállalkozás környezetének adaptív ereje befolyásolja, részben pedig a tulajdonos-igazgató vagy vállalkozó személyiségétől és szükségleteitől függ. Következésképpen, a kis cég irányítási folyamata nem választható el a kulcsszereplők személyiségétől és tapasztalatától.

Mindazonáltal, amennyiben a szervezet fenn kíván maradni és prosperálni akar, a vállalkozó vagy a tulajdonos-igazgató el kell, hogy lásson néhány alapvető irányítási funkciót, kötelezettséget és szerepet. Ezt a 3. ábra szemlélteti:

Bár ez a modell kitér a stratégiai fejlődés szükségességére, amennyiben a kisvállalkozás hosszú távon fenn kíván maradni és prosperálni szeretne, nem tükrözi viszont eléggé a napi stresszt, amelyet sok tulajdonos-igaz-

Vállalkozási motivációk időbeli változása



gató megtapasztal, amikor a vállalkozás egyszerű működését igyekszik biztosítani. A modell nem érzékelteti azokat a fő okokat sem, amelyeknek köszönhetően a vállalkozók és a kisvállalkozások tulajdonos-igazgatói saját üzletükbe belevágnak.

A Barclays Bank megbízásából a Critical Research Ltd. (1996) által feltárt felmérési adatok azt mutatják, hogy az általuk vizsgált egymillió font éves forgalom alatti 400 nagy-britanniai kisvállalkozás között a vállalkozás tulajdonlását és irányítását mozgató fő erő a szabadsággal, függetlenséggel és a személyes vagyonszerzéssel (4. ábra) függ össze. A tulajdonos-igazgatók ezért a stratégiai fejlesztést önkényesen csak arra korlátozhatják, amennyire az vállalkozásuk túlélésének biztosításához szükséges, és az általuk elvárt életszínvonalat nyújtja. Bármiféle további stratégiai fejlődés, mely magában hordozza a folyamatos növekedést, a vállalkozást olyan méretűvé fejlesztheti, hogy a tulajdonos-igazgató nem lesz képes tovább fenntartani a személyes szabadságát, autonómiáját és függetlenségét.

Egy aktuális angliai felmérés (NatWest 1998) szerint a tulajdonos-igazgatók a vállalkozásuk vezetése során jelenleg az alábbi nehézségekkel találkoznak:

Alacsony forgalom/üzlet hiánya	24,2%
Pénzforgalom/kifizetések/követelések	11,1%
Képzett munkaerő hiánya	9,5%
Állami szabályozás és adminisztráció	9,1%
Nagyvállalatok konkurenciája	8,0%

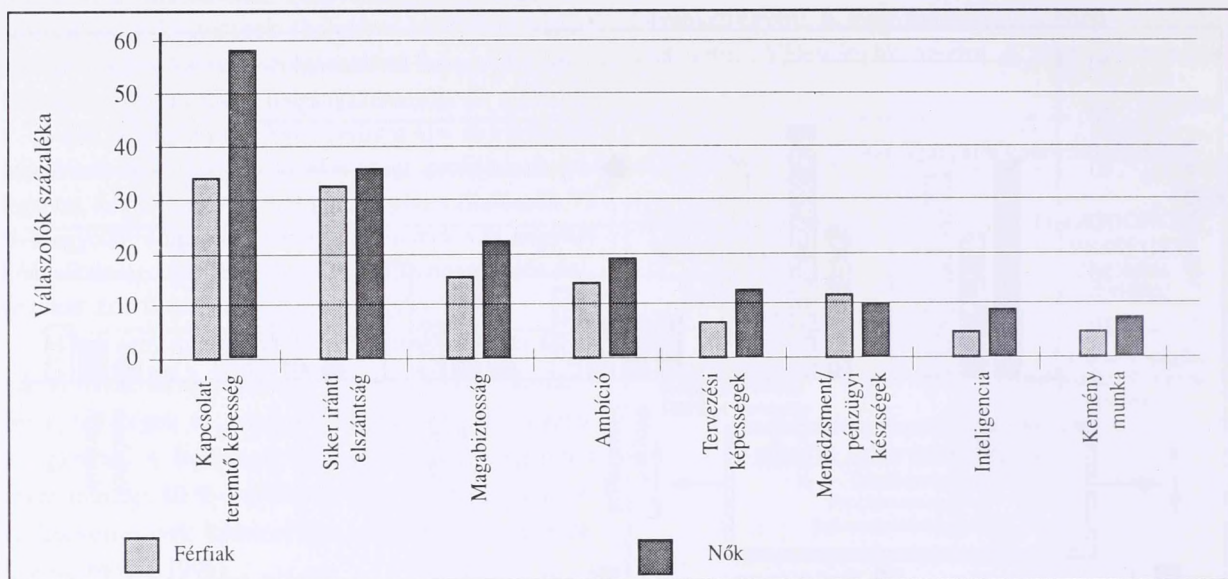
Adóterhek	4,8%
Helyiségek/bérleti díjak	3,5%
Kamatlábak	3,4%
Pénzforrás	3,4%
Belső irányítási problémák	1,8%
Magas kifizetések	0,9%
Infláció	0,3%
Nyersanyag- és ellátáshiány	0,2%
Egyéb	19,8%

Rögtön világossá válik, hogy a többséget a rövid távú túlélés és a működési kérdések foglalkoztatják, nem pedig a hosszú távú növekedés és a stratégia gondjai.

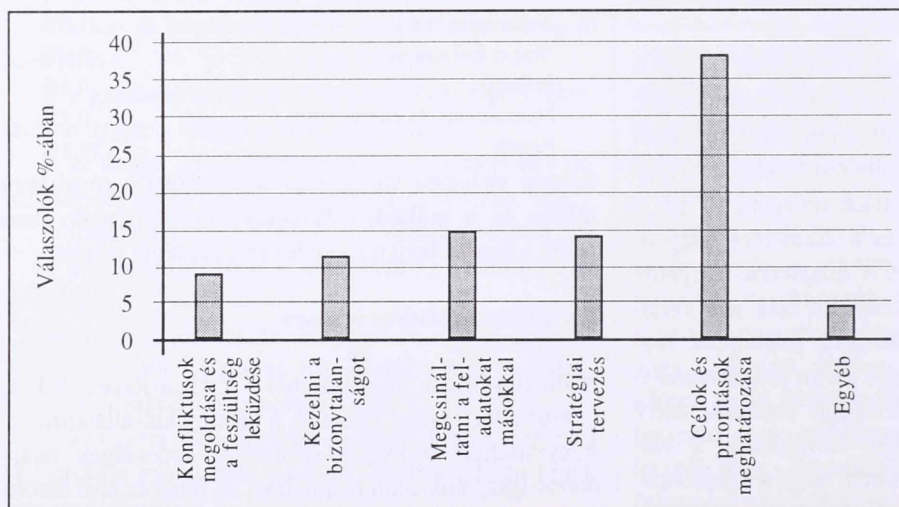
Kisvállalkozás túlélése és sikere

A Barclays Bank megbízásából a Critical Research Ltd. (1996) által végzett felmérés a sikeres kisvállalkozások irányításához szükséges személyes képességek tulajdonos-igazgatók általi megítélését is, főleg az első három évre vonatkozóan vizsgálta. Az 5. ábrából egyértelműen kiderül, hogy az emberekkel való hatékony bánásmóddal összefüggésben hozott kapcsolatteremtő képességeket, és a kapcsolattrendszer kialakításának és kihasználásának képességét ítélték a legfontosabb tulajdonságoknak. Ezeket szorosan követi a sikerességre való törekvés és a magabiztosság, melyek a tevékenységek rugalmas megközelítésének szükségességét, és az üzletek megszerzésének érdekében vállalt kísérletező kedvet és kockázatvállalást tükrözhetik.

Személyes elkötelezettségek a sikeres üzlet iránt



Legfontosabb képességek kisvállalkozások irányításához



Ez érezhetően ellentétes a Lloyds Bank/SBRT (1998) által végzett hasonló felméréssel, amely 350 angliai vállalkozás adatait dolgozza fel. Ebben az esetben a legfontosabb személyes képességnek a stratégiai beállítottságot, a célirányosságot és a (hosszú távú) stratégiai tervezést jelölték meg (6. ábra). Ugyanez a felmérés megpróbálta megfogalmazni a sikerességnek azt az alapdefinícióját, amelyet a tipikus vállalkozók magukénak tekintenek. Egyértelműen kiderült, hogy a biztos

növekedést, és a kielégítő vevői kapcsolatokat tekintették a legfontosabb kérdéseknek.

Túlélési stratégiák

Storey (1994) több, mint 15 különböző, az angliai kisvállalkozások növekedését felmérő tanulmányból eredő bizonyítékot vizsgált. A növekedést befolyásoló tényezőket három fő csoportba sorolta: *vállalkozó*, *vállalkozás* és *stratégia*. Világos, hogy a túlélés a siker minimális előfeltétele, s így a növekedés alapvető előfeltétele is. Logikus tehát azt feltételezni, hogy a növekedést befolyásoló tényezők a vállalkozás túlélésének biztosítására is pozitív hatással vannak. Az általános következtetések alapján szignifikáns volt a vállalkozó kora, motivációja és képzettsége, a vállalkozás mérete, kora és jogi helyzete, illetve stratégiai szempontból a piaci lehetőségek felmérése, az innovatív magatartás és a menedzsmentcsoport kialakítása, a tulajdonlás megosztási hajlandóságával együtt. Ezek az észrevételek azt hor-

dozzák magukban, hogy azok a vállalkozók, akik ezeket a tulajdonságokat nem birtokolják, vagy aki olyan vállalkozást irányít, amely ezeket a jellegzetességeket nem mutatja, vagy keressenek a fejlődésüket segítő stratégiát, vagy egyéb kreatívabb stratégiához kell nyúljanak, amely átsegíti őket természet adta hátrányaikon.

Az angliai szakcsoport-megbeszéléseken számos közös téma merült fel, és került újra gyakran elő. Elsősorban a nagyon szoros pénzügyi ellenőrzés fenntartása olyan szinten, hogy a pénzügyi döntések többsége központosítva volt. Másodsorban a vásárlókkal való kitűnő kommunikáció fenntartása, hogy az igényeiket felismerve arra termék vagy szolgáltatás fejlesztésével tudjanak válaszolni. Harmadsorban a megfelelő egyénektől és intézményektől kért tanács keresésének akarása s képessége. Negyedszer pedig a vállalkozáson belül, a munka iránti elkötelezett egyénekből álló csapat felépítése és kialakítása. Végül pedig az üzleten kívül, stratégiai tervezéssel eltöltött elegendő idő, és ezáltal a napi működési ügyletekben való túlságos elmélyülés elkerülése.

A mélyebbre ható kérdés kiderítette, hogy mindez szinte bizonyosan idealizált perspektíva. A legtöbb vállalkozó és tulajdonos-igazgató mélyen belemerült a napi tevékenységekbe, egyesek olyan módon, melyet a köznyelv nyakig való belemérésnek ismer, azzal a képességgel megáldva, hogy képes létrehozni vagy felismerni minden lehetőséget a rövid távú versenyelőny megszerzésére. Ez alkalmanként olyan módszerek és megoldások alkalmazását is jelenti, melyek bár technikailag legálisak, nem tekinthetők azonban a tisztességes versenyszellemhez illőnek. Mindazonáltal egyik angol vállalkozó sem vallaná be nyíltan, hogy a szabályokat előnyszerzés céljából szándékosan áthágta volna, mely igazolja azt a nézetet, hogy az üzleti hírnevet és integritást, különösen a vevők és a potenciális vevők szempontjából fontosnak tekintik.

A szakmai megbeszélések kiemelték néhány olyan kezdő vállalkozói példát, akik rész munkaidőben kísérleteztek jövőbeni üzletük koncepciójával, mialatt ugyanabban az ágazatban működő cégnek dolgoztak, amelyek majd végső soron a versenytársukká válik. Ezekben a helyzetekben nehét szétválasztani a két tevékenységet, és az egyikben megszerzett kapcsolatok, üzletek összekeverednek, és a másikban valósulnak meg. Amint a koncepciót kidolgozza, és elegendő mennyiségű megbízást sikerült összegyűjtenie, a kezdő vállalkozó elhagyja korábbi munkaadóját, és megpróbál saját sikeres vállalkozást kialakítani.

A Magyarországon a vállalkozókra és a tulajdonos-igazgatókra nehezedő nyomás meglehetősen eltérő összetételűnek tűnik. Itt nagy számú vállalkozást elsősorban az adók csökkentésére, és a külön egészségügyi hozzájárulás fizetésének elkerülésére hoztak létre.

Sok egyéni kereskedő és tanácsadó az otthonából irányítja a vállalkozását, így elszámolhatják a telefont, a fűtést, az elektromos áramfogyasztást, a gépkocsihaszna-
lat stb. egy részét. Normális esetben ezeket az adózott jövedelemből kellene fizetni.

A vállalkozók gyakran igyekeznek minél több valós vagy fiktív költséget összegyűjteni. A cél a deklarált haszon minimumra való csökkentése, és ezáltal az adóteher csökkentése. Vannak olyan cégek, amelyek számlák eladására „specializálódtak” olyan vállalkozók részére, akik a költségeiket szeretnék növelni, és a bevételüket csökkenteni, legalábbis papíron. Ezek a tevékenységek meglehetősen széles körűek, és Magyarországon természetesen illegálisak, azonban virágoznak, mivel az emberek hajlandóak kockáztatni a lebukásuk esetén fizetendő pénzbírságot, és remélik, hogy mielőtt megtalálják őket, jóval több hasznuk származhat ebből.

Szokásos gyakorlat, hogy a kis- és középvállalkozások az alkalmazottakat alacsony névleges jövedelemszinten alkalmazzák, de havonta könyveletlenül kifizetnek egy átalányösszeget. Más esetekben a cégautó valójában az egyén saját autója, azonban minden költséget – ideértve az üzemanyagot és a javíttatást – a cég fizet.

Vannak alacsony bevétellel rendelkező kis- és középvállalatok, amelyek készek tíz vagy húsz % számlaértékért bizonyos szolgáltatásokról szóló számlákat eladni. A számla vevője az összeg tízszeresét képes így elszámolni a bevétel terhére, és a vállalkozásból pénzt vehet ki adómentesen.

A fenti trükk valamivel kockázatosabb változata az, amikor a vállalkozó szerződést köt egy bolttal, és a bolt biztosítja a hivatalos számlát. A számlát a nap végén állítják ki azon maximális eladások értékéről, ahol a vevők nem kértek ÁFÁ-s számlát (blokkok Magyarországon nem számolhatóak el). Amikor a vállalkozás részére történik a vásárlás, a boltnak ÁFÁ-s számlát kell kiállítani. Elméletben a boltvezető minden blokk mellé kiállíthat ÁFÁ-s számlát, azaz minden egyes vevő vásárlása után is. Azok a vevők azonban, akik a könyvek, irodaszerek, számítógépek stb. ellenértékét nem tudják elszámolni, rendszerint nem kérnek többet egy bloknál. Így a nap végére az üzlet tulajdonosa kiszámíthatja a blokkösszegek és az ÁFÁ-s számlák különbségét, és a különbözet tíz százalékát zsebbe vándorló készpénzért eladhatja.

A cégek számára bizonyos munkákra kedvező vállalkozókkal szerződést kötni, mivel ők a teljes összegről számlát állítanak ki, mely a cég számára levonható költség. Másrészt viszont, amennyiben a cég olyan egyént alkalmaz, aki nem számlaképes, az ugyanazon munkakör esetén a cégnek a kötelező egészségügyi és nyugdíj-hozzájárulás folytán 54 % többletköltséget jelent.

Egy másik szélsőséges eset, amikor a cég olyannyira nyereséges, hogy az olyan egyszerű trükk mint a számlavásárlás nem csökkentené jelentősen a könyv szerinti bevételt. Ehelyett a tulajdonos-igazgató/vállalkozó megvásárol egy gondosan kiválasztott csődbement céget, biztosítja, hogy a hitelezőknek kifizetik a kötelezettségeket, és az eladósodott cég terhére változatos álköltségeket terhel, elrejtve így az anyavállalat hasznát. Nem egyedi esetet illusztrál egy szállítási ügynök, aki jelenleg sikeresen megkerüli a rendszert. Cinikusan megjegyzi, hogy mindez csak jó kapcsolatok kérdése. Van egy vállalkozása (egy könyvelőt alkalmaz), és teherautó sofőr (taxisofőr) költöztető munkakörben dolgozik. Két külön számlakönyvet vezet (Magyarországon készen kaphatók), és két sorozat céges pecsétje van (hivatalos számlára cégbélyegző kell). Lefizetve az üzemorvost rendszeres jelleggel betegszabadságot vesz ki. A betegszabadság alatt természetesen a TB fizeti a hozzájárulást. Míg papíron munkára alkalmatlan, a valóságban szorgalmasan dolgozik a második számlakönyvvel és bélyegzőkkel. Tisztában van azzal, hogy ez a játék veszélyes, de úgy gondolja, hogy a csaláson kívül nincs más alternatíva. A vállalkozói morál rendkívül alacsony. Számos történet hallható forintmilliókról, melyeknek vagy van vagy nincs alapjuk, és amelyet politikusok és hivatalnokok használtak fel vagy tulajdonítottak el, ezért a jóval kevésbé tehetősek úgy érzik, hogy a tettük érthető és jogos.

Következtetések

Ezen tanulmány azt sugallja, hogy a kis- és középvállalkozások túllélésének problémája összetett és meglehetősen bonyolult kérdés, illetve az aránylag stabil, működő gazdaságban tevékenykedő vállalkozók és tulajdonos-igazgatók tevékenysége, és a kevésbé fejlett, átmeneti gazdaságban működők cselekedetei között éles kontraszt húzódik. A vállalkozók és tulajdonos-igazgatók Angliában jóval nagyobb mértékben felelnek meg a legtöbb tudományos leírásban közölt sikeres üzletember tipikus jellegzetességeinek. A sikert és az – ennek alapvető előzményét jelentő – fennmaradást erősen a

stratégiai távlatok kialakításához kötik, és mindent összegezve nem rövid távon gondolkodnak.

Ezzel szemben a magyar vállalkozók valódi érdeklődése sokkal inkább rövid távra szól, opportunisták, és a pénzforgalomra vagy a könnyű pénzszerzési módokra összpontosítók. Ez sokkal közelebb áll ahhoz a népszerű felfogáshoz, hogy a kisvállalkozás irányítását a rövid táv uralja, és hogy a mindennapi üzleti tevékenység nyomása alatt kevés idő marad stratégiai megfontolásra vagy fejlesztésre. A következő megbízás vagy üzlet felhajtása áll legfelül a legtöbb kisvállalkozás tulajdonos-vezetője fejében.

További kérdés az üzleti tevékenység morálja és etikája. Magyarországon alig veszik figyelembe azt a tényt, hogy sok tevékenység a kötelező adózás és a szabályozók nyílt kijátszására irányul. Úgy tűnik, mintha a nagyobb szervezetek a kisvállalkozások kihasználására törekednének, és ezáltal az alapjában véve törvénytelen tevékenységeket „sportnak” tekintik. A látszat szerint senki nem érti meg azt a tényt, hogy az adófizetés nyílt kikerülése például nem egy közvetett állami támogatási forma, hanem a lakosságtól való közvetlen lopás. Ezzel szemben Angliában a vállalkozók és a tulajdonos-igazgatók különös gondossággal ügyelnek arra, hogy biztosítsák üzleti tevékenységük integritásának fenntartását. Bármely alkalmazott módszer nemhogy legális kell, hogy legyen, de a vevő és a potenciális vevő is tekintse etikusnak és korrekternek.

Talán egy fejlettebb, rétegeztebb adórendszer, és az országos társadalombiztosítási hozzájárulási rendszer átstrukturálása Magyarországon hozzájárulna ahhoz, hogy a kisvállalkozások csalásmentesen tevékenykedjenek. A kis- és középvállalkozások jobb körülményeinek biztosítása különösen fontos a fejlődő és átmeneti gazdaságokban, ahol a vállalkozói kultúra és a morális, etikai alapok csak most alakulnak ki. A kedvezőbb szabályozás, a gazdasági stabilitás és a hatékony tanácsadói rendszer valószínűleg növelné a vállalkozások túlélési hányadát, és fokozatosan megváltoztatná a jelenlegi rövid távú szemléletet.

Az Angliában alkalmazott szakmai csoportos megbeszélés nem volt sikeres abban a tekintetben, hogy elősegítette volna a vállalkozók és tulajdonos-igazgatók tevékenységének részletes megvitatását. Természetes visszafogottság volt érezhető a nyilvános fórumon való „specifikussággal” szemben, ahol nem minden jelenlevő ismerte egymást, és nem alakult ki kölcsönös bizalom. Ezzel szemben a Magyarországon alkalmazott interjútechnikák lényegesen hatékonyabbak voltak, és a vál-

lalkozók és tulajdonos-igazgatók nagyon készségesen szolgálták akár a tevékenységük apró részleteivel is. A projektum következő szakaszában törekedni kell az Angliában és Magyarországon használt minták jellegzetességeinek kiegyenlítésére, és az adatgyűjtés egyforma módszerének alkalmazására. Ez több jellemzőt hozhat felszínre, mint amit a jelen tanulmány megjelölt.

Irodalomjegyzék

- Barclays Bank* 1998: Small Business Bulletin, Issue 3, Barclays Bank PLC, Small Business Banking, London, UK
- Beaver G and Harrison Y* 1994: TEC Support for Women Entrepreneurs: Help or Hinderance? 17 th National ISBA Small Firms Policy and Research Conference, Sheffield, November 1994
- Birley and Niktari* 1995: The Failure of Owner-managed Businesses: the Diagnosis of Accountants and Bankers. Institute of Chartered Accountants, London, UK
- Bridge S. O'Neil K and Cromie S* 1998: Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business. MacMillan Press Ltd, Basingstoke, UK
- Cohen L and Jennings P L* 1995 and 1996: Invisible Entrepreneurs Issues, Contexts and Approaches in Researching and Supporting Enterprising Women – part 1 and part 2. Business Growth and Profitability Vol. 1, No. 4, pp 339–351 and Vol. 2, No. 1, pp. 63–74.
- Critical Research Ltd* 1996: Women in Business. Barclays Review Barclays Bank plc, London, UK
- Deakins D* 1996: Entrepreneurship and Small Firms. McGraw Hill, Maidenhead, UK
- ENSR* 1997: The European Observatory for SMEs. 5th Annual Report, EIM, Zoetermeer, Netherlands
- Illes, K.* 1998: Kreatív vezetési technikák a bizonytalanság korában (Creative Management Techniques in the Time of Uncertainty). 3rd Hungarian Psycho-Drama Conference. Debrecen, Hungary
- Illes, K., Weetman, P., Clarkson, A. H. and Fraser, M.* 1996: Change and Choice in Hungarian accounting practice. The European Accounting Review, Vol. 5, No. 3, pp. 523–543.
- Jenning P L and Beaver G* 1996: The Managerial Dimension of Small Business Failure, in The Implementation Challenge, ed Prof. D Hussey, John Wiley and Sons Ltd, Chichester,

- UK Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet Magyar Vállalkozás-fejlesztési Alapítvány Éves Beszámoló 1996
- State of Small and Medium Sized Business in Hungary* 1996, Annual Report, Aqua Press, Budapest, Hungary
- Kondratowicz-Maciejewski-Morawski* 1995: Polish SMEs 1994. Adam Smith Research Centre, Warsaw, International Centre for Economic Growth, San Francisco, Department of Economics, University of Warsaw, 1995
- Laky, T.* 1995: The Limits of the Growth of Small Enterprises. Paper presented to the Small Enterprise Development Conference in Ljubljana, Slovenia
- Lloyds Bank / SBRT* (1998) Quarterly Small Business Management Report. Vol. 6, No. 1, May 1998, Small Business Research Trust, Milton Keynes, UK
- NatWest* 1998: NatWest SBRT. Quarterly Survey of Small Business in Britain, Vol. 14, No. 3, August, SBRT, Milton Keynes, UK
- Népszabadság, 28 January 1995, Pécs-Baranya 1997. Interregional Development Co-operation Program, Chamber of Commerce and Industry of Pécs-Baranya, July, 1997
- Storey D J* 1994: Understanding the Small Business Sector Routledge, London, UK
- Storey D and Westhead P* 1997: Management Training in Small Firms – A Case of Market Failure? Human Resource Management Journal Vol. 7, No. 2, pp. 61–71.
- Vajda, Ágnes* 1996: Small Entrepreneurs and the Microcredit Programme 1992–1995. Hungarian Foundation for Enterprise Promotion, June 1996 p 7.
- Várhegyi, Éva and Spéder, Zoltán* 1995: Kis- és Közép-vállalkozások pénzügyi igényei és hitelezési helyzete. Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, Budapest, Hungary
- Vértes, András* 1997: A Kis- és Középvállalatok növekedésének makrogazdasági feltételei (The macro economic conditions of SME Growth). Ipartestületek Országos Szövetsége, Gazdaságpolitikai Irányelvek 1998–2002, Budapest, 1997. September
- World Bank* 1995: Hungary. Structural Reforms for Sustainable Growth. The World Bank, Washington 1995, p. 1.

„MIT NEM TUDUNK, ÉPP ARRÁ VOLNA SZÜKSÉG,
S AMIT TUDUNK, AZ MIND HASZONTALAN.”

(J. W. Goethe: Faust)

A VÁLLALKOZÓK TÁRSADALMI ERŐFORRÁSAI ÉS A VÁLLALKOZÁSOK NÖVEKEDÉSI KÉPESSÉGE*

A tanulmány a szerzők Galga mentén, Nyíregyháza és Győr környékén végzett terepmunkáját használja fel, az ott nyert eredmények tudományos feldolgozására épül. A felmérés során az említett helyszíneken interjúk készültek, illetőleg adatok gyűltek össze, jelentős mértékben a helyi önkormányzatok segítségével.

A rendszerváltást követően a vállalkozói szféra gyors ütemben kiszélesedett, s ezen belül is az egyéni, ill. a jogi személyiség nélküli vállalkozások száma nőtt a leggyorsabban: 1990-ben 387 ezer egyéni vállalkozót regisztráltak, 1995-ben viszont már csaknem 800 ezret. Ez a növekedés még akkor is tekintélyesnek számít, ha tudjuk, hogy a működő egyéni vállalkozások száma a regisztráltaknak szűk háromnegyedét (70,5 százalékát) teszi csak ki [A kis- és középvállalkozások helyzete, 1998]. A társas vállalkozási formákon belül a kft-k számának gyarapodása volt a legnagyobb ütemű, számuk 1990-től 1996-ig megtízszereződött (1990: 12 ezer, 1999: 122 ezer), itt a működő vállalkozások 79,1 százalékát teszik ki a regisztrált egységeknek [A kis- és középvállalkozások helyzete, 1998]. Az évtized közepétől a létszámgyarapodás lelassult, erre az időre a kisvállalkozói szféra lényegében kiépült. Ugyanakkor mára egyértelművé vált, illúzió azt várni, hogy az önfoglalkoztatók, kisvállalkozók népes csoportjából alakuljon ki fokozatos növekedéssel a közép- és nagyvállalkozói réteg. Az önfoglalkoztatók státusváltásának és a kisvállalkozások növekedésének többféle korlátja is van [Laky, 1996], amelyek közül talán a legjelentősebb az, hogy ezek a kisszervezetek nem is akarnak növekedni. Ez nem speciálisan magyar jelenség. A 3,2 millió brit

önfoglalkoztató másfél százaléka lép túl ezen a státuson [C. Gray, 1993]. A brit kisvállalkozók karriermotivációinak vizsgálata azt mutatta, hogy a kisvállalkozók húsz százaléka akar növekedni; a többség fő motivációja az önállóság megőrzése, amely leginkább abban nyilvánul meg, hogy a tulajdonosok vonakodnak átengedni vagy megosztani a kontrollt, félnek az egy kézben tartott ellenőrzést felváltani valamilyen haladottabb vezetési formával [C. Gray, 1992].

Dolgozatunkban a vállalkozók társadalmi erőforrásai és növekedési lehetőségei közötti összefüggésekre igyekszünk rávilágítani. Azt kívánjuk bizonyítani, hogy a közelfelfogástól eltérően a kisvállalkozások alapítását és növekedését elsősorban nem a tőke (például a könnyen hozzáférhető olcsó hitel) elégtelensége akadályozza vagy korlátozza. A tőkehiányt az éppen önállósodó vállalkozó képes társadalmi erőforrásokkal helyettesíteni; berendezéseket, kölcsönöket, munkasegítségét kaphat a rokonságtól. Kutatási eredményeink azt is bizonyítják, hogy a társadalmi erőforrások az önfoglalkoztatók és kisvállalkozók növekedési esélyeit is javíthatják. Munkánk során fölfigyeltünk a kisszervezetek egy sajátos növekedési módjára: első pillantásra gyakran úgy tűnik, hogy nincs növekedés, például az egyéni vállalkozást nem alakítják át társas formává, a család megőrzi fontos szerepét, nem szervezik újra a családtagok együttműködését valamilyen racionális munkaszervezeti elképzelés szerint, nem vonnak be jelentős tőkéket stb., ennek

* A vizsgálatot a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány és az OTKA T 018484 számú kutatási támogatása tette lehetővé.

ellenére javul a minőség, nő a termelékenység, a kibocsátás volumene, a nyereség, a létszám. Igaz, ez a növekedés nem a hagyományos cégfejlődési stádiumokon, hanem a kisvállalkozások együttműködésén át vezet.

A növekedési esélyeket nagymértékben megszabják azok a társadalmi erőforrások, amelyeket az önálló igénybe vesznek. Például, aki kizárólag a családjára támaszkodik, az nagy valószínűséggel nem akar növekedni, de nem is tud, mivel vállalkozása nem ritkán a család foglyává válik; a beruházásokról, a nyereség visszaforgatásáról a háztartás szükségleteinek figyelembevételével döntenek. Azok viszont, akik több településre kiterjedő kapcsolatrendszerrel rendelkeznek, olyan információkhoz, innovációt előmozdító ötletekhez, munkasegítséghez, eszközökhöz, alkatrészekhez stb. jutnak, amelyek vállalkozásuk növekedéséhez vezethetnek.

Két erőforrás-féleséget vizsgálunk: a család és a múltban kialakult értékek, minták szerepét a kisvállalkozások életében. Mielőtt rátérnénk ezek ismertetésére, tisztázzuk az erőforrás fogalmának jelentését. A társadalmi erőforrás kifejezést az anyagi erőforrás metaforájaként használjuk, amelynek jelentését nem korlátozzuk a vállalkozás weberi értelemben vett értékbeli és mentális előfeltételeire, hanem kiterjesztjük minden olyan társadalmi viszonyra, formális és informális intézményre, tudásféleségre, amelyet a gazdasági szereplők vállalkozásuk alapításában vagy működtetésében felhasználnak, illetve amelyek kedvező hátteret jelentenek az önálló sodáshoz.

Az erőforrás fogalmával kapcsolatban elsősorban Bourdieu [1986] és Coleman [1988] társadalmi tőke fogalmát használjuk. Mindkettőjük értelmezésében közös, hogy a társadalmi tőkét a kapcsolatok olyan rendszerének fogják fel, amelyben a kötelezettségeknek és az elvárásoknak hosszú távon valamiféle egyensúlya jön létre. Az ilyen típusú hálózatban egyfajta kreditrendszer létezik.

Coleman társadalmi tőke fogalmával kapcsolatban kiemeljük ennek „közjóság” jellegét: ez a tőkeféleség nem sajátítható ki, nem adható el. Ehhez legfeljebb annyit tennénk hozzá, hogy e közjósághoz nem egyenlő módon férnek hozzá a résztvevők, ti. az önállók közötti kapcsolatok mindig strukturáltak, a szívességek, információk nem egyenletesen áramlanak, vannak olyan személyek, akiknek szívességére mindenki rászorul egy adott együttműködésben, viszont e központi helyzetben levő egyén szabadon választhatja meg szívességcseré-partnerét. Röviden: a hálózat strukturális sajátosságai határozzák meg az egyének közösségi erőforrásokhoz

való hozzáférést [Granovetter, 1982]. Az erőforrások további fontos jellemzője, hogy ezek nem teremthetők, hanem más interakciók „melléktermékeként” jönnek létre. Például a családtagok vállalkozásban való részvétele mellett szólhatnak bármilyen racionális érvek, ha egyes családtagok egyéni érvényesülésüket fölébe helyezik a család közös boldogulásának. Például a gyerekek nem minden esetben akarnak bekapcsolódni szüleik vállalkozásába, még ha gazdasági szempontból ez volna egyébként a legjobb megoldás.

Coleman társadalmi tőkére vonatkozó értelmezésétől annyiban térünk el, hogy erőforrásnak tekintjük a meglévő kapcsolatokat akkor is, ha ezek nem a szívességek, információk cseréjének közegei, hanem olyan struktúrák, amelyek alkalomadtán a vállalkozásba beemelhetők, s ott mint munkamegosztási viszonyok, vagy mint már kész hierarchia (pl. főnök-beosztott kapcsolatként) felhasználhatóak; így vihető be a vállalkozásba családon belüli kapcsolatok, szerepek, vagy privatizálható a munkahelyen kialakult munkaszervezet. Erőforrásjellegüket az adja, hogy nem kell külön beruházni a cégen belüli viszonyok kialakítására, hanem a meglévő kapcsolatokat – a természeti erőforrásokhoz hasonlóan – felhasználják.

Családi erőforrások és növekedési lehetőségek

A család vállalkozásban betöltött szerepét szinte mindenki evidensnek tartja, se szeri, se száma azoknak a megjegyzéseknek, amelyek fontosságát hangsúlyozzák. Ugyanakkor meglepően kevés olyan munka akad, amely komolyan számba venné azt, mit is jelent valójában a fenti probléma. Az utóbbi években rendkívüli mértékben megnőtt a nők helyzete, szerepe iránti érdeklődés. Ez az új orientáció nem hagyta érintetlenül a gazdaságszociológiai irodalmat sem. Sok olyan írás született az elmúlt években, amely a nők vállalkozásban betöltött szerepét vizsgálja. Ugyanakkor ezen írások szinte kizárólag arra összpontosítanak, hogy a nők nincsenek kellően megfizetve, a családban betöltött alárendelt pozíciójukat a vállalkozásban sem tudják javítani, hogy a családi vállalkozások gyakran a feleségek kizsákmányolásán alapulnak stb. Ugyanakkor ennek a gazdaságszociológiai szempontból talán kevésbé releváns megközelítésnek is megvan a hozadéka; felhívja a figyelmet arra, hogy a családi vállalkozás korántsem jelent harmonikus, boldog együttműködést, hiszen számtalan konfliktus lehetséges. Ebben a megközelítésben a háztartások többé már

nem alturista egységek, hanem alkudozások, meg-
egyeződések, konfliktusok színhelyei [Moore, 1992]. Ily mó-
don a család nem csak erőforrást jelent, hanem számtalan
nehézséget is magában rejt.

A család és a vállalkozás kapcsolatának kutatása
lehetővé tette annak a közkeletű felfogásnak a felülviz-
gálását, miszerint a család és a munkahely a modern tár-
sadalomban végérvényesen szétvált [Ram-Holliday
1993a, b]. Sőt a gazdaságtörténeti munkák arra is rávilá-
gítottak, hogy a modernizáció nem jelentette azt, hogy
mindenhol a fordizmus vált az uralkodó munka-
szervezeti formává, még a közepes nagyságú üzemekben
is jelentős szerepet játszhat a család a rekrutációs vagy
üzemszervezési kérdésekben [Dick-Morgan, 1987; Joyce,
1980; Granovetter, 1994]. Hareven [1990] a rokoni
kötelékeknek az ipari centrumok kialakulásában játszott
szerepére hívta fel a figyelmet. Kimutatta, hogy a múlt
század második felében a falusiak városokba áramlása a
rokonság intézményén keresztül zajlott, az újonnan
városba érkezők beilleszkedését a testvérek, unoka-
testvérek, nagybácsik segítették: szállást adtak, beajánlot-
ták őket a munkahelyekre stb.

Közép-Kelet-Európában a hiánygazdaság körülmé-
nyei között a családok termelési funkciója még hangsú-
lyosabb. A „második gazdaság és a hiánygazdaság újra-
élesztette a családi vállalkozásokat felhasználva a család-
tagok munkaerjét, tőkét és kapcsolatait” [Somlai,
1980. 56. o.]. A magyar modernizációnak az a sajátossá-
ga alakult ki az elmúlt évtizedekben, hogy élesen ket-
tévált a magán- és az állami termelés, bár megítélésünk
szerint nemcsak abban az értelemben, ahogyan ezt Gábor
R. István a második gazdaság fogalmával megragadta
[1985], hanem abban a paradox formában is, hogy
bizonyos ágazatokban [mezőgazdaság, építőipar] a szín-
vonalasabb, a fejlettebb ipari országok mércéjének
megfelelő termékek előállítására archaikusabb termelési,
munkaszervezési feltételek mellett ment végbe. Például
az építőiparban a korszerűbbnek mondható technológia,
munkaszervezési formák az állami építőiparban voltak
fellelhetők, ugyanakkor a valóban kényelmes, a század
utolsó harmadának megfelelő színvonalú lakásállomány a
magánépítkezések keretei között jött létre; ez utóbbit vi-
szont kézműves technológia és archaikus munkaszerve-
zési forma, a kaláka jellemezte, amelyben a családnak
és a rokonságnak kitüntetett jelentősége volt. Ehhez
hasonló utat járt be a mezőgazdaság is. A kistermelés a
modernizáció alá volt leszorítva, s az ennek követke-
ztében tovább élő tradicionalitásnak köszönhetette szí-
vósságát, azt a képességét, hogy a mostohább körülmé-

nyek között is képes fennmaradni. „Annak köszönhet-
tétét, alkalmazkodóképességét, hogy gyakran hiányzott a
gazdasági kalkuláció (a munkaráfördítést senki sem tar-
totta számon); a hagyományos családi szerkezetre
támaszkodhatott (a nőekkel például néha teljes egészében
a család(fő) rendelkezett: ha a kisgazdaság érdekei úgy
kívánták, feladták munkahelyüket, s egy tradicionális
nőszerephez tértek vissza); a családtagok fogyasztása
nem emancipálódott, s nem egy esetben teljes egészében
alárendelődött a termelés szükségleteinek, azaz a ház-
tartás és a gazdaság nem vált el egymástól.” [Kucz-
Vajda, 1992. 101. oldal]. Márkus István szerint a mo-
dernebb életkörülményekhez, a városi léthez az út a ha-
gyományos paraszti életfeltételek és munkakörülmények
vállalásán keresztül vezet. Az embereknek mintegy újra
tradicionális paraszttokká kellett válniuk ahhoz, hogy
végérvényesen megszabadulhassanak a paraszti létfor-
mától [Márkus, 1979].

Amikor tehát a család és a rokonság vállalkozások-
ban betöltött erőforrásszerepéről gondolkodunk, figye-
lembe kell vennünk térségünk sajátos jellegét. Főként a
tradicionális-modern fogalom párral kell körültekintően
bánnunk, mivel ezek jelentése egészen más nyugati
„posztmodern” nézőpontból, mint hazaiából. Ott a család-
nak a vállalkozásban betöltött szerepe bizonyos értele-
mben e jelenség újrafelfedezésének számít, noha mindig is
létezett. Nálunk viszont a család kistermelésben, vál-
lalkozásban betöltött szerepe máig döntő faktor maradt,
így a tradicionalitás és a modernitás határa elmosódott.

Megítélésünk szerint Hofer Tamásnak [1995] a
paraszti gazdaságra alkalmazott *morális ökonómia* fogal-
ma alkalmas lehet arra, hogy a kelet-európai vállalkozá-
sok egyes típusaiban a családi erőforrást értelmezzük. Az
önállósodónak fontos tőkéje lehet a morális ökonómia,
azaz a nemek és életkorok szerinti kötelezettségek,
jogosítványok beváltásának finoman differenciált rendje
[Hofer, 1995. 387. o.], amely magán a vállalkozáson belül
is kiaknázható. Interjúk tapasztalatokkal igazolható, hogy
azok a családok, amelyek a munkamegosztás, a fo-
gyasztás, a pénzfelhasználás szilárd, minden családtag
által igazságosnak elismert rendjével bírnak, sikeresen
birkóznak meg az önállósodás első buktatóival. Ezek a
családok a háztartásukban kikristályosodott fogyasztási,
pénzfelhasználási, munkamegosztási normáikat kiter-
jeszthetik magára a vállalkozásra, amelynek működési
alapját is jelenthetik.

Az empirikus vizsgálatok adatai szerint [Kucz-
Vajda 1991; Czákó és mások, 1994; Gere, 1996] a vállalkozó
nők leginkább azokban az ágazatokban tevékenykednek,

amelyekben jellemzően női foglalkozások vannak (kereskedelem, szolgáltatás, vendéglátás). Ezt a megállapítást terepmunkánk során szerzett tapasztalatokkal megerősíthetjük, illetve annyiban árnyalhatjuk, hogy amennyiben férfiak a vállalkozók, feleségük tipikusan akkor kapcsolódik be munkájukba, ha ezek kereskedelmi, szolgáltató, vendéglátó tevékenységek. Ennek az a magyarázata, hogy a családi munkamegosztás és a háztartással kapcsolatos ismeretek ezekben a tevékenységi körökben vihetők át leginkább a vállalkozásba. A boltban, kocsmában, vendéglőben a család minden tagja könnyen megtalálja azt a tevékenységi formát, amely mintegy természetes folytatása addigi életének. Az alábbi eset mutatja, hogy egy kétgenerációs család milyen magától értetődő könnyedséggel alakítja ki a vállalkozáson belüli feladatmegosztást. N. Sándorné szülei győriek, de volt egy 500 négyszögöles telkük lakóházzal K-n, az országút mentén. Nyugdíjba vonulásuk után eladták győri lakásukat, és kiköltöztek K-ra. N. Sándorné addig egy győri eszpresszóban volt felszolgáló. A K-ra költözés adta az ötletet, hogy a telek országút felőli végébe egy kocsmát kellene építeni. A pénz nagy részét a szülők adták – akik, ha hivatalosan nem is, valójában benne vannak a vállalkozásban –, és kapott kölcsönt a bátyjától is. Interjúalanyunk a megnyitás előtt ment férjhez N. Sándorhoz, aki egy győri műszaki boltban volt üzletvezető-helyettes. N. Sándor a kocsmát megnyitása után fél évig még megtartotta állását, majd teljes egészében beszállt az itteni munkába.

A kocsmát munkarendje a következőképpen alakult. Reggel hattól este tízig vannak nyitva. Egyik nap a fiatal pár dolgozik, akik főállásban csinálják, másnap a szülők, akik forma szerint kiegészítők. A pultnál felváltva állnak, de az árut mindig N. Sándor szerzi be. A kocsmát és a kerthelyiség takarítása a két nő feladata (naponta négyszer mosnak fel!), és a szendvicseket is ők készítik.

Gondolkoznak a vállalkozás bővítésén, amely szintén a családi munkamegosztás kiterjesztése lenne a vállalkozásra; ti. melegkonyhát akarnak, ahol természetesen a két nő főzne, N. Sándor pedig beszerezné a szükséges árut.

Az eddigiek alapján sikeresnek tartják a vállalkozást. Van harminc-negyven törzsvendégük, de adódik olyan este, hogy mind a nyolcvan ülőhely foglalt. Úgy ítélik meg, hogy jövedelmük most jobb, mint korábban volt. N. Sándorné bátyjának már visszaadták a kölcsönt.

Az ismertetett eset tipikus, tapasztalataink szerint a kisboltok, kocsma, vendéglők adta tevékenységek harmonikusan illeszkednek a korábbi családi munkamego-

osztáshoz. Ez korántsem számít magyar sajátosságnak. Jessen és munkatársai [1993] egy nagy német iparvárosban (Kiel), illetve a város körüli falvakban élők háztartási stratégiáit vizsgálták. A fiatal vidéki munkások elsődleges törekvése egy nagy családi ház fölépítése. A későbbiekben, ha úgy adódik, bekapcsolódnak a falusi turizmusba: az általuk nem lakott szobákat, lakrészeket kiadják. A vendéglátást lényegében a háztartás bővítésével oldják meg, a korábbiakhoz képest a feleség többet és változatosabban, a vendégek igényeinek figyelembevételével főz, takarít, kimossa az ágyneműt, a férjekre marad a beszerzés, illetve a ház körül adódó javító-karbantartó munka. Ezekben az esetekben nem pusztán pénzügyi értelemben nincs elválasztva egymástól a vállalkozás és a háztartás. A két színtér meglehetősen összemosódik szinte minden területen. Az előbb utaltunk a munkamegosztásra, de említhetnénk a döntési kompetenciát is, ennek vállalkozáson belüli megoszlása megegyezik a családon belüli megoszlással.

Terepmunkánk során szerzett ismereteink alapján megfogalmazhatjuk, hogy a fentebb említett tevékenységi körökben kivételszámra megy, ha nem vesz részt a családból valaki a vállalkozásban. Mindössze egy olyan esettel találkoztunk, hogy egy fiatalember (iskolaigazgató az apja, szintén pedagógus az anyja) családi közreműködés nélkül üzemeltetett egy élelmiszerboltot. A részvétel formája változatos, a családtagok ritkán alkalmazottak, inkább bejelentett (ez sem elterjedt) vagy bejelentés nélküli kiegészítők.

A vállalkozások említett körénél a bolt, vendéglő nagyságát a rendelkezésre álló családtagok száma, nem pedig a szükséges tőke megléte vagy hiánya határozza meg. Eleve olyan fejlesztésekben gondolkodnak, amely alapvetően a családi munkaerő racionálisabb kihasználására irányul. Jellemző például, hogy a nyitvatartási idő növelésére csak akkor szánják rá magukat, ha az ezzel járó pluszmunkát családi keretben meg tudják oldani, legyen a meghosszabbított nyitvatartás egyébként bármilyen jövedelmezőnek ígérkező is.

Van fejlődési lehetősége ezeknek a vállalkozásoknak; az általunk vizsgált esetekben az volt a jellemző, hogy először valaki elkezdte a családból a vállalkozást, és ahogy stabilizálódott az üzlet, úgy kapcsolódtak be sorba a családtagok. Ennek a fejlődésnek azonban határt szab a család mozgósítható munkaereje. „Nem akarok idegent az üzletben” – ez a leggyakoribb érv a növekedés ellen. E mögött nem szimplán bizalmatlanság áll! Idegenek bevonása azzal a következménnyel járna, hogy a morális ökonómián nyugvó családi gazdálkodást át kel-

lene alakítani egy racionális munkamegosztási, felelőség-megosztási szervezetté. Végig kellene vinni a háztartás és a vállalkozás elválasztását, amely azzal járna, hogy a családtagok családban és vállalkozásban betöltött szerepének magától értetődő egymásra épülését meg kellene szüntetni.

Talán a legtöbb nehézséget éppen a háztartás és az üzlet pénzügyeinek elválasztása okozza. Ennek a lépésnek a megtételére a legtöbb üzlettulajdonos nem képes. Elfogadjuk Laky Teréz meghatározását a tradicionális vállalkozókról** [1987], legfeljebb azzal árnyalnánk, hogy az önállók egy része nem egyszerűen nem akar növekedni, hanem jól körülírható szociológiai okokból erre nem is képes. Pahl vizsgálataiból tudjuk [1990], hogy a családon belüli pénzkézelés módja a társadalmi hovatartozástól és a jövedelem nagyságától függ. A munkáscsaládoknál, kiskeresetű tisztviselőknél az a tipikus, hogy a férj hazaadja a fizetését, és a feleség gondja és felelőssége ennek beosztása. Ezzel szemben a felsőközéposztályban az ún. kiutalásos rendszer érvényesül, ha a feleség nem dolgozik, vagy alacsony a jövedelme. Ez azt jelenti, hogy a feleség háztartási pénzt kap, a férj pedig a keresete többi részének felhasználásáról maga dönt (értékpapírokba fekteti stb.). Ez utóbbi esetben – annak ellenére, hogy nem vállalkozásról van szó – a jövedelemnek egy része el van választva a háztartástól. Az általunk vizsgált esetekben viszont olyan családok vállalkoztak (szakmunkások, középvezetők), akik az önállósodás előtt a pénzkézelés elsőként említett módját alkalmazták. Tapasztalataink szerint sokan, ha üzletet nyitnak, az addig megszokott, természetesnek vett pénzkézelési gyakorlatot emelik át a vállalkozásba, azaz a feleségek kezében marad továbbra is a pénzügyekkel kapcsolatos feladat, amit a korábban megszokott háztartási logika szerint végeznek. Nyilvánvaló, hogy a férfiak és a nők szerepei, pénzkézeléssel kapcsolatos gyakorlata a szocializáció, egy meghatározott családmoddra jellemző magatartásminták, eljárások, értékpreferenciák elsajátításának eredménye, nem pedig valami eleve

** Vitánk inkább az elnevezéssel van. Aki manapság a családi fogyasztást a vállalkozás elé helyezi, az nem tradicionális. Ma a választás a vállalkozás mint hivatás, és a vállalkozás mint pusztán jövedelemszerzési forrás között nem a modern és premodern értékek közötti választás. Aki most önálló, az alapvetően egy modern gazdasági, társadalmi környezetben tevékenykedik, a modern alatt értve azt, hogy fogyasztását, aspirációit, tevékenységének formáját és tartalmát nem a hagyomány szabályozza.

meglevő „női”, illetve „férfi” adottságok. Ugyanakkor ez döntően meghatározhatja a vállalkozások fejlődésének sorsát. A háztartásból átemelt pénzkézelési gyakorlat útját állhatja a növekedésnek még olyan esetekben is, amikor ennek egyébként már megteremtették a szükséges tőkefedezetét.

A termelő vállalkozásokban, legalábbis ennek bizonyos típusában, a család részvétele már nem annyira magától értetődő. Ha áttevődik a tevékenység színhelye az üzletből a műhelybe, a feleségek nem minden esetben kapcsolódnak be az ott folyó munkába. Sz.-ben például az a jellemző, hogy a feleségek nem vesznek részt a műhelyben zajló tevékenységekben. A jelenségnek nem az a magyarázata, hogy a bonyolultabb gépi berendezéseket csak kellő műszaki hozzáértéssel és gyakorlattal lehet kezelni, ami határt szabhat a családtagok részvételének. Ezt bizonyítja, hogy az Sz.-ben tapasztaltakkal szemben a Galga menti falvakban meglehetősen elterjedt a nők részvétele a termelő vállalkozásokban. Itt a férfiek megtanították feleségüket a gépekkel való bánásmódról, többnyire faipari gépek kezelésére. Terepmunkánk során tizenkét műhelyt kerestünk fel, ezek mindegyikében dolgoztak a család nőtagjai: feleségek, sógornők. Ezen a vidéken a hetvenes évek végétől terjedt el, hogy a feleségek – ha lehetőség kínálkozott a bedolgozói munkára – megtanulták a faesztérgálást vagy a sorozatvágók, fűrészgépek kezelését. A férfiek végezték a gépek szervízmunkáját, a szükséges beállításokat, rakodtak, szállították a készterméket, ugyanakkor megtartották munkahelyüket. Sz.-ben viszont a feleségek be sem teszik a lábukat a műhelybe, annak ellenére, hogy a nagyobb készséget igénylő munkán (például az esztérgáláson) kívül is akadna feladat számukra: a késztermékek leszámlolása, műhelytakarítás. A Galga mentén és Sz.-ben tapasztalt különbségek alapvetően nem gazdaságiak, hanem kulturálisak. Sz. az ország keleti részében fekvő agrár település, ahol a műhely a férfivilág családtól elkülönült jellegzetes színtere, bizonyos értelemben közelebb van a kocsmához, mint a házi tűzhelyhez. Kutatási tapasztalataink szerint azokon a vidékeken, amelyek kevésbé iparosodottak, s ezáltal jobban megőrizték azokat az értékeket, amelyek éles különbséget tesznek a férfi és a női munkák között, inkább jellemző, hogy a házastársak távol maradnak bizonyos vállalkozásoktól. Legyen bármilyen racionálisnak látszó, hogy a feleség bekapcsolódjon a műhely munkájába, erre nem mindig kerül sor. Példaként a T-on végzett terepmunkánk tapasztalatait is említhetjük. Egyik interjúalanyunk részegységeket gyárt a garázsából és a házához toldott helyiség-

ből kialakított műhelyben. A szegecsek sajtólása egyszerű, de nagy odafigyelést igénylő munka. Interjúalanyunk rengeteget bosszankodik alkalmazottainak pontatlanságán, noha keveset fizet nekik, mégis drága mukaerőnek tartja őket, mivel sok selejtet termelnek. Ennek ellenére föl sem merült, hogy a felesége besegítsen neki. A műhely a férj elkülönült terrénuma, ahová a feleség legfeljebb akkor lép be, ha kávé vizs „ki”. Jellemző ugyanakkor, hogy a feleség a szőlőművelésben részt vesz; kapál, kacsol, felkötö a szőlőt, szüretel, tehát elvégez minden olyan feladatot, amely megszokott és elfogadott női szerep az illető falusi közegeben, de nem megy ki a műhelybe, pedig valószínű, hogy ha esténként ott dolgozna, nagyobb jövedelemhez jutna a család, mint a szőlőben végzett munkája révén.

Nem tudjuk, hogy mennyire elterjedt ez a magatartás, mivel kisszámú esetet dolgozunk fel, de mindenképpen figyelmet érdemel az a tapasztalat, hogy a család tagjainak részvételét a vállalkozásban az adott kultúraértékek, magatartásminták szabályozzák, nem pedig racionális gazdasági megfontolások. Ez magyarázza, hogy bizonyos vállalkozások még addig a határig sem növekedhetnek, ameddig egyébként a családi erőforrások felhasználásával el tudnának jutni.

Összességében tehát jelentős szerepet játszik a családi erőforrás a vállalkozások létrehozásában és fenntartásában (bár láthattuk, hogy nem minden esetben), és ha van lehetőség a terjeszkedésre, akkor az elsősorban a családtagok munkaerejének felhasználásával történik. Ugyanakkor általános tapasztalat, hogy az önfoglalkoztatók, kisvállalkozók nem akarják vállalkozásuk méretét akkorára növelni, amely meghaladná a személyes részvétel és ellenőrzés lehetőségeit. A vállalkozások gyakran saját erőforrásuk a család foglyaivá válnak: a családtagok részvétele az üzletben a növekedés korlátja lehet, mivel megakadályozhatja a racionális munkaszervezet kialakítását. Hangsúlyoznunk kell, hogy ez nem jelenti az üzleti és a családi élet elvi összeegyeztethetlenségét. Granovetter [1994] elemezte a dél-koreai nagyvállalatokban a család szerepét, és hívta fel a figyelmet a morális ökonómia jelentőségére az üzleti világban.

A múlt szerepe

A főntebb elemzett példákkal igyekeztünk rávilágítani arra, hogy nem lehet általánosságban beszélni a család vállalkozásban betöltött szerepéről, mivel egy település, kistérség, övezet kultúrája nagymértékben meghatározza a férfi és női szerepeket, családi értékeket. Most a kultúra szerepét egy másik metszetben vizsgáljuk: arra keressük

választ, hogy a múltban kialakult értékek, magatartásminták milyen szerepet játszanak a vállalkozásokban.

Elsősorban Szelényi Iván [1988] nevéhez kapcsolódik az az elképzelés, hogy a szocializmus évtizedeiben nem enyészett el teljes mértékben a vállalkozói tudás és szellem, mely különösen a mezőgazdasági kistermelés keretei között maradhatott fenn. Ily módon a két háború közötti piacra termelő parasztgazdaságok, kis- és közepes méretű vállalkozások során létrejött beállítódások és felhalmozott ismeretek, átvészelve néhány mostoha évtizedet, a ma induló önállók egyik erőforrása lehet. Az választja inkább az önállóság kalandját, aki birtokában van e nemzedékről-nemzedékre öröklődött habitusnak.

Az adatok azonban ezzel szemben azt bizonyítják, hogy az elmúlt évtizedekben szerzett társadalmi pozíció (foglalkozás, iskolázottság stb.) erősebben befolyásolja a vállalkozóvá válást, mint az, hogy volt-e valakinek a felmenői között önálló [Kuczi-Lengyel-Nagy-Vajda, 1991]. Sőt a rendszerváltás utáni tömegesebb méretű önállósodási folyamatban e faktor szerepe tovább halványodott. Vizsgálatunk szerint a nyolcvanas évek egyéni vállalkozói 38 százalékának volt vállalkozói múltú apja, ez a szám a legújabb [1993] felmérés szerint 28 százalék. A csökkenés azzal magyarázható, hogy a nyolcvanas években a tradicionálisabb kisvállalkozók, kiskereskedők [akiknél a vállalkozói hagyomány erőteljesebb] nagyobb számban voltak jelen, mint most. A ma önállóinak csaknem nyolcvan százaléka 1990-ben vagy később indult.

Interjú tapasztalataink részben egybevágóak az idézett két adatfelvétel eredményével, részben azonban nem. Megegyeznek annyiban, hogy a részletesebb kikérdezést lehetővé tevő interjútechnika ellenére sem merültek fel olyan tények, amelyek ellentmondtak volna az adatfelvételek eredményeinek. Ugyanakkor terepmunkánk során olyan adatokat gyűjtöttünk, amelyek a múlt szerepének jelentőségét igazolják. A látszólagos ellentmondást az magyarázza, hogy más eredményre jutunk, ha az egyént, és másra, ha egy kisebb-nagyobb közösséget (települést, kistérséget) vizsgálunk. Az egyének szintjén nincs nagyobb jelentősége a család vállalkozó múltjának, ugyanakkor egy faluban, kistérségben kialakult vállalkozói hagyomány nagymértékben előmozdíthatja az ott élők önállósodását. Ugyanígy, ahol hiányzik ez a hagyomány, ahol valamilyen sajátos történelmi oknál fogva olyan minta alakult ki, amely az embereket arra „ösztönzi”, hogy boldogulásukat ne egyéni utakon, hanem egy általuk elismert tekintély útmutatásai szerint keressék, ott kevésbé vágnak bele a vállalkozás kalandjaiba.

A magyar társadalomtudományban talán Erdei Ferenc vetette fel leghatározottabban azt a kérdést, hogy a falvak múltja messzemenően meghatározza az ott élők lehetőségeit. A jobbágyfalvak „lakosai hosszú és el nem felejthető és le nem vetkeztető jobbágyság után ma is olyan parasztok, mintha jobbágyok lennének”. [1974, 86. o.] Ezzel szemben a telepes-falvakban „mozgalmasabb és versengőbb az élet, mint akármilyen más faluban, és a gyarapodásnak és küzdelmes erőfeszítésnek a nyoma van minden magatartáson”. [1974, 87. o.] Erdei szerint a településeken az évszázadok során kialakult és megszilárdult értékek, magatartásminták nagymértékben megszabják a polgárosodás esélyeit.

Magyarországon természetesnek tartjuk a fentebb érintett jelenséget, mivel a végig nem vitt modernizáció miatt összetorlódtak az egyes történelmi korszakokra jellemző viszonyok, magatartások, így a múltnak eleve-nőbb a jelenléte, meghatározóbb a szerepe. Ugyanakkor nyugat-európai példákat is találunk arra, hogy egy-egy vidék történelmi hagyományai során kialakulhat az ott élő lakosságban olyan mentalitás, amely a kisvállalkozások alapításában jelentős szerepet játszik. Ezzel kapcsolatban a leggyakrabban emlegetett példa Észak-Olaszország, ahol a kisvállalkozók együttműködési keretétül a két háború között kialakult földbérleti, illetve bizalmi rendszer szolgált. De nem csak Olaszország említhető. Például Dániában a hetvenes években hirtelen megnőtt a kisvállalkozások száma, részint Koppenhága környékén, részint pedig egy jellegzetesen mezőgazdasági övezetben, Jyllandon. Illeris szerint [1986] a jelenség azzal magyarázható, hogy Jyllandon hagyományosan paraszti kisbirtokok voltak, aminek következtében olyan értékrend alakult ki, amelynek legfontosabb eleme az önállóságra törekvés, ami nem csak farmok, hanem magáncégek alapításában is megnyilvánul.

Davidsson [1995] is fölveti a vállalkozói kultúra regionális összefüggéseit. Hangsúlyozza, hogy a vállalkozói kultúra nem csak személyhez kötött, hanem régióhoz is, így azokon a területeken, ahol nagyobb ez a kultúra [Davidsson mentális szoftvernek nevezi], ott nagyobb valószínűséggel lesznek vállalkozók. Elképzelését empirikusan is ellenőrizte, és azt találta, hogy a vállalkozói értékek eloszlása megfelel a vállalkozások születési arányszámai megoszlásának.

Az Sz.-ben végzett kutatásunk tapasztalatai egybevágóak a fentebb mondottakkal. Sz. jellegzetes negatív példa ebből a szempontból, a falut – Erdei fentebb idézett szövegét átfogalmazva – a következőképpen jelle-

mezhetjük: lakosai hosszú, el nem felejthető, és le nem vetkeztető cselédkedése után ma is olyanok mintha cselédek lennének. Ez a körülmény a vállalkozóvá válás esélyeit nagymértékben megszabja.

A faluban a vállalkozások alapítása két hullámban történt. Az első hullámban – a nyolcvanas évek végén, a kilencvenes évek elején – jöttek létre a tőkeerősebb, stabil vállalkozások; ekkor került magánkézbe a gyógyszer-tár, a TŰZÉP, a zöldségbolt, az étterem, alakultak át az ÁFSZ-ból az élelmiszerboltok, és jöttek létre a téesz vagyonából a jelentősebb mezőgazdasági vállalkozások.

A második hullámban – 1993 után – viszont az előzőeknél jóval kisebb, kizárólag kényszerűségből létrehozott vállalkozások alakultak, melyeknek egyik közös jellemzőjük, hogy tulajdonosaik korábban majdnem mindannyian ugyanannál a vállalatnál dolgoztak. Még a hetvenes években egy nyíregyházi építőipari nagyvállalathoz ajánlották be egymást az sz.-iek, így e cégnél meglehetősen sokan dolgoztak a faluból. A nagyvállalat a kilencvenes évek elején egy sor kft-re bomlott, majd tönkrement. A munkanélkülivé vált sz.-iek ezután önállósodtak. Sem a gyors döntést igénylő kényszerhelyzet, sem az elkészttség (a kedvezőbb lehetőségeket addigra már mások kihasználták) nem kedvezett az önállósodásnak; mindannyian önfoglalkoztatók, s mint látni fogjuk, meglehetősen sok bizonytalansággal a jövőjükben. Most pedig térjünk vissza az első hullámban vállalkozóvá válók csoportjához.

E csoport közös jellemzője, hogy nem sz.-i lakosok, illetve ide csak felnőtt korban költöztek. A vállalkozók e szokatlan összetételére magyarázatot a falu múltja ad. Sz.-ben a két háború között zömmel cselédek laktak, ami meghatározta a település elmúlt negyven évi történetét is. Nem volt önálló közigazgatási egység, a központ D.-ben volt. A falu egyetlen gazdasági egysége a termelőszövetkezet volt, de ennek vezetését, illetve a melléküzemág (cipőfelsőrész készítő üzem) vezetését is nyíregyháziak, majd a nyolcvanas évek közepétől, egy tsz-összevonás után, az r-iak adták. A tsz egyébként meglehetősen erős volt a hetvenes évek második felétől, mivel egy, korábban a megyei lapnál dolgozó újságíró (azelőtt jogász) volt a vezetője (az említett időszakban), aki kihasználta széles kapcsolatrendszerét, s például a Debreceni Agrártudományi Egyetem szakmai segítségével magas színvonalú zöldségtermesztést honosított meg a székhelyi téeszben. A zöldségtermesztés háztáji keretek között folyt, aminek a következtében a tagság jelentős bevételhez jutott; a nyolcvanas évek elejére átépült a falu, a tagság zöme új családi házba költözött.

Az elmúlt egy-két évtized alatt tehát anyagilag megerősödött a falusi lakosságnak az a rétege, amelynek tagjai intenzíven részt vettek a háztáji munkában. Ugyanakkor az sz.-iek közvetlenül a rendszerváltás után nem indítottak vállalkozást. Mint fentebb említettük, a zöldségbolt, az étterem, a TÜZÉP stb. a környező falvak lakóinak vagy az ún. betelepülőknek a tulajdonában van. (A faluban betelepülőknek tekintik azokat is, akik „csak” tíz-tizenöt éve lagnak itt.) Ez a helyzet mára érezhető feszültséget okoz a településen, például falugyűlésen többször szóba hozták, hogy az „idegenek” elviszik a hasznot a faluból. Az eset jól mutatja, hogy önmagában egy település lakóinak többé-kevésbé kielégítő anyagi helyzete, megtakarításai nem elegendők ahhoz, hogy belőlük vállalkozók legyenek. A cselédmúlt erőteljesen befolyásolja a vállalkozóvá válás esélyeit. Jellemző például, hogy a tagság, amikor a tsz-t felszámolták, a volt vezetésétől várta, hogy tegyenek valamit. Amíg működött a szövetkezet, senki sem lépett ki, illetve hozott el valamilyen berendezést, gépet vagyonjegye fejében, hogy erre alapozva önálló gazdává váljon. Ugyanakkor két „idegen” (egyikük körzeti megbízott volt, másikuk eredeti szakmája szerint műszerész), továbbá egy nyíregyházi 70–120 ha. közötti gazdaságot hozott létre, ahol a volt szövetkezeti tagok ma napszámos munkát végeznek.

Hiányzott Sz.-ből a rendszerváltás után egy olyan csoport, amelynek tagjaiból vállalkozók, vagy akár vezetők lehetnének. Jól illusztrálja ezt a helyzetet az, hogy az 1990-es önkormányzati választásokon senki nem akart indulni a polgármesteri pozícióért, s csak az utolsó pillanatban sikerült rábeszélni a helyi általános iskola egyik idős pedagógusát arra, hogy jelöltesse magát. Versenytárs nélkül lett polgármester 1990-ben, és őt választották újra 1994-ben is.

Az önállósággal kapcsolatos hagyomány hiánya tehát megakadályozta, hogy a nyolcvanas évek végén, a kilencvenes évek elején, azaz a vállalkozások országosan tapasztalt gyors számbeli növekedésekor a faluban is meginduljon egy csoport az önállósodás útján. Erre csak 1993 után, elkésve – a nyereségesebb, illetve biztosabb vállalkozási lehetőségek elmúltával – került sor, amikor egy tönkrement nagyvállalat helyzetbe hozta munkásait. Ekkor lett önálló például a fentebb már említett testvérpár, akik volt munkahelyüktől (az említett építőipari vállalatától) megvásároltak egy marógépet és egy esztergagépet, s ezekkel próbáltak boldogulni. Kellő vállalkozói tapasztalat hiányában bizonytalan a sorsuk, s maguk is azt mondták, hogy örömezt visszamennének alkalmazottnak, ha volna rá módjuk. A második hullám-

ban önállósodott többi kisvállalkozó helyzete hasonló. Az elkészettséget jól illusztrálja egy építőipari vállalatnál dolgozó szobafestő helyzete, aki megrendelések hiányában szakmájának megfelelő vállalkozást nem tudott indítani, így élelmiszerüzletet nyitott a faluban, ahol nehezen boldogul, hiszen egy amúgy is túltelített piacra lépett be.

A második hullámban önállósodók induláskor kétféle erőforrást vettek igénybe: volt munkahelyük biztosított némi előnyt, bár ez nem számottevő, mindössze annyi, hogy az önfoglalkoztatáshoz szükséges minimális feltételeket biztosították; volt cégük megrendeléseit hozták el, leselejtezett gépeket vásároltak. Ezek az erőforrások, ha nem tudják más erőforrásokkal kiegészíteni, kombinálni, nem tartósak. Jellemző, hogy milyen gyorsan elfogytak a vállalatától elhozott megrendelések, újakat pedig nem tudtak szerezni. A másik erőforrás a család. Az egyik fontos tanulságot ezzel kapcsolatban már elmondtuk: Sz.-ben a tradicionális férfi és női szerepek következtében a család kevésbé vesz részt a vállalkozásokban, mint az ország fejlettebb, polgárosultabb vidékein. Emellett érvényesül itt egy másik hatás is: Sz.-ben a családok kizárólag fogyasztási egységekké váltak az elmúlt évtizedekben. A faluban élők zöme (de azok a vállalkozók is, akikkel interjút készítettünk) a 25 kilométerre levő Nyíregyházán dolgozott-dolgozik. A tömeges ingázás a nehézipari övezetekre jellemző társadalmi, kulturális állapotot [Keebl–Wever, 1986] idézett elő; alkalmazotti mentalitás alakult ki, a családok megélhetési forrásukat nagyrészt a bérre korlátozták. Nem formálódott ki az elmúlt évtizedekben a családi együttgazdálkodás mintakészlete; a lehetőségek, a családtagok különböző típusú képességeinek, erőforrásainak együttes számbavétele és racionális felhasználása. A családok beálltak egy olyan fogyasztási színvonalra, amelyet a bérek lehetővé tettek számukra, és nem vetették fel azt a kérdést, hogy miként hasznosíthatnák jövedelmezőbb erőforrásaikat. Jellemző például, hogy a háztáji gazdálkodást is teljes egészében a téesz vezetése szervezte: megszabta mit termeljenek, milyen munkákat mikor végezzenek, s a termékeket is a szövetkezet értékesítette. Itt sem volt tere a családi gazdálkodásnak, legfeljebb annyi történt, hogy a városban dolgozó férjek a nagyobb munkák során besegítettek.

Az említett probléma arra hívja fel a figyelmet, hogy a hátrányok is halmozódhatnak: a kedvezőtlen történelmi múlt egyrészt megakadályozta, hogy kialakuljon valamilyen vállalkozói kultúra, amely elősegítette volna az önállósodást, másrészt a családmúlt hatásával is magyarázható, hogy olyan családmódelld fejlődött ki a telepü-

lésen, amelyben a társadalmi felemelkedéssel kapcsolatos aspirációk az egyének és nem a családok szintjén jelennek meg, s így a családtagok közös tevékenysége szűk körre korlátozódik. Ilyen körülmények között a családtagok csak akkor vesznek részt a vállalkozásban, ha minden kötél szakad, azaz, ha nincs más módjuk jövedelemszerzésre.

Az önállósággal kapcsolatos hagyomány hiánya nemcsak a vállalkozók rekrutációs bázisát csökkenti, hanem más szempontból is kedvezőtlenül hat. Egyes kutatók [M. Hanna–J. Freeman, 1977] összefüggést találtak a szervezetek halandósága és egy adott területen belüli sűrűségük között. Az ökológiából kölcsönzött modell szerint, amikor egy adott terület szervezetekkel kezd benépesülni, az első időszakban magas e szervezetek halandósága. A szerzők szerint ennek az a magyarázata, hogy az újaknak mint (típusnak) az első időben hiányzik az adott körzetben a legitimitációja. A szervezetek számának a növekedése az első időszak után felgyorsul, s ez egészen addig tart, amíg a növekedés erőforráskorlátokba nem ütközik, ezt követően a növekedés ütemét meghaladja a halandóság.

A vázolt modellt a kisvállalkozások viselkedésének értelmezésére is használhatónak tartjuk. A modellt úgy fogalmazhatjuk át, hogy azokon a településeken, ahol erősebb az önállóság hagyománya, ott értelemszerűen kevésbé hiányzik a vállalkozások legitimitációja, azt az önállók kedvezőbb, őket elfogadó közegben kezdhetik meg működésüket, ami viszont növeli társadalmi erőforrásokhoz való hozzáférésük esélyeit (pl. könnyebben jutnak baráti, rokon kölcshöz). A kedvezőbb értéklíma lehetővé teszi, hogy már a kezdeti időszakban egyszerre több vállalkozás induljon. Ahol ilyen hagyomány nincs, s tipikusan ilyen hely Sz., ott hiányzik a vállalkozások legitimitációja.

A vállalkozói hagyományok hiánya, illetve az önállóság ebből adódó alacsony elfogadottsága magyarázza, hogy Sz.-ben az emberek nem az új gazdáknak adták bérbe (a nevesítéssel és kárpótlási jegyekkel szerzett) földjüket, hanem a szövetkezetnek, noha ez utóbbi egyébként kockázatosabb volt, mivel a tsz csődbe jutott, s később fel is számolták. Sz.-ben nem bíznak azokban az emberekben, akik az elmúlt két-három évben teremtettek önálló gazdaságot, amit a rájuk aggatott „idegenek” címkével is kifejeztek. Ellenpontként megemlíthető, hogy egy másik szabolicsi falu, K., ahol kis- és középbirtokosi réteg dominált a két háború között máig eleven az önállósággal kapcsolatos hagyomány, amely nagyban hozzájárul az új gazdák elfogadottságához. K.-ban az emberek földjüket

nem a szövetkezetnek, hanem a magángazdaságoknak adják bérbe, annak ellenére, hogy a tsz gazdasági kondíciói sem rosszak. Ez a bizalom tette lehetővé a vállalkozások növekedését is, így alakulhattak ki a településre jellemző földszükösség ellenére 40–80 hektáros farmgazdaságok.

Általánosítva azt mondhatjuk, hogy ott, ahol a vállalkozások kezdeti sűrűsége elfogadottságok miatt nagyobb lehet, komoly előnyhöz juthatnak az éppen önállósodók. Csökken az ismeretlenségből adódó kockázat: kollektív tudás halmozódik fel, az első időben megosztják a tapasztalatokat, így a vállalkozással kapcsolatos ismeretek sok ember számára hozzáférhetőek, ami tovább növelheti a sűrűséget. Emellett az önállósodók nagyobb száma újabb piacot is jelenthet.

*

Írásunkban mindössze illusztrálni kívántuk a társadalmi erőforrások szerepét, és nem törekedtünk mondandónk empirikus igazolására. Ennek az az oka, hogy az általunk vizsgált téma ma még jószerevével feltáratlan, így elsődleges célunk a probléma felderítése és elemző leírása volt. Ugyanakkor, ha a kisvállalkozások területi eloszlását vizsgáljuk (A kis- és középvállalkozások helyzete, 1998), találunk olyan adatokat, amelyek a múltban kialakult értékek, magatartásminták, illetve a család vállalkozásban betöltött szerepére utalnak. Így például Csongrád megyében a vállalkozások sűrűsége nagyobb, mint az iparosodottabb, jobb gazdasági adottságokkal rendelkező dunántúli megyékben. A magyarázatot az e térségben a két háború között kialakult kertész-vállalkozó hagyományban kell keresnünk.

Kelemen Katalin [1999] Győrben végzett kutatása is a kultúra szerepét igazolja. Kelemen Katalin vizsgálata szerint Győrben a vállalkozások sűrűsége nem haladja meg az országos átlagot, s alatta marad például a keleti régió nagyvárosa, Nyíregyháza hasonló adatainak. Mivel Budapest után Győrben a legmagasabb az egy főre jutó GDP, ez az ország egyik legdinamikusabban fejlődő városa, azt várnánk, hogy itt kiugróan magas lesz a kisvállalkozások száma. A várakozásainktól való eltérést Kelemen Katalin a város kulturális sajátosságaival magyarázza. Győrben a múlt század végétől nagyüzemi struktúra alakult ki, amely megszabja az ott élők boldogulási stratégiáit: ha tehetik, inkább alkalmazotti státust választanak, szemben például Szentés lakóival, vagy a Galga menti falvakban élő emberekkel, akik viszont rendre az önállóságot részesítik előnyben, s csak a körülmények kényszerű hatására lesznek alkalmazottak.

Az említett két példa azt mutatja, hogy vannak empirikus adatok, amelyek a társadalmi erőforrások megoszlására utalnak. A feladat: további vizsgálatokkal föltárni és szisztematikusan leírni az egyes régiók, kistérségek kulturális sajátosságait, végső soron egy megbízható erőforrástérképet készíteni. Írásunkkal ehhez a munkához kívántunk hozzájárulni. Az erőforrások eloszlásának és természetének ismerete pedig segítheti a kisvállalkozások támogatását. Ha tisztában vagyunk azzal, hogy a család vagy a múltbeli értékek milyen módon hatnak – segítik, vagy éppenséggel akadályozzák a kisszervezetek fejlődését –, hatékonyabb lehet a támogatás.

Irodalom

- Bourdieu, P.* [1986]: The forms of capital. In.: John Richardson (ed.) Handbook of the theory and research for the sociology of education. New York. Greenwood Press. 241–258. pp.
- Coleman* [1988]: Social capital. American Journal of Sociology, Vol. 94. No. 4.
- Czakó Ágnes–Kuczi Tibor–Lengyel György–Vajda Ágnes* [1994]: Vállalkozók és vállalkozások. Budapest, KSH-BKE Szociológia Tanszék
- Davidsson, Per* [1995]: Culture, structure and regional level of entrepreneurship. Entrepreneurship and Regional Development, Vol. 7. No. 1. 41–62. pp.
- Dick, Berlin–Morgan, Glenn* [1987]: Family networks and employment in textiles. Work, Employment and Society, Vol. 1. No. 2. 225–246. pp.
- Erdei Ferenc* [1974]: Magyar falu. Budapest, Akadémiai Kiadó
- Gábor R. István* [1985]: Második gazdaság: a magyar tapasztalatok általánosíthatónak tűnő tanulságai. Valóság, 2. szám.
- Gere Ilona* [1996]: Vállalkozó nők a mai magyar társadalomban. Közgazdasági Szemle
- Granovetter, Mark* [1973]: The Strength of Weak Ties. In American Journal of Sociology, 78; 1360–80.
- Granovetter, Mark* [1994]: Business group. in.: N. Smelser-R. Swedberg (eds.): The Handbook of Economic Sociology. Princeton Academic Press, Russell Sage Foundation. New York, 453–475. pp.
- Gray, Colin* [1992]: Growth-orientation and the small forms. In: K. Kaley, E. Chell, F. Chittenden, C. Mason (eds.): Small enterprise development. Policy and practice in action. Paul Champion Publishing Ltd.
- Gray, Colin* [1993]: Stages of growth and entrepreneurial career motivation. In: Chittenden, Robertson, Watkins [eds.]: Small forms. Recession and recovery. Paul Chapman Publishing Ltd.
- Hanna, Michael–Freeman, John* [1977]: The Population Ecology of Organisations. American Journal of Sociology. Vol. 82. 929–964. pp.
- Hareven, Tamara* [1990]: A Complex Relationship: Family Strategies and the Process of Economic and Social Change. In Friedland, R.–Robertson, A. F. (eds.): Beyond the Marketplace. Aldine the Gruyter, New York, 215–244 pp.
- Hofer Tamás* [1995]: A parasztcsalád morális ökonómiája. Demográfia, 3–4. szám. 383–388. pp.
- Illeris, Sven* [1986]: New firm creation in Denmark: the importance of the cultural background. In: Keeble and Wever (eds.): New firms and regional development in Europe. Croom Helm, London–Sydney–Dovet–New Hampshire
- Jessen, Johan–Siebel, Walter–Siebel-Rebell, Christa–Walther, Uwe–Jens,–Weyrather, Irmgard* [1993]: Az informális munka termelékenysége és racionalitása – megélhetési stratégiák a munkaházterületekben. In: Spéder Zolt (szerk.): A mindennapi élet ökonómiája. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Kelemen Katalin* [1999]: Kisvállalkozások egy iparvárosban. A győri kisvállalkozások és a helyi gazdasági szerkezet. In.: Szociológiai Szemle 1. szám, 143–161. pp.
- A kis- és középvállalkozások helyzete, 98. éves jelentés [1998]: Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet
- Kuczi Tibor–Lengyel György–Nagy Beáta–Vajda Ágnes* [1991]: Vállalkozók és potenciális vállalkozók. Az önállósodás esélyei. Századvég, 2–3. szám
- Kuczi Tibor–Vajda Ágnes* [1991]: A kisvállalkozók társadalmi összetétele. Közgazdasági Szemle, 1. szám.
- Kuczi Tibor–Vajda Ágnes* [1992]: Privatizáció és második gazdaság. Holmi, 1. szám
- Kuczi Tibor–Makó Csaba* [1994]: Verseny vagy kooperáció? Társadalomkutatás, No. 6.
- Laky Teréz* [1987]: Eloszlott mítoszok, tétova szándékok. Valóság 6. szám. 34–49.
- Laky Teréz* [1998]: A kisvállalkozások növekedésének korlátai. Szociológia, 1. szám
- Márkus István* [1979]: Nagykörös. Szépirodalmi Kiadó, Budapest
- Moore, H. L.* [1992]: Household and gender relations: the modelling of the economy. In.: S. Ortiz, S. Les [eds.]: Understanding economic process. Monographs in economic anthropology, No. 10. (Eds.) University Press of America, Lanham, New York, London
- Pahl, Jan* [1990]: Household spending, personal spending and the control of money in marriage. Sociology. Vol. 24. No. 1. 119–138.
- Ram, Monder–Holliday, Ruth* [1993a]: Relative merits: Family culture and kinship in small firms. Sociology / The Journal of the British Sociological Association. Vol. 27. No. 4.
- Somlai Péter* [1995]: Bizonytalanul (A családok helyzete Kelet-Közép-Európában). Esély, 2. szám
- Szelényi Iván* [1988]: Socialist Entrepreneurs. The University Press of Wisconsin, Madison, Wisconsin

PROJEKTMENEDZSMENT A VEZETÉS SZOLGÁLATÁBAN

A projekt (projektum) hagyományos definíciója számos esetben képtelen azon problémák kezelésére, amelyekben kezdetben sem a célok, sem a használandó módszerek nem ismertek. A szerző ezért újragondolja és újraértelmezi a projekt fogalmát, és átgondolt vezetési módszerek alkalmazásának szükségességére hívja fel a figyelmet.

A hetvenes, nyolcvanas évek projektmenedzsmentjét a célmeghatározás, követelmények meghatározása, tevékenység-hierarchia meghatározása (WBS), tevékenység-diagram-készítés (hálótervezés), ezt támogató matematikai modellezés, felelős-idő-erőforrás hozzárendelés, PERT, CPM, tartalékidő-meghatározás, Gantt diagram-készítés, erőforrás-terhelési diagramok, költségvetés-készítés és kontrolling jellemezte. Szoftverek készültek a sokszor igen bonyolult tervezési és kontrolling feladatok támogatására.

E módszertan a projektek azon fogalmi meghatározásából fejlődött ki, amely szerint „a projekt tevékenységek komplex egymás utáni sorozata, világosan meghatározott cél érdekében”.

Manapság nemcsak a versenyszektorban, hanem az államigazgatásban és a nonprofit szférában is egyre több projekt születik. Pl. SAP rendszer bevezetése; a felsőoktatás integrációja; az Államkincstár továbbfejlesztése stb. Összefüggésben van ez a verseny erősödésével, a társadalmi átalakulással, az EU-hoz történő csatlakozás adaptációs reformjával, a számítógépek elterjedésével, más szóval a környezet gyors változásával és az ehhez történő alkalmazkodás kényszerével. Ez a környezeti közeg ideális a projektmenedzsment virágzásának, hiszen e módszertan éppen azért fejlődött ki, hogy a szervezetek funkcióbeli előnyük feladása nélkül tudják kezelni az újszerűséget.

A cégek, intézmények felső szintű vezetői mégis idegenkednek a projektmenedzsment alkalmazásától, mert abban csak újabb technikai kötöttségeket látnak, és

éppen azt a problémát nem tudják megoldani, amivel szembekerülnek: Hogyan jussanak el odáig, hogy már arról lehet beszélni, hogy kinek mi a feladata, mi a cél, és ehhez milyen szinten, milyen erőforrásra van szükség?

Projektmenedzsment tréningeken is gyakran felmerülő kérdés, hogyan kezeljük a kezdeti tisztázatlanságot, a módszerbeli bizonytalanságot. Hogyan lehet úgy egy adott cél felé tartani, hogy pontosan senki sem tudja, mi is lenne az? (Nem a menedzserek tájékozatlansága vagy képzetlensége miatti bizonytalanságról van szó, hanem arról, amikor ez a dolgok természetes rendje.)

Két megoldás kínálkozik:

1. mindaddig ne alkalmazzuk a projektmenedzsment módszertanát a jelentkező feladatok és problémák megoldására, amíg azok olyan rendezettség nem mutatnak, hogy kezelhetőek a rendszeren belül;
2. terjesszük ki a projektmenedzsment értelmezési határait és alkalmazzunk rugalmasabb, de kevésbé algoritmizálható módszertant.

Az első módszer alkalmazása teljesen korrekt a rendszer korlátain belül. Csakhogy a gyakorlatban a vezetőket nem a rendszerek korrektsége érdekli, hanem az, hogy az alkalmazott módszerekkel meg tudják-e oldani a problémáikat. A tevékenységi hálótervek csiszolt módszereinek alkalmazása során veszendőbe mehet a lényeg, amiért az egész projektmenedzsmentet „kitalálták”: a rutin folyamatok és a funkcionális szervezet előnyeinek fenntartásával tudjuk kezelni az újszerűt.

A környezet változásainak (vevőigények, fenyegetések, lehetőségek, verseny) kezelésben lehet tapasztal-

latokat szerezni, lehet módszertant kialakítani, de ezeket nem szabad egyetlen számítógépes algoritmusba rögzíteni, vagy nem szabad az alkalmazható módszereknek alárendelni. Rugalmasabb keretekre van szükség.

A projekt hagyományos definíciója

A projektek hagyományos fogalmi meghatározói úgy tekintenek a projektre, mint a tevékenységek komplex egymásutáni sorozatára, amelynek az a célja, hogy világosan meghatározott célt érjen el, amely cél, és az elérés módszerei tiszták és világosak az egész projekt folyamatában.

Egy ilyen megfogalmazás (UK Association of Project Manager) úgy határozza meg a projektet mint „vállalkozás meghatározott cél elérése érdekében” és, hogy „minden projekt bizonyos életpályát fut be, van kezdeti és befejezési pontja”.

Más meghatározások szintén magukban foglalják a világos célmegfogalmazást, és az egyértelmű módszertant. „Olyan tevékenység, amelyet világos, megfelelő részeredmények, és ezeket támogató tevékenységek jellemeznek” ... „emberi tevékenység, amely világos cél elérésére irányul adott időkorláton belül”.

Az a feltételezés, hogy a projektek céljai és módszerei már a kezdet kezdetén világosak, arra a hiedelemre vezetett, hogy a projekt tervét és formátumát olyan korán kell rögzíteni (befagyasztani), ahogyan csak lehet. Ezek a befagyasztott célok a meghatározott projektminőség részévé váltak. A projektvezetők akkor érnek el sikert, ha ezeket időben és költségkorláton belül teljesítik, függetlenül attól, hogy a produktum hasznos vagy sem a tulajdonosnak, használóknak.

A valóságban csak az a projekt nevezhető sikeresnek, amelyik érdemleges produktumot állít elő, amelyik jótékony hatást fejt ki a befejezést követően még jó ideig. Bizonyos esetekben ez megkövetelheti, hogy mindjárt a kezdés után a célt vagy az elérés módszerét meg kell változtatni, mert olyan információ merült fel, amelyik megvilágította, hogy mi éri meg és minek lehet jótékony hatása.

A jól meghatározott módszerekről érvényes elméletek a projektterveket cselekvések, elvégzendő feladatok sorának vélelmezték. Ez okozhatná a terv megváltoztatását akár már az induláskor is, hiszen egy kezdeti módosítás kihat a későbbi teendőkre. Számítógépes támogatottság nélkül ez igen munkaiigényes, de azzal együtt sem túl egyszerű.

Ebből született az a módszertan, hogy a tervet mérföldkövenként, részegységenként kell összerakni, amely a gördülő sávossal tervezéssel bontható résztervekre, amint a munka előrehalad. A mérföldköntervezés a mai projektmenedzsment kitüntetett vezérlőjévé vált.

A projekt új definíciója:¹

A projektek bizonyos körénél a célok és/vagy az elérésük módszerei nem határozhatók meg pontosan. Ennek megfelelően a projekteket csoportosítani lehet egy 2x2-es mátrixban jelleg szerint, tágabban definiálva a rendszert. (1. ábra)

A projekt újabb definíciója:

„A projekt sajátos vállalkozás (munka), amelyben az emberi, anyagi és pénzügyi erőforrások újszerű módon vannak megszervezve.

A projektben:

- a költség- és időkorlátokon belül, meghatározott specifikációk szerinti
- egyedi munkavégzés történik annak érdekében
- hogy egyedi, jótékony változást érhessünk el
- a minőségi és mennyiségi célkitűzések realizálása révén.”

A projektek újabb definíciója lefedi mind a négy típust (1. ábra). Ez a definíció megkülönbözteti a projekt célját (azt a fizikai eredményt, amit létrehoz), az elvárt hatást, ami abból következik, hogy a létrehozott valami működni fog, és három „lebontási rendszert” is.

A definíció három olyan lényeges elemet foglal magában, amely megkülönbözteti a projekteket a mindennapi munkától:

- a munka egyedi,
- a szervezés – szervezet újszerű,
- a változás újszerű, egy adott napon következik be, de annak jótékony hatása hosszú távú.

Természetes, hogy a projekteknak van minőségi, költség- és időkorlátjuk, de ezek a mindennapi munkavégzésünket is jellemzik.

Lebontási rendszerek:

A definíció három megkülönböztető lényegi eleme három lebontási rendszert feltételez és követel meg:

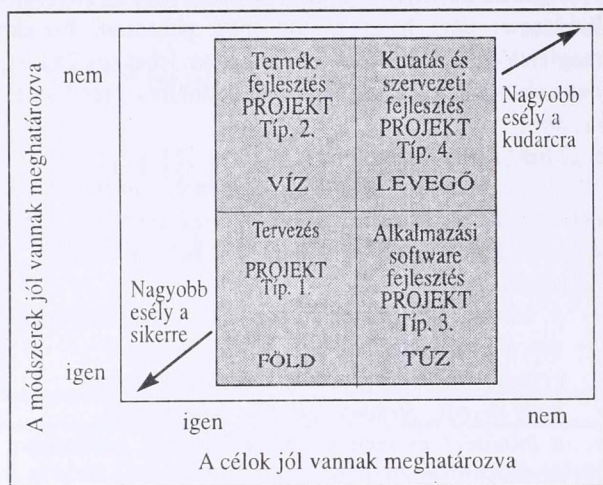
♦ *Termék- lebontási rendszer* (product breakdown structure=PBS), amely részegységek halmaza, amelyben a teljes termék- vagy projektcél résztermékekre, részegységekre, illetve alkotórészekre van bontva. Ez a teljes projekt anyag-alkatrész-részegység rendszere.

♦ *Szervezet- lebontási rendszer* (organisation breakdown structure=OBS), amely a projekthez szükséges erőforrástípusok, képességtípusok, tevékenységek halmaza. Az operatív projektmenedzsmentben ezek a „fázisok” felsőbb szinten: tervezés, fejlesztés, beszerzés, előállítás, összeállítás és tesztelés, alsóbb szinten (specifikusabban megfogalmazva): műszaki tervezés, COBOL programozók stb.

¹ J. R. Turner és R. A. Cochrane: IJ of Project Management Vol. 11. No. 2. May 1993

1. ábra

A cél- és módszermátrix



A szervezetlebontrási rendszer röviden megfogalmazva tehát: rendelkezésre álló (és szükséges) képességtípusok meghatározása.

► **Munkalebontrási rendszer** (work breakdown structure = WBS), amely olyan kétdimenziós feladatmátrix, amely a lebontrás valamennyi szintjén meghatározza, hogy az egyes szakmatípusoknak mi a szerepük az egyes lebontrott célok végrehajtásában, milyen részegységet/részcélt milyen tevékenységgel lehet megvalósítani. A feladatok halmaza a projekt munkalebontrási struktúrája.

Az OBS általában jól meghatározott: a képességtípusok köre ismert (a szervezeti ábra + alvállalkozói térkép), azonban a WBS és/vagy a PBS nem mindig határozható meg.

Az 1. ábrát követve kövessük a lebontrási rendszereket (BS)!

Az 1-es típusú projekteknél (tudjuk mit, tudjuk hogyan) a PBS, az OBS és a WBS egyaránt jól meghatározható, így a hagyományos projektek vezetői nem is tesznek különbséget közöttük. A PBS-t és a WBS-t gyakran úgy kezelik, mint ugyanazon dolgot. Ez azt jelenti, hogy nem tesznek különbséget célok, részcélok, és elérésük módja között.

(Mivel azonban a hagyományos projektmenedzsment egész rendszere csak erre a típusra van kifejlesztve, a projektmenedzsment nagyvonalúan megfelelnek a PBS-ről és az OBS-ről. Más típusú projekteket ezért nem is tudnak e rendszer korlátjai között kezelni, levezényelni. Végül is a hagyományos definíció szerint nem is projekt az, amiben a célok és módszerek nincsenek meghatározva.)

A 2-es típusú projekteknél (tudjuk mit, de nem tudjuk hogyan) a PBS jó meghatározható, de a WBS már nem, ami azt jelenti, hogy a feladatmátrix, avagy a részteljesít-

ményekhez szükséges tevékenységek pontos listája bizonytalan. A munkát gyakran azonosítják a részteljesítményekkel, mint az 1-es típusú projektnél.

A 3-as típusú projekteknél (tudjuk hogyan, de nem tudjuk mit) a PBS rosszul, míg a WBS részben megfogalmazható: a részcélok, részegységek megvalósításának tipikus műveleti sorrendje jól ismert, de a részcélok és részegységek pontos formája nem ismeretes, sőt nem ismert az egyes feladatok súlyaránya sem. Mivel ebben a közegben az OBS jól meghatározható, a folyamat résztvevői „nagyvonalúan” nem tesznek különbséget az OBS és a WBS között. A „tevékenység” szót egyaránt alkalmazzák a képességtípusokra és arra, ahogyan a részcélokat el kell érni. Pl. a „rendszeranalízis” egyaránt jelent képességtípust, valamint egy fázist a projekt életciklusában.

Elég gyakran a 3-as típusú projekteknél a PBS rendszere ismeretes, ami azt jelenti, hogy a rendszer elemei (a konfigurációs tételek) előre meghatározhatóak. (Az ti., hogy miből fog állni a termék.) Csak éppen a pontos specifikációt vagy konfigurációt nem lehet előre meghatározni. Tudjuk tehát, hogy milyen elemekből áll a rendszer, de az elemeket előre nem tudjuk meghatározni – körülírni.

A 4-es típusú projekteknél sem a PBS, sem a WBS nem határozható meg. (mit? hogyan?)

Azért nevezik levegő típusú projekteknél ezeket, mert nem konkrétak, megfoghatatlanok. Ezek jelentik a legnagyobb kockázatot és a legtöbb vezetési munkát.

A projekt definíciója különbséget tesz (2. ábra)

- ⇒ projekt,
- ⇒ tevékenységek kézzel fogható eredménye, és
- ⇒ végcél között.

A projekt az a munka, feladatgyűjtemény, amit el kell végezni, mégpedig a képességtípusok (WBS) igénybevitelével.

A létesítmény a projekt végterméke. A munka nem magáért való, hanem azért, hogy létrehozza a végterméket. Ez pedig a részcélok és részteljesítmények összessége, amelyet a PBS tartalmaz.

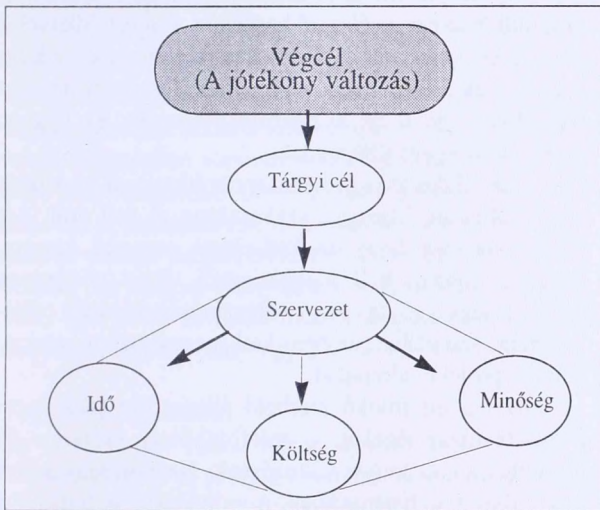
A végcél az előny, a haszon, amely a tárgyi cél (létesítmény) működtetéséből származik. A létesítmények szintén nem magáért való dolgok, hanem arra szolgálnak, hogy jótékony változást hozzanak létre. A végcél a projekt raison d'être-je (léteinek oka). Termék-előállítás projekteknel ezt nem hangsúlyozzuk eléggé, pedig itt is nyilvánvaló a mögöttes cél, ami miatt a vevőkiszolgálás projektrendszerben történik: a vevő szükségletének nyereséges kielégítése az általa megadott specifikációk szerint. Miközben egy-egy vevőnél sikert ér el a cég, szinte észrevétlenül alakul át marketingorientált szervezetté. Ez a legtöbb vállalat nagy marketing projektje.

Néhány projektnél a projekt maga a WBS, ami csak rosszul határozható meg, némely projektnél pedig a PBS, azaz a létesítmény.

Egy előzetes megvalósíthatósági feltáró periódus után a projektek végcéljainak már tisztázottaknak kell lenniük, máskülönben a projekt elveszíti jelentőségét, értelmét. Erre koncentrálnunk ezután a mérföldkőtervezésnél, és a konfigurációs menedzsmentnél a 2-3-4-es típusú projektekénél.

2. ábra

A projekt célstruktúrája



Vezetési módszerek az újabb kontextusban

A projektbeindítás feladatai:

- Közös cél kialakítása,
- A csapat közös célra beállítása,
- A terv elfogadtatása, a feladatok értelmezése, a projektszervezet felállítása a korlátok (minőség-idő-pénz) meghatározása révén,
- A projektteam működésbehozatala egyetértésben a működés és a kommunikáció módjával.

A 3. ábra mutatja, hogy a az egyes projekt típusoknál milyen vezetési technikákat és módszertant kell alkalmazni.

➤ *1-es típus: cél-módszer tiszta*

Mivel a célok és a módszerek jól ismertek, a felvezetési eljárás arra koncentrálni, hogy a végrehajtás szintjén azokat már a projekt kezdeti szakaszában újradefiniálja. A vevő igény meghatározása, vagy a projektindító memorandum képezi a projekt bázisát. Azért „lentől felfelé”, mert a korábbi tapasztalatok alapján nagy esély van arra, hogy a felsőbb szintnek már csak a jóváhagyás kellemes felada-

ta marad. Gyakorlatilag nincs szükség beavatkozásra, ha a vezetők mégis ezt tennék, akkor hátráltatnák a munkát.

A specialista végrehajtók (nagy gyakorlati tapasztalatokkal) segítik a projekt beindítását tisztán megfogalmazott projektszervezeti keretek között. A vezető szerep itt azonos a karmesterével: képzett munkaerő vezetése jól meghatározott feladatvégzés céljából. A karmester követi a kottát, bemutatja, de nem változtatja meg senki.

3. ábra

A projektek beindítása

Tisztázott módszerek	<p>PROJEKT Típ. 2. Coach</p> <ul style="list-style-type: none"> • specialista végrehajtók • brainstorming • meghatározott technikák 	<p>PROJEKT Típ. 4. Sas</p> <ul style="list-style-type: none"> • bátorítás, kreatív tárgyalások • stratégia-meghatározás • kommunikáció
	<p>PROJEKT Típ. 1. Karmester</p> <ul style="list-style-type: none"> • specialista végrehajtók • ismert technika • meghatározott szervezet 	<p>PROJEKT Típ. 3. Szobrász</p> <ul style="list-style-type: none"> • elősegítés • tájékoztató tárgyalások • egyeztetett célok
	Világos cél	

➤ *2-es típus: cél tiszta, módszer nem tiszta (termékfejlesztési projektek)*

Itt a cél jól megfogalmazható, pl. egy projektindító jegyzőkönyvvel. A felvezetés itt arra kell, hogy koncentrálnon, hogyan, milyen célt és hatókört kapjon a munka, milyen módon dolgozzon együtt a projektszervezet. Sokféle képzettségű szakemberekből álló csoport felállítása szükséges, akik valószínűleg lefedik azt a szélességet, amit a projekt megkíván. Célszerű brain-storminggal indítani, hogy feltárjuk, valóban minden utat figyelembe vettünk-e.

A cél világos, de a szereplők egyedül vannak a végrehajtás során, mert ők a specialisták. Pl. futballjátékosok. A cél tiszta, de a végrehajtás során az edző nem léphet a pályára, és nem tudja előre jelezni az eredményt sem. A vezetőnek itt „coach” szerepet kell betöltenie.

Ha már a módszert sikerült megtalálnunk, akkor a projekt befagyasztható, és úgy folytatódhat, mint az 1-es projekt.

➤ *3-as típus: módszer tiszta, cél nem világos (alkalmazási szoftverfejlesztési projektek)*

Mivel a célok nem tisztázottak, a felvezetés kezdeti szakaszában arra kell koncentrálni, hogy meg tudjuk határozni a projekt célját. Ez a folyamat sokrétű tárgyalást követel meg a projekt kezdeti szakaszában mind a projektszervezeten belül, mind pedig a szponzorálók és

érdekhordozók oldaláról. A vezetés módszertana a szobrászéhoz hasonlít. A szoborkészítésnél is a technika ismerte mellett a használt anyag minősége dönti el a végleges formát.

Ha sikerült konszenzusra jutni a cél tekintetében, akkor már a Tip. 1. szerint folytatódhat a projekt.

➔ *4-es típus: módszer nem tisztázott, cél nem világos (szervezetfejlesztés, kutatás)*

Mind a négy felvezetési feladatra figyelemmel kell lenni. Iteratív eljárással kell közelíteni a módszerek és a célok irányába. Ez a szakasz nagyfokú bátorítást és kreativitást követel. A projektvezetőnek a projekt felett kell lebegnie, a végcélra koncentrálni mint a sasnak, és ha valami problémát, lát azonnal le kell ereszkednie és átlendíteni a csapatot a nehézségen.

Ha a közelítések meghozták az eredményt, azaz a jól körülhatárolt célt és a módszereket, akkor lehet tovább folytatni, mint a 2-es vagy a 3-as esetben.

A beindítás, felvezetés szakaszhoz hasonlóan a projektek megvalósításának is megvannak a vezetési technikái.

A projektek sokszínűsége változatos menedzsment módszerek alkalmazását követeli meg, mint az a 3. ábrán is látható.

Projektkivitelezést segítő technikák

A projektmenedzsment négy alapelve:

- Koncentrálj az eredményre!
- Határozd meg a kulturális célokat is, csakúgy mint a technikai célokat!
- Vezess, ne csak tervezz!
- Egyszerűen dokumentálj!

Az eredményre való koncentrációt a mérföldkőtervezéssel tudjuk biztosítani. A célok meghatározását és az elérés értékelését pedig a konfigurációs menedzsmenttel.

A kultúra átalakítását már csak azért sem szabad figyelmen kívül hagyni, mert egy adott projekt gyakorlati jó következményeit semmisítheti meg a kulturális kötöttségek megtartása, az átformálódás sabotálása.

A projekt pl. új technológiát vezet be, amely beindít bizonyos magatartási, azaz kulturális változást, mert:

- új emberek kellenek új ismeretekkel,
- új vezetési rendszereket igényel (akár manuális, akár számítógépes megoldással),
- új szervezeti struktúrát követel meg.

A dokumentumok egyszerűsége garancia azok használatára. A bonyolult dokumentumokat megtanulják használni az emberek. A gyakorlati projektek kis százalékánál használják a számítógépes szoftvereket, mert azok inkább a bonyolultabb, sok manuális munkát jelentő projektek kezelésre alkalmasak és hasznosak.

Mérföldkőtervezés

A projektek korábbi értelmezése a mérföldkőtervezésnek nem tulajdonít akkora jelentőséget, mint a WBS-nek. Az elméletekben úgy jelent meg, mint a projektek fontos határpontja, amelyeknek felelőse van, amelyek segítenek a haladás figyelésében és a közbülső eredmények mérésében, amelyeknek nincs végrehajtási időtartamuk.

Az újabb értelmezés szerint csak az 1-es típusú projekteknel lehet a tervezést rögtön WBS-el kezdeni. Itt lehet a projektet végrehajtandó feladatok sorozatára lebontani, itt lehet konkrét cselekvési tervet készíteni. A 2-3-4 típusú projekteknel ez nem lehetséges, ezért itt a mérföldkőtervezést célszerű használni. A mérföldkövek a projekteknel nemcsak jelzőrendszer szerepet töltenek be, hanem ezekre épül maga a projektterv is, ezért nem árt átgondolni, mi is az a mérföldkőtervezés, és hogyan működik az egyes típusoknál.

A mérföldkövek a projekt fontos állomásai, amelyet e teljes időtartam bizonyos szakaszában el kell érni. Azt határozzuk meg, hogy *mit* kell elérni, nem azt, *hogyan*. Olyan formában kell meghatározni, hogy ne legyen tevékenységfüggő, így nagy valószínűséggel tartós célállapotként szolgálhat, és nem kell megváltoztatni azokat, amint a projekt előrehalad.

Mivel a mérföldkő mérhető állapotokat jelöl, nem pedig tevékenységeket, a mérföldkőterv erőteljes és robosztus, nincs kitéve változásnak. Nagyon lényeges a mérföldkő meghatározásnál a minőségi és hatásköri specifikáció.

P1. Nem jó meghatározás: W1: amikor a jelentés elkészült.

Jó meghatározás: A3: amikor az igazgató jóváhagyta azt az előkészítő jelentést, amely tartalmazza a gyárthatóság értékelését és egy standard megtérülési elemzést is.

Konfiguráció-menedzsment

A konfigurációs menedzsment olyan eszköz, amelyet a mérföldkőtervezéssel összekapcsolva lehet alkalmazni, hogy figyelemmel kísérjük és vezéreljük

- a célok minőségi specifikációjának kifejlődését a 3-as típusú projekteknel,
- a cselekvési terveket a 2-es típusú projekteknel, és
- mindkettőt a 4-es típusú projekteknel.

A konfigurációs menedzsment révén a követelményeket (specifikációkat) vagy a cselekvési terveket az egymást követő szakaszokban új alapokra helyezzük, újraértékeljük.

A konfigurációs menedzsment négy lényeges lépést foglal magában:

- konfiguráció² meghatározás,
- konfiguráció felülvizsgálat,
- konfiguráció kontroll,
- státus nyilvántartás.

Konfiguráció meghatározás:

A PBS-en keresztül határozzuk meg a konfigurációt. A PBS minden eleme konfigurációs egység. Az egyes projektek indításakor bizonytalanság van a konfigurációs tételek (vagy részcélok) meghatározásában, és ezek elérésének módszereiben. A konfigurációs menedzsment révén kezeljük ezt a bizonytalanságot.

Konfiguráció felülvizsgálat:

A bizonytalanság, meghatározatlanság menedzselése formális felülvizsgálati eljárásban történik meg, amelyet minden mérföldkőnél elvégzünk. Az első felülvizsgálat a projektdefiniálási szakasz kezdetén, az e szakasznak megfelelő mélységben történik. A mérföldkövenként elvégzett felülvizsgálatok során a projektleírást finomítani kell. Ha a finomítás révén meghatározott projekt belül esik az eredeti meghatározáson, akkor mehet tovább a projekt, ha viszont nem, akkor valamennyi érdekelt össze kell hívni és tisztázni kell, hogy vajon az előző alapállás-meghatározás vagy a finomítás volt-e hibás.

Konfiguráció kontroll:

Ha a finomítás rossz, akkor újra el kell végezni a felülvizsgálatot, ha pedig a kiindulási alap a rossz, akkor azt kell újradefiniálni, de csak egy változtatási felülvizsgálat után. Ezen vizsgálatnak és elemzésnek ki kell mutatnia, hogy miért volt rossz a korábbi kiindulási állapot, és miért jó az új – mindig szem előtt tartva a projekt végső célkitűzését.

Státus nyilvántartás:

A folyamat hatékonysága érdekében szükség van valamennyi konfiguráció nyilvántartásba-vételére. E nyilvántartást folyamatosan kell vezetni a változtatások indoklásával együtt. Ezzel két célt érünk el:

- informáljuk az érdekelteket az éppen érvényes konfigurációról pl. egy változékony projektben;
- miután az emberek megismerik az új célkitűzéseket és azok konfigurációját, vélhetően nem fogják követni a régit.

A két módszer alkalmazása a négy projekttypusnál

A 3. ábrán összefoglalt felvezetési-vezetési technikákat a megvalósítás során kiegészítik a 4. ábrán felsorolt módszerek.

Az 1-es projekttypusnál részletes cselekvési terv készül már a kezdet kezdetén. A konfigurációs menedzsmentet – ha szükséges – a tervezési szakaszban lehet alkalmazni.

A 2-es típusú projektek ideálisak a mérföldkőtervezésre. A lebontás valamilyen szintjéig a PBS jól meghatározható és ezek a konfigurációs tételek lehetnek aztán a mérföldkövek. Ezt követően a görgető sávós módszerrel lehet a soron következő cselekvési terveket meghatározni a már teljesítettek bázisán. Csak akkor kell részletes feladatlebontási tervet készíteni, ha már minden információ rendelkezésre áll. Az egyes tételek vagy mérföldkövek előállításához szükséges konkrét feladatokat nem ismerjük. A feladatmátrix lesz tehát a tárgya a konfigurációs menedzsmentnek. Minden feladatot úgy tekintünk, mint a mérföldkő egy komponensét, éppen ezért kell a folyamatos konfigurációs kontrolling.

A 3-as típusú projekteknél a PBS nincs jól meghatározva.

A projekt kezdeti szakaszában a cél-produktum szerkezete nem határozható meg. A későbbiek során a szerkezet tisztázódik, de a konfigurációs tételek részletes meghatározása tisztázatlan marad. Ez a terep a konfigurációs menedzsment alkalmazására szolgál. Mivel a konfigurációs tételek a kezdeti szakaszban nincsenek meghatározva, a mérföldköveket tágabb értelmű kontrollpontokként kell meghatározni (a tipikus cselekvéssorokból tudjuk kikövetkeztetni).

A későbbi szakaszokban a teljesített konfigurációs tételek válnak mérföldkővé, de specifikációjuk nem ismert.

A 4-es típusú projekteknél csak nagyon tág keretek között lehet projektet indítani. Ilyenkor arra kell törekedni, hogy minél hamarabb a 2-es vagy a 3-as projektfázisba jussunk.

Projektivitelezési technikák az egyes szinteken

A felső vezetés számára nagy terhet jelent, ha magára vállalja a projektek operatív szintű tervezését és kontrolling feladatait. Ugyancsak nagy kockázat az alsóbb szintekre bízni a teljes vezérlést. Az 5. ábra ajánlást tartalmaz arra vonatkozóan, hogy milyen legyen a munkamegosztás a különböző vezetési szintek között.

Egyszerűbb projekteknél ezeket célszerű a három főcímnél megfelelően mindössze három nyilvántartási lapon vezetni:

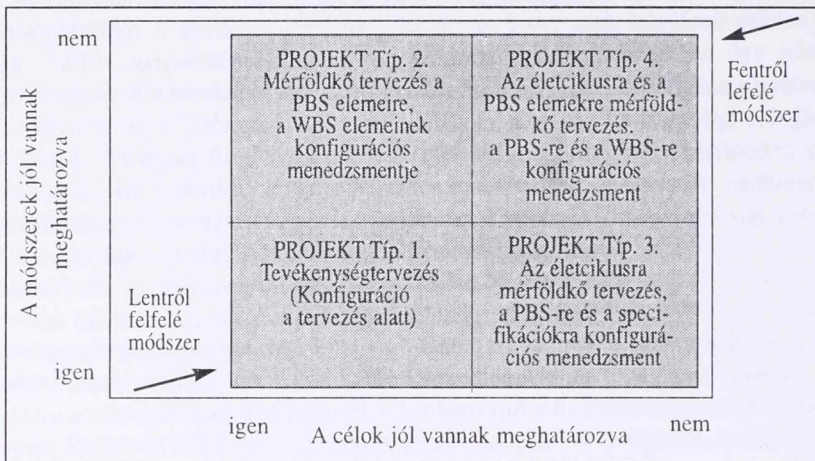
- Mérföldkőterv (és teljesítés-figyelés)
- Projektfelelősi kimutatás (feladatok, felelősök, hatáskörök – és ezek változása)
- Munkaprogram (és előrehaladási jelentés).

Merőben technikai projektek pl. mennyiségi célok, pl:

- Hajóépítés,
- Útépités stb.

² A miből tevődik össze kérdésre ad választ.

A végrehajtás technikái



4. ábra Merőben eljárási projektek pl.:

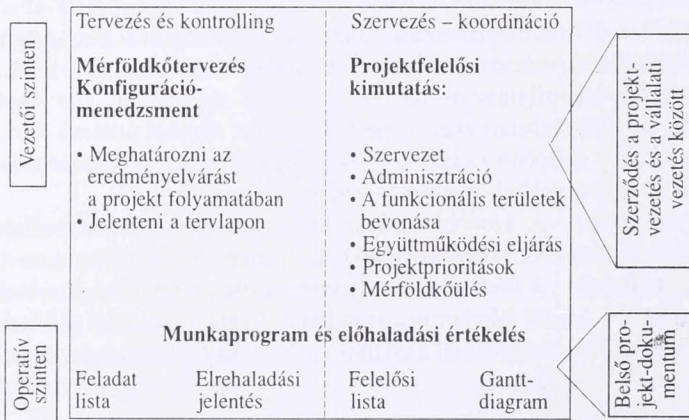
- Minőségi célok kitűzése,
- Szervezeti átalakítás,
- Dolgozók képzése,
- Létszámfelesleg leépítése stb.

Minél összetettebb egy projekt annál inkább meghatározhatatlan a kezdet kezdetén, hogy pontosan mit milyen célból kell elérni. A PSO projekteknél ezért különösen fontos a mérföldkőtervezés és a konfigurációs menedzsment technikáinak alkalmazása a 7. ábrán bemutatott forgatókönyv szerint. (Ami egyébként valamennyi projektre használható egyszerű algoritmus.)

5. ábra

7. ábra

A PM három segítő dokumentuma



A projekttervezés lépései:

a projekt vevőjének beazonosítása, a végtermék meghatározása, a projekt céljának meghatározása, az összes erőforrás- és időszükséglet becslése, a projekt szervezeti formájának meghatározása, kulcsberek kinevezése, a fő feladatok meghatározása, költségvetéstervezés készítése.

A projektprogram-készítés lépései:

a részletes feladatlebonthatás elkészítése, a feladatok egymás utáni sorrendjének kialakítása, az indulási és befejezési idő meghatározása minden feladatra, részletes költségvetés meghatározása minden feladatra, emberek rendelése az egyes feladatokhoz.

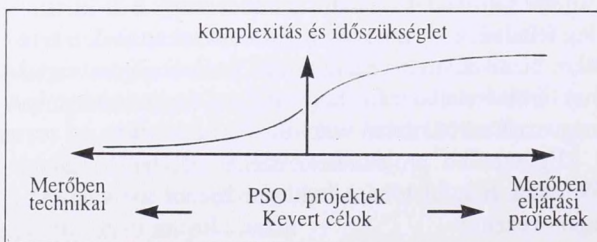
A projektcontrolling feladatai:

a tényleges idő - költség - és teljesítmény figyelése, a tervezett és a tényleges adatok összehasonlítása, meghatározni, hogy szükség van-e beavatkozó intézkedésre, értékelni a különböző beavatkozási lehetőségeket, megtenni a szükséges beavatkozásokat.

A projektek komplexitását a 6. ábrán vázoljuk.

6. ábra

A projektek komplexitása



Kevert célú PSO projektek pl.:

- Új technológia bevezetése,
- Komputerrendszer kialakítása,
- Vállalati költségvetési terv készítése,
- Hosszú távú terv megalkotása,
- Új telephelyre költözés.

Felhasznált irodalom

J R Turner and R A Cochrane: Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill defined goals and /or methods of achieving them (International Journal of Project Management Vol 11. No 2 May 1993)
 J R Turner, Kristoffer V Grunde, Tor Haug and Erling S Anderson: Corporate Development: balancing changes to people, system and organization (International Journal of Project Management Vol 6. No 1 February 1988
 Management by projects in - in der Praxis - Internationale Konferenz 24-25. Juni 1993, Wien