

MOLNÁR Ágnes-KIRILLY András

## A VÁLTOZÁSMENEDZSELÉS TAPASZTALATAI NÉHÁNY MAGYAR TULAJDONÚ KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATNÁL

A szerzők az elmúlt öt év konkrét tapasztalatainak az összefoglalásával ráirányítják a figyelmet a rendszerváltás után alakult százszázalékosan magyar, magántulajdonú kis- és középvállalkozások helyzetére, problémáira. Az anyag harminchárom vállalatra kiterjedő minta alapján készült.

*Változásmenedzselés:* napjainkban egyre többször elhangzó, viszonylag új keletű kifejezés. Vajon mit jelent ez a fogalom és milyen tartalommal bír? Képzelnék el, hogy egy adott vállalkozás, vagy annak valamely szervezeti egysége „A” állapotban van. Amennyiben ezt az elért szintet fenn akarjuk tartani, akkor kisebb módosításokkal, de a korábbi vezetési gyakorlatot lehet folytatni. Ha ellenben ugyanezt a vállalatot vagy szervezeti egységet az „A” állapotból egy magasabb szintre szeretnénk eljuttatni – akár a fennmaradás, akár a fejlődés érdekében –, akkor változásmenedzselésre van szükség.

*Változásmenedzselésnek* nevezzük azt a folyamatot, amelynek eredményeképpen egy cég vagy szervezeti egység A állapotból B állapotba sikeresen mozdul el, és közben egy magasabb teljesítményszintre emelkedik.

Megkülönböztetünk részleges – a cég egy szervezeti egységét érintő – vagy teljes körű – egy vállalkozás egészét érintő – átalakítást. Míg a nagyobb vállalatoknál viszonylag ritka a teljes szervezeti átalakítás, addig ez a kisebb vállalkozásoknál lényegesen gyakrabban fordul elő. Ahhoz, hogy egy szervezet felülről lefelé irányuló, átfogó átalakításon menjen keresztül, a vezetőknek fel kell ismernie, hogy új stratégiára, új jövőképre, új struktúrára, másféle hozzáállásra van szükség. A kisebb vállalkozá-

sok érzékenységük, nyitottságuk, rugalmasságuk és a piacon elfoglalt helyük alapján könnyebben és gyorsabban vihetnek végbe ésszerű, a szervezet egészére kiterjedő változtatást.

A felgyorsult változások korát éljük. A változások, és az ebből fakadó változtatások gyakorisága és időzítése elsődlegesen attól függ, hogy milyen érzékenyek vagyunk a környezetünkben bekövetkezett vagy bekövetkezendő változásokra, azokra milyen gyorsan és milyen mértékben tudunk reagálni.

*Amelyik vezető képes felismerni saját és vállalkozása hibáit, korlátait, az képes megújulni is, és képes a cégét is átalakítani, fejleszteni.* Ezt a nagyszámú pozitív tapasztalatunk is igazolja, csak nyitottság, megértés, kitartás, határozottság, következetesség és még nem kevés állami segítség is kell hozzá. A cégátalakításban, a fejlesztésekben továbbra is meghatározó szerepe van a cég első számú vezetőjének, akitől az egész kezdeményezésnek ki kell indulnia!

### Ideálok, modellek hiányában

Az 1980-as évek végétől alaposan megváltozott Magyarország társadalmi-gazdasági élete. A szocialista gazdasági környezetben az évtizedekig viszonylag stabil, nagy létszámú, többségében termelő, gyártó vállalatok – a piacgazdaság megjelenése és megizmosodása során – kezdtek átalakulni, karcsúsodni. Egy részük szétaprózódott, többen megszűntek, mialatt számos kisvállalkozás

\* A publikáció egy magánkutatás keretében készült tanulmány rövidített változata.

gyökeret eresztett, elsődlegesen a kereskedelem és a szolgáltatóipar területén.

A szabadságra, önállóságra vágyó, vállalkozó szellemű emberek közül sokan, időben felismerték a szűkebb vagy a tágabb környezetük szükségleteit, és hatalmas lendülettel, akarattal és bizonyítási vágygal kezdték meg új tevékenységüket, immár a saját munkahelyükön. Sorra alakultak a magánvállalkozások, a betéti társaságok, a közkereseti társaságok (amelyek minimális induló törzstőkét igényeltek) és a korlátolt felelősségű társaságok (amelyeknél általános volt a több tulajdonos, főképpen a magasabb, az egymillió forintos alaptőke feltétele miatt). Ezen vállalkozások beindításánál az általános tőkeszegénység, a szakmai, gazdasági, pénzügyi és jogi szakismeret hiánya nem volt akadály. Rugalmasságuk, a kis létszám és az alacsony rezsiköltség (az irodák, az üzletek a családi házakban, a lakásokban kaptak helyet), a hatalmas akaraterő sokukat átsegítette a kezdeti nehézségeken. Az új cégvezetők „A majd én megmutatom, hogy lehet ezt jobban is csinálni!” elvet vallották, és a mai napig is ez az egyik legfontosabb mozgató rugójuk.

Időközben, az életképes vállalkozások nem csak fennmaradtak, de tovább is növekedtek, az életképtelenek viszont megszűntek, csődbe mentek vagy a cégvezetők egy újabb tevékenységben próbáltak szerencsét.

A politikai, gazdasági élet átalakulása során a gazdasági-jogi szabályozás, az ellenőrzés és a retorzió hiányosságának következményeként nemcsak az ügyes, hanem az *ügyeskedő* vállalkozások is megszorodtak. Gondoljunk csak az olajszóktókra, a különböző pénzügyi befektetőkre, az illegálisan behozott, computer alkatrészeket forgalmazók kiterjedt hálózatára stb. Szép számmal akadtak olyan vállalkozások is, amelyek egy-egy jól jövedelmező vagy annak tűnő üzletágba, tevékenységbe vágta bele mindenféle szakmai előképzettség nélkül.

Az új cégek vezetőinek másik része *kényszervállalkozó*. Azok a dolgozók, akiknek megszűnt a munkahelyük, létszámleépítés, költségtaekarékosság miatt munka nélkül maradtak, környezetükben más lehetőség nem lévén, kényszervállalkozóvá váltak. Az ő helyzetük volt a legnehezebb, hiszen kizárólag a külső körülmények készítették arra, hogy vállalkozzanak, nem pedig valamilyen belső indíttatás vezérelte őket. Saját vagyoniukat kockáztatva – semmilyen vagy minimális vállalkozói ismeret birtokában – „vitték a bőruket a vásárra”, tették kockára saját, sokszor igen csekély vagyoniukat. Céljuk a megélhetés, és nem a meggazdagodás volt. Nem véletlen, hogy a későbbiekben nagyszámú, megkeseredett, az utol-

só megtakarított fillérjét is elvesztett, adósságokba keveredett emberről, családról hallhattunk.

Az új, izgalmas, bizonytalan dolgok iránt általában a fiatalabb generáció mutat nagyobb fogékonyságot. A 90-es évek politikai változásai egy szabadabb, és ezzel együtt egy bizonytalanabb, kockázatosabb gazdasági környezetet teremtettek. Amennyiben figyelmen kívül hagyjuk a kényszervállalkozókat, elmondhatjuk, hogy az utóbbi másfél évtized vállalkozói rétege a 20–35 éves korosztályból nőtte ki magát. Legtöbbjüknek csak néhány éves munkatapasztalata volt, de ezt a hiányt ellensúlyozta a fiatalokra jellemző nagyobb önbizalom, a becsvágy, a függetlenség iránti igény, a kockázatvállaló képesség, a siker utáni vágy. A már jó néhány éves szakmai ismerettel és tapasztalattal rendelkező új vállalkozók könnyebben indulhattak útnak a fiatalabb társaiknál, ám ők kisebb lendülettel, óvatosabban, megfontoltabban végezték a munkájukat.

Ahogy az egészséges gyermeki fejlődéshez is elengedhetetlen a családi, szülői minta – mert ott tanulja meg a gyermek a nemi szerepeket, az egymáshoz való alkalmazkodást, az irányítottságot és az akaratérvényesítést stb. – úgy van szüksége a legtöbb cégvezetőnek is jó példára ahhoz, hogy képes legyen kialakítani egy működő szervezetet, megosztani a felelősséget, a feladatokat, a szerepeket, meghatározni az azokhoz kapcsolódó irányítási, ellenőrzési, beszámoltatási rendszert.

A szerencsésebbek még olyan vállalatnál dolgoztak, ahol jól működő vezetői – dolgozói hierarchiai, vezetési, kommunikációs rendszer létezett, így azok mintául szolgálhattak a leendő vállalkozások vezetői számára. A kevésbé szerencsések viszont nem rendelkeztek ilyen irányú pozitív tapasztalattal. A vezetői magatartás legtöbbjük számára inkább felejthető, mint követendő példának bizonyult. Gyakran hallottuk azt a megjegyzést, hogy „olyan nem akartam lenni.” Ezért *modell hiányában, vagy rossz modell ismeretében, egy részük előtt nem volt követhető példa*. Az új tulajdonosok elképzelésük, saját belátásuk szerint alakították ki, vezették vállalkozásaikat. Sikereik ellenére, számos hibát követtek el, és sok rossz beidegződés alakult ki az évek során.

#### A vizsgált vállalkozások jellemzői, az alkalmazott módszerek

Tanácsadói munkánkra rendszerint olyan cégeknél került sor, ahol az első számú vezetők saját maguk nem voltak képesek a problémáik megnyugtató rendezésére; érezték a változás kényszerűségét, és eldöntötték, hogy a mostani helyzeten változtatni fognak.

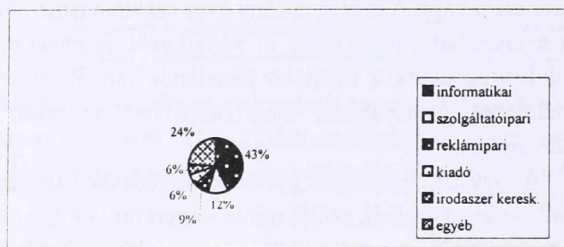
A 33 elemzett vállalkozásra általánosan jellemző volt, hogy a piacon már 4–10 éve eredményesen működtek, nettó árbevételük pedig 100–1.000 millió Ft közé esett. 12 százalékuknak saját gyára vagy termelőüzeme, 30 százalékuknak két vagy több telephelye volt.

Tevékenység szerinti megoszlásukat az 1. ábra mutatja.

A vállalkozások 43 százaléka a versenyszférához, ezen belül is az informatikához vagy az ahhoz szorosan kapcsolódó területekhez tartozott. A cégek 67 százaléka

1. ábra

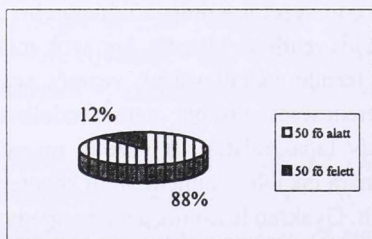
A vizsgált cégek tevékenység szerinti megoszlása



budapesti, 33 százalékuk pedig nem budapesti volt. A vállalkozások létszámát a 2. ábrában foglaltuk össze: Még egy érdekes adat:

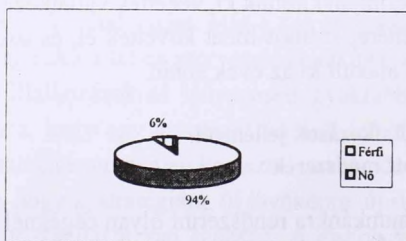
2. ábra

A létszám megoszlása



3. ábra

A cégvezetők nemenkénti megoszlása (%)



Az elemzett cégeket – ez a szám lehet, hogy véletlen – 94 százalékban férfiak irányították.

A vizsgálatban alkalmazott fontosabb módszereink és eszközeink a következők voltak:

- ◆ Adatgyűjtés,
- ◆ Mélyinterjúk készítése,
- ◆ Elbeszélgetés,
- ◆ Munkafolyamatok személyes megfigyelése,
- ◆ SWOT analízis,
- ◆ Regresszió analízis,
- ◆ Gazdasági-pénzügyi és marketing stb. adatok elemzése.

Változásmenedzselési munkánkban, minél kisebb volt egy vállalkozás, annál fokozottabban kellett érvényesíteni a rendszerszemléletet. Amikor azt mondjuk, hogy rendszerszemlélet, akkor egyben azt is állítjuk, hogy ha hozzányúlunk a rendszer bármely eleméhez, és azon lényeges változtatást hajtunk végre, akkor az hatással lesz a szervezet más elemeinek a működésére is. Ezért, miközben törekednünk kellett arra, hogy minél több ismerethez jussunk a vállalkozás egyes elemeire, részeire vonatkozóan, a kapott információkat összegyűjtöttük, újra összeraktuk, azok kölcsönhatásait figyelembe véve azt egységes egészként értelmeztük.

Fontos volt, hogy vizsgálataink során elegendő időt szánjunk magára a dolgozó emberre is, a hierarchia bármely szintjén is helyezkedjen el. A személyes beszélgetéseken túlmenően, időt szakítottunk a dolgozók megfigyelésére munkavégzésük közben, munkaeszközökkel, munkakapcsolataikkal együttesen, a szükségleteiknek, a motivációiknak, az elégedettségüknek és a képességeiknek a megismerése céljából.

**A változás, változtatás halogatásának legfőbb okai**

A cégek vezetői sokszor az utolsó pillanatig halogatták a vállalkozás egészét érintő változtatásokat, főképp a következő okokból:

- ☞ A cégvezető nem volt szakmailag és/vagy érzelmileg felkészülve a változásra.
- ☞ A változásnak a gondolata már előre félelmet keltett az első számú vezetőben. Úgy gondolta, hogy a változásokkal kicsúszik a lába alól a talaj, és elbizonytalanodott. Addig húzta az időt, ameddig csak lehetett.
- ☞ Minden változás pozitív és a negatív hatásokat egyaránt magában hordoz. A kudarcból való félelem igen erős gátló tényező volt.
- ☞ A változtatáskor felborul a megszokott rend. A változások veszélyeztetik a szokásokat, és folytonos gondolkodásra, kreativitásra, éberségre kényszerítetek. Ez pedig szintén visszatartó erő volt.

➤ A változtatás célja nem volt pontosan meghatározva és/vagy a cégvezető bizonytalan volt abban, hogy azt a cég többi tulajdonosával, dolgozóival el tudja fogadtatni: Mit akarok elérni? Kit és mit áldozok fel, és miért? Amennyiben a cégvezető nem volt meggyőződve arról, hogy a változtatás előnyei meghaladják a korábbi, megszokott rend hátrányait, akkor nem mozdult semerre.

➤ A vállalkozás vezetője nem tudhatott maga mögött olyan támogatókat, akik megerősítették és segítettek volna őt a célok elérésében.

➤ A cégvezető úgy érezte, hogy a változtatás túl sok konfliktussal jár.

➤ A vállalkozásban még nem volt igazán kritikus a helyzet. A problémák nem voltak olyan erősek és elviselhetetlenek, amelyek azonnali és kényszerű változást követeltek volna ki maguknak.

Elemzésünk azt támasztotta alá, hogy a cégvezetők akkor voltak hajlandók változtatni, ha már elég rosszul érezték magukat ahhoz, hogy a szükséges lépéseket megtegyék, és/vagy ha már elég ösztönzést kaptak ahhoz, hogy változtatni akarjanak és tudjanak: Pl.: hasonló méretű vállalkozások pozitív példáiról hallottak. Továbbá, ha a változtatás véghez viteléhez, a szakértők megbízásához meg volt a kellő anyagi forrásuk is.

#### A változásmenedzselési munka konkrét tapasztalatai

Az elemzett vállalkozások a következő konkrétan felmerülő okok miatt kezdeményezték az átalakítást:

- A szervezeti struktúra ez idáig nem, vagy nem a megfelelő módon követte a cég bevételének, forgalmának, létszámbővülésének stb. a növekedését.
- A belső információs rendszer nem volt felkészítve a megnövekedett belső és külső elvárásokra.
- A vállalkozások több mint 80 százaléka rendszeres likviditási problémával küszködött.
- Az átalakítást megelőző félévben megnőtt a fluktuáció.
- A fontos pozíciókban (pl. középvezető) gyakori volt az alkalmatlan vagy a hiányzó munkaerő.
- A belső folyamatok nem voltak megfelelően elhatárolva.
- Az ügyfél-reklamációk megszorodtak.
- A meglévő érdekeltségi rendszer (ha volt is) nem működött megfelelően, és csupán néhány kiemelt vezető és/vagy dolgozót érintett.
- Megnövekedett a munkahelyi fegyelmezetlenségek száma, a nem megfelelő színvonalú munkavégzés.
- Erős volt a vezetői túlerheltség, megsokasodtak a testi-lelki panaszok, a komolyabb betegségek – pl. a

magas vérnyomás, infarktus, légzési panaszok –, ráadásul meglehetősen fiatalon, alig túllépve a 30. életévet.

- A vezetői szinteken folytonos volt az időhiány, a kapcsolódás.
- Az első számú vezetőben feltámadt a felelősség megosztása iránti igény, a továbbfejlődés iránti vágy a szervezethez, az irányítás, a tervszerűség és az érdekelt-ség területén.

Éppen a fenti tényezők bekövetkezte vagy részbeni előfordulása miatt az elemzett cégek vezetői felmérték a vállalkozásuk további lehetőségeit, és eldöntötték, hogy a jelenlegi helyzetükön változtatnak.

A vállalkozáson belüli változások több esetben az is motiválta, hogy sok vezető szeretett volna – a kezdeti, éveken keresztül tartó, komoly erőfeszítést igénylő, hosszú munkanapok után – egy kicsit több időt tölteni a családja körében, a hobbijával vagy a kedvenc sportjával, de nem tudta, hogy milyen módon csökkenthetné a munkára fordított időt.

#### Pozitív tapasztalatok

Ezen vállalkozások vezetői létrehoztak és a mai napig is – meglehetősen nagy erőfeszítéssel – működtetnek egy kisebb-nagyobb vállalkozást, amiért önmagában már tiszteletet érdemelnek.

*Az elemzésben szereplő vállalkozásoknál végzett vizsgálatok pozitív tapasztalatait a következőkben foglalhatjuk össze:*

○ *Nyitottság, egészséges önbizalom:* A vállalkozások vezetőinek többsége, a cég megalapítása előtt felfedezett egy piaci rést, egy, még csak néhány szereplős piacot, egy rosszul működő szolgáltatást vagy egy felfutóban lévő üzleti tevékenységet stb., amelyről úgy gondolta, hogy ott képes újat létrehozni, a már piacon lévő szolgáltatást a fogyasztónak magasabb színvonalon kínálni. Ehhez – természetesen – sok és egészséges önbizalomra is szükség volt.

○ *A bizonyítási vágy:* Szinte minden vezetőnél felfedeztük ezt a motivációs tényezőt, amely a vállalkozások beindításakor az egyik legerősebb ösztönző erő volt. A vezetők bizonyítani akartak a szülőknek, a családnak, a volt főnöknek, a régi osztálytársaknak, a barátoknak stb., és természetesen bizonyítani önmaguknak, hogy „Képes vagyok rá!”.

○ *Az önállóság iránti igény:* A legtöbb cégtulajdonos szeretett volna kitörni abból a környezetből, amelyben

korábban dolgozott. Többségük már a saját családjában is korán önállóvá vált, nem kis részük már 18 évesen dolgozott. Az a tény, hogy a vezetők korán felnőtté váltak, a munkavégzésükre is rányomta a bélyegét. Másoktól függetlenül, önállóan akartak dolgozni. Voltak közöttük olyanok, akik egy perc alatt döntöttek, néhányuk rákényszerült, míg mások tudatosan készültek az újjászületésre. Sokan éveig vártak arra a pillanatra, amikor az alapításhoz szükséges pénz összejött, és végre önállóan kezdhették meg a saját üzleti tevékenységüket. Nem véletlen, hogy a „Végre úgy csinálom, ahogy én akarom!”, és „Ezután a saját cégemben, a saját pénzemért dolgozok!” azonos élményként (és sokszor szorongásként is) jelent meg a leendő vezetők mindennapjaiban.

○ *„Szimatmarketing”*: A vállalkozásoknál nem alkalmaztak marketingelemzéseket. A legtöbb vezető ösztönösen érzett rá arra, hogy mit, hol, kinek, mikor és mennyiért adjon el? A megérzéseiket a piac általában igazolta is. A kezdeti sikereknek nagyon nagy jelentősége volt, hiszen ez azt mutatta számukra, hogy jó irányba indultak el.

○ *A jó kereskedői véna*: Szinte minden cégvezető igen jó kereskedői vénával rendelkezett. Valójában ők voltak a kereskedelmi tevékenység mozgató rugói. Az árbevételek nagy százalékát saját üzletkötéseiknek, személyes, jó és kiterjedt ügyfélkapcsolataiknak köszönhették.

○ *Munkavégzés megállás nélkül*: A cégek alapító tagjai – szinte kivétel nélkül – a vállalkozás alkalmazottaivá is váltak. Ahhoz hogy beinduljon az üzlet, hogy kiépítsék az ügyfélkört, hogy megrendelőket szerezzenek, és azokat meg is tudják tartani, éjt nappallá téve dolgoztak. Jellemző volt rájuk a szabadidő nélküli munkavégzés, a család, a hobbi háttérbe szorulása. Pihenőként sem a szombat, sem a vasárnap nem jöhetett számításba, hiszen az adminisztrációs feladatokat, és mindazt, amely a szolgáltatási, kereskedelmi vagy a termelőmunka mellett elmaradt hét közben, azt ilyenkor pótolták. Természetesen, ahogy a cégek stabilabbá váltak, úgy a hétfégi munka aránya is némileg csökkent.

○ *Azon nem tulajdonos dolgozók*, akik a megalakulás óta a cég alkalmazottai voltak, hasonló módon, fáradságot nem kímélve, a hivatalos munkaidőt nem nézve végezték a munkájukat. Lojalitásukat, hűségüket a vállalkozások tulajdonosai sokra becsülték, azt ma már a törzsgárda jövedelmében kifejezésre is juttatják.

○ *Költségtakarékosság*: Minthogy a kezdeti siker szinte minden vállalkozásnál bizonytalan volt, a cégek nagyon szerény körülmények között működtek. A vállalkozások nagy része egy kis lakásban vagy a családi házban kezdte meg az első évet. Amennyiben mégis az irodabérlés mellett döntöttek, nem mentek olyan helyre, ahol az iroda, a műhely bérleti díja túl drága volt. Nem vásároltak új autót, bútort, munkaeszközt, nem költöttek semmi olyanra, amelyre nem elengedhetetlenül volt szükség. Sok cégnél használták a családok, a vállalatok által már kidobott, leselejtezett bútorokat, eszközöket, gépeket, berendezéseket, amelyeket azután maguk felújítottak, megjavítottak, működőképessé tettek. A családi autó üzleti célú használata is természetes volt.

○ *Takarékoskodtak a béreken is*. Amíg a vállalkozás meg nem erősödött, a tulajdonosok többsége minimális fizetésért dolgozott, ha egyáltalán fizettek maguknak valamit. Tapasztaltunk olyat is, mint pl. az egyik vállalkozás tulajdonosai fele annyi bért kaptak, mint az egy szem alkalmazottjuk, akit viszont meg kellett fizetni, hogy ott ne hagyja őket.

○ *Az ügyfél mindenek felett*: Sok helyen láttuk kirakva, kiragasztva „Az ügyfélnek mindig igaza van!” feliratot. A vállalkozások üzleti sikereiket – az egyéb pozitívumok mellett – elsődlegesen annak köszönhették, hogy a cégek vezetői az ügyfelek igényeinek maximális kielégítésére, megelégedettségére törekedtek. Az egyedi, különleges kérésekre adott válaszuk – „Nem probléma! Megoldjuk!” – a munkához, az ügyfélhez kapcsolódó pozitív hozzáállásukat tükrözte. Amennyiben kellett, hétfvégén is dolgoztak. Olyan nagy kincsnek tekintették az ügyfelet, hogy azoknak szinte nem lehetett olyan kérésük, amelyet ne teljesítettek volna. Addig keresték, kutatták a megoldást, amíg meg nem találták azt kapacitásuk, tudásuk, eszközük felhasználásával vagy külső segítséggel, más vállalkozások bevonásával.

○ *Gyors és rugalmas reagálás a piaci igényekre*: Amennyiben egy új termékre, szolgáltatásra merült fel igény, az új cégek vezetői azonnal „rámozdultak” – természetesen az egyébként általánosan szűkös anyagi lehetőségeikhez képest –, és haladéktalanul be is indították az új termék gyártását, forgalmazását vagy a szolgáltatást.

○ *A nyereség visszaforgatása*: A korlátozott anyagi források következtében, a tartós piaci fennmaradás érdekében, a tulajdonosok többsége éveken keresztül visszafor-

gatta a vállalkozás nyereségét. Például találkoztunk olyan tulajdonossal, aki a cégből öt éven keresztül egyetlen forintot sem vett ki. Nem a pillanatnyi meggazdagodási vágy hajtotta a legtöbbjüket, hanem egy hosszú távon is működőképes, versenyképes vállalkozás felépítése, megalapozása.

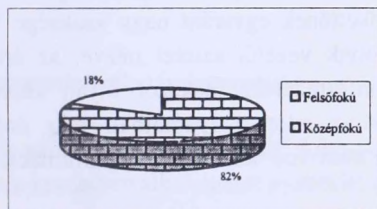
**Magas felső fokú végzettségi arány a cégvezetőknél:** Megvizsgáltuk, hogy az elemzett cégeknél, az iskolai végzettség az első számú vezetőnél hogyan alakult: (4. ábra).

➤ Örvedetes, hogy *ilyen magas volt a diplomával rendelkezők aránya*. A mai kihívásoknak nehéz megfelelni felsőfokú végzettség nélkül.

➤ *Szociális érzékenység:* Vizsgálataink során számos, igen humánus cégvezetővel találkoztunk: Szükség esetén kamatmentes lakáskölcsönt, lakbér és utazási hozzájárulást, fizetési előleget adtak a rászoruló dolgozóknak, céges életbiztosítást kötöttek. Volt olyan cégvezető, aki

4. ábra

**Az első számú vezetők iskolai végzettség szerinti megoszlása (%)**



még lakhatási lehetőséget is biztosított az egyik munkatársának.

➤ *A közösségformálás:* Ajtók, elválasztó falak nélküli térben az emberek hasonlóknak érzik magukat. Amennyiben a munkájukban (felelősségükben, hozzáállásukban) nincs nagy eltérés, egyformán küzdenek munkaidőn belül és esetleg azon túl is, az információ szabadon áramlik, akkor együtt örülnek a sikereiknek és közösen bánkódnak a kudarcaikon is. A kezdeti időkben, a körülményekből adódóan sokan úgy érezték, hogy fontos szerepük van abban, mivé lesz, mivé válik a cég. Ez az érzés igen nagy közösségformáló erővel bírt. A munkahelyi közösségek tagjai privát életükben is összejártak, barátokoztak, együtt szórakoztak stb.

Sajnos, ahogy növekedtek, fejlődtek a vállalkozások, és egyre tágasabb, szeparáltabb helyre kerültek az

emberek, úgy ezen érzések fokozatosan kivesztek a dolgozókból, *többnyire nem az ő hibájukból*.

**A változásmenedzselés szükségességének a tünetei**

A cégek növekedésének, szervezetük változásának számos jellemző tünete van, amelyek rendszerint valamiféle problémás jelenséggel is párosulnak. Ezeket a tüneteket – úgy gondoljuk – azért érdemes részletesen sorra venni, mert tanulni nem csak a pozitív tapasztalatokból lehet. Munkánk során nagyon sokféle problémára, hiányosságra derült fény. Természetesen minden egyes vállalkozásnál nem minden felsorolt tényező jelentkezett, de az összegyűjtött és az alábbiakban bemutatott negatívumok tipikusak:

**A szervezeti struktúra problémaköre**

Az elemzett cégek – egyetlen kivételével – lineáris szervezeti formában működtek. Ezt nem kritikai megállapításként mondjuk, a jó áttekinthetőség, az egyszerű irányíthatóság mind indokolja ezt a felépítést. A kivétel egy többdimenziós mátrix szervezet jellemvonásait viselte, de ez részben magyarázható volt a cég nagyságrendjével és tevékenységével. Ellenben még náluk is, az egységek vezetőinek, a saját területükön belül, igen korlátozott jogkörük volt.

A látókörünkbe került vállalkozások *91 százalékában a tényleges vezetői – irányítási feladatok egy kézben, az ügyvezető(k) kezében összpontosultak*. John Child szerint ez megfelel a szervezetfejlesztés négy fázisa közül az első szintnek, amelynek jellemzői: „Kis szervezet, formalítások nélkül. Egyszemélyes show.”<sup>1</sup> A stratégiai döntéseket a tulajdonos hozta meg a saját, ill. a cég szükségletei alapján.

Az ügyvezető igazgatók görcsösen ragaszkodtak a vezetői hatalmukhoz (már csak tulajdonosi mivoltukból eredendően is), és abból semmiféle irányítási jogot nem szívesen adtak át. Így, amennyiben ki is neveztek valakit középvezetőnek, az csak nevesített, nem pedig valóságos hatalommal rendelkező vezető volt. Részletesen:

A szervezeti felépítést tekintve a leginkább jellemző volt, hogy minden egység vagy közvetlenül maguk a dolgozók a cégvezetők irányítása alá tartoztak. Így például, egy kereskedelmi cégnél nem volt kereskedelmi vezető,

<sup>1</sup> John Child: A szervezetről – vezetőknél (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1982.) 202–203. p.

igazgató. Az adminisztratív szervezetnek úgyszintén nem volt igazi vezetője.

*A cégeknél közvetlenül a legfelső vezetők alá tartozó vezetők és/vagy beosztottak száma 2 és 23 fő között változott, de a jellemző a tíz és a húsz fő közötti szám volt.*

A névleges irányítási szintek száma a cégek 58 százalékánál kettő, 39 százalékánál három, egy százalékánál pedig négy volt.

A vezetők aránya 11 százalékos volt az összes foglalkoztatottra, és 13 százalék volt a beosztottakra vetítve. Ezek az arányok azért a valóságban rosszabbak, mert a vezetői szint nem járt önmagában tényleges vezetői hatalommal. Mint ahogy már említettük, ezen cégeknél a tényleges vezetői hatalmat, az irányítást szinte kizárólag maga az ügyvezető gyakorolta.

Azoknál a vállalkozásoknál, ahol az első számú vezetőhöz az áttekinthetőnél, és ezen a szinten, a normálisan irányíthatónál (5–7 fő) több egység vagy közvetlen beosztott tartozott, ott a hibás vezetői struktúra középvezetői szinten is öröklődött. A középvezető(k) arra törekedtek, hogy minél több egységet vagy dolgozót gyűjtsenek be maguk alá, főképpen azért, hogy önnön jelentőségüket, fontosságukat folyamatosan igazolják.

Tapasztaltuk, hogy egyes cégeknél a szervezet – a növekvő piaci igények miatt – akkor is nőtt, amikor ezt a cégvezető már nem kifejezetten akarta, mert látta saját képességeinek a korlátait.

Elmondható, hogy majdnem mindenütt volt korábban már vezetői próbálkozás a szervezet átalakítására, amely vagy annyira nem vált be, hogy azt meg is szüntették, pl. azért, mert alkalmatlan embereket neveztek ki egységvezetőknek, vagy pedig a cégek éppen azért kértek külső segítséget, hogy működőképessé tegyék az általuk kialakított szervezetet.

#### **Döntés, felelősség-megosztás, belső kommunikáció**

*A cég életét meghatározó stratégiai, valamint a folyamatos működéshez szükséges napi döntéseket is szinte kizárólag maga az ügyvezető igazgató hozta meg, semmiféle vagy csak minimális beleszólást engedve a vezetőtársainak. Ez a gyakorlat nemcsak hátráltatta a cég működését, a munkafolyamatokat, hanem erősen gyengítette a dolgozók természetes motivációit, rombolta a már nehezen kivívott középvezetői tekintélyt is.*

A beosztott vezetők szinte sehol sem rendelkeztek szabad akarattal, elképzelésük szerint semmilyen összefélt, így ha bármilyen jellegű vásárlás (munkaeszköz,

promóció, reprezentáció) céljából pénzre volt szükségük, akkor többnyire kuncsorogni kényszerültek a cégvezetőnél. Ösztönzésre, elismerésre, fejlesztésre önálló keretük nem volt.

A beosztottak minden problémájukkal az ügyvezetőhöz fordultak, mert azt tapasztalták, hogy azokat csak ő tudja megoldani. Ez nem véletlen, hiszen a többi vezető nem volt felhatalmazva számos olyan intézkedésre, amely elengedhetetlen lett volna a számára.

*Ennek a jelenségnek komoly veszélye van. A középvezetők és a dolgozók leszoknak az önálló gondolkodásról, a problémamegoldásról, elveszítik a kezdeményező képességüket, az egyéni felelősségérzetüket, a motivációjukat. Minél hosszabb ideig marad fenn ez az állapot, annál károsabb.*

Probléma, baj esetén a felelősség úgy „oszlott meg”, hogy az első számú vezető megpróbálta valakinek a nyakába varrni a felelősséget. Ezek nem valódi felelősségre vonások, hanem inkább leszúrások voltak.

*Az elemzett vállalkozásoknál hiányos volt az információáramlás. A szükséges vagy inkább elégséges információk adásvételét a kereskedelmi, gazdasági folyamatok kényszerítették ki. Sokszor találkoztunk azzal a gyakorlattal is, hogy egy-egy fontos információról csak a kereskedelmi, vagy pedig csak a gazdasági vezető tudott, holott mindkettőnek egyaránt nagy szüksége lett volna arra. Bármelyik vezetői szintet nézve, az érintettek a szükséges információkat sokszor olyan későn kapták meg, hogy az adott folyamatban már érdemi beavatkozásra nem volt lehetőség, az információ érdektelenné vált.*

A négy szemközti beszélgetés volt a leggyakoribb kommunikációs forma. Értekezletek csak ritkán voltak, azok is rendszertelenül. Írásos információközlés nem volt, vagy csak szintén elvétve.

Megtapasztaltuk a korszerű informatikai rendszereknek is a hátrányát olyan esetben, ahol azt nem megfelelően használták: *Az egyik elemzett vállalkozásnál, nagyon komoly ellenállást és dühöt váltott ki a középvezetőkből és dolgozókból az igazgatónak az az új szokása, miszerint a vezetői értekezleten kívül kizárólag e-mail-ben volt hajlandó kommunikálni. Kéréseit, utasításait csakis a belső levelezési rendszeren keresztül küldte el, még akkor is, ha a szomszéd szobában ülőket kívánta utasítani.*

*Ahogy a középvezetői szinten is hiányos és megkésett volt az információk átadása, úgy ez a dolgozók tájékoztatása esetében sem történt másként. A beosztottak nagyon keveset tudtak arról, hogy valójában mi is történt a*

cégnél, melyek voltak a vállalkozás legfontosabb jellemzői, hogyan fogalmazták meg a vállalat jövőképét, hová szeretne az eljutni, az adott évre a cégnek milyen üzleti céljai, tervei voltak, a forgalmazott termék/szolgáltatás milyen helyet foglalt el a piacon stb., milyen fejlesztések, események voltak várhatók.

Információk hiányában, a dolgozóknak igen téves elképzelései alakultak ki a cégről, és amint megállapítottuk, igen nagy tájékozatlanságról tettek tanúságot. Erre pedig érdemes jobban odafigyelni, mert ez is egyfajta motivációs eszköz, a hovatartozás, a dolgozói elégedettség, a ragaszkodás fontos tényezője. *A megfelelő ismeretek hiányában nő a dolgozók érdektelensége és egyben a kiszolgáltatottsága is. Biztonságérzet hiányában pedig csökken a munkateljesítmény.*

Azt tapasztaltuk, hogy a vezetők és a beosztottak egyaránt igénylik, hogy rendszeresen be tudjanak számolni a sikereikről, a nehézségeikről és a problémáikról is. Sok esetben elég lenne meghallgatni őket, mert a problémák megfogalmazásakor már a megoldás is körvonalazódik, vagy egészen minimális segítség is elegendő a továbblépéshez. Gyakran a figyelmes, őszinte meghallgatás is ösztönzőleg hat a dolgozókra, mert érzik, hogy figyelnek rájuk, fontosak a cég számára. Már pedig ha törődnek velük, ők is sokkal inkább a magukénak érzik a céget.

#### A belső folyamatok elhatárolatlansága

A vizsgált vállalkozásokban a belső folyamatokat a hagyomány, a kezdetben alkalmazott gyakorlat alakította ki:

⇒ A munkafolyamatok többsége a cég megalakulása óta kialakult rendszer szerint funkcionált. A legtöbb dolgozó – a cég növekedése ellenére – ugyanazt tette, amit évekkel ezelőtt rátestáltak vagy a saját kárán megtanult, új dolgozó esetén pedig, ahogyan a cégnél régebb óta dolgozó kollégája végezte.

⇒ Nem egyszer előfordult, hogy a kereskedelmi szervezet dolgozója gazdasági – pénzügyi tevékenységbe tartozó munkát végzett és persze fordítva is. Pl. a gazdasági szervezet munkatársa tartotta nyilván a kereskedelemhez szükséges adatokat vagy a kereskedelmet kiszolgáló szállítást felügyelte.

⇒ Gyakran éles volt az érdekellentét a „termelő-kereskedő” és a gazdasági szervezet között. A közös érdekeltiség hiánya, és nem utolsósorban az első számú vezető akarata a gazdasági szervezet vezetőjét és dolgo-

zóit főképpen a mindenáron való költségtakarékosságra, és kizárólag a saját feladatok elvégzésére kényszerítette, nem pedig a kereskedelmi munka támogatására.

⇒ Az elemzett cégekben az első számú vezetők és a középvezetők is látták, hogy a munkájuk sokkal könnyebb lenne, ha bizonyos feladatokat átadtak volna a beosztottaiknak. Hogy mégis miért maradt sok minden a nyakukon? Érzésük szerint, egyszerűbb és gyorsabb volt, ha ők maguk oldották meg a feladatot, mintha azt kiadták volna. „Mire elmagyarázom neki, addigra én már ötször végzek az adott munkával!”

*Részletes, adott dolgozóra igazított munkaköri leírást a cégek 91 százalékánál nem adtak a munkavállalóknak.*

#### A differenciált ösztönzési, érdekeltségi rendszer hiánya

A szervezeti felépítéshez szorosan kapcsolódik az ösztönzési, érdekeltségi rendszerek problémaköre. Még a helyesen felépített szervezet sem működhet hibátlanul, megfelelő érdekeltségi rendszer nélkül. Az érdekeltségi rendszerrel, mint a közgazdasági tényezők meghatározó elemével, kiemelt jelentőségénél fogva külön is foglalkozunk. Tapasztaltaink azt mutatták, hogy néhány nagyobb céget kivéve *csak embrionális formában létezett a klasszikus értelemben vett érdekeltségi rendszer.* Az ösztönzés lényegében kimerült az üzletkötőknél alkalmazott, nem túl bonyolult jutalékrendszerben. A vezetők és a beosztottak általában havi fix bérezésűek voltak, amelyek kiegészültek – jó esetben –, év végén egy kis jutalommal.

Általánosságban elmondható az is, hogy *ahol volt is év végi jutalmazás, premizálás, ott az nem volt kihirdetve, és nem is volt semmiféle objektív feltételhez kötve sem a dolgozói, sem pedig a vezetői oldalon.* A feltételek teljesülésekor az a tulajdonos – cégvezető részére sem jelentett kötelezettséget. Azt is tapasztaltuk, hogy a cégvezetők többsége nem igazából tudta, hogy mi a különbség a jutalom és a prémium között.

*A kiosztott pénzösszegeket szinte kizárólag a személyes kapcsolatok, szubjektív kritériumok alapján határozták meg – gyakran az ügyvezető jó vagy éppen rossz hangulatától függően.*

További problémaként merült fel az, hogy *a különböző tevékenységet végző szervezeti egységek között nem volt megteremtve az összhang sem az érdekeltségi rendszerben, sem a kommunikációban.*

Az érdekeltségi rendszer szerves része a bérezési rendszer. A vállalkozásoknál meglévő *bérearányok igen*

torzak voltak. A vezetők és a beosztottak bére között nagyon kicsi volt a különbség. Százalékban kifejezve: Amennyiben az ügyvezetőjét 100 százaléknak vesszük, akkor a középvezető 75–80 százalék, a dolgozó pedig kb. 10–15 százalékkal kevesebb volt. Az idevágó tapasztalatok és a szakirodalom szerint a helyes arány 100–50, 30–25 százalék lett volna.

Ez pedig rossz gyakorlat, mert ily módon a nagyobb felelősség, a lényegesen több munka nincs elismerve, és ez szintén állandó forrása az elégedetlenségnek.

A vizsgált cégeknél számos esetben előfordult, hogy az azonos munkakört betöltő ugyanolyan vagy közel azonos végzettségű, korú dolgozók bére jelentős mértékben eltért egymástól, mert a felvételnél az egyik beosztott, a saját bére megállapításakor jobb feltételeket tudott kialakítani magának. Ez szintén sorozatos konfliktusforrás volt.

A bérezési gyakorlatban rendszeresen tapasztaltuk, hogy a cégek vezetői azt gondolták, a bér valamiféle misztikus dolog, és a dolgozók egymás bérét, jövedelmét nem ismerhetik meg. Véleményünk szerint ez óriási tévedés, a dolgozók ugyanis nagyon is jól ismerték egymás bérét, jövedelmét, és azt minden adandó alkalommal meg is beszélték egymással. *Túl kicsik voltak ezek a cégek ahhoz, hogy az ott dolgozók egymás béréről ne tudjanak.*

Az üzletkötői jutalékok általában fix százalékra voltak beállítva, sávós, progresszív jutalékrendszert a cégek nem alkalmaztak. Ez a rendszer is szerepet játszott abban, hogy amikor a kereskedők a saját maguk számára beállított havi jövedelemszintet elérték, amelyből már ők és a családjuk normálisan megélt, akkor leálltak, és abban a hónapban már nem törték magukat.

Változásmenedzselési munkánkban, a szervezetfejlesztést rendszerint követette az érdekeltségi rendszer ki- vagy átalakítása. A menedzselte cégeknél, az első évben még a legegyszerűbb formát, bevétel-, illetve költségérdekeltségi rendszert vezettünk be. A következő évben, amikor már a szükséges tapasztalatok, feltételek is megvoltak, profitérdekeltségi formára tértünk át. A visszajelzések azt mutatták, hogy amikor egy vállalkozásnál már kialakult egy jól működő érdekeltségi rendszer, akkor a dolgozókat komolyan motiválta, hogy a jövedelmük egy része valamilyen teljesítménykövetelménytől függött.

### Dicséret, fegyelmezés, számonkérés

Mindeddig csak az anyagi érdekeltségről beszéltünk. Szót kell azonban ejteniünk az érdekeltség egyéb formáiról is:

*Érdekeltté tenni valakit, motiválni a vezetőket és a dolgozókat nem csak a pénzzel lehet. Az embereket az is motiválja, ha pontosan tudják, hogy mi a dolguk, és azzal is tisztában vannak, hogy a velük szemben felállított követelményeknek meg tudnak felelni, hogy amit rájuk bízunk, azt képesek sikeresen elvégezni. A munka akkor motivál igazán, ha a feladat meghatározása mellett a célok, az elvárások, a rendelkezésre álló idő, a felelősség is egyértelmű, valamint biztosítva van a jogkör, és az eszköz is megvan az eredményes munkavégzéshez. Ezért szükséges, hogy az ilyen méretű vállalkozásoknál, részletes munkaköri leírások legyenek, mindenki tisztában legyen az elvárásokkal, a saját felelősségével, biztosítva legyen a jogköre. A tanulmányban részletezett problémák alapján kiderült, hogy ezek szinte mind hiányoznak, vagy hiányoztak a vizsgált vállalkozásoknál.*

A legtöbb dolgozót az is motiválja, ha részt vehet valamilyen projekt, feladat kialakításában, meghallgatják az ötleteit, a javaslatait, vagy hozzájárulhat a vállalati célok kitűzéséhez. Amennyiben a dolgozó csapatként együttműködik másokkal, és nem alárendeltje másoknak, akkor aktív részvevőként, nem pedig szenvedő alanyként éli meg az újabb és újabb feladatok végrehajtását, a célok eléréséért való küzdelmet. A négyöt fős vállalkozásoknál a team munka még elég jól funkcionált, de ahogy a cég növekedett, úgy ment egyre inkább a vezető a saját feje után, és a terveibe, a fejlesztéseibe, a döntéseibe – érdemben – már nemigen vont be másokat.

Az erkölcsi elismerésről sokan úgy vélekedtek, hogy az valamiféle szocialista maradvány, hiszen az embereket csakis a pénz érdekli. Elismerni azt jelenti, hogy észre vesszük, megköszönjük mások erőfeszítéseit, eredményeit. A sikeres munka önmagában is motivál, de ha ezt más is észreveszi, elismeri, szóvá teszi azt, akkor az boldogabbá teszi az embert, felemelő érzéseket kelt a megdicsértben és ezzel megsokszorozza a tettrekészségét. *Az analizált cégeknél nem volt szokás dicsérni, elismerni. A legtöbb vezető nem, vagy csak nagyon ritkán élt ezzel a motivációs eszközzel.*

A vezetői stílusokat, módszereket elemezve azt állapíthattuk meg, hogy a dicséret szinte ismeretlen fogalom és eszköz volt, pedig ez igazán semmibe sem kerül. A vezetők azzal érveltek, hogy azért nem dicsérnek, mert a jó, a kifogástalan és az eredményes munkának természetesen kell lennie, hiszen a dolgozók ezért kapják a fizetésüket. A vezetők attól is tartottak, hogy a munkatársak a dicséret hatására elbázzák magukat, és bérköveteléssel lépnek majd fel.

*Az elvárások nem voltak tudatosítva, ezeknek az írásos rögzítéséről pedig szinte egyáltalán nem beszélhetünk. Nem volt kialakítva és így tudatosítva sem, hogy milyen tettek mi is a következménye. Kivétel ez alól a lopás volt, amely azonnali elbocsátással járt, és ezt minden dolgozó tudta.*

*Nem volt fokozat a fegyelmezési, a büntetési eszközök alkalmazásában. Általánosságban megállapítható volt, hogy a fegyelmezés – majdnem kizárólagosan – a szidásból, a leszúrásból (mondhattuk volna csúnyábban is) állt. Amikor a vezető már megunt a dolgozó linkességét, hibáit, gyenge teljesítményét, akkor a legegyszerűbb és leggyorsabb utat választva, egykettőre kirúgta őt.*

*A dolgozók gyakran voltak teljesen kiszolgáltatottak a vezetők kénye-kedvének, hangulatának. Nem egy cégnél tapasztaltuk, hogy elsősorban az üzletkötők és a kereskedelmi vezetők „egymásnak adták a kilincset”, mert nem bírták az ügyvezető autokratikus módszereit.*

*A számonkérés is ad hoc jelleggel működött. Erre szinte mindig akkor került sor, amikor egy vagy több dolgozóval komolyabb probléma fordult elő. Sajnos a vezetők arra ritkán gondoltak, hogy a baj a szisztematikus beszámoltatással, számonkéréssel megelőzhető lett volna.*

*Semmilyen vezetői szinten nem voltak rendszeres beszámolók, értekezletek. Azok a vezetők, akik időnként tartottak is ilyet, nem készültek fel rá elég alaposan, ezért az a kívánt hatást nem is érte el.*

*Sokszor az is problémát okozott, hogy az értekezleteket rossz időpontban (pl. pénteken, késő délután) és nem megfelelő körülmények között (pl. állandó ügyfélforgalom, rendszeres telefoncsörgés mellett, bőrkanapecében elterülve) tartották meg.*

*Az ellenőrzést a vezetői tevékenység egy igen elhanyagolt területként jellemezhetjük: Nem voltak rendszeres ellenőrzések, csupán a problémák pillanatnyi elhárításáról beszélhetünk. A cégvezetők rendszeresen sem a dolgozók munkáját, sem a felkészültségét nem ellenőrizték. Munkánk során csupán egyetlen pozitív példával találkoztunk, amikor az igazgató rendszeresen, havonta két alkalommal elkísérte a saját beosztottját a külső munkákra. Munkaruhát öltött magára, és mint „kisegítő szakember” vett részt az aznapi feladatok teljesítésében. Elmondása alapján, ezeken a munkanapokon szerezte meg a leghasznosabb információkat ahhoz, hogy a „holnap rögs útján” nagyobb biztonsággal, és eredményesebben haladjon tovább.*

*A cégvezetők többsége az ellenőrzésre szánt időt haszontalan időtöltésnek tekintette. Mondásuk szerint „ez nem hoz pénzt”. A vezető csak akkor lépett közbe, ha már*

*bekövetkezett a baj. Amennyiben valamelyik cégnél találkoztunk is ellenőrzéssel, az a szerződések megkötésére, a megrendelésekre és a munka végeredményére, a végtermékre vonatkozott.*

*Munkaidő-elemzéseink azt mutatták, hogy a vizsgált napokon a cégvezetők átlagosan 5–10 percet, a középvezetők pedig még annyit sem, mindössze 3–4 percet fordítottak érdemi ellenőrző munkára.*

### Közgazdasági problémák

*Az elemzett vállalkozásoknál igen kevés volt a felső fokú közgazdasági végzettségű vezető. A közgazdasági vezetői szerepet szintén az ügyvezető próbálta betölteni, számos alkalommal kényszerűségből és/vagy bizalmatlanságból. Jó esetben a cégeknek volt egy önálló könyvelőjük.*

*Az általunk vizsgált cégek vezetőinek a többsége műszaki (villamos-, vegyész- vagy gépészmérnök) végzettségű volt. Ily módon, a gazdasági területen is elkelt a segítség. Igaz, találkoztunk több olyan vezetővel, aki ugyan elkezdte a második, pl. mérnök-közgazdász diploma megszerzését, de a befejezésre már nem volt elég ideje vagy ereje, holott érezte annak szükségességét.*

*Mint azt a nemzetközi és a fejlettebb hazai példák is mutatják, ma már nem elég az, hogyha egy cégnek önálló főkönyvelője van. A főkönyvelő feladata napjainkra a költségek csökkentésére és a veszteség források feltárására szűkült. A mai kis- és középvállalkozások többségének szüksége van egy olyan gazdasági – pénzügyi szakemberre is, aki globálisan elemzi és tervezi a gazdasági folyamatokat.*

*Az elemzett vállalkozásoknál a közgazdasági problémák igen sokrétűek voltak, és determinálták a vállalkozás egész működését. Terjedelmi okok következtében elemzésünkben csak két fontos területtel tudunk foglalkozni:*

#### a) Tervezési hiányosságok

*A napi, rendszeres értékesítési – beszerzési kényszer és az ebből fakadó pénzügyi gondok miatt sokszor csak a napi feladatok megoldására jutott idő, energia. Éves tervek meglehetősen ritkán készültek, hosszabb távúak pedig egyáltalán nem voltak. Az éves tervek közgazdasági/piaci/belső szervezeti megalapozottsága minimális volt. Számszerűsítve: a cégek 76 százalékánál nem volt semmilyen megalapozott, komoly tervezés.*

*A reális tervek kidolgozásához nem ritkán hiányoztak a bázisadatok, illetve azokat nem használták fel. Ez legtöbbször nem az informatikai rendszer hibája volt,*

hanem az adatok feldolgozásának szükségességét fel nem ismerő vezetésé, az elemzéshez szükséges idő, valamint a szakmai felkészültség hiányáé. Hiszen a bevitt adatokat nem elégséges látni, azokat tudni kell értelmezni is. A vezetők többsége folytonos időhiányra hivatkozva elmulasztotta mind az elemzési, mind pedig az alapos tervezési munkát.

*Az elemzett cégeknél készített tervek fontosabb hiányosságai:*

- *A tervek maximum céges szintűek voltak.* Egységekre, üzletágakra, az egyes – a forgalomban, az eredményben, a költségtakarékosságban érdekelt – dolgozók számára, és minimálisan negyedéves szintre nem voltak lebontva.
- Nagy hiányosság, hogy a tervek teljesítése vagy nem teljesítése nem volt összekapcsolva rendszeres elemző munkával, ösztönzéssel, számonkéréssel.
- *A meglévő tervek is – elsődlegesen – az árbevételek körére szűkültek le,* a költségek részletekbe menő, pl. költséghelyes tervezésével csak elvétve találkoztunk.

*Szintén nem találkoztunk pénzügyi tervekkel.* A cégek vezetői még minimálisan, havi bontásban sem tervezték meg a bevételeiket és a kiadásaikat, pedig azzal igen sok, napi pénzügyi problémától kímélhették volna magukat. A napi bevételeiket a több év alatt felgyülemlett tapasztalat alapján becsülték meg, és osztották be. Ezért, nem egy esetben, egy-egy váratlan nagyobb kiadás komoly likviditási problémát okozott.

#### *b) Tőkeellátottsági gondok*

Az elemzett cégek több mint 85 százaléka már a megalkulása óta tőkehiánnyal küszködött és küszködik még ma is. Ennek több oka van:

- Az a tőke, amellyel a cég megalakult, már eleve minimális volt.
- Az erős verseny állandó beruházást, készletezést kényszerített a vállalkozásokra.
- Végül, de nem utolsó sorban, ne feledkezzünk meg a magas adókról, járulékokról sem, amelyek folyamatosan tovább csökkentik a felhalmozható tőke mennyiségét.

A vizsgált cégek 68 százalékánál tapasztaltuk, hogy amennyiben egy-egy cég a méretéhez képest nagy beruházást hajtott végre, ahhoz rendszerint szükség volt, hogy a cégvezető és/vagy a tulajdonosok a korábban összegyűjtött és félretett saját jövedelmükből pótlólagos tőkebevonást hajtsanak végre, akár a családi vagyoni kárára is.

Gyakori volt, hogy a vállalkozások azért, hogy egy-egy nagyobb üzletet megnyerjenek, 40–60–80 napos fizetési határidejébe is belementek. A vevők fizetési határidejének lejártá és nem teljesítése után a cégek sokszor hetekig vártak a pénzükre – mondván, ez olyan nagy ügyfél, hogy nem szólhatunk neki, fizessen már. Ez szintén rendszeresen csökkentette a forgatható pénzüsséget. Ezért ezek a cégek – bár üzleti moráljuk nem engedte meg, mégis – rákényszerültek a nekik beszállító pénzt forgatni, azaz olyan későn fizetni, amennyire ezt a szállító türelme megengedte. A fizetési határideők csúsztatása így járt körbe-körbe.

Pozitívum volt viszont, hogy *a vállalkozók többsége a nyereség több mint 50 százalékát rendszeresen visszaforgatta.*

Az analizált cégeknél hitelfelvétellel egyáltalában nem, vagy csak elvétve találkoztunk, mert:

- A hitelek kamatai olyan nagyok voltak, hogy azokat a piacon jelenleg érvényesíthető áraból nem lehetett kigazdálkodni, illetve
- A rossz gazdálkodási – pénzügyi mutatók miatt a cégek többsége nem is kaphatott hitelt.

*Általánosságban, a vállalkozások piaci stabilitása sokkal jobb volt a pénzügyi stabilitásuknál.* Több mint 80 százalékuk folyamatos likviditási, finanszírozási problémákkal küzdött. A pénzgazdálkodás – a legjobb esetben is – a minimális szabad tőke lekötésében merült ki.

#### **A dolgozó ember érzésvilága a változó szervezetben**

Számos munkahelyen tapasztaltuk, hogy a dolgozók igen el voltak keseredve, mert a vezetők egyáltalában nem voltak kíváncsiak a véleményükre. Azt is sokan sérelmezték, hogyha a vezető ötletet vagy javaslatot kért tőlük, azt nem fogadta meg vagy nem is reagált rá, hiszen ő már a kérdés pillanata előtt döntött.

A dolgozók a munkájukról visszacsatolást általában csak akkor kaptak, ha valamit elvették. Dicséret, konkrét értékelés nagyon ritkán hangzott el.

Ösztönzés, elismerés helyett a dolgozók gyakrabban hallhatták azt, hogy: „Azért kapod a fizetésed, hogy rendesen végezd a munkád.” Ez a hozzáállás a rendes munkavégzéstől azoknak is elvette a kedvét, akik addig becsülettel dolgoztak. A pénz nagyúr! Ezért azután az alkalmazottak sok mindent eltűrtek, és még hálásak is voltak, mert nekik legalább volt munkahelyük, fizetésük.

„Az emberek érzelmi lények. Ugyanúgy szükségük van simogatásra és figyelemre, mint kenyérre. Szenved-

nek, ha megfosztják őket a kommunikációtól. A börtönben a lázadók legsúlyosabb büntetése a magány, amit kínzásként is alkalmaznak”.<sup>2</sup> Vajon nem kínzás-e az, ha egy dolgozó, az adott keretek között nem kapja meg azokat az alapvető információkat, amelyek birtokában biztonságosan mozoghat, dolgozhat? Ha nem tudja, mit szabad és mit nem, milyen „magasabb rendű” célokért dolgozik, mit kell képviselnie, és hogyan? Elégedettek-e vele vagy sem?

Mindezek ellenére, a legtöbb dolgozó, akinek már volt nagyvállalati vagy multinacionális cégnél állása, a jelenlegi munkahelyét jobban kedvelte, mert kisebb, barátságosabb, emberibb légkörben dolgozhatott. Az összes, eddig említett probléma ellenére, az új munkahelyen a dolgozók fontosabbnak, nélkülözhetetlenebbnek érezték magukat, mint a nagyvállalatoknál. Ez még akkor is így volt, ha a kisebb vállalkozásban rendszerint többet kellett teljesíteniük.

A cégek vezetői – jobban belegondolva – rájöhettek arra, hogy minél barátságosabb munkahelyi környezetet teremtenek, annál nagyobb hűséget, odaadást, teljesítményt várhatnak el a beosztottaiktól.

A munkavállalók leterheltsége, az elemzett vállalkozásokban nagyon eltérő volt. Akadt, aki azért panaszkodott, mert nem volt elegendő munkája, mások viszont azt nehezményezték, hogy túlterheltek és hiába szóltak, nem kaptak segítséget.

*A munkahelyi szex:* Tudjuk, hogy erről nem nagyon szokás beszélni, de azt tapasztaltuk, hogy a szexnek meghatározó jelentősége volt. Az embereket rendkívüli mértékben foglalkoztatta, hogy: „ki kivel, hogyan, és mikor”, és nem csak a munkahelyen kívül, hanem a cég falain belül is.

A társadalmi átstrukturálódásból eredően, kevesebb figyelmességben van része a nőknek, több teher nehezedik a vállukra, több feszültséget kell valamilyen módon oldaniuk, mint korábban. Csökkent a kulturált szórakozóhelyek száma, megváltoztak az ismerkedési helyszínek. A szabadabb életfelfogás eredményeként a nők már nemcsak mernek, hanem szeretnek is beszélni a szexről, sokszor elég egy célzás. Nekünk nem csak a velük megtörtént eseményeket mondták el, hanem a vágyaikról is szívesen meséltek.

*A másik nemmel való kapcsolat kialakításának egyik legfontosabb színhelyévé a munkahely vált.* A nők itt tudják és akarják magukat megmutatni. Márpedig ilyen környezetben a férfiaknak is nehezebb ellenállniuk.

<sup>2</sup> Isabelle Filliozat: A szív intelligenciája (Fiesta és Saxum Kft. 1998) 185. p.

Mint észleltük, a független nők – ezen belül is a fiatalabbak, a függetlenek –, elég erős késztetést éreztek arra, hogy minden lehetséges alkalmat megragadjanak egy-egy szabad férfi megszerzésére. Egyes, nekünk tett valóságok alapján, ezeknek a kivédése a férfiak részéről komoly energiát kötött le. A cél érdekében, egy-egy közös rendezvényen, bulin a nők képesek voltak teljesen kivetkőzni (és levetkőzni is) önmagukból. Több első számú vezető nemcsak, hogy engedélyezte, hanem részt is vett ezekben az „éjszakai mulatozásokban”. Káros következményként elég furcsa viszonyok alakultak ki ezeknél a cégeknél: Az erkölcsi konzekvenciákon túlmenően, a „Ki, mit és miért engedhet meg magának a cégben?”, „Miért annyi a fizetése?”, „Miért kap annyi jutalmat?” vagy „Miért pont ő megy a külföldi útra?” stb. kérdések végeláthatatlan sorát indította el. Igen veszélyes jelenség ez, nehéz gátat szabni neki.

Azt is megfigyeltük, hogy azon cégekben vagy egységekben, ahol többségében nők dolgoznak, ott több a veszekedés, az ellenségeskedés. A férfiak egy része elnőiesedett, gyenge vezetővé vált, és ilyenkor egy erősebb jellemű nő informálisan átvette az irányítást.

Mindezek miatt az első számú vezetőnek nem árt bizonyos erkölcsi normákat, viselkedési szabályokat – már csak a mihez tartás végett – előre tisztázni és arra oda is figyelni, azt betartatni a cégen, a munkaidőn belül.

*A gyakori vezetői hangulatváltozások is sok esetben sokkolták a dolgozókat:*

- „Általában a főnök az oka minden bajnak, problémának, mert ha ő nincs bent, akkor minden olyan simán megy, nincs felfordulás, minden jól működik.” – panaszkodtak nekünk gyakran. Magunk is sok esetben tapasztaltuk, hogy az első számú vezető jelenléte mennyire megváltoztatta a dolgozók munkakedvét, az egész közösség hangulatát – sajnos rossz irányban.
- A beosztott vezetők és a dolgozók sok esetben szabályosan féltek az első számú vezetőtől, és reggelente – de főleg hétfőn, amikor nem lehetett tudni, hogy a hétvégén mi történt otthon – rettegve lesték, hogy a főnökük milyen hangulatban jön be a munkahelyre. A vizsgált vállalkozásoknál a legnagyobb bajt a hangulatváltozáshoz kapcsolódó kiszámíthatatlanság okozta.
- Azt is sok helyen tapasztaltuk, hogy a vezetők többségét dühítette, ha a beosztottak jókedvűek voltak, viccelődtek, nevetgéltek. Úgy gondolták, hogy „A munkahelyre dolgozni, és nem szórakozni járjanak az emberek. Amennyiben egész nap csak nevetgélnek, nem megy a munka.”

- *Ahogy növekedtek a cégek, úgy maradtak, koptak el a feszültségoldó, hangulatjavító, közösség összetartó események is.* Ennek egyik oka a cégvezetők leterheltsége, a másik oka pedig egy tudatos távolságtartó magatartás volt.

A vezetők – a napi munkához szükséges kommunikáción túl – nem is tudtak mit kezdeni a beosztottakkal, és nem is volt kedvük már semmilyen közös programhoz. Akik régebb óta dolgoztak a cégnél, sokszor szomorúan és nosztalgiával gondoltak vissza a kezdeti időre, amikor a vezetők és a beosztottak között szinte baráti volt a viszony, és még voltak közös rendezvények, bulik.

#### A vezetői személyiségváltozás jegyei

Szintén kevés szakirodalom foglalkozik a hatalom birtoklásának az új vezetőkre gyakorolt következményeivel. Az elemzett cégek vezetőinek 61 százalékánál tapasztaltunk valamilyen személyiségbeli változásra utaló jelet, amely – mint visszavezethető volt – leginkább a hatalom birtoklásából eredt: Az első számú vezető azt mondta a beosztottjainak, a beszállítóinak, hogy: „Én fizetek, én diktálok!”, és azt is gondolta, hogyha én fizetek, akkor bármit meg is tehetek!” Ezért, pl. a beszállítóikat rendszeresen – akkor is, ha semmivel sem voltak elfoglalva – megvárakoztatták, megalázták, csakhogy a nagyságukat, a hatalmukat, a fölényüket bizonyítsák. Ezek a vezetők ugyanezt a beosztottaikkal is megtették.

*Sok vezető rendkívül agresszívvá vált, amelyet még a mindennapos létért való harc tovább fokozott.* Voltak olyan vezetők, akik nem voltak képesek emberi hangon kommunikálni, ha stresszhelyzetbe kerültek. Kiabáltak, parancsolgattak, az alkalmazottaikkal tiszteletlenül, fölényesen viselkedtek. Kéréseiket is ellenkezést nem tűrő hangnemből közölték. Megbeszélések alkalmával ellenvéleményt nem tűrtek, vagy csak nagyon ritkán.

*A vezetők többségének nagyon gyakran és hamar elfogyott a türelme.* Amint az események nem az ő elképzeléseik szerint alakultak, néhány másodpercen belül rendkívül idegessé váltak. Ezért sem akart a vizsgált vezetők nagy része továbbtanulni. Azt mondták, hogy: nekik már nincs türelmük hosszabb ideig egy helyben (pl. iskolapadban) ülni, és másokat hallgatni! Azt pedig végképp nem tudták elviselni, ha őket megalázó, kiszolgáltatott helyzetbe hozták holmi „hülye vizsgán.”

*Nagyfokú érzelmi kiegyensúlyozatlanság, labilitás volt jellemző sok vezetőre.* Mint tapasztaltuk, a vezetők egy része igen érzékennyé, sértődékennyé vált. Amennyiben viccelődtek velük, vagy kérdéseikre olyan választ

kaptak, amely egy kicsit nem tetszett nekik, azonnal megsértődtek.

Az ügyfél szent. Amennyiben valaki hibázott, az csakis egy beosztott lehetett. *A vezetők saját hibájukat is sokszor azonnal továbbhárították valamelyik beosztottukra.* Az egyik elemzett cégnél valamelyik dolgozó elpanaszolta, hogy milyen csúnyán és igazságtalanul szúrta le őt az ügyvezető, ráadásul az ügyfél előtt. Amikor a vezetőt erről az esetről megkérdeztük, azt válaszolta: „Csak nem mondom azt az ügyfélnek, hogy én voltam a hülye! Valakit le kellett szúrnom, hogy az ügyfél megnyugodjon.” Mondhatjuk úgy is, hogy ez tipikus vezetői hiba.

Nagyon érdekes volt, hogy szinte minden vezetőnek volt egy olyan „mániája”, amely az adott cég életéhez kapcsolódott, pl. reklámtervezés. Ezzel a „mániával” képes volt akár órákat eltölteni, bármely más, fontos céges munka rovására.

Gyakori volt, és igen kedvezőtlen hatást váltott ki a cégeknél, amikor a korábban beosztotként dolgozó a vezetővé válása, kinevezése után látványos, ám kevés tartalommal bíró vezetői allűröket vett fel. Persze ez részben érthető volt, hiszen ő sem tanulta sehol a vezetést. Legfeljebb elleshetette valahol, valakitől, hogy ezután hogyan is kell viselkednie. És az is közrejátszott, hogy a főnökétől, az új munkájához, beosztásához rendszerint csak egészen minimális segítséget kapott.

#### Gyakorlati tapasztalatok a változásmenedzselési munka után

A hosszú évek alatt végzett változásmenedzselési munkánk során számos pozitív tapasztalatot gyűjtöttünk össze:

- A legtöbb vállalkozásnál a beosztott vezetők és a dolgozók – némi fenntartás mellett – nagy izgalommal várták a cégen belüli átalakításokat, mert úgy érezték, hogy végre történik valami, amelyben nekik is részük van. Munkánk során, lehetőség szerint minden dolgozóval elbeszélgettünk, figyelmesen meghallgattuk őket, leírtuk a problémáikat, a félelmeiket, a vágyaikat, az ötleteiket stb., és azokat a javaslatainkban, reális arányban figyelembe is vettük.

- *A változásmenedzselési munkánkat lezáró tanulmányaink a vezetők kezében igazi mankóként funkcionáltak.* Sokan azt bibliának hívták. Ezek a zárótanulmányok, a helyzetelemzési és a javaslati fejezetten felül, részletes intézkedési programot is tartalmaztak, amelyekben táblázatos formában gyűjtöttük össze azokat a feladatokat, amelyeket a cégvezetőknek el kellett végezniük,

végre kellett hajtaniuk. *A feladatok mellett a határidők és a felelősök is meg voltak nevezve.* Ez igen nagy segítség volt a számukra, mert pontosan tudták, mivel kell elkezdeni a munkát, hogyan követik egymást a feladatok és a folyamatok, és hogy ki, miért felelős! A közösen meghatározott, konkrét határidők serkentőleg hatottak az érintettekre, mert látták a folyamatoknak a kezdetét és a végét. Korábban nem ez volt a jellemző a munkavégzésükre, inkább csak úgy „folytak az események”.

• Az átalakításba bevont vállalkozások szervezete elég kisméretű volt, ezért a változásokat gyorsan végre lehetett hajtani, és az átalakítások pozitív hatásai rövid időn belül érezhetővé váltak. Több cégvezető – az átalakítások után néhány hónappal – megjegyezte, hogy mennyire megnyugodott, mert úgy érzi, hogy „A cég most gatyába rázódott. Minden a helyére került, nagyobb lett a rend, a folyamatok átláthatóbbá váltak”. A cégvezetők ettől igen belelkesültek, a további munkájukhoz újabb erőt kaptak.

• Meg kell jegyeznünk azt is, hogy amint a dolgozók több információt kaptak a cégről, a kitűzött célokról, tudatosították az elvárásokat – a képességeiknek megfelelő helyre, pozícióba kerültek –, megnőtt a teljesítményük, valamint a céghez való ragaszkodásuk is, pusztán azért, mert jobban érezték magukat. Az a munka, amelyet végeztek, jobban kielégítette őket.

• A cégátalakítások után, a cégen belüli munka tervszerűbbé, következetesebbé, ellenőrizhetőbbé vált. Megszülettek a különféle tervek, a részletes munkaköri leírások, a belső szabályzatok. A vezetők szigorításokkal, követelményrendszer felállításával, rendszeres számonkéréssel és visszacsatolással eredményesebb munkát tudtak elérni. Így rövid időn belül az átalakításnak megvolt a közvetlenül is érzékelhető eredménye.

• A szigorítások ellensúlyozásaként – javaslataink alapján – a nagyobb teljesítmény, a jobb munka a jövedelmekben, a juttatásokban is megjelent. Ez úgyszintén motiválta a dolgozókat.

• Az átalakításokat követően, a vezetők a dolgozók jelzései iránt érzékenyebbé váltak, továbbá egyre többet fogaloztak a képzésükkel, értékelésükkel, „felemelésükkel”.

• Ahol az elvárásoknak megfelelő volt az átszervezés üteme, módja, eredménye, ott rendszerint, viszonylag gyorsan (1/2–1 éven belül) felmerült egy újabb igény a további fejlesztések iránt, hiszen egyszerre minden nem változtatható meg, és a cég, a szervezet további növekedésével, átalakulásával újabb és újabb fejlesztések váltak szükségessé.

• Szervező munkánk befejeztével, javasolni szoktuk a cégvezetésnek, hogy rendszeres időközönként tartsanak csapatépítő tréningeket. A vezetők többsége megfogadta a javaslatunkat, és a későbbiekben nagy lelkesedéssel számoltak be a tréningen tapasztalt pozitív élményeiről, vagyis arról, hogy mindenki milyen kellemesen érezte magát. A cég dolgozói ismét közelebb kerültek egymáshoz.

\*

Természetesen nem hallgathatjuk el a változásmenedzselés során tapasztalt negatívumokat sem. A legtöbb probléma abból fakadt, hogy az első számú vezető nem hajtotta *következetesen* végre az általa is jóváhagyott változásokat, vagy részben visszarendezte az átalakítás előtti állapotot. Ilyenkor, a szükséges intézkedések a tervezetthez képest lassabban valósultak meg, de azt általánosságban elmondhatjuk, hogy a gyakorlati élet kikényszerítette a teljes átalakítást.

• Néhány cégvezetőnek nem volt türelme kivárni a közösen meghatározott próbaidőszakot (Ez – a cég nagyságától függően – legalább három hónap volt), és probléma jelentkezésénél elkezdett kapkodni, azonnal változtatott vagy visszaváltoztatott. *Minden rendszerbeállításához kell egy időintervallum, és ha a vezetés ezt nem tudja kivárni, akkor a korábbi rossz szisztéma nagy része konzerválódik.*

• Olyan is előfordult, hogy az új pozícióba került középvezető nem bírta a nagyobb teherterhelést, a felelősséget, a rendszeres döntést, a beosztottak következetes irányítását. Ebben az esetben ezt a vezetőt le kellett váltani, és a helyére fel kellett venni egy új, alkalmas munkaerőt.

• A vizsgálati és az átalakítási időszak végére néhány vezető türelmetlenné vált, azonnal szeretne volna látni az eredményt anélkül, hogy annak minden feltételét megteremtette volna, és annak hagyott volna egy kis kifutási időt.

• A vizsgált cégek egy részéhez a mai napig is visszajárunk, hogy megnézzük, hosszabb távon milyen hatásai lettek az átalakításoknak. Általánosan megállapítható volt, hogy ott, ahol az első számú vezető kevés vezetői tapasztalattal és tehetséggel rendelkezett, nagyon türelmetlen volt vagy nem volt teljes bizalma a vezetői iránt, az ügyvezető a hatalmat újra magához ragadta. Ennek részbeni okát a gyenge középvezetői rétegben látjuk, akik hagyták magukat, és a könnyebb ellenállás irányába mentek el.

• Voltak olyan vezetők is, akiknek már előzetesen irreális, a cég erejét meghaladó elvárásai voltak az átalakítással kapcsolatban. Őket már időben, a felmérés elején *óvatosságra* intettük.

• Találkoztunk olyan vezetővel is, aki az átalakítások közben annyira felbátorodott, hogy maga látott neki az érdekeltségi rendszer ki- vagy átdolgozásának. Ennek következményei beláthatatlanok.

• Néhány középvezető olyan komolyan vette az átalakítás után kialakult rendet, hogy a korábbi, az egységek egymás közötti segítő munkáját mereven visszautasította, mondván „A Ti munkátok, a Ti feladatokat, csináljátok meg Ti!”

#### Az új kihívások várható következményei a kis- és középvállalkozásoknál

A beteg ember ápolásra, segítségre szorul. Sokszor nem tudja, hogy mi okozza a gyengeségét, a fájdalmát, a tüneteivel ellenben pontosan szembesül, hiszen a betegség hatását saját magán érzi. Minél hamarabb fordul szakemberhez, annál gyorsabban és kisebb károsodással vészelteti át a betegséget. Ez a jelenség nemcsak az emberi, hanem a gazdasági szervezetekre is igaz. Egy vállalkozás mindennapjait kísérő negatívumok, rendszeresen jelentkező problémák jól érzékeltetik a szervezet betegségeit. A kellő időben történő orvoslás hiányának komoly következményei lehetnek, ezért nem ajánlatos húzni az időt. Érdemes időben segítséget kérni és változtatni, nehogy a dolgok visszafordíthatatlanná váljanak.

Jelen tanulmányunkkal érzékeltetni kívántuk, hogy egy jól kialakított szervezeti struktúra, vezetői-irányítási, érdekeltségi rendszer nélkül, egy bizonyos nagyságrend felett a cégek igen nehéz helyzetbe kerülhetnek, és sok esetben az alapvető funkciójukat sem képesek megfelelően ellátni. Márpedig, ha romlik a szolgáltatások színvonala, a termékek minősége, akkor ezek a vállalkozások gyorsan elveszíthetik ügyfélkörük egy jelentős részét, már nem is beszélve az új ügyfelek megszerzéséről.

A piaci környezet folyamatos éberségre, elővigyázatosságra készíteti ezen cégek vezetőit, és el is viszi az energiáiknak a nagy részét. Egyre nehezebb lesz számukra a régi szervezeti struktúrát fenntartani, és a kialakult keretek között működtetni.

Úgy gondoljuk, hogy a kis- és középvállalkozások olyan nagy számban vannak jelen a magyar gazdaságban, amelyek előbb-utóbb kikényszerítik azt, hogy sajátos körülményeik mellett is legyen lehetőségük olyan gyakorlati tudásra, ismeretre szert tenni, amely nemcsak saját érvényesülésüket, sikerüket befolyásolja, hanem több

százezer munkavállaló körülményeit, a velük való bánásmódot is javíthatja.

*Jelenleg Magyarországon gomba módra szaporodnak azon oktatási intézmények, amelyek a jövő vezetőit képezik ki. Ugyanakkor – magán felmérésünk szerint – igen kevés felsőfokú intézményben készítik fel a jövő vezetőit azokra a konkrét, gyakorlati problémákra, amelyek várnak rájuk, amelyekkel szembe kell nézniük, és amelyeket meg is kell tudni oldaniuk.*

Eljött az idő, hogy a „kis magyar valósággal” is megfelelő érdemben foglalkozunk. A figyelmet a multinacionális és a nagyvállalatokról kicsit átirányítsuk a kis- és középvállalkozásokra, a magyar tulajdonú vállalkozások erőfeszítéseire, eredményeire, és szerteágazó problémáira. Csak remélhetjük, hogy a gazdasági szabályozás is jobban elősegíti, hogy ezek a vállalkozások zavartalanul és dinamikus fejlődhessenek, a vezetők pedig a munkájukat nagyobb hozzáértéssel, kevesebb konfliktussal, örömtelibben és eredményesebben végezhesék.

Az Európai Unióba való belépésünk csak egy karnyújtásnyira van tőlünk, ezért nem mehetünk el szótlánul az e tanulmányban részletezett jelenségek mellett. Már csak azért sem, mert meglátásunk szerint az *EU-ba történő belépés* – enyhén szólva – *nem könnyíti meg ezen vállalkozások helyzetét*, hiszen a jelenlegi ügyfélkörük, a piacismeretük sok esetben nem lesz elegendő, hogy a külföldről ide jövő cégek tőkeellátottságával, vállalati eszközrendszerével, szervezetségével, kultúrájával versenyezzenek.

Ahogy a multinacionális vállalatoknál már évek óta megfigyelhetők a fúziók, a tőkekoncentrációk, úgy nem kerülheti el ez a folyamat a kisebb hazai cégeket sem.

Az elektronikus kereskedelem elterjedése további kihívást jelent ezen réteg számára, mert ezek a cégek képtelenek az óriásvállalatok alacsony áraival, hatalmas készleteivel, marketingforrásaival és ismereteivel versenyezni. A kis- és középvállalkozások anyagilag sem kifejlesztetni, sem pedig tartósan fenntartani nem képesek egy viszonylag drága és versenyképes elektronikus kereskedelmi rendszert. Hogy mennyire komoly a veszély, azt az is mutatja, hogy Magyarországon, a fogyasztói elektronikus kereskedelem forgalma az 1999-es 160 millió forintról 2000-re, várhatóan már 440 millió forintra emelkedik.<sup>3</sup> Pedig ez még csak a kezdet!

<sup>3</sup> Sajtóközlemény – Carnation Research: Töretlen a fogyasztói elektronikus kereskedelem térhódítása Magyarországon. 2000. február 17. (Carnation Internet Consulting – www.carnation.hu) 1. p.

## MENEDZSMENTKÉPESSÉGEK ÉS DÖNTÉSHOZATALI KÖZELÍTÉSMÓDOK A MAGYAR VÁLLALATOKNÁL AZ EZREDFORDULÓN

Az 1997-es évfolyamunk 10. számában megjelent áttekintésükhöz kapcsolódóan a szerzők ezúttal egy 1999 tavaszán megismételt empirikus vizsgálatról számolnak be. Ennek során újból megvizsgálták, történt-e előrelépés a menedzserek felkészültsége, képességeik színvonala és az általuk alkalmazott döntéshozatali közelítésmódok terén.

Míg az 1997-es első felvétel mintájában a nagyobb, exportorientált vállalatok domináltak, addig az 1999-es minta eltolódott a közepes méretű, hazai tulajdonú vállalatok irányába. Ily módon nem csak az időbeni változást, de a gazdálkodás mérete szerinti esetleges eltéréseket is elemezni tudtuk. Mindkét mintában 300-nál több vállalat szerepelt, melyek mindegyikétől négy-négy választ kaptunk, lévén, hogy az első számú vezető mellett a kereskedelmi és a marketing, a termelési és a pénzügyi vezető is válaszolt az általunk feltett kérdésekre, tehát egy 1200-asnál nagyobb mintával dolgoztunk. Eredményeink többsége önértékelés, ami nyilvánvalóan torzítja a kialakult képet, de azt gondoljuk, annak feltárása, hogy a menedzserek hogyan vélekednek saját képességeikről, legalább olyan fontos, mint ha mérni tudtuk volna ezeket a képességeket.

A döntéshozatali teljesítményre nem csak az alkalmazott közelítésmódok és a vezetői stílus nyomja rá a bélyegét, hanem az is, hogy milyen a menedzserek szakmai felkészültsége, képzettsége, tapasztalata, illetve, hogy milyen elvárásokat támasztanak magukkal szemben.

Mindezekkel kapcsolatban megvizsgáltuk azokat a személyiségjegyeket és képességeket, amelyek döntőek a menedzser teljesítmények szempontjából. Az általunk vizsgált képességek a vállalat humán erőforrásához, ezen belül is kiemelten a vállalati menedzsmenthez kapcsolódtak.

Vajon milyen tulajdonságokkal, egyéni képességekkel kell a menedzsmentnek rendelkeznie ahhoz, hogy eredményes legyen? Melyek *a mintában szereplő menedzserek erősségei, illetve gyenge pontjai*? A különböző vezetői posztokon található menedzserek vajon egyformán ítélik-e meg képességeiket? Van-e összefüggés a követett stratégia és a menedzserek képességei között? E kérdések megválaszolásához – a korábbi kutatás hagyományait követve – egy nemzetközi kutatás eredményeiből indultunk ki, s azt kerestük, hogy a magyar menedzserek mennyire felelnek meg a kihívásoknak. Az alábbi készségek, képességek meglétét és erősségét elemeztük:

- ◆ kommunikációs képesség,
- ◆ szakmai ismeretek,
- ◆ vezetési ismeretek,
- ◆ problémamegoldó képesség,
- ◆ az ötletek képviselőnek képessége,
- ◆ szervezési készség,
- ◆ üzleti érzék,
- ◆ számítástechnikai ismeretek,
- ◆ elemzőkészség,
- ◆ gyakorlatorientáltság,
- ◆ kockázatvállalási hajlandóság.

Ez a lista, melyben egyaránt helyet kaptak a hagyományos vezetői erényeket megtestesítő képességek, készségek, valamint az új fejlődési pályára álló gazdaságban elengedhetetlen dinamikus, a vállalkozáshoz nélkü-

lözhetetlen jellemzők, a menedzserekkel szembeni kihívások azonosítását, és a menedzserek fölkészültségének megítélését célozta meg.

A döntéshozatali tevékenység színvonalát és ezzel egy vállalat versenyképességét jelentős mértékben befolyásolja, hogy kik hozzák meg a döntéseket, milyen képességekkel, készségekkel rendelkeznek, milyen a vezetői stílusuk, milyen technikákat, módszereket alkalmaznak a döntéshozatal során. Andrew Gross, Robert Hartley, Berács József, Gáspár Péter (Berács-Chikán, 1998) társadalmi-kulturális mintákat, értékeket kerestek és hasonlítottak össze 300 magyar és 700 amerikai menedzser mintáján. Az ő elemzéseiből felkészült, kicsit körülményes, analitikusan gondolkodó menedzserek képe rajzolódott ki a magyarokra vonatkozóan, akik komoly hátrányban vannak a hi-tech eszközök alkalmazásában amerikai kollégáikkal szemben.

A vállalati menedzsment képességeivel, fölkészültségével kapcsolatos eredményeink teljes mértékben megerősítették mind a fentiekben hivatkozott, mind pedig saját korábbi kutatási eredményeinket, melyek a „Versenyben a világgal” kutatás keretében 1996-ban 325 vállalat vezetőinek megkérdezése alapján születtek. A válaszadóknak akkor, és 1999-ben is ötfokozatú skálán kellett értékelniük ugyanazon menedzsmentképességek és készségek meglétét, illetve erősségét. Az eredmények hasonlósága azért is érdekes, mert a két minta összetétele jelentősen eltér egymástól. A vállalatok közel egyharmada szerepel csupán mindkét mintában, s míg a '96-os felvételnél inkább a nagyobb, exportorientált vállalatok válaszai domináltak, addig a '99-es mintában a kis- és közepes méretű, elsősorban hazai piacra termelő vál-

alakozások vannak túlsúlyban. A minden képességnél megmutatkozó javulás valószínűleg a természetes fejlődésnek is tulajdonítható. (1. táblázat)

A két rangsor között feltűnő hasonlatosság mutatkozik, ami az eredmények megbízhatósága szempontjából rendkívül fontos körülmény. *Mind a két listát ugyanazon képességek vezetik: gyakorlatorientáltság, magas szintű szakmai ismeretek, problémamegoldó képesség és üzleti érzék (1. ábra). Ezek az erősségek egy fölkészült, pragmatikus, a megváltozott viszonyokhoz alkalmazkodó menedzsment körvonalait rajzolják meg, amelynek tagjaiból azonban hiányzik az offenzív vezetéshez szükséges kockázatvállalási hajlandóság és az ötletek képviselésének képessége.* A számítástechnikai ismeretek, noha szintén fejlődést mutatnak, még mindig a sor végén kullognak, s egyértelműen a vizsgált menedzserek gyengeségét jelzik ezen a területen. A '96-os mintával ellentétben ebben a rangsorban már nem szerepel három alatti eredmény, amit úgy értelmezhetünk, hogy a menedzserek önértékelésük szerint közepesnél nagyobb mértékben rendelkeznek mindegyik képességgel.

Az 1999-es adatokat az 1. ábrán is bemutatjuk.

A menedzserek vizsgált képességeiket elsősorban a döntéshozatalban kamatoztathatják.

### Döntéshozatali közelítésmódok

A menedzsmentirodalomban a szervezeti döntéshozatalnak több modellje különböztethető meg. Ezek abban térnek el egymástól, hogy más előfeltevésekkel élnek a döntéshozókra, valamint a döntéshozók közötti szervezeti

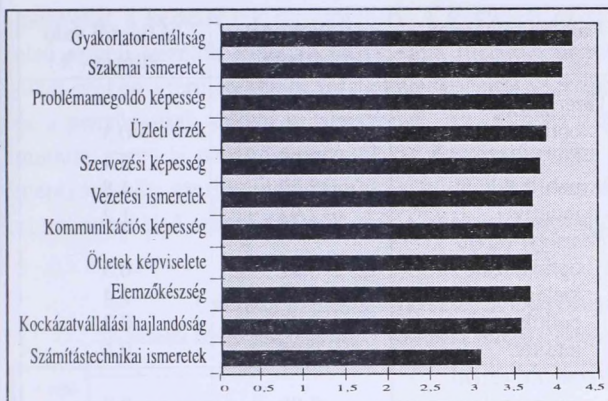
1. táblázat

A menedzsmentképességek rangsora  
1996-ban és 1999-ben

A vállalati menedzsment értékelése (1996) N= 325	A vállalati menedzsment értékelése (1999) N = 321
gyakorlatorientáltság (4.15)	gyakorlatorientáltság (4.16)
magas szintű szakmai ismeretek (3.99)	magas szintű szakmai ismeretek (4.06)
problémamegoldó képesség (3.78)	problémamegoldó képesség (3.91)
üzleti érzék (3.71)	üzleti érzék (3.83)
fejlett kommunikációs képesség (3.61)	szervezési készség (3.76)
szervezési készség (3.61)	vezetési ismeretek (3.74)
az ötletek képviselésének képessége (3.60)	fejlett kommunikációs képesség (3.73)
vezetési ismeretek (3.54)	az ötletek képviselésének képessége (3.69)
kockázatvállalási hajlandóság (3.47)	elemzőkészség (3.57)
elemzőkészség (3.46)	kockázatvállalási hajlandóság (3.53)
számítástechnikai ismeretek (2.93)	számítástechnikai ismeretek (3.04)

1. ábra

A menedzsmentképeségek rangsora a  
„Versenyben a világgal '99” kutatásban  
(1-kevesbé jellemző, 5-nagyon jellemző) (N=321)



kapcsolatokra vonatkozóan. A Versenyképesség-kutatás mindkét vizsgálatánál négy különböző modellt, illetve döntéshozatali mechanizmust azonosítottunk, melyek lényegében különböző döntésméleti közelítésmódokat testesítettek meg.

A *döntéshozatali közelítésmódok* leírására Allison közismert tipológiáját használtuk. Eszerint az alábbi modelleket különböztetjük meg:

♦ A *raciónalis, egységes cselekvő megközelítés* egy-személyes döntéshozatalt feltételez, ahol a döntéshozó a klasszikus közgazdasági megközelítés szerint jár el, az optimális megoldás elérésére törekszik. Ez a normatív modell az elemzést állítja középpontba. Azt feltételezi, hogy minden szükséges információ a rendelkezésre áll vagy beszerezhető. Minden elképzelhető alternatívát ésszerű költséggel fel lehet tárnai, ezek következményei pontosan bemérhetők. A megfelelő kvantitatív módszerek alkalmazásával általában optimális, a vállalkozás profitját maximalizáló döntést lehet hozni, ezért ezt a fölfogást *optimalizáló* közelítésmódnak is nevezik.

♦ A *szervezeti modellben* több döntéshozó is szerepet játszik a stratégiai döntéshozatalban, akik ugyan egy közös, szuperordinált célért tevékenykednek, de vannak saját céljaik is, és főként olyan kognitív korlátokkal rendelkeznek, amelyek miatt *korlátozottan racionális döntéshozóként* nyilvánulnak meg. E modell azt feltételezi, hogy a döntések előkészítése során nem lehet minden szükséges információt beszerezni, ezért az optimális döntések meghozatalához szükséges kvantitatív módszerek alkalmazásától el kell tekinteni. A problémák általában komplexek, túl sok bennük a bizonytalanság. A dön-

téshozók nem is törekednek optimális megoldásra, mert a szervezet céljainak a *kielégítő* megoldások is megfelelnek. A *kielégítő* közelítésmóddal, ésszerű ráfordítás mellett általában jó eredményt lehet elérni.

♦ A *politikai modell* abban tér el a szervezeti modelltől, hogy nem ismeri el egy szuperordinált cél létezését a szervezetben, hanem feltételezi, hogy a döntéshozatali folyamatban mindenki a saját céljait, érdekeit követi. A hatalmi szó ilyen körülmények között meghatározó, a konfliktuskezelés leghatékonyabb módszere. A szervezet fontos alapegységeinek vezetői teljes tekintélyükkel az általuk irányított egység helyzetének javítására törek-szenek. (Ezért ezt a modellt szokás *tekintélyelvűnek* is nevezni.) A stratégiai döntéshozatalt a menedzsmen tag-jainak érdekérvényesítési küzdelme jellemzi.

♦ A *viselkedéstudományi döntésméleti modellje* olyan döntéshozókat vizsgál, akik nem rendelkeznek a raciona-litás képességével, s olyan döntéseket hoznak, amelyekkel időt nyerhetnek, s valahogy átevickélhetnek egyik helyzetből a másikba. Ez a közelítésmód komoly felkészültséget igényel a problémaazonosítás fázisában. A szervezet stratégiai döntéseire általában a változékony, nagyfokú bizonytalansággal jellemezhető környezet nyomja rá a bélyegét. A döntéshozóknak kevés az idejük és az erőforrásuk a problémák átfogó elemzéséhez. A megoldások többnyire a korábban felhalmozódott vezetői tapasztalatokon alapulnak, a részletekbe menő elemzést gyakran *intuitív* megoldásokkal hidalják át.

\*

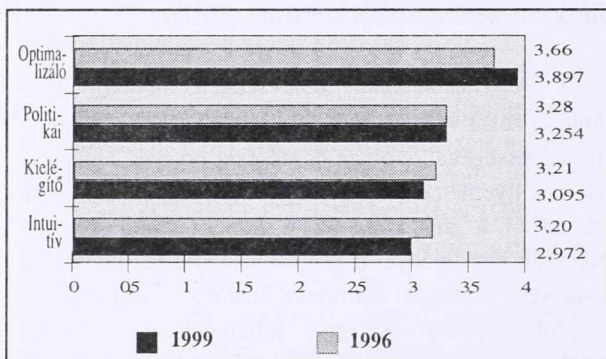
Az egyes közelítésmódok érvényességére vonatkozó kérdéseknél a közelítésmódok szakirodalmi megnevezését nem adtuk meg, hogy a hozzájuk tapadó esetleges negatív konnotációk ne befolyásolják a válaszokat. A megkérdezettek 1-5-ös skálán adták meg válaszukat, ahol az 1 azt jelentette, hogy a leírt közelítésmód egyáltalán nem jellemző a vállalatukra, az 5 pedig azt, hogy teljes mértékben a vázolt elvek szerint járnak el.

A modellek fő jellemzőinek rövid bemutatásából kitűnik, hogy az a szervezet, amely döntéshozatali me-CHANIZMUSÁT a normatív döntésméleti irányzat optimalizáló modelljének megfelelően tudja kialakítani, más szervezetekhez képest versenyelőnyre tehet szert. A leíró döntésméleti irányzatok azonban rámutatnak arra, hogy valós döntési szituációkban, különösen nagy bizonytalanság melletti komplex vállalati döntések esetében, a normatív modell tiszta formában való érvényesülését több tényező is akadályozhatja. A racionális modell ideálképe

és a valós döntések közötti különbségek fontos okaira világít rá a másik három modell. Az optimalizáló modell mellett pozitívan értékelhetjük a kielégítő döntésekre törekvő döntéshozatali mechanizmust is, amely, noha lemond az optimális megoldás megtalálásának reményéről, a döntést nagyfokú eljárási racionalitással hozza, s ily módon megfelelő megoldás elérésére törekszik. A politikai, illetve az intuitív modellel jellemezhető döntéshozatal során olyan hibák, zavarok jelentkezhetnek a döntéshozatal folyamatában, melyek negatívan hatnak a döntések végeredményére és a vállalat teljesítményére.

2. ábra

A döntéshozatali közelítésmódok elterjedtsége 1996-ban és 1999-ben



Ha összehasonlítjuk a kutatás két időpontjában kapott eredményeket, egyértelmű elmozdulást tapasztalunk az optimalizáló, a racionalitást középpontba állító fölfogás felé. (2. ábra) Ez a módosulás ráadásul együtt járt a másik három közelítésmód – igaz, nagyon kismértékű, de azért észlelhető – háttérbe szorulásával. Ebből arra következtethetünk, hogy a döntéshozatalt a mintában szereplő vállalatoknál egyre inkább az átgondolt, racionalitást követő fölfogás határozza meg, s igyekeznek az esetleges, csupán az intuíción alapuló választásoktól tartózkodni.

Érdekes volt megvizsgálni, hogy a különböző vezetői posztokat betöltő menedzserek miként vélekednek az egyes közelítésmódok érvényességéről saját szervezetükben. (2. táblázat)

A 2. táblázat adataiból kiderül, hogy a különböző pozíciókban lévő menedzserek általában nem ítélik meg szignifikánsan eltérően vállalatuk döntéshozatali mechanizmusának jellemzőit. A válaszadó csoportok mindegyike legjobban az optimalizáló döntési modellhez érzi hasonlónak szervezete döntéshozatali gyakorlatát. Ugyanakkor az is megállapítható, hogy mintánk vállalatainál az optimalizáló modell mellett a másik három,

A döntéshozatali közelítésmódok szerepe a különböző vezetői posztot betöltők szerint

Válaszadó/Modell	Válaszadók átlaga	Átlagtól való eltérés (%)
<i>Vezérigazgató</i>		
optimalizáló	3.90	-0.3
kielégítő	3.08	0.4
politikai	3.19	1.8
intuitív	2.93	1.2
<i>Pénzügyi vezető</i>		
optimalizáló	3.91	-0.5
kielégítő	3.02	2.4
politikai	3.25	-0.2
intuitív	2.95	0.6
<i>Termelési vezető</i>		
optimalizáló	3.86	0.8
kielégítő	3.12	-1.1
politikai	3.17	2.3
intuitív	3.00	-0.9
<i>Kereskedelmi vezető</i>		
optimalizáló	3.89	0.0
kielégítő	3.14	-1.7
politikai	3.38	-3.9
intuitív	2.99	-0.8

a kielégítő (korlátozottan racionális), a politikai és az intuitív modell is a szerepet kap. A korlátozott racionalitást az anyagi folyamatokhoz közelebb álló vezetők, a kereskedelmet és a termelést irányítók tartják kevésbé jellemzőnek saját környezetükben. A politikai közelítésmód, amely a hatékony konfliktuskezelés eszköze is lehet, jellemző módon a vezérigazgatók és a termelési vezetők szerint tipikusabb. Az intuitív közelítésmód szintén a vezérigazgatók és a pénzügyi vezetők érzékelik inkább saját környezetükben, ami teljesen természetesnek mondható, hiszen ezt a közelítésmódot leginkább nekik áll módjukban gyakorolni. Azt mondhatjuk, hogy a különböző vezetők a saját területükkel leginkább konform döntéshozatali közelítésmódot erősebbnek érzékelik az átlagosnál.

\*

Meghatározhatunk egy olyan elemzési keretet is, melynek dimenzióit a vizsgálatban elemzett menedzsmentképességektől való eltérések, illetve a különböző döntéshozatali közelítésmódok favorizálása határoz meg. Továbbra is négy közelítésmódot különböztetünk meg: az optimalizálót, a politikait, a kielégítőt és az intuitívát, továbbá a korábban elemzett 11 menedzsmentképességet/készséget vesszük figyelembe. A négy vezetői terület értékeléseinek az átlagtól való százalékos eltéréseit tanulmányozva azt állapíthatjuk meg, hogy a leg-

nagyobb véleményeltérés az üzleti érzék, a számítástechnikai ismeretek, valamint az elemzőképesség megítélésében mutatkozik. (3. ábra) Ez azért is érdekes, mert ezeknél a képességeknél találtuk a leggyengébb eredményeket a képességek rangsorában. A termelési és az első számú vezetők jobbnak látják saját menedzsmentjüket ezeken a területeken is, míg a kereskedelmi vezetők és a pénzügyesek sokkal kritikusabbak. Az 3. ábra azt mutatja, hogy a pénzügyi vezetők az összes menedzsmentképesség szerint alulértékelik a kollégáikat, ezzel szemben az első számú vezetők csak a gyakorlatorientált

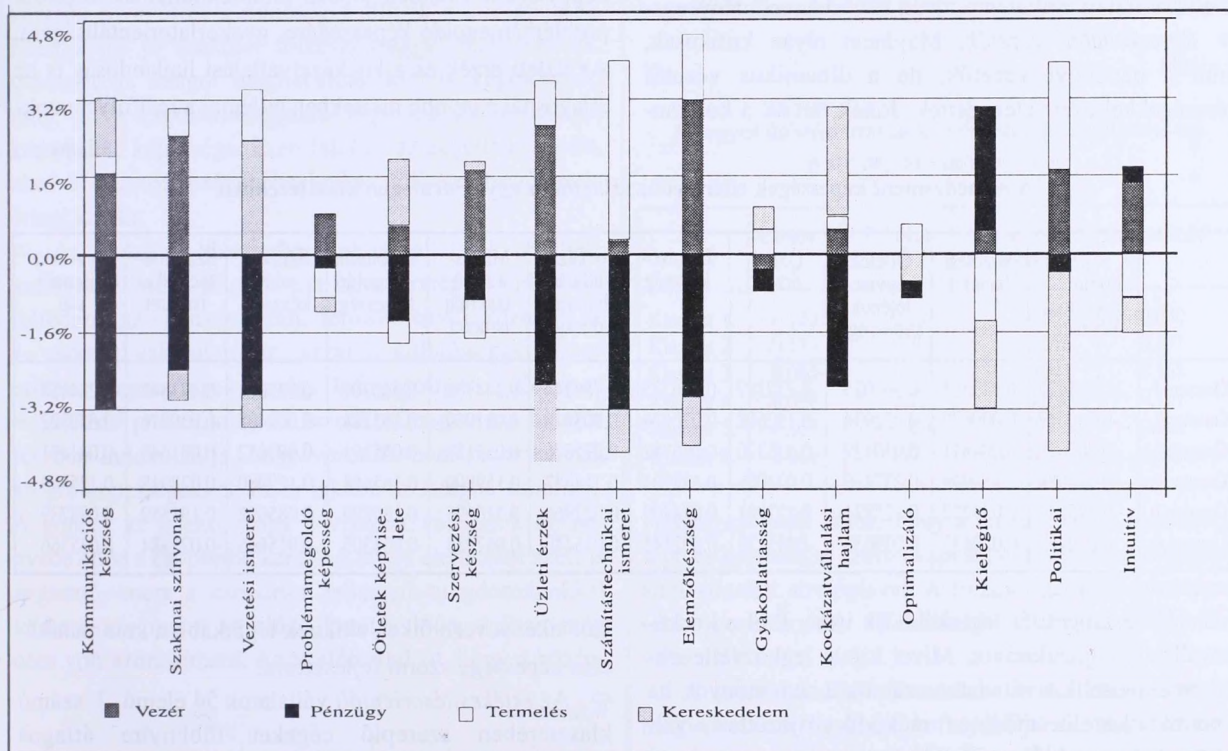
A legszélsőségesebb megítélésnek a politikai döntéshozatal örvend. A termelési és az első számú vezetők az átlagosnál jellemzőbbnek érzik, míg a kereskedelmi és a pénzügyi vezetők szerint ez a közelítésmód kevésbé jellemző. A szakmailag is szorosan egymáshoz kapcsolódó korlátozott racionalitás és intuitív döntéshozatal hasonló megítélést kapott. A vezetők és a pénzügyi főnökök szerint jellemzőbbek, mint a kereskedelmi és a termelési vezetők szerint.

Ha összevetjük a képességek és a közelítésmódok megítélésében tapasztalható eltéréseket, akkor az egyes

3. ábra

**A vezetői képességek/készségek eltérése az átlagostól az egyes vezetői csoportok szerint**

A vezetői készségek/képességek alakulása vezérigazgatói, pénzügyi, termelési és kereskedelmi vezetők értékelése alapján



ságot látják problematikusnak. A kereskedelmi vezetők a kommunikációs képességet, az ötletek képviselői képességét, a szervezőképességet tartják saját menedzsmentjük erősségének, de elégedettek a gyakorlatorientált-ság és a kockázattvállalási hajlandóság mértékével is. A termelési vezetők kritikája az ötletek képviselői képességnek és a szervezőképességnek alulértékelésében jelenik meg.

A négy vezetői csoport véleményét összehasonlító táblázatból a legnagyobb véleményazonosság az optimális közelítésmódot illetően tapasztalható. Ez az eredmény is alátámasztja, hogy ez a domináns közelítésmód.

vezetői csoportokról az alábbi megállapításokat tehetjük:  
 ⇒ **Vezérigazgatók:** A menedzsment felkészültségét kedvezően értékelik, különösen elégedettek a menedzsment elemzőképességével és üzleti érzékével. A válaszokból átsejlik az elfogultság, egyedül a pragmatizmust kéri számon magukon és kollégáikon. A kiváló föl-készültség muníciót nyújt az összes döntéshozatali közelítésmód gyakorlására, fővállalják a politikai és intuitív közelítésmódok érvényességét is, melyek nagyfokú összpontosítást és kreativitást igényelnek.

⇒ **Pénzügyi vezetők:** Ők a legkritikusabbak, alulértékelik magukat és kollégáikat is. Igen nagy hiányosságokat

éreznek a számítástechnikai ismeretek, a kommunikációs képességek terén, de a vezetési ismereteket és az elemzőkészséget is számon kérik. Nem tartják megfelelőnek a kockázatvállalási hajlandóságot sem. Az átlagosnál gyengébbnek ítélik az optimalizáló közelítésmód érvényességét, ami azt sugallja, hogy a döntések racionalitásával sem teljesen elégedettek.

⇒ *Termelési vezetők:* Elismerik a menedzsment fölkészültségét, csupán problémamegoldó, valamint az ötletek képviselőtének képességét és a szervezési készséget kérik számon magukon és vezető társaikon. Könnyen észrevehetjük, hogy kritikájuk a gyakorlat igényeit közvetíti. Egyértelműen elutasítják a korlátozott racionalitást és az intuitív közelítésmódot, amely az általuk vezetett területen nyilván kevésbé eredményes.

⇒ *Kereskedelmi vezetők:* Majdnem olyan kritikusak, mint a pénzügyi vezetők, de a dinamikus vezetői készségekkel azért elégedettek. Jónak tartják a kommu-

⇒ A 33 vállalatot összefogó 1. klaszter a *követő, alkalmazkodó* elnevezést kapta. Jellemzője ennek a csoportnak, hogy egyetlen területen sincs versenyelőnyük (3. táblázat). Ez a sor kiegészíthető a menedzsment-képességekkel is, az eredmények ugyanis azt mutatják, hogy vezetőik képességei minden kritérium szerint elmaradnak a minta átlagától. Vélhetően ez a humánerőforrás-beli hátrány is befolyásolja a defenzívebb stratégia választását.

⇒ A *termelési hatékonyság* terén jeleskedő vállalatok 2. számú, 22 elemű klaszterét az jellemzi, hogy a termelési folyamathoz kapcsolódó tényezőkben kedvezőbb a pozíciójuk, mint versenytársaiknak. A menedzsment-képességeket illetően jobban támaszkodhatnak vezetőik problémamegoldó képességére, gyakorlatorientáltságára. Az üzleti érzék és a kockázatvállalási hajlandóság is az átlagosnál nagyobb mértékben jellemzi a reálfolyamatok-

3. táblázat

A menedzsment képességei eltérései az átlagtól az egyes stratégiai klaszterekben

	Fejlett kommunikációs készség	Vezetési ismeret	Ötletek képviselőtének képessége	Üzleti érzék	Elemző-készség	Kockázatvállalási hajlandóság	Magas-szintű szakmai ismeret	Probléma-megoldó képesség	Szerve-zési készség	Számítás-technikai ismeret	Gyakorlat-orientált-ság
Klaszter 1.	-0.271427	-0.143504	-0.302025	-0.237387	-0.206225	-0.188244	-0.244760	-0.360301	-0.335081	-0.133342	-0.284158
Klaszter 2.	-0.060547	-0.000620	0.022934	0.152608	-0.020624	0.203816	0.011959	0.155284	-0.008485	-0.030976	0.070822
Klaszter 3.	0.007698	-0.004811	0.030429	0.013320	-0.066782	0.075376	0.035180	-0.045191	0.000652	0.031644	-0.041491
Klaszter 4.	0.212986	0.159995	0.237419	0.073006	0.187501	0.114882	0.159800	0.165468	0.129980	0.028918	0.125809
Klaszter 5.	0.145540	0.039272	0.125871	0.122891	0.078409	0.022966	0.110605	0.139899	0.085692	0.191859	0.038739
Klaszter 6.	-0.090425	-0.079433	-0.039038	-0.445220	-0.002141	-0.045440	-0.067985	-0.061305	-0.015666	-0.025384	0.035566

nikációs készséget, és leginkább ők ismerik el a kockázatvállalási hajlandóságot. Mivel kifelé legközvetlenebbül ők képviselik a vállalatot, számukra nem előnyös, ha a politikai közelítésmód nem működik olajozottan a vállalat belüli problémamegoldásban.

**Stratégia / döntéshozatali közelítésmódok**

Az elemzések másik irányát az jelentette, hogy próbáltunk kapcsolatot keresni a megkérdezett vállalatok által követett stratégia és a menedzsment fölkészültsége, illetve az általa alkalmazott döntéshozatali közelítésmódok között. E vizsgálódás mögött az a burkolt feltételezés húzódott meg, hogy az offenzívabb stratégiát követő vállalatoknak valószínűleg versenyelőnyük van a menedzsment-képességek és a helyesen megválasztott döntéshozatali közelítésmód terén.

ban sikeres vezetőiket, akiknek leginkább a kommunikációs képessége szorul fejlesztésre.

⇒ Az *értékesítésorientált* vállalatok 54 elemű, 3. számú klaszterében szereplő cégeket többnyire átlagos felkészültségű és képességű menedzserek vezetik. E vállalatok vezetőit egyértelműen a kifelé fordulás jellemzi, ami megmutatkozik az átlagosnál magasabb kockázatvállalási hajlandóságukban, melyet valószínűleg kényszerből kell felvállalniuk. Vezetési ismereteik szerényebbek az átlagosnál, s ugyancsak elmaradásuk van az elemzőkészség és a gyakorlatorientáltság terén, ami már előrevetíti azt, hogy markáns döntéshozatali közelítésmód vélhetően nem jellemzi őket.

⇒ A 4. és az 5. klaszterbe tartozó vállalatokat vezetik a legfölkészültebb és letehetségesebb menedzserek. A 4. számú csoportot a kiemelkedő *szervezeti hatékonyság* jellemzi. A 46 elemű társaság tagjait olyan szervezeti

előnyökkel lehet jellemezni, mint az alkalmazottak képzettsége, az információs rendszerek sikeres működtetése, és a vállalat profi menedzselése. Nem meglepő, hogy ez a vezetői csoport mutatja föl a legjobb eredményt a legtöbb menedzsmentképesség szerint. Kiemelkedően jó a szervezési, valamint az elemzőkészségük. Hatékonyabb szervezetük nagymértékben köszönhető fejlett kommunikációs képességüknek. Egy szóval valódi profi vezetők fémjelzik ezt a csoportot.

⇒ Csak egy hajszállal maradnak le az 5. számú klaszter vállalatainak vezetői az előző csoport vezetői mögött. Az ő cégeiket a *kiváló termékminőség és technológiai színvonal* jellemzi. 30 olyan vállalat került ebbe a csoportba, amely sikeresen van jelen az exportpiacon is. A vezetők a vevőt és a minőséget állítják a középpontba. Ezen kívül jó szakmai fölkészültséggel rendelkeznek, valamint az átlagot meghaladóak kreatív képességeik, mint pl. a problémamegoldó képesség és az ötletek képviselőlele képessége. Ezen felül ez az egyetlen csoport, ahol a vezetők számítástechnikai fölkészültségét nem érheti kritika.

⇒ Az utolsó 6. klaszterbe azok a vállalatok kerültek, amelyeknél nem sikerült markáns stratégiai előnyöket felfedezni az elemzés során. Teljesítményük közel áll az 1. csoport vállalataiéhoz, azzal a különbséggel, hogy etikai magatartásuk még kifogásolható. *Középen megrekedő* pozíciójukat és az etikus magatartás hiányát részben indokolhatja, hogy vezetők nem rendelkeznek kiugró képességekkel, ők is inkább az átlagba simulnak. A gondot az jelenti, hogy a vizsgált vállalatok egynegyede ebbe a csoportba került. A 86-os elemszám azért is aggasztó, mert a csoportot jellemző tulajdonságokkal leírható szegmens az előző kutatás időpontjában még nem volt azonosítható. Az is előfordulhat, hogy a közép-

4. táblázat

A menedzsmentképességek összességének eltérése az átlagostól az egyes klaszterekben

Klaszter	Elnevezés	Átlagtól való eltérés
1.	Követő, alkalmazkodó	-2.57
2.	Termelési hatékonyság	0.52
3.	Értékesítésorientált	0.00
4.	Szervezeti hatékonyság	1.50
5.	Termékminőség és technológia	0.90
6.	Középen megrekedő	-0.09

szerű teljesítmény és vezetői képesség a kisebb vállalatoknál koncentráltabban van jelen.

Ha a menedzsmentképességeket – egy gondolat-kísérlet erejéig – egyforma fontosságúnak tekintjük, azzal az indoklással, hogy egy vezetőnek lényegében az összes képességgel kell rendelkeznie, s konstruálunk egy olyan mérőszámot, amely azt fejezi ki, hogy az egyes klaszterekben szereplő menedzsereknek milyen a viszonyuk egy ilyen mértékhez, igen érdekes felismerésre juthatunk.

A legnagyobb menedzsmentképesség-beli deficittel az 1. klaszter rendelkezik, a legkiemelkedőbb teljesítményt a 4. klaszter nyújtja. (4. táblázat) A vezetőkkel nincs különösebb képességbeli probléma az 5. és a 2. klaszterben. A 3. és a 6. klaszter vállalatainak vezetőit pedig az jellemzi, hogy képességbeli erősségeik és gyengeségeik nagyjából kiegyenlítik egymást. Ezen adatok alapján

5. táblázat

Az egyes döntéshozatali közelítésmódok előfordulása a stratégiai klaszterekben

	Intuitív	Politikai	Korlátozottan racionális	Optimalizáló
Klaszter 1.	0.120	-0.102	-0.095	0.030
Klaszter 2.	-0.133	-0.201	-0.216	0.197
Klaszter 3.	-0.055	0.011	-0.041	-0.168
Klaszter 4.	-0.094	0.117	0.086	0.109
Klaszter 5.	-0.187	0.086	-0.075	0.085
Klaszter 6.	-0.049	0.038	-0.011	-0.041

visszaigazoltunk látjuk, hogy a menedzsment fölkészültsége és képességei szoros kapcsolatot mutatnak a vállalat által követett stratégiával. A fölkészültebb és tehetségesebb vezetők az offenzívebb stratégiai irányokat választják.

A stratégiai döntéshozatalt és a stratégiai döntések megvalósítását egyaránt befolyásolja az, hogy milyen döntéshozatali közelítésmódokat alkalmaznak a döntéshozók. Éppen ezért megvizsgáltuk azt is, hogy az egyes klaszterekben szereplő vállalatokra az egyes döntéshozatali közelítésmódok mennyire jellemzők. (5. táblázat)

Az optimalizáló közelítésmód legerőteljesebben a termelési hatékonyság területén jeleskedő 2. klaszterhez tartozó vállalatokat jellemzi. Egyúttal ők tagadják leghatározottabban a korlátozott racionalitás érvényesülését. Ebben a véleményben a normatív és a leíró közelítésmódok szembeállíthatósága fogalmazódik meg. A követő, alkalmazkodó stratégiát folytató és gyengébb teljesítményt produkáló 1. klaszter vállalatai ismerik el

leginkább az intuitív döntéshozatalra való hajlamukat, s ezzel azt, hogy az átlagosnál többször hagyatkoznak megérzéseikre. A 3. klaszter vállalataira sem jellemző a racionalitás, a kiemelkedő értékesítési teljesítmény könnyebben elérhető a kevésbé merev közelítésmódok alkalmazásával. Az eminens 4. klaszter válaszai azt mutatják, hogy a közelítésmódok tekintetében is karakteresebbek az e csoportba tartozó vezetők. A markánsabb közelítésmódokat gyakorolják, nem hagyatkoznak az intuíciónak. Az 5. klaszter technokratább vezetői is mellőzik az intuíciónak, sőt a korlátozott racionalitás sem fogadható el számukra. A 6. klaszter közepén megrekedő vállalatait a politikai döntéshozatal jellemzi, ami azt jelzi, hogy a vezetők energiáik és képességeik jelentős részét a belső konfliktusok kezelésére kénytelenek fordítani.

Összességében megállapíthatjuk, hogy a klaszterekkel végzett elemzéseink is igazolják azt a hipotézist, mely szerint a sikeresebb vállalatokat jobban jellemzi a racionalitásra való törekvés, vagyis az optimalizáló közelítésmód alkalmazása esetükben markánsabban megmutatkozik.

#### Vállalatvezetői képességek / döntéshozatali közelítésmódok

A kutatás során amellet, hogy kapcsolatot kerestünk a vállalatok által követett stratégia és a menedzsment felkészültsége között, arra is kíváncsiak voltunk, hogy a vállalatvezetők képességei mennyiben befolyásolják a vállalat teljesítményét, illetve mely döntéshozatali közelítésmódok jellemzik a különböző teljesítményű vállalatokat. Hipotézisünk az volt, hogy a felkészültebb vezetés általában jobb teljesítménnyel is párosul.

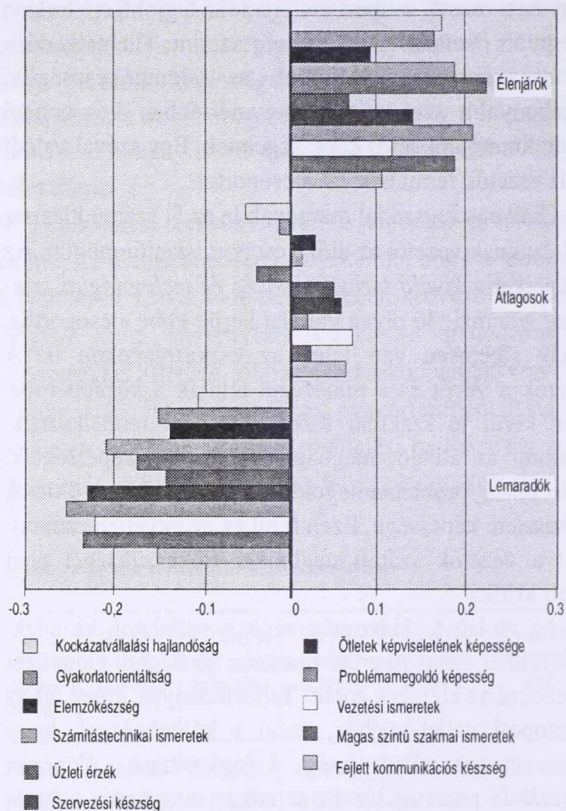
Ezért egy újabb klaszterelemzés során a mintában szereplő vállalatokat három csoportba osztottuk az alapján, hogy a válaszadók hogyan értékelték saját működési, piaci és pénzügyi teljesítményüket az iparági átlaghoz képest.

Az első klaszterben 126 vállalat kapott helyet, melyeket *átlagos teljesítmény* jellemez (4. ábra). Termékeik minőségét az átlagosnál jobbnak tartják ugyan a válaszadók, de úgy tűnik, ezt nem támogatja megfelelően korszerű technológia. A piaci és a pénzügyi teljesítmény szintén az átlagos szint körül mozog. A vállalatok menedzsmentjeinek a felkészültsége is átlagosnak mondható, az egyes képességek nem térnek el szignifikánsan az átlagtól.

A második klaszterben 69 vállalatot találunk, melyeket az iparági átlagnál minden tekintetben jobb teljesítménymutatók jellemeznek. Őket *élenjáró* vállalata-

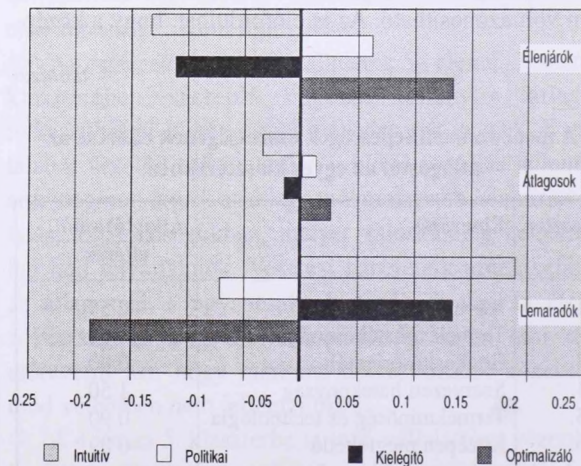
4. ábra

Menedzsmentképességek az egyes klaszterekben



5. ábra

Stratégiai döntések a teljesítményklaszterek alapján



toknak neveztük, és ahogy azt vártuk, ebben a csoportban a menedzsment felkészültsége is meghaladja az átlagos

szintet. Ez különösen az üzleti érzékre és a problémamegoldó képességre igaz, ami azt mutatja, hogy e képességek a siker fontos tényezői lehetnek.

A harmadik klaszterben a *lemaradó vállalatok* kaptak helyet. Ezt a 64 vállalatot átlagos termékminőség és gyenge piaci, illetve pénzügyi teljesítmény jellemzi. A menedzsmentképeségeket tekintve is elmaradnak az átlagtól, leginkább a problémamegoldó képesség és a magas szintű szakmai ismeretek hiánya jelentkezik ebben a csoportban.

Az egyes klaszterek által képviselt döntéshozatali megközelítéseket összehasonlítva a következő eredményekre jutottunk:

Az átlagosnak mondott csoport vállalatai hasonló gyakoriságokkal alkalmazzák a már ismertett közelítésmódok valamelyikét (5. ábra). A második klasztert elsősorban a politikai és az optimalizáló döntéshozatal jellemzi, amely azt mutatja, hogy a kedvezőbb teljesítményt felmutató vállalatok előnyben részesítik a racionális döntéshozatali módszereket, és elutasítják az intuitív, illetve csak korlátozottan racionális technikákat. Ezzel szemben a lemaradók, éppen fordítva, ez utóbbiakat alkalmazzák gyakrabban (megfigyelhető az intuitív megközelítés kimagasló eltérése az átlagtól), a racionális döntéshozás szerepe pedig kifejezetten kevésnek mondható a harmadik klaszterben.

Ismételten azt tapasztalhatjuk tehát, hogy a sikeres vállalati működés nemcsak a menedzserek felkészültségétől, képességeitől függ, hanem a döntéshozatali megközelítések megfelelő kiválasztása is meghatározó eleme lehet a jó piaci, pénzügyi teljesítménynek. Elemzésünk azt igazolja, hogy a racionális döntések, az optimalizáló technikák eredményesebb vállalati működést tesznek lehetővé.

### Felhasznált irodalom

- Allison: *Essence of Decision*. Boston, Little Brown, 1971  
 Bakacsi Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK. Budapest, 1996  
 Barakonyi Károly: *Stratégiai döntések: Csapdák - Buktatók - Megoldások*. Janus Pannonius Tudományegyetem, 1998

- Bayer József: *Vezetési modellek – vezetési stílusok*. Vinton, Budapest, 1995  
 Bazerman, M. H.: *Judgements in Managerial Decision Making*, John Wiley and Sons, 1990  
 Berács József–Chikán Attila (eds.): *Managing Business in Hungary*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1999  
 Csontos László (szerk.): *A racionális döntések elmélete*. Osiris-Láthatatlan Kollégium, 1998  
 De Bono, E.: *Atlas of management thinking*, Temple Smith London, 1981  
 Guillen, M. F.: *Models of Management*. The University of Chicago Press, 1994  
 Hartley, F. R.: *Management Mistakes*. John Wiley and Sons, 1986  
 Heller, F.: *Decision Making and Leadership*. Cambridge University Press, 1992  
 Hichson, D.–Butler, R.–Cray, D.–Mallory, G.–Wilson, D.: *Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations*. Basil Blackwell, 1986  
 Hoványi Gábor: *A vállalat és környezete az ezredfordulón – a menedzser szemével*. Közgazdasági Szemle, XII. évf., 1995. 10. szám  
 Lindblom, C. E.: *The Science of Muddling Through*. Public Administration Review, Vol. 19., 1959  
 Maccoby, Michael: *Narcissistic Leaders*. Harvard Business Review, January-February, 2000  
 March, J. G.: *Decisions and Organisations*, Basil Blackwell, 1988  
 Rowe, A.–Mason, R.: *Managing with Style: A Guide to Understanding, Assessing and Improving Decision Making*. Jossey-Bass, 1987  
 Simon, H.: *Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution*. Edward Elgar Publishing Limited, 1992  
 Zoltayné Paprika, Zita: *Prospects for decision support in the context of strategic decisions: a study of the Hungarian microsphere*. in: Berkeley, D.–Widmeyer, G.–Brezillon, P.–Rajkovic, V.: *Context Sensitive Decision Support Systems*. Chapman Hall – IFIP, 1998  
 Zoltayné Paprika, Zita: *The competitiveness of the Hungarian managers*. in: Humphreys, P.–Ayestaran, S.–McCosh, A.–Mayon-White, W.: *Decision Support in Organizational Transformation*. Chapman & Hall - IFIP, 1997  
 Zoltayné Paprika Zita: *A magyar menedzserek versenyképessége*. Vezetéstudomány, 10. szám 1997

PITTI Zoltán

## A GAZDASÁGI SZEREPLŐK JELLEMZŐI ÉS A VÁLLALKOZÁSOK FELKÉSZÜLTSEGE A NEMZETKÖZI INTEGRÁCIÓRA

A tanulmány célja, hogy az integrációs folyamatban szerepet játszó vállalkozások adottságait és korlátait értékelje, és a tapasztalatok alapján a döntésre váró kérdéseket, valamint a megfontolásra érdemes javaslatokat összegezze a döntéshozók számára.

Az átfogó, történelmi jelentőségű változások első üteme lezárult. A privatizáció befejeződött: a volt állami vállalatok a társasági törvény előírásai szerint átalakultak, tömegével születtek előzmény nélküli új vállalkozások. Majd fél évtizedes teljesítménycsökkenés után a gazdaság stabilizálódott és a GDP újból növekedésnek indult. A pozitív változások mellett nemkívánatos jelenségek is felerősödtek: korábban dinamikus ágazatok (pl.: agrárium) szerepüket veszítették, a magántőke korlátozottsága következtében a hazai vállalkozások miniatürizálódtak, s a termékszerkezet megújítása nélkül végbement piacváltás felszínre hozta vállalkozásaink versenyképességi problémáit.

Alig vagyunk túl a változások első szakaszán, máris újabb kihívás előtt állunk. Az EU-csatlakozás elérhető közelsége – mind a makro-, mind a mikroszint számára – komoly kötelezettségeket jelent: ki kell hozni a maximumot a csatlakozás kínálta esélyekből, s minimalizálni kell az esetleges negatív hatásokat. A tennivalók többsége már ma is látható, ám több következményről inkább csak sejtésünk, mintsem biztos tudásunk van.

### Az EU-csatlakozás általános kérdései és a felkészülés szintenkénti feladatai

Az EU létrejötte óta már jó néhányszor bővült, így több – ma már tapasztalt EU-tagállamként tevékenykedő – ország csatlakozási élményeit ismerhetjük. Fontos tapasztalat, hogy az EU nem kőbe véssett szabályok sze-

rint működő változás nélküli szervezet, hanem *fejlődésben levő közösségek halmaza*. A csatlakozás tennivalói így nem egy statikus állapothoz való illeszkedést, hanem egy mozgásban levő közösséghez történő fokozatos felzárkózást igényelnek. A fizika törvényei alapján a „menetből” történő felszállás veszélyei akkor a legkisebbek, ha mi magunk is kellő sebességgel haladunk. Az előttünk járó országok fontos üzenete, hogy integrációs képességünket nem a jelenhez, hanem a prognosztizált jövőbeni állapothoz viszonyítottan kell minősíteni, s a tennivalókat, illetve azok fontossági sorrendjét az elérendő állapotból visszszámolva kell meghatározni.

A megalapozatlan várakozások kiszűrését, illetve a halaszthatatlan tennivalók rangsorolását segítheti annak felelős mérlegelése, hogy az integráció *milyen valóságos előnyökkel* járhat (pl.: a nemzetgazdaság felértékelődése, a technikai elmaradás mérséklése, a fejlődési ütem gyorsulása, a lakosság életkörülményeinek javulása). Hasonló logikával az esetleges csatlakozások is elkerülhetők azáltal, hogy időben szembesülünk az esetleges *negatív következményekkel* (pl.: a nemzeti önállóság mérséklődése, az államháztartás bevételeinek és kiadásainak átrendeződése, a különböző társadalmi rétegek jövedelemkülönbségeinek növekedése).

Az előttünk járó országok tapasztalatai szerint a felzárkozási feladatok három, egymástól jól elhatárolható szintje:

- a *kormányzati szervek* által végzett előkészítő és koordinációs munka,

- a társadalom és a civil szervezetek alkalmazkodása az integráció kihívásaihoz, valamint
- a gazdaság szereplőinek, a vállalkozások tulajdonosai- és/vagy menedzsmentjének felkészülése.

a) A hazai felkészülés szempontjából az integráció legelőrehaladottabb és a közvélemény által legismertebb színtere a *kormányzati felkészülés*. A társulási szerződés aláírása, az EU-kérdéscsomag megválaszolása távolinak tűnő és könnyen teljesíthető kötelezettségeket jeleztek, ám a csatlakozási tárgyalások beindulása, a tárgyalási témák jellege, a kormányzati intézkedést sürgető ügyek sokasága érzékeltette a feladatok összetett jellegét. Jelenlegi ismereteink szerint a 30 fejezetből álló csatlakozási tárgyalások ez év végén jutnak olyan állapotba, hogy láthatóvá válik a csatlakozás üteme és feltételrendszere. Az előkészítő munka pozitív minősítését gyengíti, hogy a kormányzati felkészülés csak „külső” megnyilvánulásaiban erős, „befelé irányulóan” több gyenge láncszem van. Ilyen, hogy az integráció forgatókönyvének véglegesítésében csak a „hivatalos intézmények” jutnak szóhoz, s a megállapodásokról (annak következményeiről) a leginkább érintettek elégtelen és késedelmes tájékoztatást kapnak. A „nem hivatalos műhelyek” kiiktatásával a választható alternatívák köre indokolatlanul beszűkül, de még ennél is nagyobb gond, hogy a a végrehajtásról nem készül(t) intézkedési terv.

b) A társadalom a rendszerváltás logikus folytatásának tartja az EU-csatlakozást, ám a piacosodás negatív élményei (a vagyonok és a jövedelmek differenciálódása következtében) mind gyakrabban kérdőjelezzik meg a csatlakozás sürgősségét. Keveset tudnak az integráció előnyeiről, a csatlakozás következményeiről, s szeretnék garanciát kapni érdekeik hatékony védelméről. Mindezek ellenére *alig van példa társadalmi párbeszédre*, s a felkészülési programokban elvétve találni csak utalást a civil szférára. Több mint hiba megfelekedezni a társadalom tagoltságáról, az életminőség növekvő különbségeiről, a piaci keretek között nem rendezhető szociális feszültségekről. Gond, ha ezt nem érzékeljük, de még nagyobb gond, ha nincs érdemi mondanánk róla.

c) Az EU-csatlakozás legizgalmasabb – a csatlakozás sikerét leginkább megalapozó, vagy annak jótékony hatását leginkább korlátozó – feladata a *gazdasági szereplők körében zajló felkészülés*. Az előttünk járó országok tapasztalatai azt mutatják, hogy a csatlakozási folyamat során a tennivalók a makrogazdaságból fokozatosan átszivárognak a mikroszférába. A felkészülési program folytonossága azonban csak akkor biztosítható, ha a „vál-

lalkozási szint” döntéshozói kezdettől fogva rendelkeznek azokkal az információkkal, amelyek a végrehajtó munkához szükségesek. A helyzetet bonyolítja, hogy a hazai vállalkozások jellemzői ma egymástól igen messze levő szélsőértékek között mozognak. Egyesek már most is az uniós normák szerint működnek, mások számára a fenntartható növekedés feltételeinek megteremtése az elsődleges, s nem kevesen vannak, akik még a túlélésért küzdenek. E differenciált helyzetből következik, hogy egyidejűleg kell figyelniük a vállalkozások közötti „esélykülönbségek” mérséklésére, illetve a gazdaság motorját jelentő (termelési-értékesítési kooperációt vállaló) vállalkozások dinamizálására.

Túlzás nélkül kijelenthető, hogy *újából történelmi jelentőségű fordulat előtt állunk*, melynek sikere alapvetően a vállalkozói szektor teljesítményén múlik. A gazdasági növekedés tartósan magas szintje segíthet fenntartani az államháztartás egyensúlyát, illetve elérhető közelségbe hozhatja az életkörülmények régen várt javulását, mely utóbbi kedvezőbbé teheti az alternatíva nélküli integráció társadalmi elfogadását.

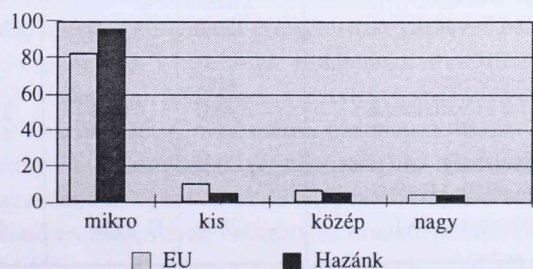
### Az EU-felkészültség helyzetét leginkább tükröző vállalkozási csoportok

Az EU-csatlakozásra történő felkészülés és a jövőbeni csatlakozás következményei a hazai gazdaság szereplőit – a vállalkozás méretétől, a jó tulajdonosi háttértől, a tevékenység ágazati besorolásától függően – más és más mélységben érinti. Az integrációs sajátosságok elemzéséhez – első megközelítésben – a *gazdálkodó szervezetek méretei*, illetve a vállalkozások *tulajdonosi jellemzői* tűnnek a legjelentősebb ismérveknek. (1. ábra)

A nemzetközi és a hazai sajátosságok összevetése azt tükrözi, hogy *a magyar gazdaságban a mikrovállalkozások súlya az EU-országok átlagánál lényegesen magasabb*, viszont a kis- és középvállalkozások részaránya

1. ábra

A vállalkozások méret szerinti megoszlása az EU országokban és hazánkban, 1998



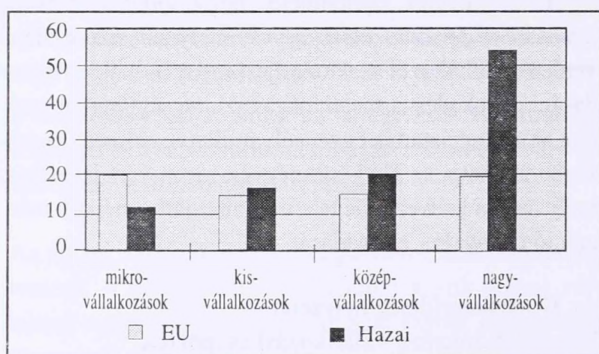
Forrás: OECD-EU statisztika, illetve a szerző számításai

attól jelentősen elmarad. Ez önmagában még nem volna gond, de az már igen, hogy az elaprózott gazdálkodó szervezetek teljesítménye messze elmarad a versenytársak – jelen esetben az EU-országok – által elért értékektől. (2. ábra)

A hazai vállalkozások nemzetközi gyakorlat szerinti csoportosítása viszonylag rövid múltra tekint vissza, jogi alapjait csak a kis- és középvállalkozásokról szóló 1999. évi törvény teremtette meg. A hazai vállalkozási kategóriák „uralkodó” csoportja a mikrovállalkozások

2. ábra

A bruttó hozzáadott érték vállalkozási kategóriák szerinti megoszlása, 1998



Forrás: OECD-EU statisztika, illetve a szerző számításai

köre, melybe az összes vállalkozás 98 százaléka, a társaságok 85 százaléka tartozik. Ezt az aránytalanságot súlyosbítja a hazai vállalkozások nemzetközi normákhoz viszonyított „beállási” szintjének alacsony értéke. (1. táblázat)

Figyelmet érdemel, hogy a vállalkozások besorolási ismérvei nem vagylagosak, hanem egyidejűleg és összefüggéseikben értelmezendők, így a hazai gazdálkodó szervezetek vállalkozási méretek szerinti csoportosítása sem egyszerűsíthető le a foglalkoztatottak létszámának vizsgálatára. (A besorolási szempontok jelentőségét, majd az EU támogatási igények benyújtásakor, vagy a nemzetközi tendereken való részvételi kööttségek elemzésekor fogjuk érzékelni.)

A mögöttünk levő időszak legjelentősebb változása a tulajdonviszonyok radikális átalakulása és az új tulajdonosi csoportok megjelenése. E változások is közrejátszanak abban, hogy hazánkban a szokásosnál erősebbek a gazdálkodás „tulajdonosfüggő” jellemzői. A tulajdonosi sajátosságokat alapul véve három kategória kialakítása és elemzése indokolt:

- Kizárólagos, illetve többségi külföldi tulajdonú vállalkozások,
- Többségi hazai tulajdonú kis-, közép- és nagyvállalkozások,
- Kizárólagos, illetve többségi hazai tulajdonú mikrovállalkozások.

Az előzőek szerint kialakított tulajdonosi csoportok statisztikai jellemzői és gazdálkodási eredményei a következőkről tanúskodnak:

a) A kizárólagos, illetve többségi külföldi tulajdonú társas vállalkozások meghatározó szerepet játszanak a hazai gazdaság teljesítményeinek alakulásában: ez a szféra adja a nettó árbevétel majd felét, az export 70 százalékát, itt realizálódik a bruttó hozzáadott érték 53-54 százaléka, s az ide sorolt vállalkozások rendelkeznek a vállalkozások összvagyonának több mint felével. Az

1. táblázat

A vállalkozási kategóriák követelményei és a hazai vállalkozások átlagjellemzői, 1998

	mikrovállalkozások		kisvállalkozások		középvállalkozások		nagyvállalkozások	
	EU	hazánk	EU	hazánk	EU	hazánk	EU	hazánk
Foglalkoztatottak létszáma (fő)	Max 10,0	2,0	Max 50,0	20,1	Max 250,0	102,5	250 fő felett	797,4
Nettó árbevétel (millió Ft/vállalkozás)	Max 770,0	18,9	Max 1.100,0	241,0	Max 4.500,0	974,2	4.500,0 felett	9.401,9
Mérlegfőösszeg (millió Ft/vállalkozás)	Max 330,0	14,0	Max 550,0	144,5	Max 3.500,0	862,5	3.500,0 felett	13.650,0
Függetlenségi kritérium (Kategórián kívüli tulajdonosi arány)	25%	11-12%	25%	28-30%	25%	33-35%	...	...

Forrás: OECD-EU közlemények, illetve a szerző saját számításai

integrációs készség és képesség megítélése szempontjából *mégsem ez a kör a mérvadó*, tekintve hogy e vállalkozások alapvetően olyan leányvállalatok, amelyek központjai valamely EU-országban vannak. Ezen vállalkozások többségében már ma is az EU-normák érvényesülnek, s jövőbeni tevékenységük inkább függ az anyavállalat döntéseitől, mintsem a hazai gazdaságpolitika szándékaitól.

b) A *mikrovállalkozások* számszerűen igen magas értéket képviselnek, de a teljesítményeknek mindössze 15–16 százalékát adják, vagyis fajlagos jellemzőik alapján nem jelentenek komoly gazdasági erőt. Kutatásaink szerint a mikrovállalkozások többsége a belső piacra, azon belül is a kereskedelemre, az idegenforgalomra, valamint a személyi szolgáltatásokra koncentráls, s az exportképesség bővülése csak viszonylag szűk körben valószínűsíthető. A gazdálkodási jellemzők azt mutatják, hogy ahhoz is komoly változásnak (pl. szervezeti egyesülés, dinamikus tőkegyarapodás) kellene bekövetkeznie, hogy növelhessék közvetlen beszállítói teljesítményüket. Nyilvánvaló, hogy az EU-felkészülés keretében e vállalkozási körben is sok a teendő, ám a mikrovállalkozások szerepe inkább követő, mintsem előkészítő jellegű lesz.

c) A társaságok harmadik csoportját a *többségi hazai tulajdonú kis-, közép- és nagyvállalkozások adják*. Ez a kategória az összes működő vállalkozás alig egytizedét, az összes foglalkoztatott felét, a társasági vagyont 40–42 százalékát, a nettó árbevétel valamivel több mint 40 százalékát és a bruttó hozzáadott érték egyharmadát adja. E vállalkozási kör 23–25 százalékos részaránnyal az exportteljesítményekhez is hozzájárul, jellemzőbb azonban a hazai multiknak történő beszállítás, illetve a belső piacra termelés. További sajátosság, hogy a hazai közép- és nagyvállalkozások – jellemzően a mikrovállalkozások körében – komoly termelésintegráló szerepet töltenek be (az 1998. évi alvállalkozói teljesítmény cca 70 százaléka ezen kör megrendelése alapján realizálódott), s e szerepük a jövőben tovább erősödhet.

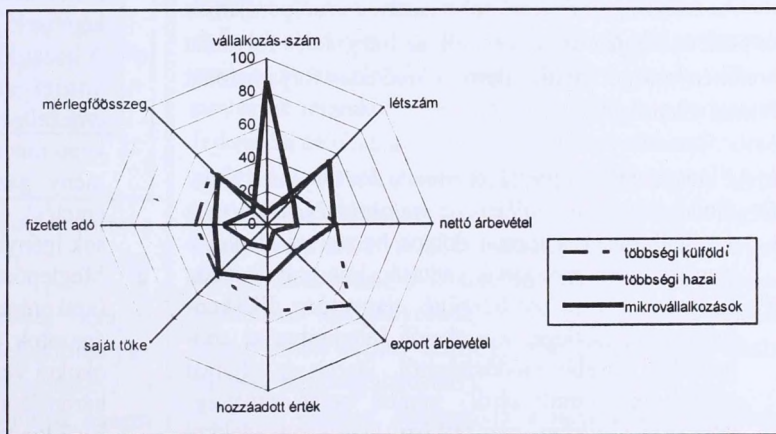
A hazai vállalkozási csoportok sajátosságainak áttekintése és a csatlakozási feladatok összevetése alapján – egyfajta kizárásos logika alkalmazásával – megfogalmazható, hogy az integrációs felkészülés helyzetének vizsgálatához a *legtöbb és legaktuálisabb információt a*

*többségi hazai tulajdonú kis- és középvállalkozások értékelése adja*. Sajnos ez a csoport sem homogén, e kategórián belül is további tulajdonosi csoportok különböztethetők meg (lásd: állam, önkormányzat, társasági tulajdonos, magánszemély), s a meghatározó tulajdonosok integrációs készsége és képessége is differenciált lehet. Szerepüket kivételessé teszi az, hogy a gazdaságpolitikának kizárólag rájuk van (lehet) közvetlen hatása.

A számszerű adatok, illetve részaránymutatók tanúsága szerint a felkészülési készséget és képességet felölelő vizsgálat *látszólagosan a hazai vállalkozások alig egytizedét érinti*, vagyis alacsony a mintavétel, ám ha a teljesítményekben játszott szerepüket nézzük, akkor a jövőbeni makrogazdasági teljesítmény majd fele attól függ, hogy a kiemelt társaságok mennyi idő alatt tudnak alkalmazkodni a piac kihívásaihoz és milyen eredményességgel tudnak élni az integráció által kínált lehetőségekkel. A tét nagyobb mint gondolnánk.

3. ábra

A hazai társaságok főbb gazdasági mutatói és koncentrációs jellemzői, 1998



Forrás: A hazai társaságok pénzügyi beszámolóinak alapján a szerző számításai

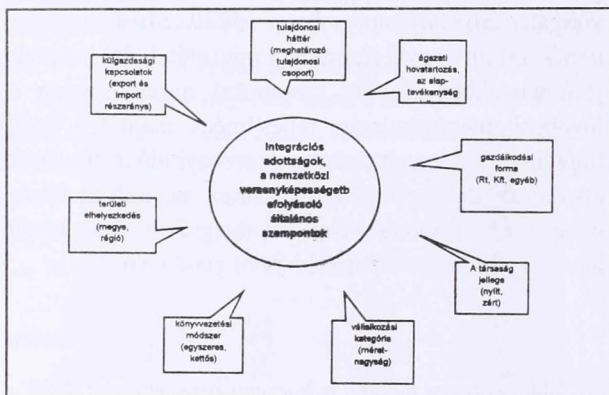
### A többségi hazai tulajdonú társaságok adottságainak értékelése

Egy nemzetgazdaság, s azon belül a gazdasági szereplők integrációs adottságainak értékelése – jelen esetben az EU-csatlakozás készülségi állapotának minősítése – *több nézőpontból lehetséges*, s az értékeléshez több módszer használható. A minősítések megalapozottságát erősíthetik a makrogazdasági jellemzők, a vállalkozások összevont mérlegadatainak és adóbevallásainak általánosítható megállapításai, valamint az érintett vállalkozások tulajdonosainak és/vagy menedzsereinek „önértékelő” minősítései.

Az EU-csatlakozás előnyeit „közvetítő” mikroszféra integrációs készségének és képességének megítéléséhez először a gazdasági szereplők általános adottságait és korlátait, majd a vállalkozások egyedi jellemzőit kell áttekinteni és értékelni. Ennek rendszerét és főbb elemeit mutatja a 4. ábra.

4. ábra

A társas vállalkozások integrációs adottságainak megítéléséhez alkalmazott általános szempontok



Az adottságok és korlátok általános szempontjainak értékelése alapján összegezhethők az integrációs folyamat eredményességét javító, illetve a kívánatos folyamatokat fékező jelenségek.

- a) Az integráció szempontjából *komoly értéket jelent*, hogy
  - ☞ A magyar gazdaság *túl van az átalakulási kényszeren*, s a vállalkozások a formai dolgok helyett az alaptevékenység hatékonyságának javítására koncentrálhatnak;
  - ☞ *Közteherviselési rendszerünk* alapvetően EU-konform, s az esetleges korrekciók (eltekintve az adómértékek kisebb módosításától, illetve az eljárási szabályok finomításától) inkább belső szükségletekkel, mintsem nemzetközi kötelezettségekkel indokolhatók;
  - ☞ Növekszik a *nyereséges vállalkozások száma* (míg a 90-es évtized első felében a vállalkozások döntő többsége volt veszteséges, s csak kevés számú vállalkozás zárta nyereséggel az évet, addig az 1998. évi adatok már egyértelműen a nyereséges vállalkozások túlsúlyát jelzik);
  - ☞ A nyereséges vállalkozások több mint egyharmada képes megfelelni a nemzetközi pályázatok (tenderek) jogi és gazdasági követelményeinek;
  - ☞ A hazai munkaerőpiacon nagyszámú és *képzett munkaerő* található, s átlag feletti teljesítményre képes;
  - ☞ Alacsony a *bérszínvonal* és a bérköltségek az átlagnál magasabb közterhekkel sem érik el a nemzetközi piacokon elfogadott átlagköltségek 50 százalékát;

- ☞ A hazai kis- és középvállalkozások többségénél a *tulajdonos és a menedzsment* nem válik el túlzottan szorosan egymástól;
- ☞ Ma is értéket jelent, de később még fontosabb szerepe lehet a környező országokkal kapcsolatos termelési és értékesítési kapcsolatoknak.
- b) A nemzetközi kapcsolatok eredményessége és az integrációs folyamat jövője szempontjából *komoly korlátot jelent, hogy*:
  - ☞ A hazai vállalkozások döntő többsége a *mikrovállalkozások kategóriájába* tartozik;
  - ☞ A társaságok *meghatározó gazdasági formáit* a nemzetközi piacokon korlátozott mozgásképességgel rendelkező korlátozott felelősségű társaságok és a jogi személyiség nélküli Bt-k jelentik;
  - ☞ A vállalkozások számának és erőforrásainak *nemzetgazdasági ágak közötti megoszlása aránytalan*: egyfelől szembetűnő az alacsony hatékonyságú mezőgazdaság részesedése; másfelől a belföldi fizetőképességhez képest túlsúlyos a kereskedelem, valamint a személyi szolgáltatások erőforrás-szükséglete;
  - ☞ Általános a *tőkehiány* (ami részben termelési korlát, részben külsőforrás-felvételt akadályozó tényező), de ennél is rosszabb az elavult termelési színvonalat képviselő gépek aránya;
  - ☞ A hazai kis- és középvállalkozások az *adott közgazdasági szabályozás keretei között nem igazán érdekeltek nyereségük kimutatásában*, következésképp nincs legális lehetőségük az adózás utáni eredmény gazdasági célú visszaforgatására (alaptőke-emelés), de vagyoni fedezet hiányában a külső források igénybevétele is korlátozott;
  - ☞ Meglepően *alacsony a K+F kiadások éves értéke* (ami részben a K+F tevékenységre alkalmatlan ágazatok túlsúlyából következik, részben személeti okokra vezethető vissza, amit az is alátámaszt, hogy háromszor annyit fordítanak reprezentációra, mint K+F kiadásra);
  - ☞ A vállalkozások által alkalmazott könyvviteli módszerben *50:50 százalék az egyszeres és a kettős könyvvitelt vezető megoszlása*. Komoly korlát, hogy az egyszeres könyvvitel nem alkalmas a vállalkozások helyzetének reális megítélésére, a nemzetközi összehasonlításra, valamint megbízható költség-gazdálkodás végzésére;
  - ☞ A hazai gazdaság *területi szerkezetét komoly aránytalanságok terhelik*;
  - ☞ Viszonylag *keves számú vállalkozás vesz részt közvetlenül a külkereskedelemben* (az exportteljesítmény 70 százalékát a külföldi érdekeltségű vállalkozások adják, s cca 25 százalék a többségi hazai tulajdonú kis-, közép- és nagyvállalatok részesedése), ebből következően viszonylag kevesen érzékelik az

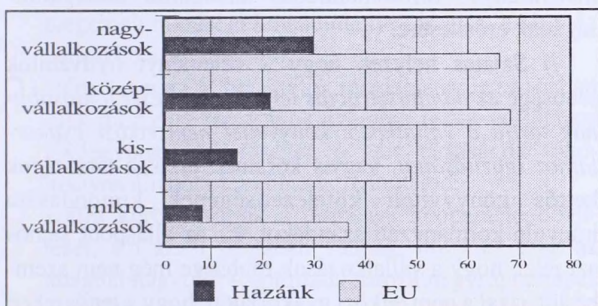
integrációban rejlő előnyöket és esetleges veszélyeket.

Adottságaink és korlátaink összevetése *nem kellő súllyal jelzi a gazdaság mozgásterét, a minőségi eltéréseket, illetve a hatékonysági mutatókban rejlő differenciákat.* Ezt jellegzetesen szemlélteti az egy foglalkoztatottra jutó bruttó hozzáadottérték alakulása, ami a múltik esetében 55–60%-a, a többségi hazai vállalkozásoknál 38–40%-a az EU-átlagnak. (5. ábra)

A fajlagos teljesítmények különbözőségei jelzik, hogy a hazai vállalkozások számára az EU-csatlakozás felkészülési időszakában *nem lehet fontosabb szempont mint a versenyképességet javító teljesítménynövelés.* Valószínű, hogy az EU felkészülés sikere is leginkább a

5. ábra

Az egy főre jutó bruttó hozzáadott érték vállalkozási méretek szerinti alakulása az EU országokban és Magyarországon (millió ECU/fő, vásárlóerő-paritáson számolva), 1997



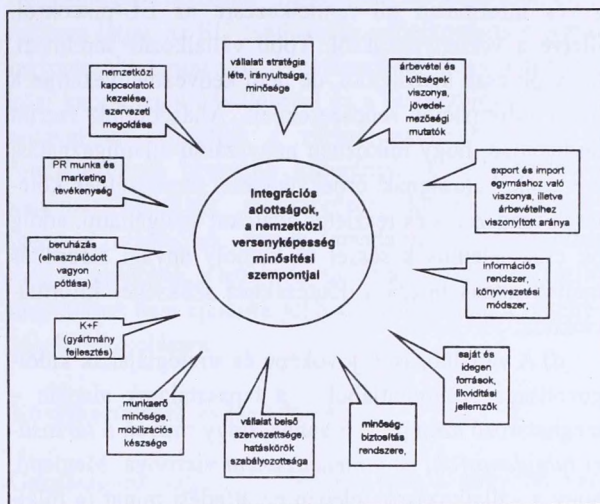
Forrás: OECD és EU-statisztika, illetve a hazai társaságok esetében a szerző számításai

versenyképességi mutatók változásán keresztül (fajlagos ráfordítások mérséklődése, fajlagos teljesítmények emelkedése) lesz megítélhető. Másként fogalmazva: a felzárkózást nem a politikailag deklarált dátumok, hanem a versenykritériumokhoz való közeledés fogja jelenteni.

### A többségi hazai tulajdonú vállalkozások önértékelésének tapasztalatai

A vállalkozások integrációs készségének és képességének minősítése során a leginkább figyelemre méltók a többségi hazai tulajdonú vállalkozások tulajdonosainak és/vagy menedzsereinek „önértékelő” megállapításai.<sup>1</sup> Ez öröndetes elmozdulást jelez a korábbi évekhez képest. A vállalkozások meghatározó személyiségei (különösen a külkereskedelemben érintettek) mind valószínűsábnak érzik az integráció kihívásait, s a saját helyzet értékelését igénylő interjú kérdéseire is a korábbinál megfontoltabb és konzisztensebb választ adtak.<sup>2</sup> Az

### A társas vállalkozások integrációs adottságainak megítéléséhez alkalmazott egyedi szempontok



önértékeléshez készült minősítési szempontok rendszerét és főbb elemeit a 6. ábra mutatja.

a) A vállalkozások önértékelési *alapvetően attól függően különböznek, hogy az adott vállalkozás rendelkezik-e stratégiai tervvel, vagy sem.* Kidolgozott programja a vállalkozások alig felének van. A vállalati stratégiák magukban foglalják a jövőképet, a rangsorolt fejlesztési célokat, a vállalkozás hatékonyabb működését szolgáló szervezetracionalizáló elgondolásokat. Figyelmet érdemlő, hogy az integrációs kérdésekkel is foglalkozó programok az EU-csatlakozás követelményeit ellentmondásosnak, a felkészülés keretében teljesítendő feladatokat időigényesnek, s az elérhető előnyökhöz képest aránytalanul költségesnek látják (lásd: szabványok, minőségbiztosítás).

b) A vállalati stratégiákra a *növekedésorientáltság jellemző:* növelni kívánják piaci részesedésüket, bővíteni exportteljesítményüket, s mindehhez pótlólagos külső forrásokat kívánnak igénybe venni. A programok adott tevékenység folytatására épülnek, s alig-alig van olyan elhatározás, amely a már meglévő erőforrásokat más célra és más formában – innovatív módon – kívánja hasznosítani. Sajnálatos, de a vállalkozások szűk körében a stratégia ma még nem más, mint a vállalkozás stabilizálása, reorganizációja, vagy éppen a módosult piaci szükségletekhez alkalmazkodó visszafejlesztése.

1 A vizsgálat 55 vállalkozás tulajdonosával és/vagy valamely felsőszintű vezetővel folytatott személyes interjú megállapításaira épül.

2 Egy évvel korábban 1999. márciusában készült hasonló tartalmú felmérés.

c) A stratégiával nem rendelkező vállalkozások viszáterő hivatkozása, hogy egyfelől *nem ismertek a hazai gazdaságfejlesztési elgondolások*,<sup>3</sup> másfelől viszonylag kevés információ áll rendelkezésre az EU-piacokról, illetve a versenytársakról. Több vállalkozás sérelmezi, hogy ők csak kiszolgálói, de nem kedvezményezettjei a hazai információs rendszereknek. Álláspontjuk szerint tarthatatlan, hogy miközben nagyszámú államigazgatási szervnek, hatóságnak, érdekvédelmei szervezetnek kötelesek rendszeres és részletes adatokat szolgáltatni, addig ők csak jelentős kéréssel és komoly anyagi ráfordítás mellett jutnak hozzá a döntésekhez szükséges információkhoz.

d) A vállalkozások jövőképe és stratégiájának kidolgozottsága szempontjából – a tapasztalatok alapján – meghatározó szerepe van annak, hogy milyen a *társasági tulajdonos(ok) és a menedzsment* viszonya. Meglepő, hogy a vállalkozások felében ez átfedést mutat (a tulajdonos és a menedzsment ugyanazon személyeket jelenti), ott viszont ahol e kettő különvállik, ott a menedzsment helyzete meglehetősen labilis. A válaszadók több mint egyharmada például egy-másfél évnél rövidebb ideje tölti be funkcióját.

e) A vállalkozások többsége közvetlen exporttevékenységet végez, ám az *export árbevételén belüli részaránya* elvéve haladja meg a 15-20 százalékot. Öröndetes a stratégiai programok és/vagy személyes megnyilatkozások azon jellemzője, hogy az elkövetkező három-öt évben az exportteljesítmények árbevételénél gyorsabb növekedését tervezik. Ennek realitását azonban megkérdőjelezi az, hogy saját termékeik exportpiacainak bővülését mérsékeltek, s az export jövedelmzőségét (elsődlegesen annak importigényessége miatt) rendkívül alacsonynak ítélik.

f) A vállalkozások *közös gondja az alultőkésítéség*. A vállalkozásba fektetett vagyon az induló helyzethez képest alig-alig változott, s a számvitelileg kimutatott alacsony szintű adózás utáni eredményből alig-alig kínálkozik lehetőség a nyereség gazdasági célú visszaforgatásra. Saját tőke hiányában rendkívül magas az idegen források igénybevételekén kényszere, ami pedig a költségszintet növeli. (Sajátos helyzet, de a megkérdett társaságok egyharmada 1999. végén még nem teljesítette az alaptőke-emelési kötelezettségét). A stratégiai tervek számolnak ugyan pótlólagos tőkebevonással, de ennek teljesítésében komoly gond, hogy a társaságok többsége

„zárt” típusú társaság, s ez a pótlólagos tőkebevonás szempontjából korlátozó körülményt jelent.

g) A vállalkozások *beruházási (fejlesztési) tevékenysége* alacsony szinten áll, s az ágazatok többségében az éves beruházási volumen nem éri el az elszámolt amortizáció mértékét (mezőgazdaság, szállítás, kommunális szolgáltatások). Különösen gond a *K+F források elégtelensége*, illetve a gyártmányfejlesztésre fordított kiadások alacsony színvonalára.

h) A társaságok menedzsmentje láthatóan *tisztában van a kis szervezetek egyesítését, tőkekonzentrációját, valamint a mind nagyobb piaci részesedés megszerzését célzó nemzetközi gyakorlattal*, ám ennek hazai beindulását korainak látják. Álláspontjuk szerint ahhoz, hogy a hazai szereplők körében is végbemenjen egy széles kört érintő és dinamikus erőforrás-konzentráció, „változnia kell a közgazdasági környezetnek, de még inkább szükség van az *SI faktor*<sup>4</sup> kiiktatására – vagyis a teljesítményarányos differenciálódás társadalmi támogatottságának erősítésére.

i) Sajátos helyzet, hogy a véleményt nyilvánítók többsége az *adminisztrációs terhek enyhítését fontosabbnak tartja a vállalkozói könyvvitel nemzetközi gyakorlathoz igazításánál*, vagyis korainak érzik a társaságok kettős könyvviteli kötelezettségének kimondására irányuló kormányzati szándékot. Ez az álláspont sajnos azt jelzi, hogy a vállalkozások többsége még nem szembesült azzal a nemzetközi gyakorlattal, hogy a tendereken történő induláshoz, a támogatások elnyerésére benyújtandó pályázatokhoz, illetve a megbízható üzleti partnerség megszerzéséhez nélkülözhetetlen a több évet felölelő és auditált mérlegek bemutatása.

j) A *vállalkozások érdekérvényesítő ereje* a hazai intézményrendszer, illetve a nemzeti piac keretei között is gyenge, s ilyen felkészültséggel – többek egybehangozó véleménye szerint – a nemzetközi fórumokon eleve alárendelt szerepet fogunk játszani. Több mint hiba, hogy a gazdasági kamarák helyzete olyan időszakban gyengül meg, amikor a vállalkozásoknak a legtöbb segítségre lenne szükségük. Megkerülhetetlen és sürgető a hazai érdekérvényesítés mechanizmusának modernizálása és a nemzetközi jogositványokkal is rendelkező intézményrendszer kialakítása.

4 Közkeletű fogalom, ami a mindennapi nyelvben sárga irigységet jelent, s aminek következtében a vállalkozó lét mind a mai napig nem érte el azt a társadalmi megbecsülést, ami a nemzetközi életben megszokott.

3 A felmérés a Széchenyi program közreadása előtt készült.

k) A vállalkozások – a saját szervezet felkészületlenségének elismerése mellett – *továbbfejlesztendőnek ítélik a „külső” tanácsadó szervezetek szolgáltatásait.* A Magyarországon bejegyzett nemzetközi tanácsadók elsődlegesen a külföldi cégek magyarországi piacokon történő működését segítik, ám a hazai vállalkozások külföldre jutásának segítése nem céljuk, vagy jó esetben erre nem jut energiájuk. Ugyanakkor a hazai tanácsadók többsége nem rendelkezik megfelelő nemzetközi jártassággal, illetve „helyszíni” segítségnyújtásra alkalmas intézményi háttérrel.

l) Az interjú végén azt kértük, hogy összegezzék az EU csatlakozástól vállalkozási szinten *várt előnyöket* és esetleges *negatív következményeket.* Úgy tűnik, hogy ennek definiálása volt a legnehezebb, s értelemszerűen a legellentmondásosabb válaszok születtek. Az EU-csatlakozás lehetséges következményeiként jelölték meg:

- a piacra jutás feltételeinek javulását, ám valószínűnek tartják, hogy a korábbi mennyiségi korlátok helyére a megemelt minőségi követelmények lépnek, amit még nehezebb lesz betartani;
- előny lehet az új befektetők megjelenése, ez azonban csak a „nyílt” társaságok számára jelent pótlólagos tőkebevonási lehetőséget, a zárt társaságok tőkehiányos állapota továbbra is fennmarad;
- széles körben várják a termelési kooperáció bővülését, ám azzal tisztában vannak, hogy ez csak az átlagnál nagyobb – optimális sorozatnagyságra képes – vállalkozásoknak kínál mozgásteret, amitől a hazai társaságok többsége messze áll;
- remélt előny a nemzetközi pénzügyi alapokhoz való hozzáférés, de úgy tűnik, hogy a társaságok jelentős része nem tud megfelelni a pályázati feltételeknek (elégéses saját erő, stratégiai terv és megvalósíthatósági számítások, társadalmi hasznosság dokumentálása, auditált és több éven keresztül nyereséget mutató pénzügyi mérleg).

Az EU-csatlakozás előnyeinek és hátrányainak összevetésére adott válaszok rendkívül tanulságosak, s a következtetéseket nem csupán a vállalati irányításban kell mérlegelni. Természetesen az is figyelmet érdemlő, amiről az önértékelések nem szólnak. Így – egyebek mellett – rendszeresen elmarad a nemzetközi versenytársak és a saját teljesítménymutatók összehasonlítása, a különbségek okainak feltárása, s ebből következően a legsürgetőbb tennivalók bemutatására. Érthető, de mégis elgondolkodtató, hogy a jövőképek nem számolnak az előrettekintés időtávlatában bekövetkező uniós csatlakozás „belföldiesítési” következményeinek mérlegelésével (lásd: ÁFA, vám, munkaerő szabad mozgása,

egyebek). Ez azonban nem pusztán a vállalatvezetői szemlélet hiányossága.

*Összességében* megnyugtató, hogy a válaszadók felelősen gondolkodnak a globalizációs kihívásokról, s reálisan látják az EU csatlakozás vállalkozásokat érintő legfontosabb tennivalóit. Figyelmeztető, hogy a nemzetközi kapcsolatok bővülésével és a felkészülés előrehaladtával az érintettek a vártnál szélesebb körű, a feltételezettnél hosszabb időigényű, s az előzetesen kalkulált költségek többszörösét kitevő ráfordítás-igénnyel számolnak. Ennek társadalmi terhei azonban még magasabbak is lehetnek, ha a csatlakozást előkészítő tárgyalások nem építenek jobban a vállalkozói tevékenységek felkarolására.

### Következtetések és javaslatok

Gazdaságunk sajátos helyzetben van: a nagyobb vállalkozásokban uralkodóvá vált a külföldi tulajdon, az árbevétel növekvő hányada EU-piacokon realizálódik, s a gyártmány- és technológiafejlesztés is a külföldi piacok kívánalmi szerint alakul. A hazai gazdaság adottságaira, ezen belül a vállalkozások integrációképességére azonban a végletek jellemzőek: egyik oldalon a felkészült és a versenykövetelményeket kielégítő nagyvállalkozások, másik oldalon az életképesség határán mozgó kisvállalkozások tömege. Korszerű és termelésintegrációra képes közép- és nagyvállalkozás alig-alig van. Mindennek ellenére nem vagyunk veszélyes kérésben, de a felzárkózás összetett követelményeire, az átállás idő- és költségigényére tekintettel tartalmilag megalapozottabbá, eszközrendszerében kidolgozottabbá és ütemében gyorsabbá kellene tenni a felkészülési programot.

Amennyiben komolyan vesszük az integráció kihívását, s szeretnénk lerövidíteni az alkalmazkodás időigényét, akkor szélesíteni kell a közreműködésben részt vevők körét (lásd: vállalkozások, szellemi műhelyek, civil szféra). *E folyamat döntései nem szoríthatók a hivatali szobák falai közé, mint ahogy a végrehajtás sem építhető csak jogszabályokra vagy államigazgatási eszközökre.* Fontos lenne az integrációs ügyekhez „odakozmált” szakmai és tudományos műhelyek szélesítése, a felkészülési program elméleti megalapozása, s az alternatív döntési lehetőségek előnyeinek és hátrányainak kimunkálása.

Helyzetünk értékeléséhez, s az összesűrűsödött feladatok rangsorolásához egy sor kérdést kell végig gondolnunk, s a szakértők széles körének bevonásával meg kell kísérelni a lehetséges válaszok kidolgozását.

a) A makrogazdaságot érintő kérdések közül – a teljesség igénye nélkül – a következők érdemelnek említést:

- ◆ A nemzetközi integráció kiteljesedésével mely területeken és milyen mértékben marad meg a nemzeti gazdaságpolitika mozgásteré;
- ◆ Egy három-öt éven belül megvalósuló csatlakozásnak, a teljes értékű tagságnak milyen hatása lehet a költségvetés bevételi és kiadási oldalára (lásd: vám, ÁFA, illetve a tagsággal járó kötelezettségek teljesítése);
- ◆ Csökkenthetők-e az ország adósságterhei, s a gazdaság mozgásterének korlátozása nélkül – hosszabb távra szólóan – javíthatók-e fizetési mérleg paraméterei;
- ◆ Az EU alapelvek között szereplő tőke, munkaerő és jövedelmek szabad áramlása (egyenlegében) milyen hatást gyakorolhat a hazai gazdaságra;
- ◆ Nemzeti alapon szerveződött intézményhálózat képes-e az integrációs feladatkör levezénylésére;
- ◆ A privatizáció lezárultával s a tőkejövődémezőség alacsony szintje mellett (a tőkejövődémezőség tervezet növelésével) remélhetjük-e a külföldi befektetők érdeklődésének fennmaradását;
- ◆ Milyen közgazdasági környezetet kell kialakítani ahhoz, hogy a hazai vállalkozások költséggazdálkodási jellemzői (lásd: anyagköltségek, energiaráfordítások, bérköltségek, K+F ráfordítások), valamint felhalmozási politikája megfeleljen a nemzetközi gyakorlatnak;
- ◆ Miként oldható fel az az ellentmondás, hogy az euróelszámolás közvetlen és közvetett hatásai előbb érik el a gazdaság hazai szereplőit, mintsem megvalósulna a teljes értékű EU-csatlakozás;
- ◆ Milyen szabályozási korrekciókat kell végrehajtani ahhoz, hogy a hazai gazdasági szereplők adottságai (pályázatfigyelő rendszer, saját forrás, auditált mérleg, szakmai program) megfeleljenek az EU-finanszírozás (támogatások, pályázati juttatások) feltételeinek;
- ◆ Statisztikai (információs) rendszerünk alkalmas-e az EU-csatlakozással összefüggő feladatok értékelésére és/vagy tennivalóink meghatározására?

b) A mikrogazdaságot érintő kérdések és mérlelendő problémák között – a teljesség igénye nélkül – a következők érdemelnek említést:

- ◆ Milyen módszerekkel segíthető az elaprózott gazdasági struktúra korszerűsítése (szervezeti egyesülés, gazdasági formáció váltás, kooperációs kapcsolatok szélesítése);
- ◆ Milyen közgazdasági feltételek mellett segíthető elő a tőkefelhalmozási folyamat gyorsítása, s milyen módszerekkel ösztönözhető a hazai megtakarítások befektetési célú felhasználásának növelése;

- ◆ Milyen közgazdasági feltételek szükségesek a vállalkozások költséggazdálkodásának racionalizálásához;
- ◆ Milyen közgazdasági feltételek szükségesek az innovációképesség javításához;
- ◆ Miként érhető el, hogy a vállalkozások ne csak kiszolgálói legyenek egy központilag vezérelt információs rendszernek, hanem rendezett keretek között maguk is hozzájussanak a döntéseikhez szükséges (nemzetközi, ágazati, területi, egyéb jellegű) információkhoz;
- ◆ Milyen belső szervezeti keretek, s milyen külső együttműködési lehetőségek segíthetik az EU-csatlakozással összefüggő vállalati fejlesztési stratégiák kidolgozását?

A közel sem teljes kérdéscsoport ismételtelen azt üzeni, hogy a csatlakozásra történő felkészülés során *mind mélyebb és mélyebb összefüggéseket kell vizsgálni az „átállással”* szükségszerűen együtt járó nehézségek enyhítése érdekében. S itt elérkeztünk az EU tagországokat is foglalkoztató kérdéshez, hogy a „társulási programot lehet-e mélyíteni annak szélesítése nélkül?” A magyar válasz csak az lehet, hogy nem! Ezt azonban az országhatáron belül is érvényesnek kell tekinteni, vagyis a felkészülés sikere a közreműködők körének szélesítésén múlik. A korábbi évtizedek reformprogramjainak az a tanulságuk, hogy amit a gyorsabb haladás érdekében megtakarítunk az előkészítésben, azt többszörös ráfordítással kell pótolnunk a végrehajtásban.

#### Felhasznált irodalom

- Szalavetz Andrea:* Magyar feldolgozóipari vállalatok a globalizáció sodrában. *Külgazdaság* 1999. évi 12. szám
- Farkas György:* A hazai nagyvállalatok EU-integrációs és csatlakozás-előkészületi helyzete – vélemények az integrációs folyamatról. *Európai tükör, Műhelytanulmányok, MEH-ISM, Budapest, 1999. évi 62. szám*
- Borszéki Zsuzsanna:* KOPINT DATORG Rt Kutatási igazgatónak a *Külgazdaság* c. folyóirat által feltett kérdéseire adott válasza. *Külgazdaság, 2000. évi 1. szám*
- Vozska Éva:* A külső befektetés mint a vállalati növekedés sajátos formája. *Európa fórum, 1997. évi 4. szám*
- Pitti Zoltán:* A hazai vállalkozások felkészülése az EU integrációra – adottságaink és korlátaink; *Világgazdasági Kutatóintézet által szervezett konferencia (Budapest, 1999. november 25). Kézirat*
- Pitti Zoltán:* Két lépés előre, egy lépés hátra – a gazdasági átalakulás 10 éves tapasztalatainak értékelése. *Kritika, 2000. évi 2. szám*
- Román Zoltán:* Az EU-csatlakozás és a kis- és középvállalati szektor. *Közgazdasági Szemle, 1998. évi 1. szám*

## KULTURÁLIS KÜLÖNBSÉGEK ÉS KULTÚRÁK KÖZÖTTI EGYÜTTMŰKÖDÉS VIZSGÁLATA EGY MAGYARORSZÁGON MŰKÖDŐ MULTINACIONÁLIS ÉS EGY MAGYAR VÁLLALATNÁL KISMINTÁS KÉRDŐÍVES LEKÉRDEZÉS ALAPJÁN

A szerzők a Hampden-Turner által módosított Trompenaars-féle kultúra-moddellel végeztek empirikus kutatásokat. A vizsgálatok két magyar vállalatnál hét kultúra-dimenzióban folytak.

A kultúra kutatása az 1980-as években került előtérbe. Ezekben az időkben elsősorban a vállalati kultúra állt az érdeklődés középpontjában. A gazdaság globalizációjának felgyorsulásával az üzleti élet szereplői nemzeti kultúrájának különbségei, és még inkább a lehetséges együttműködés útjai váltak a legnépszerűbb témaköröké ezen a területen belül. (Brown, 1995; Darlington, 1996; Montgomery et al., 1998)

Maguknak a kulturális különbségeknek a vizsgálata azonban régebbi időkig nyúlik vissza. A mai kutatások alapjait a kulturális antropológia születése és első eredményei befolyásolták. A mai üzleti felsőoktatás ilyen témájú kurzusai Kluckhohn és Stodbeck (1961), illetve Hall (1960) modelljéig nyúlnak vissza, mert ezek az első olyan modellek, amiket már az üzleti élet szereplői expliciten tudnak értelmezni, hasznosítani. (Adler, 1992; Brightman, 1995; Heidrich, 1995; Keesing, 1993; Barinaga, 1998)

A témát azonban legátfogóbban, legszélesebb körben Geert Hofstede holland kultúrakutató dolgozza fel. Ő volt az első, aki nagyon széles körben (gyakorlatilag világszerte) empirikusan tesztelte az általa kidolgozott modellt. Sőt, hogy pontosak legyünk, a modellt az empiriku-

san gyűjtött adatai<sup>1</sup> faktoranalízisével építette fel. Hofstede hitt abban, hogy olyan univerzális modellt dolgozott ki, amely támpontot nyújt minden üzleti kultúra leírására. Hofstede-nek rengeteg híve és rengeteg kritikusa lett<sup>2</sup> az 1960-as évek vége, az 1970-es évek eleje óta, amióta modelljét kidolgozta és bemutatta. (Hofstede, 1980; 1994)

Fons Trompenaars kezdetben nagy tisztelője volt Hofstede-nek, és hasonló kultúramoddellel állt elő az 1980-as években, azzal a különbséggel, hogy ő Talcott Parsons (1951) amerikai szociológus elméleti modellje alapján dolgozta ki a kérdőívét, aztán a kultúramoddelt, amivel dolgozott, és ezt tesztelte empirikusan. Az alapelv ugyanaz: a kultúrák meghatározott dimenziók mentén különböző értékeket képviselnek, így ezen skálák kérdőíves mérésével objektív adatokat nyerhetünk, ami alapján a kulturális különbségeket pontosan le lehet írni. Trompenaars kutatásai alapján könyvet dobott a piacra, ami az üzletemberek körében bestsellerré vált. (Trompenaars, 1993; Trompenaars, Hampden-Turner, 1998) Geert Hofstede ekkor figyelt fel az új kutatóra, és a saját módszereivel elemezte a könyvben nyilvánosságra hozott adatok alapján a modellt. Hofstede élesen kritizálta az új elképzelést, és így kettőjük között – akikhez később Charles Hampden-Turner is csatlakozott – nagyon heves szakmai vita bontakozott ki, aminek a részleteit az International Journal of Intercultural Relations lapjain lehetett nyomon követni. (Hofstede, 1996; Hampden-Turner, Trompenaars, 1997; Hofstede, 1997) 1993-ban

\* A szerzők köszönetüket fejezik ki Charles Hampden-Turnernek (University of Cambridge, The Judge Institute of Management Studies), aki kutatási célokra rendelkezésünkre bocsátotta kérdőívét, illetve Peter Woolliamsnek, aki az adatrögzítésben és az adatfeldolgozásban segített.

Trompenaars és Hampden-Turner közösen könyvet jelentetett meg (*The Seven Cultures of Capitalism*, amelyben hét gazdaságilag fejlett ország<sup>3</sup> kultúráját vizsgálják meg a trompenaarsi modell<sup>4</sup> alapján. A könyv konklúziója az, hogy – bár a kultúrának jelentős szerepe van a gazdaságban – a gazdasági fejlettségnek nincs kulturális receptje, nagyon különböző kultúrák vezethetnek erős gazdasághoz. (Hampden-Turner, Trompenaars, 1993)

A két nagyon széles körben ismert és hivatkozott modellen kívül az utóbbi években e témában a lehető legnagyobb szabású kutatást szervezték meg. Ez a GLOBE-kutatás<sup>5</sup>, amelyben 170 kutató vesz részt a világ minden pontjáról. A jelenleg 64 országot magában foglaló kutatás célja az, hogy a lehető legszélesebb körben gyűjtött adatok alapján standardizált kérdőívvel komparatív adatokat nyerjenek az országok üzleti kultúrájáról. Modelljük erősen épít Hofstede modelljére, amit próbáltak finomítani, csiszolni, illetve kiegészíteni (pl. Kluckhohn és Stodbeck dimenzióival). Ez a kutatás nemcsak kvantitatív, de kvalitatív módszereket is alkalmaz, azonban a tudományos közéletben még csak korlátozott számban jelentek meg róla publikációk, mivel a nagy nyilvánosságra hozatal még előttünk van. (Bakacsi, Takács, 1997, 1997; Bakacsi, 1998)

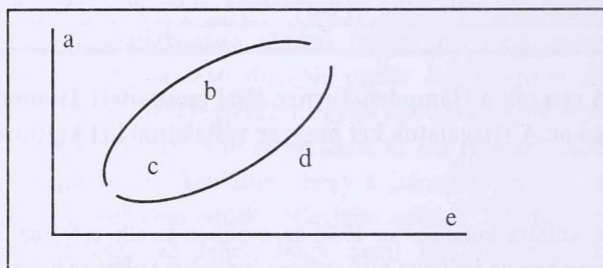
Az üzleti élet globalizációja maga után vonta, hogy jelentősen megnőtt az eltérő kulturális háttérűek közötti interakció; az egyre növekvő számú multinacionális vállalatnál együtt kell dolgozniuk teljesen eltérő szocializációjú, kulturális háttérű embereknek. Ez irányította a figyelmet a kulturális együttműködés problémájára. (Ez olyan szinten szakít a statikus modellek alapfeltevésével, azaz azzal, hogy a kultúra az egyén állandó és/vagy nehezen megváltoztatható jellemvonása, és visz annyi dinamizmust ezekbe a modellekbe, hogy az interakciók során bekövetkezett változásokat is figyelemmel kíséri.) Nancy Adler sokak által használt tankönyvében kifejti a kulturális együttműködések elméleti megközelítését, és ismerteti a kulturális szinergia fogalmát. (Adler, 1992; Barinaga, 1998)

Charles Hampden-Turner is hasonló alapfeltevésekből indul ki. Azt vizsgálja, hogy a különböző kulturális háttérűek közös munkájának milyen útjai lehetnek. Ő úgy szemlélteti ezt a problémát, (1. ábra) mintha a kulturális dimenzió nem egymást kizáró végekkel rendelkezne, hanem egy koordináta rendszer két tengelye volnának, a két tengely pedig alapvetően háromféle megoldást tenne lehetővé. Az ábrán látható (a) és (e) megoldás tekinthető a kulturális értékekhez mereven ragaszkodó, úgynevezett kizáró megoldásnak, míg a (c) választás kompromisszum-

nak, ahol egyik fél kulturális értéke sem teljesül maximálisan, mindkét fél enged az elképzeléseiből, a (b), illetve (d) megoldások pedig a legkreatívabbak, ahol az együttműködés érdekében a két látszólag ellentétes érdeket a felek összeegyeztetik, és ennek alapján új szinergikus megoldást hoznak létre, amely mindkét fél értékeit maximálisan figyelembe veszi. (Hampden-Turner, Trompenaars, 1996, 1998; Hampden-Turner 1990)

1. ábra

A munkában való együttműködés függése a kulturális háttértől



A kulturális diverzitásnak kétségkívül árnyaltabb képét nyújtják a dinamikus modellek, amelyek nem feltételezik, hogy az egyén kulturális „programja” merev és változatlan (változtathatatlan), azonban még így is roppant sok aspektus kimarad. Az eltérő kulturális háttérrel rendelkezők együttműködését messze nem csak a kultúra határozza meg, és ezek a funkcionális modellek csak korlátozott képet képesek nyújtani erről a komplex problémáról. Ebben a cikkben azonban egy ilyen modell kvantitatív eredményeit ismerjük meg, amely alapul szolgálhat a kultúra további vizsgálatához és kutatásához.

A modell

Fons Trompenaars és Charles Hampden-Turner modellt dolgozott ki az üzleti kultúrák leírására. A modell fő motívuma az, hogy szisztematikusan össze lehessen hasonlítani a különböző nemzeti kultúrákkal rendelkezők munkával kapcsolatos érdekeit és normáit. Kérdőívüket világszerte több mint 50 országban kérdezték le, így ez lehetővé teszi a nemzetközi összehasonlítást is. A kérdőív hét dimenzió mentén méri a válaszadók értékeit. A kérdőív különlegessége, hogy választ ad az egyének kooperációs készségére is.

A kérdőív hét dimenziója:

- univerzális vs. partikuláris értékek
- individualizmus vs. kollektívizmus

- specifikus vs. diffúz megközelítés
- semleges vs. emocionális megközelítés
- szerzett vs. öröklött státus előnyben részesítése
- szekvenciális vs. párhuzamos időértelmezés
- a környezet belső vs. külső kontrollja.

A kérdőív különböző dilemma-szituációkra adandó válaszokkal méri a munkával kapcsolatos értékeket a fenti dimenziók mentén. Minden kérdésre (dilemma-szituációra) öt választ ajánl, mivel a kutatók szerint a dimenziók végpontjai nem egymást kizáró, hanem egymással összeegyeztethető válaszok. A kérdőívben szereplő 31 kérdésre (dilemma-szituációra) adandó válaszok egyike az adott dimenzió egyik végpontja (pl. individualista válasz), egy másik válasz a másik végpont (pl. kollektívizmus). Van kompromisszumos válasz, amely a két végpont közötti középutat képviseli, és végül van két szinergikus, azaz újabb minőségű válasz, amely az adott dimenzió két végpontján elhelyezkedő értékeket egyeztetni össze úgy, hogy az egyik válasz az egyik értéknek ad elsőbbséget (pl. individualizmus összeegyeztetve kollektívizmussal individualista értékek előtérbe helyezésével), míg a másik szintén összeegyezteti a két értéket, de a másiknak ad elsőbbséget. Charles Hampden-Turner szerint, aki Fons Trompenaars eredeti kérdőívét átdolgozta a fentiek szerint, a szinergikus válaszok, amelyek egymást kizárónak tűnő végpontokat egyeztetnek össze, hatékonyabb probléma- és konfliktusmegoldást képviselnek. A kutatók szerint azok a válaszadók, akik nagyobb arányban választják a szinergikus válaszokat, hajlamosabbak a kooperációra, az ellentétek között igyekeznek megtalálni azokat az utakat, amelyek minden fél számára egyaránt előnnyel járnak. A kompromisszum során mindenkinek engednie kell valamennyit, így senkinek sem érvényesül teljes mértékben az elképzelése. Ezzel szemben a szinergikus konfliktusfeloldásnál teljesen új megoldás születik, amely mindegyik fél érdekeinek és elképzelésének megfelelő.

Ennek alapján a kérdőív egyrészt méri a hét dimenzió mentén az egyén munkával kapcsolatos értékeit, másrészt a szinergikus gondolkodását. A hét dimenzióról a következőket érdemes tudni:

(1) *Az univerzalizmus vs. partikularizmus* arra a kérdésre válaszol, hogy a szabályokat az egyén kérdés és kivétel nélkül elfogadja és követi, vagy egyedi esetekben hajlandó kivételeket tenni elsősorban emberi kapcsolatai javítása és fenntartása érdekében. Az *univerzalista* érték szerint a szabályok állnak mindenkinek felett, az *univerzalista* értékekkel rendelkező egyén hisz abban, hogy a

szabályok jók, és azokat mindig mindenkinek be kell tartani. A *partikuláris* érték szerint vannak egyedi szituációk, amik mentesítenek a szabályok betartása alól. Ilyenek például, amikor az ember közeli barátait, hozzátartozóit fenyegetik kikerülhetetlenül a szabályok. A partikuláris értékekkel rendelkező egyén inkább a barátai, hozzátartozói mellé áll a szabályok betartása helyett, amikor ezek konfliktusba kerülnek egymással. Ez nem jelenti azt, hogy az univerzális értékekkel rendelkező ember ne állna ki a barátai, hozzátartozói mellett, amikor azoknak szükségük van rá, és azt sem jelenti, hogy a partikuláris értékekkel rendelkező ember ne tartaná be a szabályokat más körülmények között. A kérdés arra vonatkozik, hogy ha az emberi kapcsolatok és a szabályok konfliktusba kerülnek, melyik élvez elsőbbséget.

(2) *Az individualizmus vs. kollektívizmus* arra a kérdésre válaszol, hogy az egyén bizonyos csoport tagjaként vagy más emberektől függetlenül határozza meg önmagát. Az *individualista* érték szerint az egyéni szabadság, függetlenség és önállóság mindenkinek felett áll, míg a kollektívista érték szerint a csoport fontosabb, mint az egyén, mert az egyén csak a csoport tagjaként teljesezhet ki, a csoport segíti, védelmezi, de a csoport el is várja, hogy a tagok képviseljék kifeje az egész csoportot.

(3) *A specifikus vs. diffúz megközelítés* arra a kérdésre ad választ, hogy a világ dolgai egymástól függetlenül léteznek, vagy minden összefügg mindennel. A *specifikus* érték szerint az ember feladatai jól elkülöníthető részekre oszthatók, pl. megvan az ember magánélete, munkája, hobbija, és ezek nem függenek össze. Specifikus értékek szerint az ember főnöke csak a munkahelyen a főnöke, semmi joga nincs munkahelyen kívül bármit is kérni. A *diffúz megközelítés* szerint a dolgokat nem lehet ilyen élesen különválasztani, a főnök akkor is főnök marad, ha lejár a munkaidő, és kiléptek a munkahelyről; a jó főnököt minden körülmények között tiszteli az egyén, a rossz főnököt meg semmilyen körülmények között sem. A *diffúz* közelítés szerint az üzleti tárgyalások esetén is fontos alaposan megismerni emberileg az üzleti partnert, hogy meggyőződjön róla, megbízható, becsületes embere. A *specifikus* értékekkel rendelkező embert nem érdekli más csak az adott szerződés üzleti specifikációi: ha az megfelelő, akkor nem tölti azzal az idejét, hogy megismerje az üzleti partner egyéniségét. A specifikus tárgyaló fél jogi eszközökkel bátyázza körül magát a lehetséges kellemetlen következmények esetére, míg a *diffúz* értékekkel rendelkező egyén az emberismeretére bízta

inkább magát: akit megismer, megkedvel és megbízhatónak tart, az válik tényleges üzleti partnerre.

(4) *A semleges vs. emocionális megközelítés* arra a kérdésre ad választ, hogy az egyén elrejtí vagy nyíltan kimutatja az érzelmeit. Az *emocionális* ember nyíltan kifejezésre juttatja, akár örül, akár sértődött. A *semleges* értékeket valló ember szerint az érzelmek kimutatása önuralom hiányára utal, így elrejtí az érzelmeit, nem akarja kiszolgáltatni magát másoknak.

(5) *A szervezett vs. öröklött pozíció* arra a dilemmára keresi a választ, hogy a siker forrásának kizárólag a legutóbbi egyéni eredményeknek vagy bizonyos állandó jellemvonásoknak kell lenniük. A *szerezett pozíció* értéke szerint az egyéni sikerek kizárólagos forrása az egyéni teljesítmény. Az *öröklött pozíció* értéke szerint vannak az emberrel vele született vagy egyénileg nem befolyásolható tulajdonságai is, amik fontos szerepet játszanak a sikerben. A *szerezett pozíció* értéke szerint minél nehezebb körülmények közül jött az egyén, annál inkább értékelni kell az eredményeit. Az *öröklött pozíció* értéke szerint sokat számít, hogy az egyén milyen családból származik, ott milyen neveltetést kapott, milyen iskolákba került, milyen idős, mennyi tapasztalata van. A *szerezett pozíció* értéke szerint a friss sikereket felmutató embert kell támogatni, az *öröklött pozíció* értéke szerint a tapasztalatot, a kort, a lojalitást.

(6) *A szekvenciális vs. párhuzamos időorientáció* arra keresi a választ, hogy az időt megszakíthatatlan lineáris kontinuumnak vagy visszatérő elemeket tartalmazó ciklikus görbének tekintjük. A szekvenciális időértelmezést valló egyének az időt vonalnak tekintik, ami állandóan és visszafordíthatatlanul múlik. Náluk a határidők, megbeszélési időpontok komoly dolgok, amelyeket pontosan be kell tartani, mert ha a tervezett időbeosztásba csúszás kerül, akkor az egész nap csúszik, és így később ér véget. A szekvenciális érték szerint a határidőt akkor is be kell tartani, ha a termék nem lett teljesen kész, amit terveztek. A párhuzamos időértelmezést vallók nem ragaszkodnak olyan erősen a határidőkhöz és más időpontokhoz, könnyen és gyorsan (idegeskedés nélkül) átszervezik az idejüket, egyszerre több dolgot képesek végezni, azonban sokszor akkor is késnek, amikor erre nincs különösebb okuk.

(7) *A környezet külső vs. belső kontrollja* arra a kérdésre ad választ, hogy az egyén a környezetét (ide értjük a

fizikai és emberi környezetét, pl. a vevőket vagy üzleti partnereket) irányítani, dominálni akarja, vagy integráltan, harmóniában, passzívan él vele. A *belsőkontroll*os egyén maga alakítja a környezetét, sorsát, a *külsőkontroll*os egyén elfogadja környezetét, annak aláveti magát, harmonikusan él azzal, fatalista.

A fenti hét dimenzió mentén kialakult értékek bármelyike épp olyan jó, mint az ellentéte, nincs jobb vagy rosszabb választás. A kooperációt és a lehetséges konfliktusokat az egyén és környezete viszonya határozza meg. Például, ha valaki nagyon individualista és a környezete kifejezetten kollektivistá, akkor ez konfliktusba kerülhet. Azonban erre is van hatékony megoldás: a szinergikus összeegyeztetés. Aki képes az értékeit úgy érvényesíteni, hogy a vele konfliktusban levő környezete értékeit szinergikusan összeegyezteti, az magasabb szintű kooperációt ér el, mint aki egyszerűen beilleszkedik a környezetébe vagy kompromisszumot köt. Az egyéni különbségek vezetnek el a kreatívabb megoldásokhoz, ha az egyéni különbségeket nem rossznak és kerülendőnek tekintjük, hanem újabb, magasabb szintű megoldás alapjának. (Trompenaars, 1993; Hampden-Turner, Trompenaars, 1993; Trompenaars, Hampden-Turner, 1998; Hampden-Turner 1990)

### A magyarországi vizsgálat

A kérdőívet két Magyarországon működő vállalatnál kérdeztük le. Az egyik vállalat egy amerikai multinacionális cég hazai leányvállalata, ahol magyarok és külföldiek egyaránt dolgoznak és részt vettek a kérdőív kitöltésében. A másik vállalat – bár tulajdonosuk részben francia – dolgozói mind magyarok, és az említett multinacionális cég vizsgálatához kontroll csoportnak tekinthető. Mindkét vállalatnál 31 válaszadó töltötte ki a kérdőívet, akik a vállalatok közép és felsővezetéséhez tartoznak. A minta statisztikailag kismintának tekinthető, a vállalatokra nézve reprezentatív, hiszen egy-egy kivételtől eltekintve minden felsővezető, és a középvezetők jó része részt vett a kérdőív költségében, azonban Magyarország vonatkozásában nem tekinthető reprezentatív mintának, hanem egy esettanulmány kérdőíves, kvantitatív részének.

A pontozást az 1. táblázat foglalja össze, mivel minden válasz két szempont szerint méri az értékeket, s ezeket egy mátrixban lehet összefoglalni.

Így a dimenziók mentén 0–100-ig terjedő számok jönnek ki átlagként. A másik szempont szerint pedig gyakoriságokat lehet számolni.

## Megengedett pontértékek

Értékek	Kizáró	Szinergikus	Kompromisszumos	Szinergikus	Kizáró	Értékek
Univerzális	100	75	50	25	0	Partikuláris
Individualista	100	75	50	25	0	Kollektivista
Specifikus	100	75	50	25	0	Diffúz
Semleges	100	75	50	25	0	Emocionális
Szerzett pozíció	100	75	50	25	0	Öröklött pozíció
Szekvenciális	100	75	50	25	0	Párhuzamos
Belső-kontroll	100	75	50	25	0	Külső-kontroll

Ezenkívül a kérdőív minden egyes kérdésére kétféleképpen kellett a válaszadónak válaszolnia: egyrészt mindenkinek nyilatkoznia kellett a saját nevében, másrészt arra is válaszolnia kellett, hogy a szervezetük többi tagjának viselkedését miként ítélik meg az adott szituációban. Ezek a válaszok természetesen egyéni szinten<sup>6</sup> a legérdekesebbek, hiszen ebből láthatja az egyén, hogy mennyire reálisan ítélte meg a munkatársait.

## A mintavétel

A mintában egy magyar<sup>7</sup> és egy multinacionális<sup>8</sup> vállalat közép és felsővezetőinek válaszai szerepelnek. Mindkét esetben 31 közép és felsővezetőt kérdeztünk. Ez a kiválasztás megfelelő, amennyiben két érintett vállalatot szeretnénk összehasonlítani, azonban arra a célra, hogy a magyar és a multinacionális vállalat kultúráját hasonlítsuk össze, csak bizonyos fenntartásokkal használható. Az a tény ugyanis, hogy csak egy-egy vállalatnál végeztünk vizsgálatokat, jelentősen megnöveli az abból adódó hibalehetőségeket, hogy a specifikus vállalatok saját csoportjukhoz képes (multinacionális, ill. magyar) akár jelentősen eltérő kultúrával rendelkeznek. Így mindenképpen szerencsésebb lett volna több vállalatot is bevonni a vizsgálatba. Ennek ellenére az adatok megfelelőek a vizsgálatra, amennyiben figyelembe vesszük, hogy az esetleges kultúraeltéréseket nem biztos, hogy csak a vállalatok típusának (magyar-multinacionális) eltérése okozta.

A fenti fenntartások az egyéb típusú vizsgálatokra nem vonatkoznak (nemek közötti eltérések vizsgálata stb.)

## A vizsgálati módszerek

A statisztikai vizsgálat célja, hogy a megkérdezett személyeket csoportokra bontva megvizsgáljuk, hogy a képzett

csoportok között szignifikáns eltérés tapasztalható-e az egyes kultúrajellemzőkben. A csoportosítás a vizsgálni kívánt szempontok szerint történik: magyar-multinacionális vállalat, kiküldetési idő, kor, iskolázottság, nem, nemzetiség és funkcionális terület szerint.

A két mintánk éppen a határon feszik ahhoz, hogy nagymintás módszerek alkalmazása indokolható legyen (a magyar-multinacionális összehasonlítások esetében). Az empirikus eloszlások vizsgálata azonban erősen nemnormális eloszlásokra utal, ezért inkább a Mann-Whitney-Wilcoxon nemparametrikus próbát alkalmazzuk kétmintás esetben (két csoport összehasonlításánál). A próba azt vizsgálja, hogy a két minta azonos eloszlásból származik-e. Eredményül egy valószínűséget ad: amennyiben a két minta tényleg azonos eloszlásból származik, az esetek ilyen százalékában tér el a két minta az általunk tapasztalt különbségnél nagyobb mértékben. Amennyiben a valószínűség kisebb egy előre meghatározott értéknél, a különbséget szignifikánsnak tekintjük. Az általunk alkalmazott szint tíz százalékos. A nem szerinti csoportosításkor az egyik mintánk kisminta (18 tagú), ezért mindenképpen a nemparametrikus vizsgálat indokolt.

A kiküldetési idő, a kor és az iskolázottság esetében több alacsony elemszámú csoportot kapunk. Ezek összehasonlítására a fenti próbához hasonló Kruskal-Wallis nemparametrikus próbát alkalmaztuk, amely abban tér el a fenti próbától, hogy több csoportra alkalmazható, valamint hogy nem az eloszlások, hanem a mediánok azonosságát teszteli. Céljainknak ez is megfelel. Az alkalmazott szignifikanciaszint itt is tíz százalékos.

A fent említett csoportosítások közül a nem szerinti tovább tagolhatjuk: ekkor lehetséges, hogy a nemek közötti eltérést külön-külön vizsgáljuk a magyar és a multinacionális vállalat adatain (a módszer a kisminták miatt természetesen itt is a Mann-Whitney-Wilcoxon

próba). A többi esetben ez azért nem lehetséges, mert a csak egy vállalaton belüli többscsoportos bontás már túl alacsony elemszámú csoportokat hozna létre.

Vizsgáltuk továbbá azt is, hogy a válaszadók saját és másokról alkotott véleménye szignifikánsan eltér-e. Ekkor mind a 62 választ együtt vizsgáltuk, amely esetben a nagymintás próbák már alkalmazhatóak. A használt módszer a párosított t-próba. (Hajdú et al. 1994; Hunyadi, 1997)

A különböző csoportok közötti különbséget akkor tekintettük szignifikánsnak, ha 10%-os szignifikanciaszint mellett különbség adódott. Minden esetben feltüntettük a táblázatban a szignifikanciaszinteket, így jól látható, hogy egyes esetekben szigorúbb szignifikancia-kritériumok (5%, 2%, sőt 1%) esetén is adódott különbség. Azok az értékek, amelyeket a táblázatokban 0,00-ként tüntettünk fel, természetesen csak kvázi nullaként értelmezhetők, azaz 0,01-nél kisebb értéket képviselnek, ami azt jelenti, hogy bármilyen ésszerűen választott szignifikanciaszint mellett adódik különbség. Úgy ítéltük meg, hogy a számos helyen adódó nem szignifikáns különbség nagyon informatív, jelentéshordozó. Ezekre a szövegben mindig kitérünk. A szignifikáns különbségekhez tartozó értékeket mindenhol vastaggal, a nem szignifikáns különbségekhez tartozó értékeket normál betűtípussal írtuk.

### Az eredmények

Legelőször vizsgáljuk meg, hogy az egész minta szintjén eltér-e az egyén magáról alkotott, illetve a munkatársairól alkotott képe. Majd vizsgáljuk meg, hogy milyen dimenziókban tér el a két vállalat. Utána azt nézzük meg, hogy a kutatás céljából legfontosabb kérdésben, a nemzetiség szerint milyen kulturális dimenziókban térnek el a válaszadók. Ezek után azt nézzük meg, hogy a többi demográfiai adat szerinti csoportosítás ad-e valamilyen eltérést ezekben a dimenziókban. Végül azt nézzük meg, hogy a kérdőív másik szempontú elemzése: a kulturális együttműködés vizsgálata mit mutat.

#### A saját magunkról és a másokról alkotott vélemények különbségei

A kérdőív kitöltésekor arra kértük a válaszadókat, hogy a felsorolt szituációkat ne csak olyan szempontból ítélik meg, hogy ők személyesen hogy viselkednének, hanem a munkatársaikat is képzeljék bele ebbe az adott helyzetbe (mind a 31 szituációba), és a nevükben is válaszoljanak.

Így minden válaszadóról megtudhattuk a személyes kultúrajellemzőit, és azt is, hogy a szituációk alapján milyen kultúrajellemzőkkel ruhazza fel az őt körülvevő személyeket, munkatársakat. A 2. táblázat ezt a két adatcsoportot veti össze.

2. táblázat

A saját magukról és a másokról alkotott vélemények különbségei

Kultúra-jellemző	véleménytípus		t érték	szignifikancia
	saját	más		
UNPA	<b>45,8</b>	<b>59,6</b>	<b>-4,428</b>	<b>0,000</b>
INDCOL	37,0	41,0	-1,321	0,191
SPDI	<b>44,1</b>	<b>63,5</b>	<b>-6,041</b>	<b>0,000</b>
NEAF	<b>49,9</b>	<b>60,0</b>	<b>-2,996</b>	<b>0,004</b>
ACHASC	<b>55,2</b>	<b>64,7</b>	<b>-3,090</b>	<b>0,003</b>
SEQSYN	<b>33,6</b>	<b>46,8</b>	<b>-2,990</b>	<b>0,004</b>
INTEXT	<b>43,9</b>	<b>55,3</b>	<b>-4,253</b>	<b>0,000</b>

Rövidítések:

- UNPA: Univerzalizmus-partikularizmus index
- INDCOL: Individualizmus-kollektívizmus index
- SPDI: Specifikus-diffúz közelítés indexe
- NEAF: Semleges-emocionális viselkedés indexe
- ACHASC: Szerzett-öröklött pozíció indexe
- SEQSYN: Szekvenciális-párhuzamos időértelmezés indexe
- INTEXT: Környezet belső-külső kontrolljának indexe

A teljes mintában a legtöbb jellemző tekintetében jelentős eltéréseket tapasztaltunk: a vizsgált személyek eltérően ítélik meg munkatársaikat. Érdekes, hogy az összes esetben a többiek értékeit tartják magasabbnak, azaz az egyének átlagosan univerzálisabbnak, specifikusabbnak, semlegesebbnek, szerzettpozíció-pártibbnak, szekvenciálisabb idő-értelmezésűnek és belső kontrolosabbnak ítélik meg a többieket, mint magukat. Ezek a dimenziók mind szignifikánsan eltérnek, három dimenzióban: univerzalizmus-partikularizmus, specifikus-diffúz közelítés és a környezet külső, illetve belső kontrollja dimenziókban gyakorlatilag minden szignifikanciaszinten eltérnek egymástól az eredmények. Egyetlen dimenzióban nem szignifikáns az eltérés, ez pedig az individualizmus-kollektívizmus dimenziója.

Megvizsgáltuk (a nemnormális eloszlások és a felére csökkentett mintanagyság miatt) Mann-Whitney-Wilcoxon próbával, hogy mely jellemzők esetében tér el a véleménykülönbség a különböző vállalatípusok esetében. Három szignifikáns eltérést (illetve eltérés-eltérést) tapasztaltunk: (3. táblázat)

Tehát az individualizmus-kollektívizmus dimenzióban jelentős eltérés volt a két vállalat eltérései között. A multinacionális vállalatnál ezt az egy dimenziót megle-

A saját magukról és a másokról alkotott vélemények eltéréseinek különbségei a két vállalatnál

Kultúra-jellemző	véleménytípus (magyar)			véleménytípus (multi)		
	saját	más	eltérés	saját	más	eltérés
INDCOL	36,8	45,8	-9,0	37,1	36,1	1,0
NEAF	51,0	53,9	-2,9	48,9	66,1	-17,2
SEQSYN	29,7	52,9	-23,2	37,6	40,7	-3,1

hetősen pontosan ítélték meg a válaszadók: kollektivistának tartották magukat is és a többieket is. Itt érdemes megjegyezni, hogy a multinacionális vállalaton belül a magyarországi divízió kiemelkedő sikereket ért el ezen a területen. Így erről a kérdéskörrel: a csoport előtérbe helyezése a munkahelyen átszővi az egész vállalati kultúrát, lehet azt mondani, hogy ezen a téren szervezeti szintű konszenzus van. A magyar vállalatnál ez az eltérés jelentős volt, de a két vállalat összevont eredményében a saját magukról kialakított vélemény és a másokról kialakított vélemény nem tér el szignifikánsan. Azt is láthatjuk, hogy a semleges-emocionális dimenzióban a magyar vállalatnál nagyobb konszenzus van a saját magukról és a másokról kialakított vélemény között, míg a multinacionális vállalatnál az egyének semlegesebbnek gondolják a többieket, mint saját magukat. Végül az időértelmezésben a multinacionális cégnél nagyobb konszenzus van, mint a magyar vállalatnál, ahol a saját magukról kialakított vélemény szerint az emberek sokkal inkább a párhuzamos időértelmezés oldalán vannak, mint ahogy azt a többiekről gondolják.

Multinacionális – magyar összehasonlítás

Az első adódó összehasonlítási lehetőség a két vállalat kultúrajellemzői. Ebben a táblázatban azt vizsgáltuk, hogy a multiancionális (ahol külföldiek és magyarok egyaránt dolgoznak) és a magyar vállalatnak vannak-e olyan eltérései a vizsgált kultúrajellemzőkben, amelyeket szignifikánsnak tekinthetünk. Ebben a táblázatban bemutatjuk az összes vizsgált kultúrajellemzőt, és a szignifikáns eltérést mutatókat vastaggal szedtük. A táblázat első felében található a válaszadók átlagos kultúrajellemzői, a táblázat második felében a másokról kialakított átlagos kultúrajellemzők, a harmadik részben pedig az egyének együttműködési képességének választípusai. (4. táblázat)

A 4. táblázatban a Mann-Whitney-Wilcoxon teszt eredményei láthatóak. Itt még a szignifikanciahatárhoz

3. táblázat igen közel eső INDCOL2 jellemző eltérése érdemelhet figyelmet.

A két vállalat kultúrajellemzőinek leírásakor a táblázat első felét kell vizsgálnunk, mert itt szerepelnek azon értékek átlagai, amelyeket a válaszadók saját maguk nevében adtak. Ennek alapján mondhatjuk, hogy a két vállalat nem mutat jelentős különbséget egy dimenzió kivételével.

Az univerzalizmus vs. partikularizmus skálán az átlag középen helyezkedik el mindkét vállalat esetében.

4. táblázat

Eltérések a kultúrajellemzőkben a két vállalatnál

Kultúra-jellemző	Átlag		szignifikancia
	F	V	
UNPA1	43,1	48,6	0,317
INDCOL1	37,2	36,8	0,597
SPDI1	42,7	45,5	0,633
NEAF1	48,9	51,0	0,623
ACHASC1	58,0	52,3	0,366
SEQSYN1	37,6	29,7	0,216
<b>INTEXT1</b>	<b>36,4</b>	<b>51,4</b>	<b>0,003</b>
UNPA2	58,4	60,8	0,533
INDCOL2	36,2	45,8	0,103
SPDI2	60,2	66,7	0,327
<b>NEAF2</b>	<b>66,1</b>	<b>53,9</b>	<b>0,049</b>
ACHASC2	66,7	62,7	0,569
<b>SEQSYN2</b>	<b>40,7</b>	<b>52,9</b>	<b>0,075</b>
<b>INTEXT2</b>	<b>44,8</b>	<b>65,9</b>	<b>0,001</b>
Recon	44,6	42,6	0,450
Comprom	32,4	29,5	0,250
<b>Reject</b>	<b>23,0</b>	<b>27,8</b>	<b>0,088</b>

Rövidítések:

- F:** A multinacionális vállalat
- V:** A magyar vállalat
- NNN1:** Az egyén saját magáról adott válaszai
- NNN2:** Az egyén szervezetről adott válaszai
- Recon:** Szinergikus válaszok aránya
- Comprom:** A kompromisszumos válaszok aránya
- Reject:** A kizáró válaszok aránya

Az individualizmus vs. kollektivismus skálán mindkét átlag inkább kollektivista. A specifikus vs. diffúz közelítés skálán az átlag középen van. A semleges vs.

Nemzetiség szerinti összehasonlítás  
(magyar-angolszász)

Kultúra- jellemző	nemzetiség		szignifikancia
	külszolgálatos <sup>9</sup>	magyar	
UNPA1	43,5	46,2	0,815
INDCOL1	40,9	36,4	0,495
<b>SPDI1</b>	<b>55,0</b>	<b>42,5</b>	<b>0,087</b>
NEAF1	46,8	50,4	0,464
ACHASC1	58,5	54,7	0,774
SEQSYN1	35,3	33,4	0,601
INTEXT1	33,7	45,4	0,186
UNPA2	52,0	60,7	0,346
INDCOL2	38,6	41,3	0,783
SPDI2	72,0	62,2	0,316
NEAF2	71,7	58,3	0,109
ACHASC2	62,6	65,0	0,618
SEQSYN2	61,3	44,7	0,143
INTEXT2	49,7	56,2	0,426
Recon	46,5	43,2	0,658
Comprom	33,0	30,6	0,360
Reject	20,5	26,1	0,103

emocionális skálán közepén. A szerzett vs. öröklött pozíció skálán ugyancsak közepén. A szekvenciális vs. párhuzamos időértelmezés skálán inkább párhuzamos időorientációt mutat. Az egyetlen dimenzió, ahol szignifikáns különbség van: a környezet belső, illetve külső kontrollja. A multinacionális vállalat a környezet külső kontrollja oldalán van, azaz inkább alkalmazkodik a környezetéhez, míg a magyar vállalat ennek a skálának a közepén van.

Szignifikáns eltéréseket inkább a 2-es index-szel jelölt változóknál találhatunk, amik a két vállalat között azokat a különbségeket mutatják ki, ahogy az egyének a munkatársaik kulturális értékeit ítélik meg. Nem meglepő, hogy már az előző táblázatban elemzett individualizmus-kollektívizmus dimenziójában jelentős eltérés van, ami már majdnem szignifikáns. Hasonlóan szignifikánsnak mutatkozott a munkatársak megítélésének különbsége a semleges vs. emocionális dimenzióban, és az időértelmezésben. Ezekon kívül a környezetorientációban is szignifikánsnak mutatkozott a két vállalat közti különbség, nem csak a tényleges adatban, hanem abban a tekintetben is, hogy az egyének hogyan ítélik meg a munkatársaikat. Ez a különbség a valós értéknél 3%-os szignifikancia szinten, a másokról alkotott vélemény esetében pedig 1%-os szignifikancia szinten van meg.

### Nemzetiség szerinti összehasonlítás

A cikk céljait tekintve a leglényegesebb dimenzióban: a nemzeti kultúrában gyökerező különbségeket vizsgálja az 5. táblázat. A magyar válaszadók között vannak mindkét vállalat magyar válaszadói (a magyar vállalat összes válaszadója és a multinacionális cég magyar közép- és felsővezetői). Az angolszász válaszadók között a multinacionális vállalat amerikai és brit vezetői találhatók, őket a táblázatban külszolgálatosnak neveztük. (5. táblázat)

Az 5. táblázat már az első ránézésre meghökkentő. Szinte mindegyik kultúrajellemzőben hasonló az eredmények a magyar és az angolszász válaszadóknál. A legizgalmasabb természetesen a táblázat első fele, ahonnan leolvashatjuk a kalkulált kulturális értékeket az adott hét dimenzióban. A táblázat második fele, ahol arra kapunk választ, hogy a két kultúra hogy ítélte meg a szervezeti társait átlagosan ebben a hét dimenzióban, inkább csak azért érdekes, mert azt láthatjuk belőle, hogy a válaszok mennyire együttmozogtak, és nem alakultak ki szignifikáns különbségek. A táblázat harmadik része, amely azzal foglalkozik, hogy milyen az együttműködési készsége, kompromisszumkészsége a válaszadó csoport-

toknak, a várakozásainknak megfelelően nem mutat különbséget kultúránként. Előzetes megítélésünk, hogy a szinergiára törekvés nem kultúrafüggő, beigazolódt. Most nézzük az adatokat részletesebben.

Szignifikáns eltérést csak az SPDI1 jellemző esetében találtunk. Figyelmet érdemel még a NEAF2 és Reject jellemző, melynek szignifikanciája a határértékek közelében található. Ez azt jelenti, hogy az itt szereplő külszolgálatosok (amerikaiak és egy brit) szinte ugyanolyan kulturális jellemzőket mutattak, mint a magyarok. Az egyetlen különbség, hogy a specifikus, illetve diffúz megközelítésben a külföldiek némileg specifikusabbak, mint a magyarok, akik némileg diffúzabbak.

Nemzetközi összehasonlításként az amerikaiakra az univerzalizmus, az individualizmus, a specifikusság, az emocionalizmus, a szerzett pozíció, a szekvenciális időorientáció és a belső kontroll jellemző. A franciákra a partikularizmus, a kollektívizmus, a diffúzitás, a közepes emocionalizmus, az öröklött pozíció, a párhuzamos időorientáció és a külső kontroll a jellemző.<sup>10</sup> (6. táblázat)

Tehát az itt szereplő külföldiek kicsit partikularisabbak, mint a magyarok, holott a nemzetközi adatbázisban mind az amerikaiak mind a britek tipikusan univerzálisak. Az itt szereplő külföldiek kissé individualistábbak, mint a magyarok, de sokkal kevésbé, mint a nemzetközi adatbázisban. Egyedül a specifikus vs. diffúz dimenzióban

6. táblázat

A magyar, angolszász és francia kultúrajellemzők

Magyarország	USA, Nagy-Britannia	Franciaország
közép kollektivistá	univerzális individualista	partikuláris individualista
közép (enyhén diffúz)	specifikus	diffúz
közép	emocionális (US), semleges (GB)	közepes
közép (enyhén szerzett)	szerzett pozíció	öröklött pozíció
párhuzamos	szekvenciális	párhuzamos
közép (külső)	belső-kontroll	külső-kontroll

van szignifikáns eltérés, de az angolszászokra jellemző erős specifikusság nem jelenik itt meg olyan erősen. A külföldiek kissé emocionálisabbak, mint a magyarok, de kevésbé, mint az amerikaiak a nemzetközi adatbázisban. Az itt szereplő külföldiek a szerzett pozíció oldalán állnak, kicsit kevésbé, mint a nemzetközi adatbázisban. Az itteni külföldiek időértelmezése egyértelműen párhuzamos, holott a nemzetközi adatbázisban mind az amerikaiak, mind a britek egyértelműen a szekvenciális időértelmezés oldalán vannak. Végül az amerikaiak külső kontrollosabbak, mint a magyarok, holott a nemzetközi adatbázisban belső kontrollosok.

Mit jelent mindez? Az általam megkérdezett külföldiek nem a nemzetközi adatbázisban megfelelő kultúrát képviselték, hanem a magyarokéhoz közelebb eső értékrendet. Ha végig nézzük a dimenziókat, akkor azt láthatjuk, hogy két dimenzió mentén a külföldiek átkerültek a magyarok másik oldalára, bár szignifikáns eltérések egyik dimenzióban sem jelentkeznek.

Mi lehet ennek a magyarázata? Egy magyarázat lehet az, hogy a Magyarországra, az ehhez a vállalathoz érkező amerikaiak nem tekinthetők tipikus amerikaiaknak. Minden társadalomkutató eredményben tényként kell elfogadni, hogy vannak egyéni különbségek, és még a nagymintás eredmények sem jelentenek determinisztikus szabályszerűséget, az egyének nem átlagosan viselkednek. A társadalomtudományoknak nem is célja sztereotípiák teremtése, azaz a csoportból az egyénre megmásíthatatlan következtetések levonása. Másik lehetséges magyarázat az, hogy az érkezett amerikaiak adaptálódtak a környezetükhöz. A vizsgált értékekben akarva-akaratlanul felvették a környezetük értékeit. Ezt a hipotézist csak egy átfogó longitudinális vizsgálat tudná igazolni, azaz megkérdezni a külszolgálatosokat az érkezésükkor, hónapokkal az itt tartózkodásuk után, majd hazautazásuk előtt. Sajnos ezen kutatás keretei között erre nem volt lehetőség. A másik izgalmas kérdés, amit ez a kutatás fel-

vet, hogy az adaptálódás jellemző-e más vállalatokra is vagy inkább az jellemző, hogy az amerikaiak és a magyarok egyaránt elmozdulnak egymás felé, és kialakul valahol egy közös – vagy a magyarhoz vagy az amerikaihoz közelebbi – kultúra. Ez azért is izgalmas, mert a vizsgált multinacionális vállalat Magyarországon zöldmezős beruházást indított, az ideérkezett amerikaiak teremtették meg az induló vállalati kultúrát, tehát minden az irányba mutatott, hogy azt lehetett valószínűsíteni, hogy a magyarok átveszik az amerikai munkakultúrát valamilyen szinten. Erre kérdésre ez a kutatásunk nem ad választ, ezt csak egy többvállalatos kutatás választhatná meg.

Nemek szerinti összehasonlítás

A cikk fő irányába nem tartozó, ámde érdekesnek tűnő csoportokra bontás eredményeit csak rövidített formában, kizárólag a szignifikáns különbségekre összpontosítva közöljük, fenntartva azt a megállapításunkat, hogy sokszor az eltéréseket nem mutató változók eredményeinek is – mind az értékek, mind a hasonlóságok miatt – komoly információtartalmuk lehet.

A 7. táblázatban a teljes (mindkét vállalatot tartalmazó) minta szerepel, kiemelve kizárólag a szignifikáns különbségekhez tartozó értékeket.

Talán kissé meglepő módon itt csak két jellemző alapján találtunk szignifikáns eltérést, bár a kompromisszumos válaszok eltéréseinek különbsége is szignifikanciaszinthez közeli. Változik azonban a kép, ha

7. táblázat

Szignifikáns eltéréseket mutató kultúrajellemzők nemek szerint az egész mintában

Kultúra-jellemzők	nem		szignifikancia
	férfi	nő	
INDCOL1	32,6	45,4	0,003
Reject	27,5	21,9	0,015

külön-külön vizsgáljuk a magyar és multinacionális vállalatot. Lássuk először a multinacionális vállalatot. (8. táblázat)

Így vizsgálva már jelentős eltéréseket tapasztalhatunk. Az INDCOL1 jellemző szempontjából például minden ésszerű szignifikanciaszinten eltér a két nem. Tehát a nők a multinacionális vállalatnál sokkal individualisabbak, mint a férfiak. Ugyanakkor jelentős eltérés van az időértelmezésben és a környezet kontrolljában,

8. táblázat

Szignifikáns eltéréseket mutató kultúrajellemzők  
a nemek szerint a multinacionális vállalatnál

Kultúra- jellemzők	nem		szignifikancia
	férfi	nő	
INDCOL1 Reject	32,6 27,5	45,4 21,9	0,003 0,015

tehát a nők ebben a mintában szekvenciálisabban értelmezik az időt, és belső kontrollosabbak. A 2-es index-szel jelölt másokról alkotott véleményekben is jelentős eltérés van a multinacionális vállalatnál a nők és a férfiak között. A nők sokkal specifikusabbnak ítélik meg a társaikat, mint a férfiak, és úgy gondolják, hogy a többiek inkább külső kontrollosok. Vizsgáljuk meg most a magyar vállalatot is, kizárólag a szignifikáns eltéréseket mutató változókat bemutatva. (9. táblázat)

Érdekes módon itt nem tapasztalhatjuk az előző vállalat eltéréseit, csak két (a multinacionális vállalatnál szignifikánsan el nem térő) jellemző esetében külön-

9. táblázat

Szignifikáns eltéréseket mutató kultúrajellemzők  
nemek szerint a magyar vállalatnál

Kultúra- jellemzők	nem		szignifikancia
	férfi	nő	
ACHASC2 Recon	58,8 45,4	78,0 35,5	0,047 0,043

böznnek a nemek szignifikánsan. A saját munkaértékekben semmi különbség nincs nők és férfiak között a magyar vállalatnál, csak a mások megítélésének egy dimenziójában (a nők még inkább szerzett pozíció oldalán állóknak tekintik a többieket, mint a férfiak) és a szinergikus válaszok arányában.

Kor szerinti összehasonlítás

Szintén nem a cikk fő kérdésfelvetéséhez tartozó elemzés a kor szerinti összehasonlítás, azonban ez is egy olyan csoportra bontás, amely érdekes eredményeket hozhat. Itt is csak a szignifikáns különbségekhez tartozó adatok szerepelnek, azzal a megjegyzéssel, hogy a szignifikáns eltérést nem mutató adatok is érdekesek mind az értékük, mind az el nem térésük miatt. A 10. táblázatban a teljes (mindkét vállalatot tartalmazó) minta szerepel, kiemelve

kizárólag a szignifikáns különbségekhez tartozó értékeket.

A kor szerinti összehasonlítás esetében több csoportra oszlik a minta, ezért a Kruskal-Wallis nemparametrikus próbát alkalmaztuk. (A vizsgálatok során a két csoportot összevontuk, mivel az egyik csoporthoz csak két személy tartozott.)

Kissé meglepő módon csak az egyik jellemző szerinti eltérések bizonyultak szignifikánsnak, és ez is a mások időértelmezésének megítélése volt. Igaz, ez valóban

10. táblázat

Szignifikáns eltérést mutató kultúrajellemzők  
kor szerint

Kultúra- jellemzők	25-29	30-34	35-39	40-49	50-59	szignifikancia
SEQSYN2	46,5	42,8	28,3	56,1	56,7	0,099

olyan változó, amelynek van valami köze az időhöz, korhoz. Az eltérés a választott szignifikanciaszint határán van. Gyakorlatilag mondhatjuk azt, hogy ezen kultúrajellemzőket nem befolyásolja a kor, hiszen az egyetlen szignifikáns eltérést mutató jellemző is a szignifikanciahatáron van.

Iskolában eltöltött  
idő szerinti összehasonlítás

Szintén mellékszálón, de érdekes felvetést elemez a következő táblázat: vajon az iskolázottság befolyásolja-e a kultúrajellemzőket. Mivel a kérdőívet a világ minden táján lekérdezték, bármilyen oktatási rendszerrel rendelkező országban értelmezhetőnek kellett lennie. Éppen ezért a kategóriákat nem iskolatípusonként, hanem iskolában eltöltött évenként határozták meg a kérdőív szerzői: Fons Trompenaars és Charles Hampden-Turner. A magyar iskolarendszer mellett a 12 év gyakorlatilag érettségit jelent (8 általános + 4 középiskolai évet feltételezve), a 13 év technikumot jelenthet (az előző kategóriában szereplő 12 év + egy év technikum), a 14 év még mindig nem jelenthet felsőfokú végzettséget, hanem valamiféle érettségin túl mutató tanulmányokat. A 15 év lehet érettségi és egy hároméves főiskola, ami egyébként a legnépesebb kategória volt a mintában. Viszont az előlotti kategóriák az alacsony elemszámok miatt összevonásra kerültek, így az egyetemi végzettség (angol, amerikai esetben M.Sc., MBA) nem válik élesen külön. Azonban azt is hozzá kell tennünk, hogy a kérdés ilyen

megfogalmazása miatt egyáltalán nem állíthatjuk bizonyossággal, hogy például az, aki 15 évet vagy 16 évet eltöltött iskolában, rendelkezik felsőfokú végzettséggel. Itt is emeljük ki csak a szignifikáns eltéréseket mutató kultúrajellemzőket, azzal a kiegészítéssel, hogy az itt nem szereplő adatok éppen azért érdekesek, mert az iskolázottság nincs rájuk hatással. (11. táblázat)

11. táblázat

Szignifikáns eltéréseket mutató kultúrajellemzők az iskolában eltöltött idő szerint

Kultúra-jellemzők	-12 év	13 év	14 év	15 év	16 és több év	szignifikancia
ACHASC1	52,5	67,0	51,6	58,0	50,7	0,072
NEAF2	45,8	45,3	58,4	67,2	61,8	0,100

Tehát különbség adódott a szerzett vs. öröklött dimenzióban, és a többiek megítélésében a semleges vs. emocionális dimenzióiban. A különbségek nem követnek egyértelmű mintát. (A kompromisszumos válaszok eltéréseinek szintje nagyon közel esik a szignifikanciahatárhoz.)

Nem meglepő, hogy a dimenzió (a szerzett vs. öröklött pozíció), amely egyébként is valamilyen kapcsolatban van az iskolázottsággal, tanulmányi háttérrel, szignifikáns eltéréseket mutat a különböző iskolázottsági szintnél, azonban egyértelmű kép nem rajzolódik ki. A NEAF2 mások emocionalitását megítélő jellemzőbe-li különbségek nem igazán magyarázhatók az iskolázottság függvényében, igaz ez is a szignifikanciahatáron (10%) van.

Funkcionális terület szerinti összehasonlítás

Végül a különböző funkcionális területeken dolgozók válaszait vizsgáltuk, hogy ezek mennyiben vannak hatásosak a kultúrajellemzőkre. A mintavétel szűk körűsége miatt voltak olyan területek, amelyek nem voltak elég jól reprezentáltak, pl. marketingszakember kevés volt a mintában. Éppen ezért csak azokat a funkcionális területeket elemeztük, ahol legalább öt válaszadó volt. Rejtélyes módon az „egyéb” kategória nagyon népszerű volt a kérdőívet kitöltők között, így az is a népes és elemezhető funkcionális területek közé sorolódott, pedig tipikusan ez az a „funkcionális terület”, amiről semmit sem tudunk. Nézzük meg most azokat a kultúra-

jellemzőket, amelyekben szignifikáns különbségek adódtak a viszonylag népeesebb funkcionális területek között. (12. táblázat)

Szignifikáns eltérések mutatkoznak az individualizmus-kollektívizmus dimenziójában és a szerzett vs. öröklött pozíció dimenziójában, illetve a többiek specifikus vs. diffúz közelítésének megítélésében. Legindividui-sabbak az általános vezetés területén dolgozók és a humán erőforrás szakemberek, a legkollektivistábbak a termelés területén dolgozók. A szerzett vs. öröklött dimenzióban a pénzügyesek és a termelés területén dolgozók vannak leginkább a szerzett oldalon, az általános vezetésben dolgozók pedig az öröklött oldalon. Mások megítélésében a humán erőforrás szakemberek és a pénzügyesek ítélik meg legspecifikusabbnak a többieket, a logisztikusok pedig a legdiffúzabbnak.

A választípusok elemzése

Charles Hampden-Turner és Fons Trompeenaars is hangsúlyozza, hogy nincs jobb vagy rosszabb kultúra. Az igazi kérdés az, hogy a különböző kultúrák tagjai mennyire tudnak együttműködni. A legrosszabb megoldás az, ha a két csoport tagjai mereven ragaszkodnak a saját értékeikhez, s abból akkor sem engednek, ha a másik félettől tel-

12. táblázat

Szignifikáns eltéréseket mutató kultúrajellemzők funkcionális terület szerint

Kultúra-jellemzők	HR	Termelés	Pénzügy	Logisztika	Ált. vezetés	Egyéb	szignifikancia
INDCOL1	51,9	29,3	35,2	42,5	54,0	35,4	0,098
ACHASC1	54,3	66,2	67,0	43,3	35,2	52,7	0,019
SPDI2	73,8	58,4	71,0	45,6	55,4	69,2	0,086

jesen különböző. A kérdőívben ezt a kizáró válaszok (Reject) képviselték. Ha a két különböző értéket képviselő fél mindegyike enged a saját értékéből, akkor kialakulhat kompromisszum (Comprom), ilyenkor egyik érték sem érvényesül maximálisan. A harmadik típusú válasz a szinergikus (Recon), amikor mindkét érték maximálisan érvényesül, így magasabb szintű együttműködés jöhet létre. Ha a kérdésekre véletlenszerűen adott volna valaki választ, akkor a válaszainak 20%-a kompromisszumos, 40%-a kizáró és szintén 40%-a szinergikus lett volna, mivel minden kérdésre egy kompromisszumos, két a másik értéket kizáró és két szinergikus választ lehet adni. Ezt azonban nem lehet teljesen mereven így felfog-

ni, mert a válaszok eltérő típusából következően nincs arra garancia, hogy a válaszadók véletlenszerűen választanak a választípusok között. Itt is az összehasonlító elemzések lehetnek érdekesek. Az eddigi táblázatok legelső három sorát eddig nem vettük górcső alá, most ezek következnek. (13. táblázat)

13. táblázat

Választípusok az egész mintában

Kompromisszum (Comprom)	Szinergikus (Recon)	Kizáró (Reject)	Összes
28%	43%	29%	100%

A viszonylag magas kompromisszum-választásnak számos oka lehet. Az ember szívesen választja a kompromisszumot, ha nem igazán tud dönteni egy dilemma szituációban, mert a kompromisszumos válasz elkerüli az egyértelmű állásfoglalást, kicsit olyan, mint a „Nem tudom.” válasz, újrafoglalja a dilemmát és nem kényszeríti döntésre az egyént. Az egyéni kompromisszumos válaszok egyes esetekben meghaladták az 50%-ot, ami jelzi, hogy a válaszadó ezt a típusú választ tendenciózusan adta. De volt példa arra is, hogy valaki igyekezett a kompromisszumos válaszokat elkerülni, tehát 20%-nál is kisebb arányban választották.

A szinergikus válaszok aránya a mintaátlagban alig haladta meg a 40%-ot. Azonban a válaszadók nagy szórást mutattak ebben az esetben. Volt olyan eredmény, amely szerint a válaszok 67%-a szinergikus típusú volt. Az ilyen válaszadó tudatosan keresi a kooperációs lehetőséget, nem megy el a konstruktív megoldások mellett. Azt állíthatjuk, hogy azok a válaszadók, akik 50%-nál nagyobb arányban választották a szinergikus megoldásokat, általában konstruktívabban állnak a konfliktus szituációk elé, mindenki számára kedvező módon igyekeznek azokat lezárni: Ilyen válaszadó hat volt a mintában.

A szinergikus válaszokat is volt, aki kerülte. Egy egészen meglepően alacsony aránytól (10%) eltekintve az a jellemző erre a csoportra, hogy a szinergikus válaszok aránya 30% körül van, azaz nem minden áron kerülnek az ilyen válaszokat, csak kevésbé választják azokat.

*Nézzük meg, van-e csoportonként különbség a különböző típusú válaszok választásában! (14. táblázat)*

Amint láhattuk ezt az előző táblázatokban, ezek az eltérések nem szignifikánsak. Azonban a nemekkel kapcsolatos elemzéseinkkor észrevettük, hogy némely választípus szignifikáns eltérést mutat. Vizsgáljuk most

meg ezeket! A szignifikáns eltérésekhez tartozó értékeket vastaggal szedtük. (15. táblázat)

14. táblázat

Választípusok vállalatonként és nemzetiségként

Csoport	Kompromisszum	Szinergikus válaszok
F átlag	32,4	44,6
V átlag	29,5	42,6
Magyar átlag	30,6	43,2
Külszolgálatos átlag	33,0	46,5

15. táblázat

Választípusok nemenként

Kultúra-jellemzők	nem		szignifikancia
	férfi	nő	
Recon1	44,0	43,9	0,641
Comprom1	28,5	34,2	0,113
<b>Reject1</b>	<b>27,5</b>	<b>21,9</b>	<b>0,015</b>
Recon2	42,3	47,7	0,335
Comprom2	31,6	33,4	0,801
<b>Reject2</b>	<b>26,1</b>	<b>18,8</b>	<b>0,018</b>
<b>Recon3</b>	<b>45,4</b>	<b>35,5</b>	<b>0,043</b>
Comprom3	25,8	35,8	0,151
Reject3	28,7	28,7	0,907

Jelmagyarázat:

NNN1: összevont jellemzők

NNN2: multinacionális vállalati jellemzők

NNN3: magyar vállalati jellemzők

A nemek közti különbségek az összevont adatok és a multiancionális vállalat esetében a szinergikus és a kompromisszumos válaszok esetében nem szignifikánsak. Ebben a két mintában a férfiak szívesebben választanak kizáró válaszokat, és ez az eltérés szignifikáns. A magyar vállalatnál a szinergikus válaszok arányában van szignifikáns különbség, a nők sokkal kevésbé választják a szinergikus válaszokat, mint a férfiak. A többi választípus együttmozog.

A kor, az iskolában eltöltött idő és a funkcionális terület szerinti felosztás általi különbségek egyike sem bizonyult szignifikánsnak.

Összefoglalás

A cikkben ismertetett modell az egyik empirikusan legszélesebb körben kutatott modell. Ez a modell nem csak statikusan, dimenziók mentén méri és hasonlítja össze a különböző kultúrákat, hanem van egy dinamikus aspektusa: a kulturális együttműködést is vizsgálja. Ezen kívül a felhasznált kérdőív nem csak az egyén választát

gyűjtötte, hanem azt is, hogy az egyének hogy látják az őket körülvevő szervezet tagjait.

Ennek alapján megvizsgáltuk, hogy az egyének átlagosan hogy tekintettek a szervezetük többi tagjára. Majd azt vettük górcső alá, hogy a két szervezet, illetve a két nemzeti kultúra mutat-e valamilyen szignifikáns különbséget a kulturális dimenziók mentén. Végül a különböző demográfiai adatok alapján felállított csoportok közötti különbségeket elemeztük. Ugyanígy az együttműködés három típusát is megvizsgáltuk a különbözőképp csoportosított válaszok fényében.

Arra a meglepő eredményre jutottunk, hogy a várakozásainkkal ellentétben a multinacionális és a magyar vállalat között nem volt lényeges különbség az általunk vizsgált kulturális dimenziókban. Hasonlóan elenyésző (és statisztikailag nem szignifikáns) különbségeket találtunk az angolszász (brit és amerikai), illetve magyar válaszadók között. Ugyanakkor a nemzetközi adatbázis ismeretei alapján azt mondhatjuk, hogy a válaszadó külföldiek (amerikai és brit) eredményei a vizsgált dimenziókban jobban hasonlítanak a magyarok eredményeire, mint a honfitársaikéra, amit egyrészt magyarázhatunk azzal, hogy az ideérkezett külföldiek alkalmazkodtak az őket körülvevő szervezet tagjainak kultúrájához a vizsgált dimenziókban, vagy eleve olyanok érkeztek, akik ezekben a kulturális dimenziókban közel állnak az itteniekhez. Ez csak egy nagyobb szabású longitudinális kutatás tudná eldönteni, és persze szerencsésebb lett volna, ha nemcsak egy multinacionális vállalat külszolgáltatásai adnak választ a kérdőívre, hanem többen.

A kulturális együttműködés vizsgálata is sokkal izgalmasabb lett volna, ha jelentős kulturális különbségeket tükröztek volna a kérdőívek. Így csak azt tudtuk megállapítani, hogy kompromisszumos válaszokat kb. 30%-ban választottak, szinergikus választ pedig kb. 40%-ban. Ezeknek az adatoknak akkor lenne tényleges jelentőségük, ha eltérő kultúrák szinergikus konfliktusmegoldásáról szólnának.

Azonban a kérdőívnek minden árnyaltsága ellenére az a legnagyobb hibája, hogy egy olyan komplex dolgot, mint a kultúra számokba próbál sűríteni, és így sok lényeges aspektus egyszerűen elvész – vagy azért, mert a kérdőív nem kérdez rá, vagy mert az átlagok elfedik az árnyalatokat. Az árnyalatok kibontásához leginkább kvalitatív módszerek segítenek hozzá, és a két módszer együttes alkalmazásával sokkal határozottabb és mélyebb ismereteket szerezhetünk a kultúráról, mint csak egyetlen módszer alkalmazásával.

## Felhasznált irodalom

- Adler, N. J. (1992): *International Dimensions of Organizational Behavior*. 2nd edition, Wadsworth Publishing Company, Belmont, California
- Bakacsi, Gy.–Takács, S. (1997): *Organizational and Societal Changes in the Transition Period in Hungary*. 13rd EGOS Colloquium, Budapest
- Bakacsi, Gy.–Takács, S. (1998): *Honnan – hová? A nemzeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon*. *Vezetéstudomány*, 02 sz., pp. 15–22.
- Bakacsi, Gy. (1998): *Relationship between two kinds of measures of cultural dimensions: the complementary and pendulum effects*. 14th EGOS Colloquium, Maastricht
- Barinaga, E. (1998): *Criteria for the Analysis of Cultural Issues: 'Cultural Diversity'*. *Reviedes*, in.: *Managing Across Borders: Cross-Cultural Issues in Management Studies*. ed.: Busati, L., *Proceedings of the Third AIDEA Giovanni International Conference (Lugano, June 4–6)*, Milano: CUEM
- Brightman, R. (1995): *Forget Culture: Replacement, Transcendence, Relexification*, *Cultural Anthropology*, Vol. 10, No. 4., pp. 509–543.
- Brown, A. (1995): *Organizational Culture*. Pitman Publishing, London
- Darlington, G. (1996): *Culture: a theoretical review* in.: *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*. eds.: Joyt, P., Warner, M. International Thomson Business Press, London
- Hajdu–Pintér–Rappai–Rédey (1994): *Statisztika I*. JPTE KTK, Pécs
- Hall, E. T. (1960): *The Silent Language of Overseas Business*. *Harvard Business Review*, Vol. 38., May–June
- Hampden–Turner, C. (1990): *Corporate Culture. From Vicious to Virtuous Circles*. The Economist Books, Hutchinson, London
- Hampden–Turner, C.–Trompenaars, F. (1993): *The Seven Cultures of Capitalism*. New York, Currency Doubleday
- Hampden–Turner, C.–Trompenaars, F. (1996): *A world turned upside down: doing business in Asia* in: *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*. eds.: Joyt, P., Warner, M., International Thomson Business Press
- Hampden–Turner, C.–Trompenaars, F. (1997): *Response to Geert Hofstede*. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 21. No. 1, pp. 149–159.
- Heidrich, B. (1995): *A vállalati kultúrák sajátosságai a nemzeti kultúrák tükrében*. *Dimenziók*, 1. sz. pp. 97–109.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. SAGE Publications, Beverly Hills
- Hofstede, G. (1994): *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. Harper Collins Business, London
- Hofstede, G. (1996): *Riding the waves of commerce: A test of Trompenaars' model od national culture differences*.

- International Journal of Intercultural Relations, Vol. 20. No. 2., pp. 189–198.
- Hofstede, G. (1997): Riding the waves: A rejoinder. International Journal of Intercultural Relations, Vol. 21. No. 2, pp. 287–290.
- Hunyadi-Mondaczó-Vita (1997): Statisztika. Aula Kiadó, Budapest
- Keesing, M., R. (1993): Cultural Anthropology. Contemporary Perspectives. Harcourt Brace College Publisher, New York
- Montgomery, J.–Clark, T.–Gospel, H. (1998): The Management of Human Resources in 14th EGOS Colloquium, Maastricht
- Parsons, T. (1951): The Social System. Free Press, Collier Macmillan Publisher, London
- Primecz, H. (1995): A kultúra szerepe a menedzsmentben. Marketing és Menedzsment, 3. sz.
- Primecz, H. (1999): Hofstede – más szemmel. Marketing és Menedzsment, 3–4. sz.
- Trompenaars, F. (1993): Riding the Waves of Culture. Nicolas Brealey Publishing, London
- Trompenaars, F.–Hampden–Turner, C. (1998): Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business. 2nd edition, Nicolas Brealey Publishing, London
- 2 Ezzel részletesebben Primecz (1999) foglalkozik.
- 3 USA, Németország, Svédország, Hollandia, Franciaország, Japán és Nagy-Britannia.
- 4 A közös könyvükben szereplő modellből a neutrális vs emocionális dimenzió kimaradt, helyébe az analízis vs integráló dimenziót vették be.
- 5 A név a „Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness” rövidítése.
- 6 Minden válaszadó egyéni értékelést kapott, amely a hét kulturális dimenzióban kijött értékeit, a szervezeti átlagokat, és az egyén megítélése szerinti válaszokat tartalmazta. Ugyanezt a háromszempontú értékelést megkapták a szinergikus és kompromisszumos válaszok tekintetében. Így mindenki egyéni megítélésére, hogy a saját kulturális dimenziói mennyire esnek egybe a ténylegesen kijött eredményekkel, illetve hogy mennyire reálisan ítélték meg a munkatársakat.
- 7 A vállalatot 1995-ben privatizálták, a többségi tulajdonos a helyi önkormányzat, a kisebbségi tulajdonos egy francia befektető cég. A vállalat vezetésében a tulajdonos nem vesz részt.
- 8 1992-ben zöldmezős beruhásként építettek termelő vállalatot Magyarországon. A felső vezetés kezdetben főleg amerikai kézben volt. Ma már egyre kevesebb a külföldi vezető.
- 9 Egy brit és az amerikai válaszadók összehasonlítása.
- 10 Sajnos pontos számadatokat Fons Trompenaars és Charles Hampden-Turner nem hoz nyilvánosságra az általuk lekérdezett kérdőívek alapján, de publikációikban a fenti tényeket szerepeltetik.

#### Lábjegyzet

1 Amit egyébként az IBM multinacionális vállalat szervezeti magatartással foglalkozó kutatói más célból gyűjtöttek, és ehhez volt Hofstede-nek hozzáférése.

#### E számunk szerzői:

**MOLNÁR Ágnes** tanácsadó, MADE-INFO Kft.; **Dr. KIRILLY András** ügyvezető igazgató, MADE-INFO Kft.; **ZOLTAYNÉ dr. PAPIKA Zita** adjunktus, BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék; **FEHÉR Imre** statisztikus, Magyar Nemzeti Bank; **SZÁNTÓ Richárd** egyetemi hallgató, demonstrátor, BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék; **Dr. PITTI Zoltán** címzetes főiskolai tanár, tanszékvezető, Általános Vállalkozási Főiskola; **PRIMECZ Henriett** közgazdász, PhD-jelölt, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar; **SOÓS Árpád** közgazdász, PhD-hallgató, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar; **Dr. BALATON Károly** kandidátus, egyetemi tanár, BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.

# KÖNYVISMERTETÉS

## Barakonyi Károly STRATÉGIAI TERVEZÉS ÉS STRATÉGIAI MENEDZSMENT

Nemzeti Tankönyvkiadó, 1999, ill. 2000

Újabb két kötettel gazdagodott a stratégiai menedzsment hazai szakirodalma. A szakterület ismert szerzője, a Pécsi Tudományegyetem professzora, Barakonyi Károly nem először jelentkezik stratégiai témájú munkával a hazai könyvpiacra. Legutóbbi könyve 1998-ban jelent meg *Stratégiai döntések* címmel. Ezt megelőzően 1991-ben látott napvilágot a Peter Lorange társszerzővel közösen írt *Stratégiai management* című munkája, amely három kiadást ért meg, s hosszú ideig alapvető forrásmunkának számított a hazai szakirodalomban. A kilencvenes években számos új kutatási eredmény jelent meg a stratégiai menedzsment területén, új megközelítések láttak napvilágot, s örömdetesen bővült a stratégiai vezetés szemléletének és módszereinek hazai alkalmazása. Alapvetően e tényezőkkel indokolja a szerző az 1991-ben megjelent könyvük újrajrását.

A *Stratégiaalkotás* sorozatban megjelent első kötet a *Stratégiai tervezés* címet viseli. A munka megismerteti a stratégiaalkotás alapfogalmaival, alapvető módszereivel, valamint

részletesen tárgyalja a stratégiai tervezést.

Az *1. fejezet* a stratégiai gondolkodás fejlődéséről ad történeti áttekintést. A szerző pénzügyi tervezés, hosszú távú tervezés, stratégiai tervezés és stratégiai menedzsment szakaszokra tagolja a fejlődési folyamatot, amely megfelel a nemzetközi szakirodalomban elfogadott osztályozásnak. Mindegyik szakasszal kapcsolatban bemutatja a környezeti feltételeket, az azokra adott stratégiai válasz kialakulásának folyamatát, majd kritikai értékelésnek veti alá az adott fejlettségi fokozatot.

A *2. fejezet* a stratégiai tervezés modelljéről ad átfogó ismertetést. Először a kapcsolódó fogalmakat definiálja és elemzi a szerző. E részben újszerű elem az adaptáció és az integráció nézőpontjának megkülönböztetése a stratégiaalkotásban. Az előző a környezeti alkalmazkodásra helyezi a hangsúlyt, míg az utóbbi a belső tényezőkre, az erőforrások és funkciók összehangolására.

Ezt követően a stratégiaalkotás szintjeiről olvashatunk. A szerző vállalati, divíziószintű és funkcionális stratégiákat különböztet meg. Bemutatja az egyes szintek specifikumait és a különböző szintű stratégiák egymás közötti kapcsolatait.

A fejezet második része a stratégiai tervezési folyamat fázisaival és folyamatrendszerével foglalkozik. A folyamatot célkitűzés, stratégiaalkotás, operatív tervezés, teljesítményfi-

gyelés és ösztönzés fázisokra tagolja a szerző. Megismerteti az egyes szakaszok rendeltetésével, az alkalmazott módszerekkel.

A *3. fejezet* témája a környezet elemzése és a vállalati diagnosztika. A környezettel kapcsolatban részletesebben esik szó a lehetőségek és veszélyek feltárásáról, valamint a szcenáriók (forgatókönyvek) készítéséről. A forgatókönyv-készítés még kevésbé elterjedt eszköz a hazai vállalati gyakorlatban, ezért indokolt annak részletes, közvetlen alkalmazási segítséget nyújtó mélységű bemutatása.

A vállalati diagnosztika címszó alatt az erősségek és gyengeségek, a funkciók és a vállalati képességek vizsgálatáról olvashatunk. A szerző bemutatja a Hamel és Prahalad nevéhez kapcsolódó alapvető képességek (core competences) fogalmát, elemzi a koncepció előtérbe kerülését, s annak kapcsolatát a vállalatok stratégiai helyzetének változásával. Ez a fejezet is összefoglalással és irodalomjegyzékkel zárul.

A *4. fejezet* a stratégiai pozíció elemzésével foglalkozik. A szerző két szintet különböztet meg a pozíció vizsgálatánál: a divíziók, illetve a vállalat egészének szintjét. A divíziószintű elemzés foglalkozik a begyakorlási görbével, a termékéletgörbe stratégiai jelentőségével, bemutatja a PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies) modellt és a portfólió-elemzés elterjedtebb változatait, nevezetesen a növekedés-ré-

szesedés és a piaci vonzerő-versenyképesség mátrixot. Valamennyi említett modelltől részletes, alkalmazást elősegítő ismertetést olvashatunk, s szemléletes példákkal illusztrálja a szerző azok gyakorlati jelentőségét.

A vállalati szintű pozícióelemzés keretében a pénzügyi helyzet, a tevékenységi struktúra vizsgálatáról, továbbá a vállalati portfólió, az egyensúly és a kockázat kérdéseiről esik szó.

A kötet záró, 5. fejezete a tervezési folyamat kialakítását tárgyalja. A fejezet rendkívül gyakorlatias és problémacentrikus. Felhívja a figyelmet az egyes fázisok (pl. célkitűzés, programozás, költségvetés-készítés) jellegzetes buktatóira, s javaslatokat fogalmaz meg a problémák megoldására. Külön vizsgálja a divízió, illetve a vállalati szintű stratégiai tervezési folyamat sajátosságait. A fejezet a tervezési rendszer továbbfejlesztésére vonatkozó javaslatokkal zárul.

A Stratégiai tervezés című könyvvel kapcsolatban ki kell emelni annak didaktikailag magas színvonalú megvalósítását. Az egyes fejezetek először a használt fogalmakat, majd szemléletes, példákkal bőségesen illusztrált módon a stratégiaalkotás egyes szakaszait mutatják be. A fejezetek összefoglalással zárulnak, amelyek kiemelik az adott rész legfontosabb mondanivalóit. A könyv használható a stratégiai menedzsment oktatásában, ezen túlmenően hasznosan forgathatják a gyakorló vállalati szakemberek is.

A második kötet Stratégiai menedzsment címmel jelent meg. E munka a

stratégiai gondolkodás korábban bemutatott szakaszai közül a legutóbbival foglalkozik, amely a 80-as évek eleje óta fejlődött ki. A verseny erősödése, a vállalati környezet fokozott változási dinamikája mellett a vállalatoknak már nem elégséges csupán a stratégiai tervezésre koncentrálniuk. A gyakorlati tapasztalatok is azt mutatják, hogy a vállalatok teljes vezetési rendszerükkel, a tervezési, a szervezeti, az információs rendszer és a vállalati kultúra együttes alakításával próbálnak válaszolni a kihívásokra.

A második kötet folytatja az előző fejezeteinek számozását, így első fejezete a 6. számot viseli. Ebben először a stratégiai menedzsment koncepcióját fejt ki a szerző. A stratégiai tervezéshez viszonyított változást a rendszerszemlélet alapján érzékelteti Barakonyi Károly. Amíg a stratégiai tervezés csupán a vezetési rendszer egyik összetevőjére, a tervezésre koncentrált, addig a stratégiai menedzsment a teljes rendszert mozgósítja a sikeres vállalati működés érdekében. A gondolatmenet a sikertényezők változásának bemutatásával folytatódik. Az ezredfordulóhoz közeledve a korábbi sikertényezők olyan új elemekkel bővültek, mint pl. a koncentrált gyártás, a rugalmas gyártási rendszerek, az időbázisú rendszerek és az alapvető képességekre épülő stratégia. A stratégiák megvalósításának eszköztára is bővült, olyan elemek jelentek meg, mint pl. a benchmarking, a folyamatok újraszervezése (reengineering), a tevékenységek vállalaton kívülre helyezése (outsourcing).

A 7. fejezet a stratégia és az információs rendszer kapcsolatával foglalkozik. Az információrendszer egy-

részt a stratégiai döntéshozatal támogatásával van jelen, másrészt a végrehajtás eszközeként (mutatószámok képzése, visszacsatolás) is fontos szerepet kap a stratégiai-menedzsment rendszerében. A fejezet foglalkozik az információs technológiák fejlődésével és a stratégiai döntések számítógépes támogatásával. Bemutatja az alkalmazható programcsomagok (Analytic Hierarchy Process és Expert Choice System) fontosabb jellemzőit és felhasználási lehetőségeit.

A 8. fejezet témája a stratégia és a szervezeti struktúra kapcsolatának vizsgálata. A fejezet egyik alap gondolata az, hogy a stratégia sikere megfelelő szervezeti feltételeket kíván meg, azaz a szervezeti struktúrának alkalmazkodni kell a stratégia által támasztott követelményekhez. A szerző bemutatja az elterjedtebb szervezeti struktúrátypusok (funkcionális, divizionális és mátrix) legfontosabb jellemzőit és azok stratégiát támogató képességeit. A fejezet második része a szervezetelméletek és a stratégia kapcsolatával foglalkozik. A szervezetelméleti irányzatok közül a klasszikus iskoláról, az emberi viszonyok irányatról, a döntéseméleti és a kontingenciaelméleti megközelítésről olvashatunk. Ezen elméleteket abból a szempontból tárgyalja a szerző, hogy azok mennyiben segítették elő a stratégiai menedzsment koncepciójának kifejlődését.

A 9. fejezet a vállalati kultúra és a stratégia összefüggésével foglalkozik. A szervezeti kultúra is azon területek közé tartozik, amely a 80-as évektől kezdve egyre szorosabban kapcsolódik a stratégiához és a stratégiai menedzsmenthez. Kezdet-

ben a japán vállalatok sikere és annak kulturális háttere irányította rá a kutatók figyelmét a szervezeti kultúra stratégiai jelentőségének vizsgálatára. A későbbiekben a stratégiai menedzsment a szervezeti kultúrát egyre inkább integrálta saját koncepcióinak kidolgozásába. A víziók és missziók gyakori alkalmazása tulajdonképpen a vállalati kultúra alapértékeinek áttemelését jelenti a stratégiai alapelvek közé. A szerző bemutatja a vállalati kultúra és a nemzeti kultúra legfontosabb jellemzőit, vizsgálja azok típusait, és alakításuk lehetőségeit.

A 10. fejezet a stratégia megvalósításával kapcsolatos ismereteket és teendőket rendszerezi. A gondolatmenet a stratégiai kontrolling koncepciójának ismertetésével indul. A szerző bemutatja ennek egyik sikeres újabb változatát, a Balance Scorecard rendszert, amely többféle nézőpontból (pénzügyi teljesítmény, vevők nézőpontja, működési folyamatok és a tanulás, fejlődés) közelíti meg egyrészt a stratégiai célok lebontását, másrészt a teljesítmény számbavételét. A fejezet további részei az ösztönzési rendszer kialakításával, valamint a stratégiai vezetővel szembeni követelmények elemzésével foglalkoznak. Figyelemre méltó a stratégiákkal (azaz a stratégiákat kialakító és megvalósító vezetőkkel) szembeni követelményeknek a vállalat versenypozíciójával összekapcsolt értékelése.

A könyv utolsó, 11. fejezete a hazai vállalatok stratégiai menedzsment gyakorlatának elemzésével foglalkozik. Először összefoglalja a szerző a stratégiaalkotás fejlődése szempontjából meghatározó változások, a gazdasági rendszerváltás, a verseny

erősödése és a privatizáció jellemzőit és azok hatását a vállalatok vezetésére. Ezt követően két nagyvállalat, a MOL Rt. és egy áramszolgáltató vállalat stratégiaalkotási gyakorlatával ismerkedhetünk meg.

A fejezet a szerző irányításával végzett kis- és középvállalati stratégiai kutatás fontosabb tapasztalatainak összegzésével zárul.

Barakonyi Károly fentebb ismertetett munkái a stratégiai menedzsment korszerű ismereteit foglalják össze. A könyvek kiválóan alkalmasak a stratégiai menedzsment felsőszintű oktatásában való felhasználásra, emellett fontos kézikönyvként szolgálhatnak a stratégiaalkotással a gyakorlatban foglalkozó vállalati vezetők számára.

Balaton Károly

## Fülöp Gyula és munkatársai VÁLLALATI GAZDÁLKODÁS AZ EURÓPAI INTEGRÁCIÓ- BAN

AULA Kiadó, Budapest, 1999. 350 p.

Az Európai Unió létrehozása a politikai integráció mellett a gazdasági egységesítést is célozta a harmonikus fejlődés, növekedés, az életszínvonal emelése érdekében. A tagállamok az áruforgalmi mennyiségi korlátozások

eltörlésére, vámunió létrehozására, a munkaerő és a tőke szabad áramlásának megteremtésére, a közös piac kialakítására törekedtek. A nemzeti gazdaságpolitikák összehangolását, az infrastruktúra és a mezőgazdaság közös politikájának egységes megszervezését tűzték ki célul. Erre irányultak az egymást követő nemzetközi szerződések is.

Hazánknak az Európai Unióhoz való csatlakozásához szükséges a tagsági kötelezettségekkel járó gazdasági és politikai feltételek teljesítése. Alkalmazkodni kell a közösség rendszabályaihoz, eljárási rendjéhez. Megnőtt ezért az igény az integrációs folyamatokkal összefüggő információk iránt! A magyarországi vállalatok vezetőinek fel kell készülniük, ha az Unió országaival kívánunk üzleti kapcsolatokat létesíteni. A hazai cég csak a nemzeti piacra termel, nemzetközivé akkor válik, ha a szervezetén belül megjelenik a nemzetközi expanzió igénye, transznacionális, ha működése több nemzetgazdaságra terjed ki. A multinacionális cégeket kettőnél több nemzet, állam természetes vagy jogi személyeinek szervesen összefonódott részvétele jellemzi. Globális az a vállalati rendszer, amelynek külföldi értékesítési forgalma nagyobb, mint az anyaországbeli, vezetési rendszere több országban levő műveleteket irányít, részvényeit több külföldi tőzsdén is jegyzik stb. Ezekon kívül az integráció, a humanizáció, a fogyasztói szemlélet, az uniformizálás stb. mind az üzleti világ fejlődésének a tényezői.

A nemzetközi üzleti tevékenység jellemzőinek ismertetése után a vállalati működés funkcionális összefüggéseit ismerjük meg az európai

ben a japán vállalatok sikere és annak kulturális háttere irányította rá a kutatók figyelmét a szervezeti kultúra stratégiai jelentőségének vizsgálatára. A későbbiekben a stratégiai menedzsment a szervezeti kultúrát egyre inkább integrálta saját koncepcióinak kidolgozásába. A víziók és missziók gyakori alkalmazása tulajdonképpen a vállalati kultúra alapértékeinek áttemelését jelenti a stratégiai alapelvek közé. A szerző bemutatja a vállalati kultúra és a nemzeti kultúra legfontosabb jellemzőit, vizsgálja azok típusait, és alakításuk lehetőségeit.

A 10. fejezet a stratégia megvalósításával kapcsolatos ismereteket és teendőket rendszerezi. A gondolatmenet a stratégiai kontrolling koncepciójának ismertetésével indul. A szerző bemutatja ennek egyik sikeres újabb változatát, a Balance Scorecard rendszert, amely többféle nézőpontból (pénzügyi teljesítmény, vevők nézőpontja, működési folyamatok és a tanulás, fejlődés) közelíti meg egyrészt a stratégiai célok lebontását, másrészt a teljesítmény számbavételét. A fejezet további részei az ösztönzési rendszer kialakításával, valamint a stratégiai vezetővel szembeni követelmények elemzésével foglalkoznak. Figyelemre méltó a stratégiákkal (azaz a stratégiákat kialakító és megvalósító vezetőkkel) szembeni követelményeknek a vállalat versenypozíciójával összekapcsolt értékelése.

A könyv utolsó, 11. fejezete a hazai vállalatok stratégiai menedzsment gyakorlatának elemzésével foglalkozik. Először összefoglalja a szerző a stratégiaalkotás fejlődése szempontjából meghatározó változások, a gazdasági rendszerváltás, a verseny

erősödése és a privatizáció jellemzőit és azok hatását a vállalatok vezetésére. Ezt követően két nagyvállalat, a MOL Rt. és egy áramszolgáltató vállalat stratégiaalkotási gyakorlatával ismerkedhetünk meg.

A fejezet a szerző irányításával végzett kis- és középvállalati stratégiai kutatás fontosabb tapasztalatainak összegzésével zárul.

Barakonyi Károly fentebb ismertetett munkái a stratégiai menedzsment korszerű ismereteit foglalják össze. A könyvek kiválóan alkalmasak a stratégiai menedzsment felsőszintű oktatásában való felhasználásra, emellett fontos kézikönyvként szolgálhatnak a stratégiaalkotással a gyakorlatban foglalkozó vállalati vezetők számára.

Balaton Károly

## Fülöp Gyula és munkatársai VÁLLALATI GAZDÁLKODÁS AZ EURÓPAI INTEGRÁCIÓ- BAN

AULA Kiadó, Budapest, 1999. 350 p.

Az Európai Unió létrehozása a politikai integráció mellett a gazdasági egységesítést is célozta a harmonikus fejlődés, növekedés, az életszínvonal emelése érdekében. A tagállamok az áruforgalmi mennyiségi korlátozások

eltörlésére, vámunió létrehozására, a munkaerő és a tőke szabad áramlásának megteremtésére, a közös piac kialakítására törekedtek. A nemzeti gazdaságpolitikák összehangolását, az infrastruktúra és a mezőgazdaság közös politikájának egységes megszervezését tűzték ki célul. Erre irányultak az egymást követő nemzetközi szerződések is.

Hazánknak az Európai Unióhoz való csatlakozásához szükséges a tagsági kötelezettségekkel járó gazdasági és politikai feltételek teljesítése. Alkalmazkodni kell a közösség rendszabályaihoz, eljárási rendjéhez. Megnőtt ezért az igény az integrációs folyamatokkal összefüggő információk iránt! A magyarországi vállalatok vezetőinek fel kell készülniük, ha az Unió országaival kívánunk üzleti kapcsolatokat létesíteni. A hazai cég csak a nemzeti piacra termel, nemzetközivé akkor válik, ha a szervezetén belül megjelenik a nemzetközi expanzió igénye, transznacionális, ha működése több nemzetgazdaságra terjed ki. A multinacionális cégeket kettőnél több nemzet, állam természetes vagy jogi személyeinek szervesen összefonódott részvétele jellemzi. Globális az a vállalati rendszer, amelynek külföldi értékesítési forgalma nagyobb, mint az anyaországbeli, vezetési rendszere több országban levő műveleteket irányít, részvényeit több külföldi tőzsdén is jegyzik stb. Ezekon kívül az integráció, a humanizáció, a fogyasztói szemlélet, az uniformizálás stb. mind az üzleti világ fejlődésének a tényezői.

A nemzetközi üzleti tevékenység jellemzőinek ismertetése után a vállalati működés funkcionális összefüggéseit ismerjük meg az európai

integrációban. Szó van itt a közös pénzügyi rendszer kialakulása keretében a gazdasági és monetáris unió (EMU) tevékenységéről, amely az árucikkek, szolgáltatások szabad áramlását, a közös valuta létrejöttét és centralizált gazdaságpolitikát hivatott segíteni. Ezek együtt alkotják az Unióban a pénzügyi integrációt, amelyhez még az árfolyam- és a tőkepiac-unió is tartozik. A közösségi jog eltér a nemzetközi jogtól; az előbbi ugyanis az államközi viszonyokat szabályozza, a közösségi jogszabályok viszont a közös piac létrehozására és működtetésére irányulnak. Az Európai Közösség elsődleges és másodlagos jogforrásai új jogrendszert jelentenek; olyan jogokat és kötelezettségeket teremtenek az egyének számára, amelyeknek a bíróságok előtt is érvényt lehet szerezni. Megismerjük a közép- és kelet-európai országok számára készített Fehér Könyvet, amely iránymutatást jelent az egységes belső piaci közösségi jogszabályok átvételéhez.

A közös iparpolitika arra törekszik, hogy koordinálja a tagországok közötti gátak lebontását, s ezzel a piac megnyitását a szabad verseny előtt. A hazai iparpolitika az ipari felzárkózást célozza, mert ennek üteme döntő hatással lehet Magyarország gazdasági potenciáljára.

A fejlettségi követelményeknek hazánk csak akkor tud megfelelni, ha versenyképessége a felkészülési időszakban jelentősen javul; ez elsősorban a vállalati szektor alkalmazkodási képességétől függ. Képet kapunk a könyvből az iparpolitikai támogatásokról, a továbbfejlesztés irányairól, a versenyszabályozás helyzetéről. A magyar és a közösségi ver-

senyjog összehasonlítását a 4. táblázat szemlélteti. A kereskedelempolitika az EU politikájának egyik legjobban integrált része, megismerjük fejlődését, hatókörét, eszközeit, a közép- és kelet-európai országok kereskedelempolitikáját. Természetesen hazánk kereskedelempolitikájáról, valamint a magyar-EU kapcsolatokról is szó van a könyvben. Csatlakozásnál hazánknak be kell lépnie a vámunióba és át kell vennie az EU kereskedelempolitikáját...

Áttekintést kapunk az infrastrukturális szolgáltatások nemzetközi tendenciáiról, megismerjük az EU Zöld Könyvét, amely annak a szabályozási környezetnek a kialakítását célozza, amely a legjobb az előnyök kihasználására. Ágazatonkénti helyzetkép számol be hazánk infrastruktúrájáról (közlekedés, árukezelés, távközlés, posta), majd az integrációt elősegítő rendszerekkel ismerkedünk meg. Szó van itt – többek között – az EU strukturális alapjairól, a közösségi alapokról és kutatásokról, valamint a PHARE Programról (köztük az általa támogatott borsodi integrált szerkezetátalakítási programról) és az üzleti információs központokról.

Az integrációs folyamat vállalati gazdálkodása keretében részletesen foglalkozik a könyv az euomarketinggel, bemutatva a hazai vállalatok külpicra jutásának lehetőségeit és a partnerkeresés eszközeit az Európai Unióban. Megismerjük az Európai Gazdasági Érdekközösség létrehozásának előnyeit s a vállalati forma kiválasztásának tényezőit. A kutatás-fejlesztés területén olvashatunk Magyarország részvételéről az EU által támogatott K+F programokban, valamint a kutatás-fejlesztés tudománypolitikai és jogi kérdéseiről

s a K+F menedzsmentjéről. Előnyös fejlemények várhatók a K+F-munkaerő képzése, továbbképzése területén, tágulnak az ösztöndíjszerzési, átképzési és továbbképzési lehetőségek. Tájékozódhatunk a humán erőforrás fejlesztési feladatairól az EU-ban, az euologisztikával kapcsolatos felkészülésről, az 1989-es és egyéb politikai változások következményeiről. Az Európai Minőségösztönző Politika és az EU környezetpolitikája sokoldalú tevékenységét is tárgyalja a könyv.

A pénzügyi kérdések megoldását az a felismerés jellemzi, hogy a pénzügyi szempontokat az üzleti döntések előtt, a műszaki, kereskedelmi szempontokkal együtt kell mérlegelni. Ezzel kapcsolatban szó van a hazai bankok felkészüléséről, a kis- és középvállalkozások tőzsdei bevezetéséről. Az adózási kérdések közt az adóhatárok megszüntetéséről olvashatunk azzal kapcsolatban, hogy a Közösség államainak adórendszere is különbözik egymástól, ezért a különbségek közelítése csak folyamatosan valósítható meg. A csatlakozó államok számviteli rendszerét is az Európai Unió által elvárt számviteli szabályokhoz kell igazítani. A számviteli alapelveket, módszereket a nemzetközi standardok foglalják össze az éves beszámolók nemzetközi összehasonlíthatósága érdekében. Megismerjük a harmonizáció tendenciáit, az Európai Gazdasági Közösség Tanácsának az éves és a konszolidált beszámolóra vonatkozó irányelveit. A magyar, az európai és a nemzetközi alapelvek összehasonlítását a 10. táblázat szemlélteti.

A jogi szervezeti formák vonatkozásában a hazai gazdasági társaságok közös szabályait ismerjük meg

nemzetközi összehasonlítás kíséretében. Szó van a könyvben az eltérő vállalati kultúrák sajátosságairól, a különböző vezetői viselkedésnormákról is. Végül a könyv utolsó fejezete Ausztria EU-csatlakozásának első évi tapasztalatait, a magyar vállalati szféra EU-integrációs elvárásait s az ezzel kapcsolatos vállalati alkalmazkodás jellemzőit mutatja be. A stratégiai esettanulmányok közt arról olvashatunk, hogy egy osztrák vállalatcsoport milyen válaszlépéseket tett a gazdasági integráció megvalósítása érdekében. Megismerjük a Mátrai Erőmű Rt. integrációs stratégiáját, a környezetvédelmi intézkedéseket, majd legvégül útmutatásokat találunk a vállalati funkciók fejlesztéséhez (marketing, verseny, beszerzés és logisztika, finanszírozás, emberierőforrás-gazdálkodás, információs rendszer).

R. I.

## Apatini Kornélné KIS- ÉS KÖZÉP- VÁLLALKOZÁ- SOK FINANSZÍ- ROZÁSA

(Kockázatok. Lehetőségek  
a kockázatok mérséklésére)

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,  
Budapest, 1999. 162 p.

A kilencvenes években hazánk gazdasági szerkezete gyökeresen átalakult; ez az átalakulás nagyszámú új vállalkozás létrejöttével járt együtt. Elsősorban sok kis- és közepes méretű vállalkozás született a korábbi nagyvállalati szerkezet felbom-

lását követően. Ezek az új vállalkozások fontos szerepet játszanak a termelés fokozásában, a mukanélküliség arányainak csökkentésében. Fejlődésükhöz, gazdasági erejük növeléséhez ezért komoly gazdasági érdekek fűződnek. A kis- és középvállalkozások közös jellemzője, hogy indulásnál versenyhátrányban vannak a gazdaság többi szereplőjével szemben. Ez a versenyhátrány elsősorban a finanszírozási forráshoz jutásuk szempontjából jelentős. Fejlődésüket döntően meghatározza, hogy induláskor tőkéhez, hitelhez jutnak-e. Az ezzel kapcsolatos finanszírozási kérdésekre kapunk választ Apatini Kornélné könyvéből, amely a Banküzlet 2000 sorozat nyolcadik köteteként jelent meg, segítséget nyújtva az érdekeltek tájékoztatásához. Szempontokat ad a banki hitelbírálatot végzők számára is a döntés meghozatalához.

A szerző részletesen leírja a hiteldöntést előkészítő hitelbírálat lényegét és menetét. Ismerteti a hitelkérelem tartalmi és formai követelményét, szabályait s a szükséges melléleteket. Kifejti, hogy a bank által lefolytatott hitelbírálat a vállalkozó hitelképességének a megítélésére, a várható kockázatok felmérésére, a visszafizetés biztonságának a megállapítására irányul. A hitelképesség minősítésére a banki gyakorlatban a vállalkozás vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetének kivizsgálására alkalmas mutatókat alkalmaznak. Ezek alapján a bank globális képet alkothat a vállalkozás finanszírozásának kockázatáról. Segítségül szolgálnak az egyes pénzügyi kimutatások (mérleg, eredménykimutatás, eredményterv, cash-flow) elemzései is éppúgy, mint a vállalkozás piaci helyzetének, a szükséges

fedezeteknek, biztosítékoknak a vizsgálatai. A hitelkérelem alapján születik meg a hitelnyújtásra vonatkozó döntés, a feltételek megállapítása...

A könyvből tájékozódhatunk arról, hogy a hitelnyújtás mikor tekinthető túlzottan kockázatosnak, vagy a kockázat még mikor elviselhető mértékű, s a vállalkozás mikor minősül hitelképtelennek. A szerző kifejti, hogy a hitelnyújtás-hitelfelvétel tulajdonképpen alkufolyamat a bank és a vállalkozó között, s ezt az alkufolyamatot mind a vállalkozó, mind pedig a bank szempontjából vizsgálja. Rámutat arra, hogy a vállalkozók részéről a legnagyobb problémát legtöbbször a számviteli nyilvántartások rendezetlensége, a naprakész nyilvántartások hiánya jelenti, mert így a bank nem rendelkezik hiteles képpel a vállalkozás aktuális pénzügyi helyzetéről. A pénzügyi kimutatások gyakran hibásak, javításra szorulnak, s így a bank részéről elhúzódik annak megállapítása, hogy a hitelvisszafizetés kellőképpen biztosítva van-e.

A kis- és középvállalkozások hitelezésének kockázata a bank szempontjából igen magas a környezeti adottságok a piaci kilátások bizonytalansága, a konkurenciaviszonyok megítélése, a vállalkozás marketingmunkájának elhanyagolása, az adójogszabályok gyakori változásai, az alapításhoz szükséges alacsony tőkekövetelmények stb. miatt. Ajánlásokat találunk a könyvben arra, hogy a hitelt igénylő kis- és középvállalkozás hogyan válhat hitelképes banki ügyfélle, s jótanácsok segítenek a hitelkérelem megfelelő összeállításához. A bank áttekinthető hitelkérelem-formanyomtatványok-

nemzetközi összehasonlítás kíséretében. Szó van a könyvben az eltérő vállalati kultúrák sajátosságairól, a különböző vezetői viselkedésnormákról is. Végül a könyv utolsó fejezete Ausztria EU-csatlakozásának első évi tapasztalatait, a magyar vállalati szféra EU-integrációs elvárásait s az ezzel kapcsolatos vállalati alkalmazkodás jellemzőit mutatja be. A stratégiai esettanulmányok közt arról olvashatunk, hogy egy osztrák vállalatcsoport milyen válaszlépéseket tett a gazdasági integráció megvalósítása érdekében. Megismerjük a Mátrai Erőmű Rt. integrációs stratégiáját, a környezetvédelmi intézkedéseket, majd legvégül útmutatásokat találunk a vállalati funkciók fejlesztéséhez (marketing, verseny, beszerzés és logisztika, finanszírozás, emberierőforrás-gazdálkodás, információs rendszer).

R. I.

## Apatini Kornélné KIS- ÉS KÖZÉP- VÁLLALKOZÁ- SOK FINANSZÍ- ROZÁSA

(Kockázatok. Lehetőségek a kockázatok mérséklésére)

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,  
Budapest, 1999. 162 p.

A kilencvenes években hazánk gazdasági szerkezete gyökeresen átalakult; ez az átalakulás nagyszámú új vállalkozás létrejöttével járt együtt. Elsősorban sok kis- és közepes méretű vállalkozás született a korábbi nagyvállalati szerkezet felbom-

lását követően. Ezek az új vállalkozások fontos szerepet játszanak a termelés fokozásában, a mukanélküliség arányainak csökkentésében. Fejlődésükhöz, gazdasági erejük növeléséhez ezért komoly gazdasági érdekek fűződnek. A kis- és középvállalkozások közös jellemzője, hogy indulásnál versenyhátrányban vannak a gazdaság többi szereplőjével szemben. Ez a versenyhátrány elsősorban a finanszírozási forráshoz jutásuk szempontjából jelentős. Fejlődésüket döntően meghatározza, hogy induláskor tőkéhez, hitelhez jutnak-e. Az ezzel kapcsolatos finanszírozási kérdésekre kapunk választ Apatini Kornélné könyvéből, amely a Banküzlet 2000 sorozat nyolcadik köteteként jelent meg, segítséget nyújtva az érdekeltek tájékoztatásához. Szempontokat ad a banki hitelbírálatot végzők számára is a döntés meghozatalához.

A szerző részletesen leírja a hiteldöntést előkészítő hitelbírálat lényegét és menetét. Ismerteti a hitelkérelem tartalmi és formai követelményét, szabályait s a szükséges melléleteket. Kifejti, hogy a bank által lefolytatott hitelbírálat a vállalkozó hitelképességének a megítélésére, a várható kockázatok felmérésére, a visszafizetés biztonságának a megállapítására irányul. A hitelképesség minősítésére a banki gyakorlatban a vállalkozás vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetének kivizsgálására alkalmas mutatókat alkalmaznak. Ezek alapján a bank globális képet alkothat a vállalkozás finanszírozásának kockázatáról. Segítségül szolgálnak az egyes pénzügyi kimutatások (mérleg, eredménykimutatás, eredményterv, cash-flow) elemzései is éppúgy, mint a vállalkozás piaci helyzetének, a szükséges

fedezeteknek, biztosítékoknak a vizsgálatai. A hitelkérelem alapján születik meg a hitelnyújtásra vonatkozó döntés, a feltételek megállapítása...

A könyvből tájékozódhatunk arról, hogy a hitelnyújtás mikor tekinthető túlzottan kockázatosnak, vagy a kockázat még mikor elviselhető mértékű, s a vállalkozás mikor minősül hitelképtelennek. A szerző kifejti, hogy a hitelnyújtás-hitelfelvétel tulajdonképpen alkufolyamat a bank és a vállalkozó között, s ezt az alkufolyamatot mind a vállalkozó, mind pedig a bank szempontjából vizsgálja. Rámutat arra, hogy a vállalkozók részéről a legnagyobb problémát legtöbbször a számviteli nyilvántartások rendezetlensége, a naprakész nyilvántartások hiánya jelenti, mert így a bank nem rendelkezik hiteles képpel a vállalkozás aktuális pénzügyi helyzetéről. A pénzügyi kimutatások gyakran hibásak, javításra szorulnak, s így a bank részéről elhúzódik annak megállapítása, hogy a hitelvisszafizetés kellőképpen biztosítva van-e.

A kis- és középvállalkozások hitelezésének kockázata a bank szempontjából igen magas a környezeti adottságok a piaci kilátások bizonytalansága, a konkurenciaviszonyok megítélése, a vállalkozás marketingmunkájának elhanyagolása, az adójogszabályok gyakori változásai, az alapításhoz szükséges alacsony tőkekövetelmények stb. miatt. Ajánlásokat találunk a könyvben arra, hogy a hitelt igénylő kis- és középvállalkozás hogyan válhat hitelképes banki ügyfélle, s jótanácsok segítenek a hitelkérelem megfelelő összeállításához. A bank áttekinthető hitelkérelem-formanyomtatványok-

kal, világos és szakszerű eligazítással segítheti a kis- és középvállalkozások hitelképességének a javítását. Képet kapunk a könyvből a kockázatok mérséklésére szolgáló garanciaintézmények működéséről, valamint a kis- és középvállalkozások fejlődését támogató kormányzati eszközökről is. A gazdaságpolitikai célrendszerben a kis- és középvállalkozások forráshoz jutását kiemelten kell kezelni. Emellett azonban a kezdők számára szükséges piaci-menedzselési ismeretek bővítésére olyan komplex oktatási-tanácsadási, üzletvezetési ismereteket biztosító prog-ramokat is ki kell alakítani, amelyek segítik a kis- és középvállalkozások sikeres indítását, működését.

A könyv további részében a hitel biztosítékaul szolgáló fedezetek szerepéről, a biztosítékok típusáról és értékeléséről tájékozódhatunk. Szó van itt a bankgaranciáról, a kezesség formáiról, a dologi biztosítékokról, az opciós szerződésről, az óvadékról is. Megismerjük a hitelgarancia-intézményrendszer szerepét a kis- és középvállalkozások finanszírozásának támogatásában. A szerző bemutatja a Hitelgarancia Rt. alapításának célját, tevékenységét, kezességvállalásának tartalmát, igénybevételenek előnyeit, szabályait, feltételeit, a speciális garanciakonstrukciókat, a kezességvállalási díj mértékét, kedvezményeit, valamint a bukás esetén követendő eljárást.

Végül a kiadvány tartalmazza a kockázati tőkebefektetésekről, a kockázati tőketársaságokról, valamint a kockázati tőkealapokról szóló 1998. évi XXXIV. törvény és mellékletei szövegét.

R. I.

## A FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK MINŐSÉG-MENEDZSMENTJE

*Szerkesztette: Veress Gábor*  
Műszaki Könyvkiadó – Magyar Minőség Társaság, Budapest, 1999. 150 p.

Korunkban a minőség fontos szerephez jut a vállalkozások világszerte versenyében és a fogyasztók védelmének szabályozásában egyaránt. A korszerű minőségügy magában foglalja a termelők, a fogyasztók, a társadalom értékítéletét arra vonatkozóan, hogy a termelési-fogyasztási folyamat mennyire elégíti ki az igényeiket. Ezért a minőségügy – mint társadalmi igénykielégítési folyamat – az érdeklődés előterébe került a fejlett országokban és hazánkban is. A vállalati minőségmenedzsment foglalja magában azokat a vezetői tevékenységeket, amelyek a minőség helyzetét befolyásolják, meghatározzák. A termékelőállító vállalatokon kívül a szolgáltatók, az intézmények minőségmenedzsmentjére szintén súlyt kell helyezni, hiszen rendkívül fontos az egészségügyi ellátás, a köznevelés és az oktatás megfelelő minőségének a biztosítása is.

A fejlett országokban a felsőoktatás átalakításával együtt a felsőoktatási intézmények minőségértékelésének és minőségmenedzsmentjének a jelentősége is megnőtt; a felsőoktatás akkreditációjára (hitelesítésére) irányuló törekvések már régebben

megindultak. Magyarországon folyamatban van a Magyar Akkreditációs Bizottság és a Felsőoktatási és Tudományos Tanács feladat- és hatáskörének a kialakítása. Hazánk több egyetemén és főiskoláján foglalkoznak már a minőségmenedzsment rendszerének megszervezésével és működtetésével. A Műszaki Könyvkiadó és a Magyar Minőség Társaság gondozásában megjelent kiadvány ahhoz nyújt segítséget, hogy a gyáriparban már alkalmazott minőség-szabályozási és a minőségmenedzsment-rendszert hogyan kell a felsőoktatási intézményekben kiépíteni a korszerű minőségügyi eszközök felhasználásával...

A felsőoktatási képzéssel, képzési rendszerrel foglalkozó első fejezet az irányítási-szervezeti felépítés mellett válaszolja a teljes képzési folyamatot, s az értékelést mint a tanítási-tanulási folyamat szerves részét. A meghatározott követelmények alapján biztosítani kell az értékelés objektivitását; az értékelés a hallgató minősítésén kívül az oktatói munka hatékonyságát is jelzi. A felsőoktatási intézményeknek meg kell állapítaniuk, hogy a képzés mennyire elégíti ki a piac, a munkaadók igényeit is. Ez annak a meghatározására irányul, hogy – a végzett hallgatók piaci alkalmasságának fokozása érdekében – milyen irányban kell a szakon a képzést fejleszteni. Olvashatunk itt az oktatási folyamatot és a minőségi követelményeket meghatározó tényezőkről, az oktatás feltételeiről (tananyag, oktatási formák, az oktatás minőségének személyi és tárgyi feltételei). A végzett hallgatók pályafutásával kapcsolatban vizsgálható, hogy mennyire boldogultak szakmájukban, mik a hiányosságok a felkészülésükben,

kal, világos és szakszerű eligazítással segítheti a kis- és középvállalkozások hitelképességének a javítását. Képet kapunk a könyvből a kockázatok mérséklésére szolgáló garanciaintézmények működéséről, valamint a kis- és középvállalkozások fejlődését támogató kormányzati eszközökről is. A gazdaságpolitikai célrendszerben a kis- és középvállalkozások forráshoz jutását kiemelten kell kezelni. Emellett azonban a kezdők számára szükséges piaci-menedzselési ismeretek bővítésére olyan komplex oktatási-tanácsadási, üzletvezetési ismereteket biztosító prog-ramokat is ki kell alakítani, amelyek segítik a kis- és középvállalkozások sikeres indítását, működését.

A könyv további részében a hitel biztosítékaul szolgáló fedezetek szerepéről, a biztosítékok típusáról és értékeléséről tájékozódhatunk. Szó van itt a bankgaranciáról, a kezesség formáiról, a dologi biztosítékokról, az opciós szerződésről, az óvadékról is. Megismerjük a hitelgarancia-intézményrendszer szerepét a kis- és középvállalkozások finanszírozásának támogatásában. A szerző bemutatja a Hitelgarancia Rt. alapításának célját, tevékenységét, kezességvállalásának tartalmát, igénybevételenek előnyeit, szabályait, feltételeit, a speciális garanciakonstrukciókat, a kezességvállalási díj mértékét, kedvezményeit, valamint a bukás esetén követendő eljárást.

Végül a kiadvány tartalmazza a kockázati tőkebefektetésekről, a kockázati tőketársaságokról, valamint a kockázati tőkealapokról szóló 1998. évi XXXIV. törvény és mellékletei szövegét.

R. I.

## A FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK MINŐSÉG-MENEDZSMENTJE

*Szerkesztette: Veress Gábor*  
Műszaki Könyvkiadó – Magyar Minőség Társaság, Budapest, 1999. 150 p.

Korunkban a minőség fontos szerephez jut a vállalkozások világszerte versenyében és a fogyasztók védelmének szabályozásában egyaránt. A korszerű minőségügy magában foglalja a termelők, a fogyasztók, a társadalom értékítéletét arra vonatkozóan, hogy a termelési-fogyasztási folyamat mennyire elégíti ki az igényeiket. Ezért a minőségügy – mint társadalmi igénykielégítési folyamat – az érdeklődés előterébe került a fejlett országokban és hazánkban is. A vállalati minőségmenedzsment foglalja magában azokat a vezetői tevékenységeket, amelyek a minőség helyzetét befolyásolják, meghatározzák. A termékelőállító vállalatokon kívül a szolgáltatók, az intézmények minőségmenedzsmentjére szintén súlyt kell helyezni, hiszen rendkívül fontos az egészségügyi ellátás, a köznevelés és az oktatás megfelelő minőségének a biztosítása is.

A fejlett országokban a felsőoktatás átalakításával együtt a felsőoktatási intézmények minőségértékelésének és minőségmenedzsmentjének a jelentősége is megnőtt; a felsőoktatás akkreditációjára (hitelesítésére) irányuló törekvések már régebben

megindultak. Magyarországon folyamatban van a Magyar Akkreditációs Bizottság és a Felsőoktatási és Tudományos Tanács feladat- és hatáskörének a kialakítása. Hazánk több egyetemén és főiskoláján foglalkoznak már a minőségmenedzsment rendszerének megszervezésével és működtetésével. A Műszaki Könyvkiadó és a Magyar Minőség Társaság gondozásában megjelent kiadvány ahhoz nyújt segítséget, hogy a gyáriparban már alkalmazott minőség-szabályozási és a minőségmenedzsment-rendszert hogyan kell a felsőoktatási intézményekben kiépíteni a korszerű minőségügyi eszközök felhasználásával...

A felsőoktatási képzéssel, képzési rendszerrel foglalkozó első fejezet az irányítási-szervezeti felépítés mellett válaszolja a teljes képzési folyamatot, s az értékelést mint a tanítási-tanulási folyamat szerves részét. A meghatározott követelmények alapján biztosítani kell az értékelés objektivitását; az értékelés a hallgató minősítésén kívül az oktatói munka hatékonyságát is jelzi. A felsőoktatási intézményeknek meg kell állapítaniuk, hogy a képzés mennyire elégíti ki a piac, a munkaadók igényeit is. Ez annak a meghatározására irányul, hogy – a végzett hallgatók piaci alkalmasságának fokozása érdekében – milyen irányban kell a szakon a képzést fejleszteni. Olvashatunk itt az oktatási folyamatot és a minőségi követelményeket meghatározó tényezőkről, az oktatás feltételeiről (tananyag, oktatási formák, az oktatás minőségének személyi és tárgyi feltételei). A végzett hallgatók pályafutásával kapcsolatban vizsgálható, hogy mennyire boldogultak szakmájukban, mik a hiányosságok a felkészülésükben,

szükségük volt-e pályamódosításra stb.

A képzés minőségéről szóló második fejezet az egyetemi, főiskolai képzést, képzés-alkalmazást, az oklevél-átadást, a tanítást-tanulást és az értékelést társadalmi igény-kielégítési folyamatként tárgyalja. A teljes képzési folyamat *termelésnek*, a képzett szakember alkalmazása *fogyasztásának* tekinthető. A képzés-alkalmazásban és az oklevél-átadásban a munkaadó, a felsőoktatási intézmény, a hallgató, valamint a társadalom egyaránt érdekelt. A tanítás-tanulás és az értékelés folyamatának értékelői mellett e folyamatok minőségének hallgatói, oktatói, intézményi és társadalmi értelmezését is megismerjük. Így például a tanítás-tanulás folyamata a felsőoktatási intézmény szempontjából megfelelő minőségű, ha tartalmazza a tantervben előírtakat, a hallgatók és az oktatók kölcsönösen elégedettek egymással, és a folyamat megfelelően hatékony, hasznos, „gazdaságos”. Összefoglalásként a leírtakat táblázatok szemléltetik.

A képzés nemzeti (minőségügyi) szabályozása című harmadik fejezetből kitűnik, hogy az egyes országokban a társadalomnak a képzés minőségére vonatkozó céljait a nemzeti képzési minőségügyi politika foglalja össze. Ennek alapján alakítják ki a képzés minőségügyi szabályozóit; több helyen kialakult az oktatás-képzés akkreditációs rendszere is. Részletesen megismerjük a könyvből a hazai képzés jogi szabályozását: a felsőoktatásról szóló 1993. évi LXXX. törvény, az ezt módosító 1996. évi LXI. törvény és a 107/1995. (XI. 4.) Országgyűlési Határozat rendelkezéseit. Megismer-

kedhetünk a szabályozás előtti helyzettel és a további szabályozásra szoruló területekkel, valamint a felsőoktatás hazai, külföldi és a képzés minőségügyi akkreditációjával.

Hiányt pótol a könyvnek az egyetemi, főiskolai képzés minőségmenedzsment-rendszeréről szóló negyedik fejezete. A minőségmenedzsment-rendszer célja annak igazolása, hogy a felsőoktatási intézmény minőségileg megfelelő munkát végez-e, eredménye mennyire felel meg a társadalom igényeinek, s a meglévő szervezeti, intézményi formák mennyire segítik a felsőoktatást céljuk elérésében. Az oktatás minőségmenedzsmentje kiterjed a folyamatszabályozás, a megfelelőség-szabályozás és a minőség-szabályozás szintjeire, amint azt a IV. 2. ábra szemlélteti. A tanítási-tanulási folyamat minőségmenedzsmentje ezeken kívül a minőségtökéletesítés és a teljes körű minőségmenedzsment szintjeivel bővül (IV. 3. ábra). Ugyanezek a szintek az értékelés minőségmenedzsmentjének is az összetevői (IV. 4. ábra). Korszerű és újszerű értékelési eljárások, modellek és statisztikai módszerek bemutatása zárja a fejezetet.

Az ötödik fejezetben a minőségügyi szabványok előírásait, követelményeit ismerjük meg, majd a minőségügyi rendszer eljárásairól, a minőségügyi tervezésről tájékozódhatunk. Szó van még a felsőoktatási intézmény és a hallgatók közti megállapodást rögzítő szerződés átvizsgálásáról, a dokumentumok és adatok kezeléséről, a beszerzéseknél a beszállítókkal szembeni minőségi követelményekről, a megrendelt termékek azonosítási adatainak átvizsgálásáról. A belső minőségügyi

felülvizsgálatokat a felsőoktatási intézménynek annak igazolására kell kialakítania, hogy a minőségügyi tevékenységek és azok eredményei összhangban legyenek a tervezett intézkedésekkel és meghatározzák a minőségügyi rendszer hatásosságát. A felülvizsgálatok eredményeit fel kell jegyezni, és a felülvizsgált területért felelős személyzet tudomására kell hozni, hogy a tapasztalt hiányosságok megszüntetéséről intézkedhessenek.

A könyv hatodik fejezete a képzés teljes körű minőségmenedzsmentje keretében számol be annak az Amerikai Egyesült Államok oktatási rendszerébe történő bevezetéséről. Példákat sorolva mutatja be több amerikai egyetemen a TQM elveinek, elemeinek alkalmazását. Jelentősek azok a kezdeményezések, amelyek során az egyetemek az oktatási és tanulási folyamatra kísérelték meg a minőségmenedzsment alaptételeinek alkalmazását. A TQM megvalósításának az oktatásban kettős célja van: a tanulás és a tanítás örömeinek visszaállítása, valamint eredményességének javítása a külső elvárásoknak megfelelően. A továbbfejlesztés során a minőségjavításban a vezetőkön kívül az intézmény alkalmazottainak is felelősséget kell vállalniuk. A vezetés így több időt fordíthat a tervezésre, valamint kevesebb időt kell eltöltenie az ismétlődő problémák kezelésével.

A minőség iránti igény kibontakozásával egyre sürgetőbbé vált a felsőoktatási képzés minőségének értékelése. Az ezzel a kérdéssel foglalkozó utolsó fejezetben megismerjük néhány ország képzési teljesítménymotóját: Skóciában a tel-

jesítménymutatók csoportosítását, az Egyesült Királyságban a kérdőívek alkalmazását, a holland értékelési rendszert (táblázatokkal) és más értékelő rendszerek sajátosságait. Végül a nemzeti minőségi díjnak a felsőfokú képzésre megállapított követelményrendszerének szempontjairól és a hazai akkreditálási rendszer minősítési tényezőiről tájékozódhatunk a könyvből.

Rubóczky István

Fritjof Capra:

## A FIZIKA TAÓJA

### A modern fizika és a keleti miszticizmus közötti párhuzam feltárása

Tericum Kiadó

Don Juan jaki varázsló szavaival „Először is azt mondom, hogy láss, mert csak a látás révén ismerheted meg a tudást”. Európai gondolkodásunk pozitívumai között aligha emelkedik ki a teljes nyitottság, a kötetlen rugalmasság, a más eszmerendszerek iránti fogékonyság. A belénk rögzült axioma- és normarendszer gyakorta korlátozza látásunkat, felfogóképességünket. Ez kétségtelenül gyengébbé tesz a legtöbb esetben, amikor az ész erejét akár az alkotás, akár az előbbrejutás eszközeként igyekszünk használni – például a gazdasági életben, vállalkozások vezetésében, a másokkal való versenyben, a fejlesztésben. Gondolkodásunk erősen analitikus irányultsága sem mindenben válik hasznunkra. Olykor arra visz, hogy a részletekre összpontosítva szem elől

té vesszük az egészet, a dolog lényegét. Külön-külön látjuk, hogy elől csöves, hátul bojtos, másutt szürke és sörtés, azt viszont már nem fogjuk fel, milyen nagyszerű lény az elefánt... Capra a gondolkodás más világaiba enged bepillantást. Ehhez idézi egyebek közt az alábbi, ősi ötsoros verset, amely összefoglalja a zen lényegét:

„Írás nélküli tanítás,  
Se szó, se betű,  
Egyenesen a tudatra összpontosítás,  
Lényegünk felfedése és  
A buddhaság elérése.”

Valljuk be, először mennyire idegennek, megfontolatlanoknak tűnik ez a gondolkodás nekünk.

Capra könyve több rétegű mű. A felső réteg nagyon sokat elmond a modern fizikáról, a keleti miszticizmusról is, és izgalmas, sőt döbbenetes párhuzamokat mutat fel a kettő között. Valószínűleg az olvasók nem csekély hányadát arról győzi meg, reménytelen azzal próbálkoznunk, hogy köznapi ésszel felfogjuk a modern fizika lényegét. Az túl van a beszélt nyelv, a köznapi gondolkodás fogalomrendszerén, olyan világ, ahová csak kevesen bocsáttatnak be. Jól érzékelteti ezt az a párhuzam, amely szerint „Amikor a misztikusok megpróbálják szavakba önteni az élményüket, ugyanazzal a nehézséggel kerülnek szembe, mint a fizikusok, akik a relativisztikus fizika sokdimenziós világát próbálják interpretálni.”

A fizikáról szóló ismertetések jó részét akár át is futhatjuk. Azok a tanulságok, amelyek a legtöbbünk számára igazán érdekesekek és főként hasznosak ez alatt rejlenek: a könyv

a nálunk megszokottól eltérő szemléletre és szemléletváltásra tanít. Ebben a rétegben az ismert, ismerni vélt, vagy megismerni kívánt világ újfajta megközelítését találjuk, ami képessé tehet a teljesebb megértésre, a dolgok és összefüggések újfajta felfogására.

Aki jól olvassa ezt a könyvet, az olyan képességek felé találhat utat benne, amelyek nélkülözhetetlenek ahhoz, hogy vezetőként, vállalkozóként vagy egy terület szakembereként sikeres legyen az életben. Ezek a képességek: a gondolkodás nyitottsága, a miénktől eltérő gondolkodásmód megértése.

Mindannyian átéltük már, hogy hosszan, kevesen küszködünk egy feladat megoldásával, ám próbálkozásaink minduntalan kudarcba fulladnak. Amikor azután holtpontra jutva megállunk, egyszercsak valahonnan beugrik a jó megoldás. Capra elmondja, hogy a zen mesterek olyan módszereket fejlesztettek ki, amelyek a gondolkodási folyamat megállítására szolgálnak, és ezzel felkészítik az embert a misztikus élményre, a megvilágosodásra. Azokban a beszélgetésekben, amelyek a zen irodalom zömét alkotják, a mester csak annyit beszél, amennyit feltétlenül szükséges, szavaival eltereli a tanítvány figyelmét az elvont gondolatokról, és a tényleges valóságra irányítja. A hasonlóság eléggé nyilvánvaló.

Mi itt lényegében valamennyien beleszülettünk és a továbbiakban bele is nőttünk egy sajátosan strukturált európai gondolkodásmódba és technikába. Arra tanítottak, higgyük, hogy létezik az igazság monopóliuma, hogy általában csak egy igazi

jesítménymutatók csoportosítását, az Egyesült Királyságban a kérdőívek alkalmazását, a holland értékelési rendszert (táblázatokkal) és más értékelő rendszerek sajátosságait. Végül a nemzeti minőségi díjnak a felsőfokú képzésre megállapított követelményrendszerének szempontjairól és a hazai akkreditálási rendszer minősítési tényezőiről tájékozódhatunk a könyvből.

Rubóczky István

Fritjof Capra:

## A FIZIKA TAÓJA

### A modern fizika és a keleti miszticizmus közötti párhuzam feltárása

Tericum Kiadó

Don Juan jaki varázsló szavaival „Először is azt mondom, hogy láss, mert csak a látás révén ismerheted meg a tudást”. Európai gondolkodásunk pozitívumai között aligha emelkedik ki a teljes nyitottság, a kötetlen rugalmasság, a más eszmerendszerek iránti fogékonyság. A belénk rögzült axioma- és normarendszer gyakorta korlátozza látásunkat, felfogóképességünket. Ez kétségtelenül gyengébbé tesz a legtöbb esetben, amikor az ész erejét akár az alkotás, akár az előbbrejutás eszközeként igyekszünk használni – például a gazdasági életben, vállalkozások vezetésében, a másokkal való versenyben, a fejlesztésben. Gondolkodásunk erősen analitikus irányultsága sem mindenben válik hasznunkra. Olykor arra visz, hogy a részletekre összpontosítva szem elől

tévesszük az egészet, a dolog lényegét. Külön-külön látjuk, hogy elől csöves, hátul bojtos, másutt szürke és sörtés, azt viszont már nem fogjuk fel, milyen nagyszerű lény az elefánt... Capra a gondolkodás más világaiba enged bepillantást. Ehhez idézi egyebek közt az alábbi, ősi ötsoros verset, amely összefoglalja a zen lényegét:

„Írás nélküli tanítás,  
Se szó, se betű,  
Egyenesen a tudatra összpontosítás,  
Lényegünk felfedése és  
A buddhaság elérése.”

Valljuk be, először mennyire idegennek, megfontolatlanoknak tűnik ez a gondolkodás nekünk.

Capra könyve több rétegű mű. A felső réteg nagyon sokat elmond a modern fizikáról, a keleti miszticizmusról is, és izgalmas, sőt döbbenetes párhuzamokat mutat fel a kettő között. Valószínűleg az olvasók nem csekély hányadát arról győzi meg, reménytelen azzal próbálkoznunk, hogy köznapi ésszel felfogjuk a modern fizika lényegét. Az túl van a beszélt nyelv, a köznapi gondolkodás fogalomrendszerén, olyan világ, ahová csak kevesen bocsáttatnak be. Jól érzékelteti ezt az a párhuzam, amely szerint „Amikor a misztikusok megpróbálják szavakba önteni az élményüket, ugyanazzal a nehézséggel kerülnek szembe, mint a fizikusok, akik a relativisztikus fizika sokdimenziós világát próbálják interpretálni.”

A fizikáról szóló ismertetések jó részét akár át is futhatjuk. Azok a tanulságok, amelyek a legtöbbünk számára igazán érdekesek és főként hasznosak ez alatt rejlenek: a könyv

a nálunk megszokottól eltérő szemléletre és szemléletváltásra tanít. Ebben a rétegben az ismert, ismerni vélt, vagy megismerni kívánt világ újfajta megközelítését találjuk, ami képessé tehet a teljesebb megértésre, a dolgok és összefüggések újfajta felfogására.

Aki jól olvassa ezt a könyvet, az olyan képességek felé találhat utat benne, amelyek nélkülözhetetlenek ahhoz, hogy vezetőként, vállalkozóként vagy egy terület szakembereként sikeres legyen az életben. Ezek a képességek: a gondolkodás nyitottsága, a miénktől eltérő gondolkodásmód megértése.

Mindannyian átéltük már, hogy hosszan, kevesen küszködünk egy feladat megoldásával, ám próbálkozásaink minduntalan kudarcba fulladnak. Amikor azután holtpontra jutva megállunk, egyszercsak valahonnan beugrik a jó megoldás. Capra elmondja, hogy a zen mesterek olyan módszereket fejlesztettek ki, amelyek a gondolkodási folyamat megállítására szolgálnak, és ezzel felkészítik az embert a misztikus élményre, a megvilágosodásra. Azokban a beszélgetésekben, amelyek a zen irodalom zömét alkotják, a mester csak annyit beszél, amennyit feltétlenül szükséges, szavaival eltereli a tanítvány figyelmét az elvont gondolatokról, és a tényleges valóságra irányítja. A hasonlóság eléggé nyilvánvaló.

Mi itt lényegében valamennyien beleszülettünk és a továbbiakban bele is nőttünk egy sajátosan strukturált európai gondolkodásmódba és technikába. Arra tanítottak, higgyük, hogy létezik az igazság monopóliuma, hogy általában csak egy igazi

megoldás van, s ha attól eltérünk, a tévutak a romlásba visznek. Aquinói Tamás itt idézett szavaival „Létezik egy bizonyos isteni törvény, mégpedig az Értelem, amely Isten szellemében székel és az egész világ-egyetemet kormányozza.”

Capra a keleti miszticizmusra jellemző rugalmasabb, toleránsabb gondolkodásmódokat mutatja fel. Egyik példája, hogy a hinduizmus tanítása szerint a felszabadulásnak számtalan útja van, és a tanítványoknak nem kell az istenséghez egyetlen meghatározott úton eljutniuk. A keleti miszticizmus révén érzékelteti a gondolkodásnak, vagy inkább a lényeg felismerésének azokat az útjait, amelyek teljesen eltérnek az európai elemző gondolkodásmódtól. Itt, ha valamit meg akarunk ismerni, megpróbálunk fogalmi eszközeinkkel a lényegébe hatolni. Ezzel szemben, Capra egyik idézete szerint „Ha az egyik kérdez a taóról, és a másik válaszol neki – mondja Csuang-ce –, egyikük sem ismeri a taót.” Számunkra a vita a téma megismerésének, lényege feltárásának egyik alapvető eszköze. A taoista Csuang-ce viszont azt mondja, hogy „A vitatkozás annak bizonyítéka, hogy nem értünk valamit”.

Teljesebbé, hatékonyabbá, erősebbé tesz, ha képesek vagyunk mást is befogadni, és gondolkodásunkban ötvözni a különböző felfogásokban, hozzáállásokban rejlő lehetőségeket. Ez a sikeres stratégia alapvető építőeleme lehet a gazdasági élettel

kapcsolatos magatartásban, „harci” cselekedetekben is. A keleti harcművészet egyik meghatározó vonása, hogy nem az ellenfél visszaverésére kell törekedni – ami igen sok energiát igényelne –, hanem sokkal inkább arra, hogy átvegyük felette az irányítást, és ezzel elérjük, hogy a saját lendülete vigye őt oda, ahová mi akarjuk. Abban, amit Capra a keleti filozófiákról elmond, könnyen felfedezhetők ennek gyökerei. Az pedig egészen nyilvánvaló, hogy ennek a stratégiának a gazdasági életben is igen jó hasznát vehetjük, üzleti tárgyalásban, marketingmunkában, vagy éppen piacmegoldozásban.

Napjainkra a „fehér ember” a mókuserék népévé vált. Ez határozza meg a magatartásunkat a gazdasági életben. Olyan világban élünk, amely már a szemléletével és az értékrendjével is kíméletlen és szüntelen teljesítménykényszert erőltet ránk. Létformákká tette, hogy ha valamit el akarunk érni, legyen az új innovációs eredmény vagy éppen üzleti siker, folyamatosan megfeszített erővel dolgozunk rajta, s gyakran észre sem vesszük, hogy éppen ez a görcsös erőfeszítés sodor a kudarcba. Olykor a hajszából való kilépés, a felülemelkedés, a nyugodt kivárási segíthet – amint a Capra idézte zen vers mondja:

„Csendben ülök, nem teszek semmit,  
Jön a tavasz, és a fű magától nő.”

Ehhez azonban az kell, hogy képesek legyünk ennek a hozzáállásnak az

elsajátítására. Az itt bemutatott filozófiák mutatják az utat, ám végigmenni azon magunknak kell.

Érdekes magyarázatok sorakoznak az atomfizika legújabb felfogásáról, az anyag természetéről, atomi mintázatokról, kvarkszimmetriákról, virtuális pionokat kibocsátó és újra elnyelő protonokról, hadronokról és a bootstrap-elméletről. A laikus olvasót azonban minduntalan visszavezetik Ashvagósa, a Kr. e. 1. században élt buddhista pátriárka mondásához: „Alapvető természetüket tekintve a dolgok nem nevezhetők meg, de nem is magyarázhatók. Nem létezik olyan nyelv, amelyben megfelelőképpen kifejezhetők volnának.”

A gazdasági életben – és úgyszintén a társadalomban végbemenő egyéb versenyekben – a marketing minden bizonnyal legfontosabb eszköze, hogy behelyezkedjünk annak a gondolatvilágába, akit valamilyen céllal meg akarunk nyerni, valamilyen cselekvésre, magatartásra rá akarunk venni. Capra művének mélyebb rétege a gondolkodás felszabadulásához segít hozzá, és mindahhoz, amit ebből nyerhetünk. Első pillanatban bizonnyal meghökkentő állítás, de ez a mű, amelyet szerzője a modern fizika és a keleti miszticizmus közötti párhuzam feltárásának szentelt, kiváló gyakorló könyv a marketinghez, a vállalkozások vezetésének stratégiai gondolkodásához.

Osman Péter