GULYÁS Gyula

A BÜROKRÁCIA ELLENŐRZÉSÉNEK PARADOXONAI

Demokrácia és bürokrácia kapcsolatáról, összebékíthetőségükről a szerző két megközelítésben gondolkodik: ellentétük vajon végletes és végleges-e, vagy legalább a gyakorlat szintjén célszerű harmóniába hozhatók egymással?

Ha a politikát és az állami adminisztrációt a Platón által elképzelt filozófus-királyok művelnék, akiknek magatartását nem a haszon és a hatalom motiválja, hanem a racionális közjó követése, akkor nem merülne fel az állami ügyekkel kapcsolatos megbízatásos viszony ellenőrzésének a kérdése. A világ azonban nem ilyen: a politikusok és a bürokraták sem nem sokoldalúan kiművelt bölcsek, sem morálisan nem szeplőtelenek, ezért a közösségnek, amely az államügyek intézésével megbízta őket, valamilyen formában ellenőrzést kell gyakorolnia tevékenységük fölött.

Az adminisztráció ellenőrzésének kérdése a demokrácia és a bürokrácia összeegyeztethetőségének a problémájaként, illetve a szervezeti csúcsvezetés és az alsóbb szintü hivatalnokok közötti hatalmi viszonyként vetődik fel. Demokrácia és bürokrácia kapcsolatáról gondolkodhatunk oly módon, hogy (a) a demokratikus és a bürokratikus értékrend az adminisztráció gyakorlati életében kölcsönösen kizárja ugyan egymást, de harmóniába hozásuk elméletileg nem lehetetlen. Ezt az álláspontot képviseli a „human relations"-iskola és a reprezentatív bürokrácia elmélete. (b) Demokrácia és bürokrácia viszonyáról vélekedhetünk azonban úgy is, hogy azok sem gyakorlatilag, sem elméletileg nem békíthetők össze egymással: ezt a nézetet képviseli többek között Michels és Max Weber.

Demokrácia és bürokrácia inkompatibilitása és az oligarchia vastörvénye Michelsnél: az omnipotens bürokrácia

Michels politikafilozófiájának és bürokráciaelméletének egyik kiindulópontja az a tézis, miszerint minden társadalom és ezen belül valamennyi társadalmi és politikai intézmény az uralkodó elit és az alávetettek közötti hatalmi viszonyon nyugszik. A társadalmakon és szervezeteken belüli domináns kisebbségek magatartását alapvetően az önérdek és haszonmaximalizálás határozza meg, ami az alávetettek represszióját vonja maga után. Michels szerint az olyan típusú vezetés, amely a funkcionális differenciálódás következtében a vezetők és vezetettek szétválasztásán alapszik, elkerülhetetlen a modern intézményekben és szervezetekben, ami azt jelenti, hogy az ilyen típusú vezetés (vagyis minden intézményes vezetés) egyetlen formája sem kompatibilis a demokrácia alapvető posztulátumaival. A komplex társadalmi rendszerek és szervezetek általános meghatározottsága az oligarchia, a társadalmaknak és szervezeteknek a csúcson állók által való kormányzása – kontrollálása és irányítása –, amely kitörölhetetlen meghatározottsága minden nagyméretű szervezetnek és bürokráciának. A modern ember nagy dilemmái közé tartozik az, hogy társadalmi életfolyamatait csak olyan nagy intézményekben képes bonyolítani, mint amilyenek a nemzetállam, a szakszervezeti

szövetségek, a politikai pártok, az állami adminisztráció különböző intézményei vagy az egyházak, amelyek azonban szükségképpen vonják maguk után az eme intézmények élén álló „keveseknek" a többség fölötti hatalmát.

Michels a modern élet bürokratizálódásában e folyamat szociopolitikai karakterére helyezi a hangsúlyt, arra, hogy a „demokratikus intézmények" bürokratizálódása egyenlő azok oligarchizálódásával. „A szervezet az, amely megszüli a választottnak a választó, a delegáltnak a delegáló, és a megbízottnak a megbízó feletti hatalmát. Aki szervezetet mond , az oligarchiát mond".[1] A hatalmi elit szervezetekben való kitermelődésének – vagy ahogyan Michels fogalmaz –, az „oligarchia vastörvényének" több oka van. (1) Az egyik okot a „tömegek objektív éretlenségében", passzivitásában, tespedtségében és politikai kérdésekben való inkompetenciájában jelöli meg, aminek következtében a tömegek csak olyan kooperáció révén tudnak problémákat megoldani, amelyben számukra kívülről szervezik meg a munka megosztását, a specializációt és az irányítást. (2) Az oligarchizálódás második oka a vezetésnek ama képességéből fakad, hogy szemben az alárendeltekkel, meg tudja önmagát szervezni saját érdekeinek extenzív és intenzív elmélyítésében és konszolidálásában. (3) Harmadik okként Michels a vezetés „technikai elkerülhetetlenségét" említi, amely „a politikai pártokban kezdődött el a funkcionális differenciálódásban és amely azon kvalitások komplexitása által vált teljessé, amelyet a vezetők birtokolnak a tömegektől való elválasztottságukban. ...A vezetők professzionális vezetőkké válnak és így stabilak és elmozdíthatatlanok".[2]

A szervezetek, amelyek elérték a komplexitás egy bizonyos fokát, megkövetelik a bürokratikus professzionalizmus súlyának és szerepének akceptálását az intézményeken belül, de a megnövekedett bürokráciának az az ára, hogy a hatalmat a csúcson lévők a saját kezükben koncentrálják és monopolizálják, amivel párhuzamosan fokozatosan csökken a hatalom és befolyás a hierarchia alsóbb szintjein. Michels szerint a vezetők számtalan olyan erőforrást birtokolnak, amelyek csaknem kizárólagos diszpozíciót és uralmat biztosítanak számukra az olyan beosztottaik fölött, akik potenciálisan ellenlábasaik és kritikusaik lehetnének. A hatalmi monopólium koncentrálását szolgálják az olyan bürokratikus erőforrások, mint (1) a „felsőbbrendű tudás" és a releváns információk monopolizálása, amelyeknek a birtokában „garantálni" lehet a politikai programok elfogadtatását. (2) A hierarchia csúcsán állók uralmat gyakorolnak, illetve diszponálnak a szervezet kommunikációs csatornái fölött, amelynek révén képesek a tömegek és beosztottjaik manipulálására.

A politikai ügyekben való jártasság mint a politikai foglalkozással együttjáró képesség és készség „inherens a vezető szerepében" és hatalmi forrás az uralkodó elit kezében. A laikus népesség szakmai inkompetenciája és a vezetés professzionalizálódása és progresszív bürokratizálódása maga után vonja az alávetettek (a választó tömegek és a beosztott tisztségviselők) irányából jövő kontroll és kritika neutralizációját és hatástalanságát. Michels a demokrácia és bürokrácia (oligarchia) konfliktusának és inkompatibilitásának a tényét – mind a magasrangú köztisztviselők és a választópolgárok, mind pedig e tisztségviselők és beosztottaik vonatkozásában – abszolút és közvetíthetetlen antitézisként értelmezi, és ennek folytán hamis alternatívaként utasítja el az olyan megoldási kísérleteket, amelyek a bürokrácia demokratizálását tűzik ki célként. A megoldást ehelyett a demokrácia ellentettjében, a „tiszta arisztokráciában" vázolja fel: „Az ideális kormányzat olyan személyek arisztokráciája volna, akik egyszerre morálisan jók és technikailag hatékonyak. De hol fedezhetünk fel ilyen arisztokráciát?"[3]

A bürokratikus oligarchiákat Michels olyan hatalmi elitként fogja fel, amelyek intézményes hatalmát kívülről, társadalmilag lehetetlen ellenőrizni, s a mely a szervezeteken belül abszolút kontrollt gyakorol az alárendeltek fölött. A társadalmi és politikai intézmények oligarchiái omnipotensek, mert úgy képesek kontrollálni külső és belső környezetüket, hogy ők maguk kivonják magukat a kontroll alól.

A bürokrácia ellenőrzése Webernél

Weber bürokráciaelmélete elválaszthatatlan racionalitáselméletétől, amit a modernitás és a Nyugat legsajátabb vonásának és szimbólumának tekint. Értelmezésében a nyugati racionalitás alapja a kapitalista gazdasági rendszerben keresendő, amely az egyénektől racionális, kalkulatív életvezetést követel meg. Az „ész" társadalmi intézményekben való progresszív megtestesülése azonban nem pusztán a kapitalista gazdasági gyakorlatnak elemi életténye, hanem elválaszthatatlan vonása a modern tudománynak, jognak, technológiának és bürokráciának. Ami a modern gazdaság számára a kalkulálhatóság, az a modern jog és adminisztráció számára a formalizmus: azaz a gazdasági racionalitás a kalkulálhatóságban, a jogi és adminisztratív racionalizmus a formalizmusban testesül meg. A modern adminisztráció szükségképpen és elkerülhetetlenül bürokratikus, mert a bürokrácia és a racionalitás fogalmai ugyanazt a dolgot jelentik. Ezért nevezi Weber a bürokratikus uralom legkifejlettebb formáját racio-

nális-legális uralomnak. A bürokratikus racionalitás egyik lényegi aspektusa annak formalizmusa. Formális szabályok (1) rögzítik valamennyi hivatal kompetenciaterületét, (2) specifikálják az autoritás elosztását az egyes hivatalokon belül, (3) definiálják a hivatali pozíciókhoz kötött jogokat és kötelezettségeket, (4) alapozzák meg azokat az eljárásokat, amelyek útján a hivatali kötelezettségek teljesíthetőek és (5) ugyancsak formális és absztrakt szabályok alkotják a bürokratikus tevékenység legfontosabb eszköz- és közegrendszerét, amelyben és amelylyel az igazgatás feladatait megoldják.

A bürokratikus racionalitás másik fontos aspektusa a technikai hatékonyság, amely lehetővé teszi az eredmények kalkulálhatóságának magas fokát. A bürokratikus adminisztráció nemcsak azért hatékony, mert személytelen és formális, hanem azért is, mert a tudás egy speciális formáján, a technikai szakértelmen alapszik. Hasonlóan a formális gazdasághoz és a formalizált joghoz, a bürokratikus adminisztráció is csak formális értelemben racionális és, nem tartalmi és értékelő szempontból. Ezzel kapcsolatosan Weber egy paradoxonra hívja fel a figyelmet: minél extenzívebb és minél intenzívebb a bürokratizmusnak ez a formális racionalitása, annál inkább ütközik ki annak tartalmi irracionalitása: és minél közelebb kerül a bürokratikus szervezet a technikailag hatékony gépezethez, annál nagyobb veszélybe sodorja az individuáális hivatalnok és az ügyfél személyes szabadságát és emberi méltóságát. A bürokratikus szervezet „megmerevedett szellem"-ként, „a képzett munka specializációjával, a hatáskörök elhatárolásával, a szabályzatokkal és a hierarchikusan felépített engedelmességi-viszonyokkal",[4] olyan, mint az élettelen gép, amely azon munkálkodik, hogy „felépítse a jövő szolgaságának házát".

Weber a modern bürokráciában (1) a premodern korra jellemző perszonális szocio-politikai viszonyok elszemélytelenítését-elszemélytelenedését, intézményesítését és racionalizálódását látja, (2) ugyanakkor azt is, hogy a bürokratizálódás általános tendenciája veszélyezteti az individuális autonómia és szabadság értékeit, amelyek társadalmi alapértékekként a modernitás előfeltételei és feltételei is egyben. Emellett arra is felhívja a figyelmet, hogy a bürokráciák hatalmi túlsúlya a „politikai üzemben" magát a demokráciát mint olyat is veszélyezteti.

Demokrácia és bürokrácia, politika és adminisztráció – akárcsak Michelsnél – Weber szerint is összeegyeztethetetlenek egymással, azonban szemben Michelssel, aki lehetetlennek tartja a bürokratikus oligarchiák bármifajta ellenőrzését, Weber megoldhatónak látja a bürokrácia külső, politikai ellenőrzését. A bürokrácia politikai kontrollja előfeltételezi a politika és bürokrácia komptenciaterületeinek és az ehhez kapcsolódó jog és felelősség-körök elválasztását és világos körülhatárolását. Eszerint a politika és a bürokrácia közötti munkamegosztásban a politikusok kompetenciaterülete a politikai célok kitűzése, a bürokráciáé pedig ezen célok technikailag hatékony gyakorlati megvalósítása. A politika felelőssége ennek következtében az outputok megválasztásával kapcsolatos felelősség, a bürokráciáé pedig az outputok hatékony megvalósításával kapcsolatos be és elszámolási kötelezettség. A bürokráciának a politikától való elhatárolása és annak való alárendelése és a kompetencia-területek világos jogi körülhatárolása azonban korántsem jelenti azt, hogy (1) a hivatalnok „pártatlanul és részrehajlás nélkül" fogja a politikai direkciókat a gyakorlatba átültetni, hogy felettes hatósága parancsait legszemélyesebb meggyőződése ellenére is végre fogja hajtani, (2) mint ahogyan az sem következik ebből, hogy a a szakértő bürokratákhoz képest laikus politikusoknak olyan hatékony kontrollmechanizmusok és ellenőrzési technikák lennének a birtokukban, amelyekkel kényszert gyakorolhatnának a bürokraták fölött.

A „human relations" a bürokrácia ellenőrzéséről

McGregornak és a human relations-iskola más tagjainak bürokrácia elleni támadása azt hangsúlyozta, hogy a bürokratikus szervezet keretei között nem lehet feloldani a menedzsment és az alsóbb szintű hivatalnokok közötti feszültségeket. A kérdés a human relations-iskola számára úgy vetődött fel, hogy hogyan lehetne olyan szervezeti formákat létrehozni, melyeknek „mértéke az ember", szemben a szervezetek eldologiasodott, formális racionalitásával. Másként fogalmazva a kérdést: hogyan lehet a bürokratikus szervezeteket demokratizálni?

Az irányítás és igazgatás bürokratikus formája egy sajátos világ- és emberképen, ill. az emberi viselkedéssel kapcsolatos jellegzetes posztulátumokon alapszik. McGregor[5] ezeket az előfeltevéseket „X elmélet"-nek nevezte el, amelyek a vezetés és kontroll tradicionális nézeteit testesítik meg. Ez a hagyományos, bürokratikus emberkép a következő feltevéseken alapul: (1) a hétköznapi ember, ha teheti, kerüli a munkát. (2) ebből következően az embereket kényszeríteni kell a munkára: ezt szolgálja az irányítás, az ellenőrzés és a büntetés intézménye. (3) Az átlagember szívesen veszi, ha intézményes tevékenységét mások határozzák meg, mert szeretné elkerülni a felelősséget, aminek magyarázata abban áll, hogy a bizton-

ságot magasabbra értékeli az ambiciózus kockázatvállalásnál.

McGregor az „X-elmélet" tagadásaként egy olyan „Y-elméletet"-et fogalmaz meg, amely az előbbivel ellentétes evidenciákon nyugszik. Ezek a következők: (1) a munka természetes emberi tevékenység és szükséglet az emberek számára, (2) ennélfogva az emberek nem külső, hanem belső kényszerből tevékenykednek, hogy realizálhassák azokat a célokat és értékeket, amelyek mellett elkötelezték magukat és amelyekben saját belső potenciáik realizálásának terrénumát látják, (3) az emberek túlnyomó többsége a modern ipari és intézményes előfeltételek mellett nem képes megvalósítani saját intellektuális és emocionális képességeit: az intézményes keretek nem ezek kiteljesítését, hanem ezek elsorvasztását intencionálják.

A human relations bizonyos értelemben az „adminisztratív hatékonyság" és a neoweberiánus bürokráciamodellekkel szembeni reakcióként született meg. Az iskola hívei úgy tekintettek a bürokratikus-hiererchikus modellre, mint amely az „emberi természettel" is, és a demokrácia elveivel is szemben áll. A specializáció azt kívánja meg az egyéntől, hogy csak néhány, nem kifejezetten szellemi és kreatív képességét használja, és minél specializáltabb az adott tevékenység, annál alacsonyabb képességeket foglal magában. Ez ellentmond az ember univerzális szükségleteinek, amely a komplex, kreatív és felelősségteljes tevékenységet részíti előnyben. A human reletions hívei azért is bírálják a bürokratikus modellt, mert az azt feltételezi, hogy a szervezeti hatékonyság növelhető a hatalmi jogkörök rögzitett hiererachiája révén, azáltal, hogy a főnök a büntetés és jutalmazás jogának a birtokában képes elérni azt, hogy az alkalmazottak egyéni ambícióikat vessék alá a szervezeti céloknak.

A human relations kritikája persze nem pusztán a teória, hanem elsősorban a bürokratikus gyakorlat ellen irányúlt, s az ezzel szembeni kritikája, ha korlátozott értelemben is, de helytálló. Chris Argyris a bürokratikus szervezet személyre gyakorolt hatását a következőképpen foglalta össze: „Ha az alkalmazottak a formális szervezet princípiumai alapján tevékenykednek, akkor a munkakörnyezet olyan lesz, ahol (1) nincs kontrolljuk a saját munkájuk fölött, (2) feltételezhetően passzívak, függésben lévők és alárendeltek, (3) szűklátókörűek, (4) csak a minimális emberi képességeiket használják. Hogyan képes az alkalmazott ilyen körülmények között fenntartani saját integritását? „Létrehozhat informális szervezeteket, amelyekben ezen szervezetek tagjai egyetérthetnek abban, hogy helyes dolog az apátia és hogy nincsenek a szervezet valóságos életébe bevonva".[6]

Az igazgatóság és az alkalmazottak, valamint a szervezeti és az egyéni célok közötti ellentmondások a szervezet belső ellentmondásainak a kifejeződései. A szervezetnek ugyanis egyszerre kell (1) valamilyen társadalmi, politikai stb. funkciót vagy célt betöltenie és ennek kapcsán alkalmazkodnia és befolyásolnia a külső környezeti feltételeket, és (2) fenn kell tartania és koordinálnia kell a „vállalkozás emberi oldalát", azaz saját „belső társadalmi rendszerét". A bürokratikus szervezet paradoxona abban áll, hogy a szervezet „funkcionális logikáját" és a „vállalkozás emberi oldalának logikáját" nem képes egymással egyensúlybe hozni, illetve, hogy az utóbbit alárendeli az előbbinek. „A szervezetek elsődlegesen céltételező egységek és mint ilyenek túlélésükhöz egy másik feladatot is teljesíteniük kell, azaz (1) koordinálniuk kell a kölcsönös alkalmazkodást, amit itt reciprocitásnak nevezünk és (2) alkalmazkodniuk kell a külső környezethez, amelyet alakítaniuk is kell. „A reciprocitás elsősorban azt a folyamatot fedi le, amely képes közvetíteni az igazgatóság céljai és a munkások individuális céljai között".[7]

Bennis bürokrácia-kritikája azon a tényen alapúl, hogy a bürokratikus szervezet nem képes kielégíteni sem a reciprocitás, sem az adaptáció követelményeit: azaz a bürokrácia sem nem racionális, sem nem morális intézmény, s ezért halálra van ítélve. A bürokráciák helyét szerinte olyan új, organikus-adaptív struktúrák váltják majd fel, amelyek nem a vertikális – rangon és szerepen alapuló – differenciálódást követik, hanem a flexibilitáson és a professzionális tudáson alapulót, és amelyek egyszerre növelik a hatékonyságot, a szubjektív elégedettséget és az objektív teljesítményt.

A human relations azáltal, hogy olyan intézményes kereteket kreál, amelyben megszünnek a merev alá- és fölérendeltségi viszonyok, s amelyekben a hangsúly – szemben a bürokratikus szervezetekben tapasztalható versenynyel, a bürokratikus alá és fölérendelési viszonyokkal és parancsuralmi rendszerrel – a kooperáción, a szervezet életében való aktív részvételen, az emberek közötti szolidaritáson és az önmegvalósításon van, lényegében kiiktatja az ellenőrzés problémáját, mert ahol az egyének kényszer nélkül és saját önmegvalósításuk kedvére és kedvéért kooperálnak, ott az ellenőrzés értelmetlenné válik.

A reprezentatív bürokrácia elmélete és a participáción alapuló kontroll

A választott és a kinevezett köztisztviselőknek, a politikusoknak és a bürokratáknak a rekrutációja kétféle szabályt követhet: az egyik szabály azt mondja, hogy a politikusok szelekciójának és a képviselő testület összetéte-

lének az alapját az országgyűlési választások kell képezzék, és ebbe a szavazatokért folytatott küzdelembe mesterségesen nem szabadna beavatkozni, mert ez sértené a választópolgárok szuverenitását és ellentmondana a politikai racionalitás elvének is, mert nem a versenyből győztesen kikerült jelöltek kapnának mandátumot. A másik, ezzel ellentétes szabály azt követeli, hogy a képviselőtestületnek, a parlamentnek az összetétele a társadalom egészét kell reprezentálja és tükrözze. A törvényhozás, a nemzet, a közösség, a közvélemény, a társadalmi érdek vagy az általános társadalmi akarat hű tükre kell legyen. Sidney és Beatrice Webb pontosan azt kifogásolta az angol parlamentben, hogy abban nem voltak jelen a kétkezi dolgozóknak, a tanároknak, kis hivatalnokoknak, a nőknek a képviselői. A Webb házaspárhoz hasonlóan érvelt – időben korábban – John Adams is, aki azt állította, hogy a törvényhozásnak a populáció makroközösségének a miniatűr másává kell válnia és ekként is kell éreznie, gondolkodnia és cselekednie.

Az arányos képviselet eme eszméjét a térképhasonlattal szokták megvilágítani és szemléltetni: a térkép, ha pontos, akkor struktúrájában analóg vagy izomorf azzal a területtel, amelyet tükröz. Ahogyan a térképnek vissza kell adnia, meg kell jelenítenie a pontos domborzati és vízrajzi viszonyokat, hegyekkel, folyókkal, síkságokkal stb., ugyanígy kell a képviselő testületnek is megjelenítenie és tükröznie a társadalom gazdasági, szociológiai, kulturális és egyéb más társadalmi rétegviszonyait. Az arányos képviselet gondolata a képviselők karakterisztikumán alapszik, azon az elképzelésen, hogy egy társadalmi csoportot csak az adott csoport tipikus tagja képviselhet, aki hasonló társadalmi, kulturális és szocializációs jellemvonásokkal rendelkezik, mint az általa képviselendő csoport. Az elmélet nem a képviselő pozitív tevékenységére koncentrál, nem arra, hogy a képviselőnek mit és hogyan kell tennie, milyen célokat és értékeket kellene követnie, hanem mindezek helyett pusztán a képviselőtestület társadalmi arányossága foglalkoztatja.

Hasonló elképzelések fogalmazódtak meg a reprezentatív bürokrácia elméleteiben is. Weber bürokrácia elméletének, valamint a neoweberiánus bürokrácia elméleteknek egyik sarkalatos pontja az, hogy a közhivatalnokokat a teljesítmény és az érdem objektív kritériumai alapján kell kiválasztani, és nem olyan státuskritériumok szerint, mint amilyenek a faj, a nem, az osztály vagy a vallás. Az utóbbiak a premodern bürokráciák jellegzetes szelekciós mechanizmusai és kritériumai voltak, amelyek napjainkban a „reprezentatív bürokrácia" eszméjében reinkarnálódnak. A weberi teljesítményen és érdemen alapuló szelekciós elv nemcsak objektív és neutrális rekrutációs intézmény, hanem egyben racionális is, mert a bürokratikus szervezet hatékony működését szolgálja, és mert a hatékony működés szubjektív, emberi előfeltétele a megfelelő szakértelem és tudás. Ez a bürokrácia koncepció azonban arra az érvelésre és előfeltételezésre épül, miszerint a bürokrácia, illetve a bürokrata személytelenül, pusztán a technikai kritériumok tekintetbe vételével ülteti át a kormányprogramokat a gyakorlatba: azaz az előfeltevés az, hogy a bürokrácia nem mond értékítéletet a programokról, sem pedig azok pozitív vagy negatív társadalmi következményeiről. Mármost a valóságban ez biztosan nincs így, mint ahogyan abban sem lehetünk teljes mértékben biztosak, hogy a teljesítményen – iskolai végzettségen – alapuló szelekciós mechanizmus valóban és egyértelműen a hatékonyságot szolgálja-e, illetve azt mozdítja-e elő a közhivatalokban. Ha a közbürokrácia személyzete szűk merítési bázisból toborzódik – a fejlett ipari társadalmakban gyakorlatilag a középosztályból –, akkor az, például a kormányzati politika szociális programjainak a megvalósításában valószínűleg nem lesz hatékony, mert ez esetben a bürokrácia a populáció olyan rétegeivel és tagjaival kerül kapcsolatba, akikkel a kulturális különbségek okán talán még kommunikálni sem fog tudni, nem beszélve sajátos problémáik megoldásáról. A kutatók egy része pontosan ennek alapján vetette fel újfent azt a gondolatot, hogy valódi vagy igazi képviselője egy társadalmi csoportnak csak az adott csoport tipikus tagja lehet. Azaz olyan közhivatalnokokat igényelne a társadalom, akiknek szociális és gazdasági státusuk hasonló, és akik a „közös demográfiai háttér" következtében azonos kulturális értékmintákban osztoznak azokkal, akikért és akikkel együtt kell tevékenykedniük. A reprezentatív bürokrácia melletti másik érv úgy hangzik, hogy ha a kisebbségek és a különböző hátrányos helyzetű társadalmi csoportok megfelelő képviselethez jutnának a bürokráciákon belül, ez pozitív eszköz lehetne a hátrányos társadalmi helyzet felszámolásában.

A reprezentatív bürokrácia fogalma elsőként J. Donald Kingsleynél merült fel, aki hasonló című könyvében az előbbi gondolatmenettel pontosan ellentétes értelemben vetette fel a problémát. Kiindulópontja az volt, hogy a bürokráciának az uralkodó politikai osztály karakterisztikumait kell tükröznie, mert csak így tudná megérteni és a gyakorlatba hatékonyan átültetni annak politikai intencióit.

A modern reprezentatív bürokráciaelméletek különbséget tesznek a passzív és az aktív reprezentáció fogalma

között, ami nagyjából megfelel annak a disztinkciónak, amelyet Hanna Pitkin vont meg a formális és a szubsztantív képviselet fogalma között. Passzív reprezentáción egyszerűen azt az arányt értik – amit a képviseleti index kategóriájában fejeznek ki –, hogy hogyan viszonyul egymáshoz az adott kisebbségi vagy hátrányos helyzetű csoportoknak közbürokrácián belüli számaránya és az adott csoportnak a népesség egészén belüli számaránya.

Az elmélettel szembeni egyik ellenvetés annak az előfeltevésnek a megkérdőjelezése, miszerint a közös kulturális értékminták, amelyek a primér szocializáció útján interiorizálódtak az egyénekbe, változatlanul érvényes magatartásreguláló elvek maradnak akkor is, ha az egyének belépnek a közbürokráciák kötelékeibe. Egy másik ellenvetés az, amelyet Peters Guy úgy fogalmazott meg, hogy az „ilyen érvelés úgy is felfogható, mint annak a jelzése, hogy a bürokrácia gyarmatosítja a társadalmat, vagy éppen megfordítva, hogy bizonyos szerzett jogok képviselői kolonizálják a közszolgálatot."[11] Egy következő ellenvetés az, hogy a képviseleti index önmagában semmit sem jelent, mert a számosság önmagában nem jelenti azt, hogy a kisebbségek képviselete ennek arányában intenzívebb is lesz.

A reprezentatív bürokrácia elmélete az arányos képviselet megvalósulása révén véli megoldhatónak a bürokrácia társadalmi ellenőrzését, mert a bürokratikus testületekben való participáció egyenlő annak közvetlen kontrolljával.

A bürokrácia politikai ellenőrzésének formáiról

A bürokrácia kontrollja sürgető, ám korántsem egyszerű feladat. Sürgető, mert a demokráciákban az elszámoltatlan hatalom a politikai rendszer alapvető normáit erodálja, aminek a politikai következményei beláthatatlanok. Bonyolult és nehéz feladat ez, mert – mint majd látni fogjuk – nincs olyan átfogó kontrollmechanizmus, amely a közpolitikai és adminisztratív döntések valamennyi lényeges oldalát képes volna lefedni. A rendelkezésre álló és alkalmazott kontroll-mechanizmusok részlegesek, partikulárisak, azaz vagy az ügyfélre, a közszolgáltatások „fogyasztóira", vagy az állampolgári participációra, vagy a közérdekre, vagy az elszámoltatásra alapozottak, de egyidejűleg sohasem ezek egészére vagy összességére.

Az olyan fogalmak, mint a hozzáférhetőség, tisztesség, együttműködés, átláthatóság, beszámoltathatóság, felelősség stb. bizonyos határokat jelölnek ki a *bürokrácia magatartása* számára. A kontroll mindig magában foglalja valamilyen formában a kényszer és kényszerítés elemét. A nagyobb kényszerrel járó magatartás az engedélyezett alternatívák kisebb sorozatát hagyja nyitva a bürokrácia számára, azaz kevesebb teret enged a mérlegelésnek. A demokráciának a bürokráciához való viszonyát firtató viták központi kérdése éppen az, hogy milyen fokú mérlegelési lehetőséget kellene a bürokraták számára biztosítani tevékenységük optimalizálásához.

Ami a kényszert demokratikus kontrollá alakítja, az nem más, mint az a demokratikus folyamat, amelyben a politikai cselekvők – akár az állampolgárok, akár választott képviselőik – a kényszert a demokrácia játékszabályait betartva legálissá teszik. Mármost a bürokratikus magatartás két alapvető eleme vethető alá kényszernek. Az egyik az eljárásmód, amellyel a bürokrácia a döntéseket meghozza, a másik pedig a ténylegesen meghozott döntések tartalma. A rendtartás vagy eljárás alapján a bürokratától megkövetelhető, hogy tartson meghallgatást, konzultáljon bizonyos csoportokkal, mielőtt cselekvésre határozná el magát stb. A tartalmi kényszer vonatkozhat arra, hogy például a döntéshozatalnak a nyugdíjas korú népesség alacsony bérű lakáshoz való hozzájutását kell elősegítenie, vagy arra, hogy a mezőgazdasági termelés ösztönzését kell, hogy szolgálja stb.

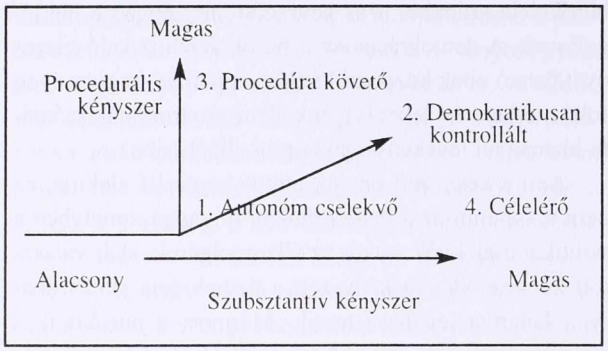
Judit E. Gruber[12] szerint a procedurális és a szubsztantiv kényszerek egymáshoz való viszonya határozza meg azt, hogy a bürokráciának milyen mértékű mérlegelési lehetősége van döntéseiben. Ezt egy egyszerű kétváltozós mátrixban ábrázolja *(1. ábra)*.

Az ábra alsó, bal kéz felőli sarkában található az autonóm módon cselekvő bürokrata (1), akinek döntései sem procedurális, sem tartalmi értelemben nincsenek szigorú, erőteljes kontroll alatt. Az autonóm bürokratikus cselekvővel átlósan ellentétesen helyezkedik el a demokratikusan ellenőrzött bürokrata (2). Itt mind a procedúra, mind a döntés tartalma erőteljesen korlátozott és kényszerített, nem hagyván teret az adminisztrációnak szinte semmiféle mérlegelési lehetőségre. Ez M. Weber ideáltipikus bürokratája. Az ábra bal felső sarka azt a szituációt mutatja be, amelyben a procedurális kényszer különösen erős, a szubsztantív pedig túlságosan gyenge, illetve alacsony. Ezt a bürokratát szabálykövetőként írhatjuk le (3). Végezetül az ábra jobb alsó sarkában helyezkedik el a célorientált hivatalnok (4). Itt a szubsztantív kontroll túlságosan magas, míg a procedurális túlzottan alacsony.

Az *1. ábra* a bürokrata mérlegelési lehetőségét vázolta fel a procedurális és szubsztantív kényszerek kontextusában és ez – amint láttuk – négy bürokratatípus kirajzolódásához vezetett. A következő *(2) ábrán* a demok-

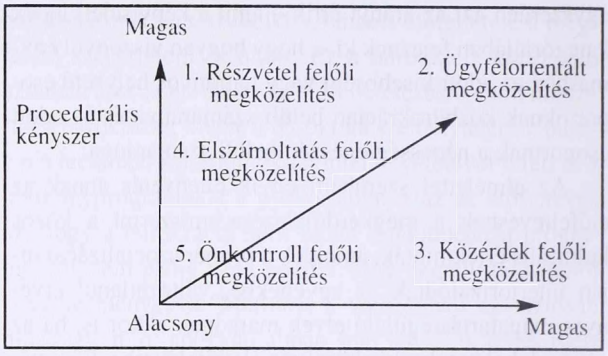
1. ábra

A bürokrácia mérlegelési lehetőségei



2. ábra

A demokratikus kontroll megközelítési módjai



ratikus kontroll öt egymástól különböző megközelítési módját vázoljuk fel: a változók megegyeznek az előbbi ábra változóival.[13] A demokratikus ellenőrzésnek ezek a megközelítései és értelmezései a politikus-bürokrata-állampolgár komplex kapcsolatrendszerének valamely problematikusnak érzett részaspektusát emelik ki, s ennek megoldására teszik meg az ellenőrzés módjára vonatkozó javaslataikat. Fontos kiemelni, hogy a demokratikus kontroll eme megközelítési módjai parciálisak, mert a politikus-bürokrata-állampolgár kapcsolatrendszerét nem egésznek tekintik, és nem abból indulnak ki, hanem vagy a politikus és a bürokrata vagy pedig a bürokrata és az állampolgár egymáshoz való viszonyából. Mindez azt vonja maga után, hogy az egészből kiszakított részproblémák megoldására tett ellenőrzési javaslatok maguk is parciálisak lesznek, amelyek ellentmondásban állhatnak egymással, ill. kizárhatják egymást, másfelől semmiféle objektív alapja nincsen annak, hogy adott helyzetben melyiket válasszuk az egymással is rivalizáló kontroll-mechanizmusok közül.

A kontroll participáción alapuló megközelítési formája majdnem az ábra tetején helyezkedik el, ahol a procedurális kényszer nagyon magas. A részvételen alapuló ellenőrzést javaslók szerint a közszolgálati bürokráciát illetően a legnagyobb probléma az, hogy az el van szigetelve a közösségtől és antidemokratikus intézményeket működtet. Az izolációt és az antidemokratizmust procedurális változások, illetve a közösségi részvétel kritériumainak érvényesítésével vélik megoldhatónak. Minden ilyesfajta procedurális változás az állampolgároknak a döntéshozatalba való közvetlen bevonására összpontosít. A participációs reform több javaslata azt feltételezi, hogy a procedurális változtatások automatikusan megváltoztatják a politika természetét és így szubsztantív kényszerhez vezetnek. A procedurális kényszer erőltetése növelheti ugyan az állampolgárok közvetlen szerepét a döntéshozatalban, azonban nem feltétlenül jelent kényszert egyúttal a döntések tartalmára is.

Az ügyfélorientált javaslatok, ellentétben a participáción alapulókéval, inkább azoknak a döntéseknek a tartalmára vannak tekintettel, amelyeket az adminisztratív hivatalokban hoznak, mintsem annak a módjára, ahogyan ezeket meghozzák. A közhivatalokat antidemokratikusaknak tartják, mert döntéseik nem szolgálják adekvát módon az állampolgárok szükségleteit és igényeit. Ez a tartalmi orientáció is össze van kapcsolva a probléma procedurális diagnózisával, nevezetesen a bürokraták és ügyfeleik közötti elégtelen és problematikus kommunikáció tényével.

A közösségi érdekmegközelítés javaslattevői számára a demokratikusan kontrollált bürokrácia fémjele az, hogy a bürokratikus döntések kollektív érdekeket szolgálnak-e vagy sem. E megközelítés hívei azért bírálják a bürokrácia „politikáját", mert az fragmentált, szűk csoportérdekeket szolgál, nem pedig a közérdekét. Ennek az elképzelésnek a szószólói azt feltételezik, hogy a bürokratikus magatartás tartalmi aspektusa fölött gyakorolt politikai kényszer növelése a probléma megoldásának nyitja, mert feltevésük szerint a választott közhivatalnokok – a politikusok – az általános érdeknek – a közösségi akaratnak – megfelelően cselekednek.

Az elszámoltatáson alapuló érvelés fókuszában a procedúra áll, a tartalom rovására. A folyamat hangsúlyozása abból a diagnózisból ered, amely szerint a bürokrácia veszélyezteti a demokráciát , amikor visszaél hatalmával azáltal, hogy korrupt módon, pazarlóan vagy igazságtalanul cselekszik. Ez a modell procedurális biztonsági rendszerekkel vagy korlátozásokkal véli biztosíthatónak azt, hogy ilyesfajta visszaélések ne történhessenek meg. Az elszámoltatási mechanizmus magában foglalja az eti-

kai kódexet, a kötelező meghallgatásokat, a hivatal döntési mechanizmusainak az átvilágítását és ellenőrzését, az információadás kötelezettségét, az ombudsman rendszert, az átláthatóság követelményét stb. Az elszámoltatási mechanizmusok azonban formálisak, kevéssé törődnek és talán alkalmatlanok is a döntések tartalmi megítélésére.

Végezetül ott vannak azok, akik azt állítják, hogy a demokratikus kontroll főként az adminisztrátorokon, magukon a bürokratákon áll vagy bukik. Az önkontroll megközelítés gyenge és rendszerint indirekten kivetett külső kontrollon alapszik, mint amilyen az erkölcs általában. E perspektíva mérsékeltebb formájának a képviselői azt gondolják, hogy a kontroll azokból a folyamatokból emelkedik ki, amelyekben a bürokraták felismerik azokat a viselkedési határokat és korlátokat, amelyeket az állampolgárok közössége még tolerál, és ezen a határon belül cselekszenek.

A bürokrácia szisztematikus, belső kontrollja

Mint láttuk, a bürokrácia belső kontrollja, az alárendelt hivatalnokoknak feletteseik által való ellenőrzése sem Michels, sem Weber számára nem jelentett problémát: mindketten abból az előfeltételezésből indultak ki, hogy a hivatal csúcspozícióit elfoglaló magasrangu köztisztviselők rendelkeznek olyan jogosítványokkal és olyan eszköztárral, amelyek garantálják beosztottaik hatékony ellenőrzését és kényszerítését.

Ez egybevág azokkal a közkeletű elképzelésekkel, amelyekben a bürokrácia valamiféle kafkai szörnyként jelenik meg, amelynek a közönséges halandó számára láthatatlan és hozzáférhetetlen csúcshivatalnokai tartják kezűkben az emberi életnyilvánítás számos területe feletti kontrollt. A bürokratikus omnipotenciának eme képzete azt is feltételezi, hogy egy pár magas rangú hivatalnok és/vagy politikus az, aki a hatékony ellenőrzés és hatalom birtokában uralkodik azon hivatalok sokasága fölött, melyek feladata a társadalmi szükségletek kielégítése. A dolog azonban nem ilyen egyszerű – érvel Downs –, mert a közhivatalok sohasem monolitikusak, azaz nem a hierarchiáról kialakított szokványos logika alapján működnek (a tevékenységek fölötti kontroll nem kifejezetten a bürokrácia csúcspozícióiban ülők kezében összpontosul). Másként kifejezve ez azt jelenti, hogy a bürokratikus vezetésnek hatalma egy részét mindig a beosztottjaihoz kell delegálnia.

A bürokratikus szervezet legfontosabb funkciója a szervezet formális céljainak az elérése. Ezek a szervezeti célok „szervezeti politikákban" testesülnek meg, amelyek egyik fontos vonása, hogy általános fogalmakban, irányelvekként vannak megfogalmazva. A hivatal csúcsvezetősége arra van rászorítva, hogy az absztrakt célok konkretizálását a beosztottakra, az alsóbb szintekre hagyja, mert ehhez nem rendelkezik megfelelő szakértelemmel vagy idővel vagy egyikkel sem. A felső vezetés rendelkezései mindig hagynak egy szűkebb vagy tágabb játékteret arra, hogy az alsóbb szintek interpretálják és konkretizálják a kiadott iránymutatásokat. A csúcson megfogalmazott rendelkezést valamennyi alsóbb hierarchikus szint a saját nézőpontjának megfelelően interpretálja és konkretizálja. Íly módon, mire a rendelkezés végigfut a hierarchikus láncon, hólabdaszerűen vonja körbe önmagát az interpretációk és konkretizációk sokaságával és sokféleségével. „...a csúcsszintű hivatalnokok beosztottjaiknak szóló utasításai természetüket illetően majdnem mindig tágak. Amikor B megkapja ezt a rendelkezést, elkezdi lefordítani azt egy sokkal specifikusabb irányba, az alacsonyabb szintű hivatalnokok számára. De B-nek is korlátozott az ideje erre a feladatra: úgyhogy a részleteket neki is delegálnia kell az ő C szintű alárendeltjéhez és így lefelé a hierarchián. Végezetül az az általános rendelkezés, amit A bocsátott ki, olyan specifikus cselekvésbe fordul át, amelyet a G szintű személyzet hajt végre. Ebben a folyamatban a csúcsról jövő rendelkezéseket ki kell terjeszteni és specifikusabbá kell tenni, amint a rendelkezések lefelé mozognak."[14] Az általános végeredmény az lesz, hogy a szervezet politikáját az összes szint együttesen fogja meghatározni és nem pusztán a hierarchia csúcsa, mert a rendelkezésnek önmagában nincsen „szervezeti léte", az csak az interpretációk és konkretizációk egymásba kapcsolódó mozgásában valóságos. Ezek a rendelkezések „információformák", amelyek a hierarchián keresztül folynak lefelé, amint a jelentések felfelé. Az információk felfelé továbbításában a közbülső szintű közhivatalnokoknak a birtokukban lévő – az alsóbb szintektől megkapott – jelentéseket, tényeket és adatokat általánosabb és tömörebb formára kell hozniuk, míg a rendelkezések lefelé továbbításában ennek az ellenkezőjét kell tenniük: a parancsokat és utasításokat specifikálniuk és konkretizálniuk kell.

A hierarchia különböző szintjein álló hivatalnokok a hermeneutika klasszikus feladatával szembesülnek: értelmező munkájukban meg kell érteniük a rendelkezések tartalmát, a csúcsvezetés vagy a politikus céljait és intencióit. A megértés és értelmezés azonban sohasem választható el a megértendő dolognak – ez esetben a rendelkezésnek – az itt és mostra való alkalmazásától (ese-

tünkben az adott hivatali pozícióra való applikálásától) és attól az eszköz- és közegrendszertől, amellyel és amelyben a valóságot felfogják. Ha a csúcsvezetés céljai egybeesnének valamennyi hivatali szint és hivatalnok céljaival, akkor a szervezet működésében nem adódnának értelmezési problémák. Azonban a hivatalnokok céljai sohasem azonosak sem a szervezet formális céljaival, sem a csúcsvezetés céljaival és a hivatalnokok céljai egymáshoz viszonyítva is divergensek. A célok eme divergenciáját Downs négy tényezőből vezeti le: (1) az egyéni érdekek közötti különbségekből, (2) a valóság felfogási módjainak a különbségeiből, (3) az információk különbözőségéből, és (4) a bizonytalanságból.

Miután az individuális közhivatalnokok céljai különbözőek, az általuk lefelé továbbított célok a főnök „imaginárius" céljaival soha sem lesznek azonosak. Az eredendő cél és az egyes hierarchikus szintek által interpretált – eltorzított – cél közötti különbséget Downs az „autoritás elszivárgásának" nevezi, amelynek okát nem a diszkréció delegálásában, hanem a hivatalnokok céljainak a divergenciájában látja. Az autoritásnak a különböző hierarchikus szinteken való bizonyos fokú elszivárgása kumulálódhat, ami, amint azt Tullock kimutatta, komoly hatással lehet azon rendelkezések hatékonyságára, amelyeket a csúcson bocsátottak ki. Az autoritás elszivárgása akár 50%-os is lehet, ami azt jelenti, hogy a rendelkezések hatékonysága is pusztán 50%-os. A csúcsvezetés illetve a hivatal formális céljainak a nézőpontjából ez elfecsérelt tevékenységként, pazarlásként vagy szervezeti veszteségként jelenik meg. A beosztottak nézőpontjából ez mindenképpen pozitív dolog, mert a rendelkezések interpretálásában és applikálásában az egyes hivatalnokok saját személyes céljaikat szolgálhatják, és eme tevékenységük szubjektív megelégedettségük forrása. Noha az objektív külső megfigyelő, vagy a csúcsvezetés nézőpontjából a rendelkezések hierarchikus szinteken való átértelmezése negatív jelenségnek, illetve pazarlásnak tűnhet, azonban mégsem bizonyos, hogy tényleg az. A csúcsvezetés eszménye ugyanis a hierarchia olyan működése, amelyen belül a rendelkezések és jelentések lefelé és felfelé való áramlása egyértelműen a csúcspozíciókat betöltők ellenőrzése alatt áll: olyan bürokráciaeszmény ez, amely kiküszöböli az interpretációt, s ezzel lehetetlenné teszi a hierarchikus szintek közötti vitát. A nehézség nemcsak a hermeneutikai probléma eliminálhatatlanságában van, nemcsak abban, hogy a különböző hierarchikus szintek felső rendelkezésekkel kapcsolatos értelmezéseit és applikációit nehéz kalkulálni, hanem abban is, hogy azt sem lehet pontosan és egyértelműen meghatározni, hogy a hivatalon belüli tevékenységek közül melyek szükségszerűek a hivatal formális céljainak a megvalósításához és melyek nem.

Downs megjegyzi, hogy a magas szintű hivatalnokok gyakran tesznek kísérletet a pazarlás csökkentésére, amely két szempontból is elemi érdekük. A vezetés az autoritás elszivárgását – joggal – úgy éli meg és értelmezi, mint saját hatalmának és ellenőrzési jogkörének a megnyirbálását, amely szemben áll saját érdekeivel. A bürokráciák csúcsvezetése – az előzőn túlmenően – a törvényhozás és/vagy a kormányzat nyomása alatt áll, amely(ek) az erőforrásokkal való takarékosságot kéri(k) rajta számon.

A bürokráciák a pazarlás, illetve az autoritás elszivárgása elleni harcot két terepen folytatják: a kommunkációs hálózat fejlesztésétől és a hivatalon belüli belső ellenőrzési rendszer tökéletesítésétől várják a megoldást. A kommunikációs hálózat fejlesztésére irányuló törekvések lényegében egy alapvető hermeneutikai kérdés szervezeti megoldására tesznek kísérletet, azaz az értelmezés és az applikáció csúcsvezetés szempontjából kedvező befolyásolására vagy manipulálására. Miután a hermeneutikai kérdés – a rendelkezések értelmezése és alkalmazása – empirikusan „a valóság felfogási módjának" és az „önérdeknek" a problémájaként merül fel, ezért a vezetésnek ezeket kell befolyásolnia. „Az önérdek különbözőségéből fakadó pazarlást részben ellensúlyozhatja az ösztönzők újrarendezése. A pazarlás azonban részben arra vezethető vissza, hogy az egyes hierarchikus szinteken elhelyezkedő egyének egymástól eltérő módon fogják fel a „valóságot", ez utóbbi pedig a fundamentális értékrendszerekben találja meg végső magyarázatát. Az ilyesfajta pazarlás csökkentése megköveteli a hivatalnokok közötti nagyobb célkonszenzus generálását, amelyet a szelektív rekrutáción, az oktatáson és az ideológiák használatán keresztül lehet elérni."[15] Az ösztönzők újrarendezése és a célkonszenzus létrehívása azonban ellentmondásos és problematikus megoldási stratégiák. Az ösztönzés valójában magasabb fizetéseket jelent, amelynek hatékonysága két szempontból is megkérdőjelezhető: egyfelől a magasabb hivatalnoki bérek plusz költségeket jelentenek a hivatal számára és gazdaságtalanná tehetik a „rendelet konform" hivatalnoki magatartást, másfelől a magasabb fizetések korántsem jelentenek megoldást a hermeneutikai problémára. Attól, hogy valaki magasabb fizetést kap és hogy ennek okán saját céljait a hivatal formális céljainak igyekszik alárendelni, még nem következik, hogy a csúcsvezetés rendelkezéseit a rendelet kibocsátójával azonos módon fogja értelmezni. A két dolog között nin-

csen oksági összefüggés, noha el kell ismerni, hogy az anyagi ösztönzők motivációként szolgálhatnak és szolgálnak is a szervezetkonform viselkedés számára. A szelektív rekrutáció, az oktatás és a szervezeti ideológiák hozzájárulhatnak ugyan a hierarchia különböző fokain álló hivatalnokok célkonszenzusának az eléréséhez, de ezek a stratégiák, amelyek a mesterséges, intézményes vagy szakmai erkölcs különböző kódexeiben testesülnek meg, szintén problematikusak. Az egyik ezzel kapcsolatosan felmerülő probléma a társadalom általános morális állapotainak és az intézményes moralitásnak az egymáshoz való viszonya.

A pazarlás és az autoritás elszivárgása elleni küzdelem másik módja a hatékonyabb ellenőrzés. Downs a szervezeti kontroll három alapelvét különbözteti meg, amelyek a szervezet méreteivel állnak összefüggésben. (1) Az első a tökéletlen kontroll törvénye: ami azt jelenti, hogy senki sem képes tökéletesen és teljes mértékben ellenőrizni egy nagy szervezet viselkedését. (2) A második a csökkenő kontroll törvénye, amely azt mondja ki, hogy minél nagyobbá válik egy szervezet, annál gyengébb lesz a csúcson lévők beosztottjaik fölötti kontrollja. (3) A harmadik a csökkenő koordináció törvénye, amely szerint minél nagyobbá válik a szervezet, annál szegényesebb lesz az intézmény különböző tevékenységei közötti koordináció.

A hatékony kontroll a rendelkezések kibocsátásával kezdődik: minél kevésbé kétértelműek és általánosak a csúcsvezetés parancsai, annál kisebb diszkréciót kell delegálni a beosztottakhoz és annál kisebb a rendelkezések különböző értelmezéseiből adódó információtorzítás, s ha ehhez megfelelő ösztönzők is társulnak, annál kisebb a távolság a szervezeti és az egyéni célok, illetve érdekek között. Downs szerint a szervezet csúcsvezetése írott intézményes szabályok és szabályzatok életbeléptetésével, valamint „objektív" teljesítménymérők kidolgozásával csökkentheti az alárendeltek ellenőrzésére fordított erőfeszítéseit. A szabályzatok és kódexek a hivatal felső vezetésének a „helyettesítői" és „képviselői": a beosztottak nem a főnökséggel konzultálnak, hanem a szabályzatokat értelmezik, ami anélkül csökkenti radikálisan a döntések számát , hogy közben feláldozná a központosított koordinációt. A szabályzatok és kódexek felfoghatóak ugyan a vezetés „meghosszabbításaiként" és csökkenthetik a döntések számát, azonban önmagukban nem járulnak hozzá a célkonszenzus eléréséhez, vagy a szervezeti célok megvalósításához, mert a hierarchia különböző szintű és rangú hivatalnokai érdekeiknek, céljaiknak és valóságfelfogásuknak megfelelően ezeket is ugyanúgy átinterpretálják vagy eltorzítják, mint a rendelkezéseket. A szóban forgó problémát ezzel nem oldották meg, pusztán eltolták.

A szervezet hatalmi játszmák színtere, ami abban is megnyilvánul, hogy a vezetők és vezetettek, amint azt Crozier meggyőzően felmutatta, kölcsönösen egymás kontrollálására törekszenek.

Ahhoz, hogy a bürokratikus szervezet működőképes legyen, személytelen előírások alapján kell szerveződjön, amelyek rögzítik a különböző funkciókkal járó jogköröket és kötelezettségeket, illetve szabályozzák az egyes funkciók egymáshoz való viszonyát. A bürokrácia semmit sem biz a véletlenre, az önkényre, vagy az egyéni kezdeményezésre.: a bürokrácia hierarchikus struktúrája elvileg kizárja a személyes patrónus-kliens viszonyt, illetve az ezzel együtt járó önkényes hatalmi viszonyokat. A főnök-beosztott viszonyt az előírások, szabályok, illetve a jog határozza meg, amelyeknek többek között éppen az az egyik feladatuk, hogy kizárják ezeket a személyes hatalmi viszonyokat. Azonban a szabályok és előírások sohasem képesek teljes mértékben lefedni, illetve megakadályozni azt, hogy az adott funkcióban az egyénnek a konkrét esetekben hogyan kell viselkednie. Ezért mindig marad némi „bizonytalanság", ami a főszereplőknek az előírások megszabta kereteken belül bizonyos mozgásteret hagy. Ennek következtében sem a függőségi viszonyok, sem a tárgyalás nem szűnhetnek meg teljesen."[16] A bürokráciának többek között a jog uralmát kellene önmagán belül is és a civil társadalommal való kapcsolatában is megvalósítania. Ezt a legtöbb fejlett demokratikus országban meg is teszi, azonban ez nem zárja ki azt, hogy a jogi keretek betartásán belül az egyének vagy a különböző típusú egymásnak mellé vagy alárendelt szervezeti csoportosulások ne tehetnének kísérletet saját céljaiknak vagy a szervezettel kapcsolatos elképzeléseiknek a megvalósítására. A közintézményen belül megvalósuló kooperáció „konfliktusos", azaz nem követi automatikusan a szervezeti szabályokat. A szervezeten belüli együttműködés „konfliktusjáték" vagy hatalmi játék is egyben, amelyben az egyének és csoportok kísérletet tesznek hatalmi pozíciójuk növelésére, illetve a szembenállók pozíciójának a gyengítésére. A szervezet valamennyi tagja vagy csoportja rendelkezik valamiféle olyan hatalommal vagy erőforrással, amivel a többi nem, így a hierarchikus struktúrán belül korántsem érvényesül a főnök-beosztott viszony ideáltipikus esete, amelyben az utóbbi teljes mértékben az előbbi ellenőrzése alatt állna. Crozier ezt az erőforrást egyfelől (1) a szerep bizonytalanságában látja, abban, hogy a szerep megszabta játék-

téren belül az egyén magatartása előre jelezhető, ami azzal a következménnyel jár, hogy az egyén ezt a másokkal való versengésében a saját előnyére illetve a többiek pozíciójának rontására használja fel; másfelől (2) abban, hogy az egyén milyen mértékben uralja azt a másik bizonytalansági tényezőt, amely a közös célok megvalósításával együtt jár. „Innen ered az egyénnek az az ellenállhatatlan törekvése, hogy nélkülözhetetlenné tegye magát, hogy titokban tartsa a külön megegyezéseket, hogy bizonytalanná, elérhetetlenné, sőt irracionálissá tegye a másik számára hatalma alapját. Innen ered az egyének, csoportok és klikkek bonyolult harca, hogy érvényesítsék saját elképzeléseiket az egész szervezettel szemben. Ezek azok az okok, amelyek miatt egy szervezet nem csupán a bürokratikus gépezet jogaiból és kötelezettségeiből áll, még kevésbé csak kizsákmányolásból és a munkaerőnek egy főnök vagy technokrata általi kizsákmányolásával szembeni ellenállásból áll. A szervezet egymást keresztező és egymástól kölcsönösen függő játékok összetett együttese, amelyeken keresztül a gyakran igen eltérő eséllyel rendelkező egyének arra törekednek, hogy betartván a környezet által előírt vagy az íratlan játékszabályokat nyereségüket maximálisan növeljék, rendszeresen hasznot húzzanak előnyeikből, miközben a többiek hasznát megpróbálják csökkenteni. Ezek a játékok mélységesen kiegyensúlyozatlanok: de egyetlen résztvevő játékos sincsen teljesen megfosztva minden esélytől."[17]

Ha az egyén hatalmi potenciálja attól függ, hogy viselkedése mennyire előre jelezhető – minél inkább előre jelezhető az egyén magatartása, annál kisebb a hatalma és megfordítva –, a viselkedés előrejelezhetősége pedig azonos azzal, hogy az egyén szerepét az előírások szűk vagy tág határok között definiálják-e, akkor a hatalomért való versengés azonos lesz azzal a törekvéssel, hogy a „játékosok" a többiek viselkedésének erős szabályozását próbálják meg elérni – ezzel viselkedésük előrejelezhetőségét –, míg a saját szerepüknek nagy szabadságot igyekeznek biztosítani. „Ezen a kereten belül A-nak B felett gyakorolt hatalma attól függ, milyen mértékben látható át A számára B viselkedése, illetőleg attól az A viselkedése által okozott bizonytalanságtól, amelyben B van."[18] Miután a szervezetben minden egyes szereptevékenységhez járul egyfajta bizonytalanság annak megvalósításában, ezért tökéletes vagy teljes hierarchikus előírásokon nyugvó hatalomgyakorlás soha sem képzelhető el. A főnök-beosztott közötti viszony ennélfogva úgy fogható fel, mint a bizonytalanság felett való uralomért folytatott küzdelem vagy harc, amelyben mindkét fél a másik rovására igyekszik saját pozícióját javítani a saját magatartás előrejelezhetetlenségének védelmezésével és kiterjesztésével. „A két partner között e téren folytatott küzdelmet igen egyszerű stratégia irányítja, ...amit minden hatalmi viszony lélektanában megtalálunk. A beosztottak ily módon próbálják meg növelni a hatalomból nekik juttatott részt, hogy ezzel megszilárdítsák saját tárgyalási hatalmukat, és ezáltal arra kényszerítsék feletteseiket, hogy nagyobb árat fizessenek együttműködésükért. Ugyanakkor a beosztottak olyan új előírások kikényszerítésével is nyomást gyakorolnak feletteseikre, amelyekkel megkötik azok kezét, miközben – amennyire lehetséges – továbbra is presszionálják őket, hogy egyéni előnyökhöz jussanak az általuk bírált hatalom mozgásterén belül. A felettesek ezzel teljesen szimmetrikusan cselekszenek. Racionalizálással és tárgyalásos alkudozással próbálják egyszerre céljukat elérni és hatalmukat megszilárdítani. Mindkét fél csal, vagy legalábbis egyszerre két nyelven beszél. Hivatalosan szabályok felállítását követelik, és mindent megtesznek azért, hogy a másik fél ezeket tiszteletben tartsa. Ugyanakkor harcolnak azért is, hogy saját mozgásszabadságukat megőrizzék, titokban pedig ugyanazon szabályok ellen folytatnak tárgyalásokat az ellenféllel, amelyek alkalmazását és továbbfejlesztését követelték."[19]

Amit Crozier a szervezeten belüli hatalmi harcként ír le, az a hatalomnak az „önmagába fordulásával" azonos: a hatalmat nem a pozitív szabadság lehetőségeként, nem a valaminek a megtételére való képességként tekintik a felek, hanem azt pusztán a negatív szabadság szemüvegén keresztül tekintik, a mások befolyásától való függetlenség, a személyes autonómia biztosításának, illetve kivívásának az értelmében. A negatív szabadságért folytatott harc, a másik fél hatalomtól való megfosztására irányul és ez az egyetlen „pozitív" aspektusa: ez a „pozitív szabadság" tartalma a negatív szabadság játékterén belül. Az önmagáért való hatalomért vívott harc azonban a kooperációnak, illetve a kooperációra való képességnek a hiányaként lepleződik le. A negatív szabadság birodalma ez, ahol a gyanakvás, a bizalmatlanság és a rosszhiszeműség az úr.

A kontrollal szemben tehát mindig megjelenik az ellenkontroll, azaz az ellenőrzés alól való kibújásra tett erőfeszítés. Downs ellenkontroll törvénye lényegében azonos Croziernek a szervezet „konfliktusjátékként" való leírásával. Downs törvénye ugyanis azt állítja, hogy minél nagyobb az az erőfeszítés, amelyet a szuverenitás vagy a csúcsszintű hivatalnok tesz az alárendeltek ellenőrzésére, annál nagyobb erőfeszítéseket tesznek a beosztottak arra, hogy elkerüljék az ilyen kontrollt, vagy hogy keresztezzék azt. A főnökség „kerülőutas" módszerekkel, mint

amilyen a váratlan, előre nem bejelentett személyes ellenőrzés, tehet kísérletet annak feltérképezésére, hogy „mi folyik a hivatalban", amelyet a beosztottak nyilvánvalóan nem fogadnak örömmel és mindent meg is tesznek azért, hogy az ilyen rajtaütésszerű ellenőrzésekről információkat szerezzenek, például személyes kommunikációs hálózat kiépítésével, amely arra szolgál, hogy „füleseket" továbbítson a közelgő látogatásról. Mindazonáltal elmondható, hogy minél gyakoribbak és rendszertelenebbek az ilyen típusú vizitek, annál nagyobb a valószínűsége a beosztottak szabálykonform viselkedésének.

A bürokráciára alkalmazott kontroll legelterjedtebb és talán leghatékonyabb formája – érvel Downs – az autonóm ellenőrző szervezet, amely sajátságaiban számos ponton különbözik az általa ellenőrzött hivataltól: az ilyen szervezetnek például más a hierarchikus elrendezettsége és az előmeneteli rendszere is. A független ellenőrző szervezet alkalmazása számos előnnyel jár: (1) alkalmazásuk útján megsokszorozható a csúcsvezetés áttekintő képessége a szóbanforgó bürokratikus intézmény működéséről; (2) az ellenőrző szervezetek felfoghatóak úgy is, mint amelyek az ellenőrzött szervezetek „riválisai", s mint amelyek ennek folytán kihívást jelentenek az ellenőrzött szervezet számára, amely kihívás szervezetkonform magatartásra sarkall.

Az ellenőrző és az ellenőrzött szervezet között – írja Downs – fundamentális érdekkonfliktus áll fenn, mert az előbbit azért jutalmazzák, amiért az utóbbit büntetik. Az ellenőrzés, illetve az ellenőrzés alól való kibújás mindkét fél elemi egzisztenciális érdeke. Az ellenőrző szervezet, ha egyszer létrejött és elég nagyra nőtt, tipikus bürokratikus szervezetté válik, amelynek hivatalnokai az egyre szélesebb és mélyebb kontroll szószólói lesznek, mert csak ezzel tudják létüket és szerepüket, illetve az utóbbi fontosságát legitimálni. Ezt a jelenséget nevezi Downs az örökké expandáló kontroll törvényének. Ez a törvény azt mondja ki, hogy az ellenőrző hivatalok által megkívánt jelentésmennyiség és ezek részletezettsége az idő folyamán az ellenőrzött hivatalban folytatott tevékenység mennyiségétől és minőségétől teljesen függetlenül folyamatosan és fokozatosan emelkedik. Az ellenőrzött hivatalok is megteszik a maguk válaszlépéseit, azaz védekező stratégiákat alakítanak ki az expandáló kontroll fenyegetéseivel szemben. Ennek egyik módja az a kísérlet, amely a ellenőrző szervezet hivatalnokainak a csúcsvezetés iránti lojalitását próbálja meg aláásni. Egy másik gyakran alkalmazott védekezési módszer a csúcsvezetés iránti lojalitás tettetése, egyfajta mimikri öltés és látszatteremtés, amely nagymennyiségű információ- és jelentésgyártásban nyilvánul meg – mutatván az adott hivatali részleg vagy hivatalnok főnökség iránti lojalitását illetve rendeletkonform magatartását –, de ez valójában csak látszat, amely a valóság és a beosztott önérdek vezérelte magatartásának a palástolására szolgál.

Az ellenőrök, a csúcsvezetés és a csúcsvezetés beosztottjainak a viszonyát – hasonlóan Crozierhez – egyfajta hatalmi harcként ábrázolhatjuk, amelyben a feleket nem az intézményi érdek és a kölcsönös bizalom, hanem az önérdek és a kölcsönös félelem mozgatja. Miután itt egy háromszereplős játszmáról van szó, a felek csak koalícióképzés útján tudják érdekeiket érvényesíteni, amelyre mindhárom fél kísérleteket is tesz. A csúcsvezetés és az annak beosztott hivatalnokok is az ellenőrző szervezettel próbálnak meg összefogni érdekérvényesítésükben. Íly módon „Az ellenőrző hivatalnokok a csúcsszintű hivatalnokok és ezek beosztottjai közötti folyamatos küzdelem központjai."[20] A csúcsvezetés magas jutalmak biztosításával, az ellenőrzők és az ellenőrzöttek közötti kontaktusok számának a csökkentésével és a köztük lévő pozitív ellenségesség kreálása útján, valamint azáltal próbálja meg elnyerni az ellenőrök szabálykonform magatartását és lojalitását, hogy az ellenőrző hivatalt „elit testületté" emeli. Minthogy az ellenőrző hivatal tagjai is önérdekkövető haszonmaximálók, akik egyezségeket köthetnek az ellenőrzött bürokrácia tagjaival, ezért a felső vezetésnek szembe kell néznie az ellenőrök ellenőrzésének a problémájával. Erre három lehetséges taktika áll rendelkezésükre: (1) létrehozhatnak egy újabb hivatalt az ellenőrök ellenőrzésére. Ez azonban nem oldja meg a problémát, csak egy másik szintre tolja el azt, mert az ellenőröket ellenőrző hivatalt is ellenőriznie kellene valakinek és igy tovább a végtelenségig. (2) Másik lehetséges megoldásként kínálkozik az, hogy az ellenőrző szervezetet maga az ellenőrzött intézmény vagy hivatal ellenőrizze. Az ellenőrző és az ellenőrzött szerepeinek az egybemosása sem oldaná meg a problémát, mert a két különböző szerep két homlokegyenest eltérő szakértelmet követel meg, összemosásuk ebből adódóan egyfelől rontana az ellenőrzött szervezet hatékonyságán, másfelől a csúcshivatalnak való együttes kiszolgáltatottságuk koalíció képzésre késztetné őket, ami megint csak a csúcs-hivatalnokok célkitűzéseinek az aláásásához, az autoritás elszivárgásához vezetne. (3) Végezetül a harmadik lehetőség az lenne, hogy a csúcsvezetőség venné a kezébe az ellenőrzést, ami egy nagy szervezet esetében ugyancsak elképzelhetetlen, mert nem létezik olyan egyetemes hatalom, amely a maga képére és hasonlatosságára tudná átformálni az alárendeltek magatartását, s olyan hatalom

sem létezik, amely részleteiben és globálisan egyaránt át tudná tekinteni egy nagy szervezet bonyolult működését: mert nemcsak a racionalitás, hanem – szerencsére – a hatalom is korlátozott.

Az ellenőrzés problémája feloldhatatlan paradoxonokhoz vezet, akárcsak az úr-szolga viszony. A másik ember fölött gyakorolt hatalom, kényszer és ellenőrzés nem lehet sohasem teljes: az ellenőr megbízója, a politikus vagy a csúcshivatalnok az „úr", aki rendelkezéseket bocsát ki, amelyeket az ellenőr közvetítésével próbál meg az alárendeltekkel betartatni. Ez büntetések kilátásba helyezésével való kényszerítést jelent. Az ellenőrzött, akit az „úr" az ellenőr közvetítésével kényszerit, a „szolga", akinek feladata az úr parancsainak és rendelkezéseinek a végrehajtása. A szolga az úrhoz való viszonyában azonban nem pusztán szolga, nem a rendelkezések és parancsok mechanikus végrehajtója, hanem azok interpretátoraként, applikálójaként és konkretizálójaként e parancsok konstitutív mozzanata is, aki nem csak azért szükséges az úr számára, hogy parancsait megvalósítsa, hanem azért is, hogy azokat konkretizálja, élettel töltse meg. Ebben a tekintetben a szolga, vagy esetünkben az alárendelt hivatalnok a parancsadóhoz való viszonyában úr, mert tőle függ a rendelkezések gyakorlatba való átültetésének sikeressége. Másfelől a szolga a maga ura is, mert mint láttuk, a felső rendelkezések értelmezésében saját jól felfogott érdekeit is érvényre juttatja.

A kényszerítő és ellenőrző hatalom, gyakorolja eme szerepét közvetlenül vagy közvetve, kibogozhatatlan ellentmondásokba bonyolódik: az „ész csele" folytán az ellenőrzöttekből ellenőrzők lesznek, az ellenőrökből pedig ellenőrzöttek, a szolgákból urak, az urakból szolgák. North ezt a hegeli igazságot a neoinstitucionalista közgazdaságtan paradigmájában fogalmazza újjá és tölti meg amannál konkrétabb tartalommal. Ezt írja: „Az egyik kérdés a cselekvő kényszerítése. A legextrémebb példa az úr és a szolga közötti viszonnyal foglalkozik. Valójában a kettő között létezik egy implicit szerződés: ahhoz, hogy a tulajdonos maximális erőfeszítést csikarjon ki a szolgától, erőforrásainak egy részét a szolga teljesítményének a megmérésére és ellenőrzésére kell, hogy fordítsa és erre kell alapoznia a jutalmazást és a büntetést. Miután a mérésnek és a kényszerítésnek a marginális költségei növekszenek, az úr abba fogja hagyni a teljes ellenőrzést és kényszerítést és ehelyett inkább csak addig fogja ezeket folytatni, amíg ennek marginális költségei egyenlők nem lesznek az eme tevékenységből fakadó addicionális hasznokkal. Az eredmény az lesz, hogy a szolga is fog birtokolni bizonyos tulajdonjogokat saját munkájában. Azaz a tulajdonos képes megnövelni tulajdonának értékét azáltal, hogy a szolgának is adományoz bizonyos jogokat cserébe olyan szolgáltatásokért, amelyeket a tulajdonos magasabbra értékel." A tranzakciós költségek fenti „illusztrációja" világosan megmutatja, hogy az elöljáró és beosztott kapcsolatáról és az utóbbi ellenőrzéséről vallott „hierarchista" elképzelések, mi szerint az elöljáró, a csúcshivatalnok, vagy a politikus rendelkezik olyan hatalommal, hogy fegyelmezze a beosztottat és ennélfogva kikényszerítse annak a rendelkezésekbe és parancsokba való beleegyezését, nem több naiv előfeltételezésnél, mert a beosztott is képes bizonyos értelemben elöljáróját ellenőrizni és ő is kényszerítheti akaratának vagy céljainak az elfogadására.

***

A bürokrácia ellenőrzésével kapcsolatos vizsgálódásaink egyik belátása az, hogy a politikai megbízottaknak és az alárendelt pozíciókban lévőknek a formális kényszerítése és ellenőrzése ellentmondásos dolog. Létezik azonban a „kényszerítésnek" és az ellenőrzésnek egy informális típusa is, az erkölcsi kényszer, amely a szabályokban, szabályzatokban, törvényekben és rendelkezésekben megtestesülő formális és intézményesített kényszerek mögött áll, vagy állhat. Informális kényszerekként foghatók fel az erkölcs, az életvezetés kódexei, a viselkedési normák, a konvenciók, a szokások, de ide sorolható az autoritás önkéntes elfogadása a lojalitás is. Eme informális szabályok egyik fontos funkciója az, hogy csökkentik az ellenőrzésnek – a mérésnek és a kényszerítésnek – a költségeit, illetve az, hogy helyettesítik, vagy kiváltják az ellenőrzést. Az informális szabályok szervezeti életben betöltött szerepének a beható vizsgálata azonban már egy másik tanulmány feladata lehet.

Lábjegyzet

1 Robert Michels: Political Parties. The Free Press, A Division of Mcmillan Publishers, London 1962, 365. o.

2 Robert Michels: I.m., 1962, 364–365. o.

3 Robert Michels: I.m., 370. o.

4 Max Weber: A racionális állam s a modern politikai pártok és parlamentek. In: Weber, Állam, politika, tudomány. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1970, 403. o.

5 V. ö. Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill, Inc. New York 1985, 33–45.o.

6 Chris Argyris: Being Human and Being Organized. In: American Bureaucracy, edited by Warren G. Bennis, Aldine Publishing Company1970, 25. o.

7 Warren G. Bennis: Beyond Bureaucracy. In: American Bureaucracy, 13. o.

8 A reprezentatív bürokrácia egyik legjobb összefoglalása található Sally Coleman Saldenm, The Promise of Representative Bureaucracy, M.E. Sharpe Inc., New York 1998 c. könyvében

9 V. ö. J. Donald Kingsley: Representative Bureaucracy. Yellow Springs , OH: Antioch Press 1944

10 V. ö. Hanna Fenichel Pitkin: The Concept of Representation. University of California Press Berkeley, Los Angeles, London 1967

11 B. Guy Peters: The Politics of Bureaucracy. Longman New York 1989, 77. o.

12 Judit E, Gruber: Controlling Bureaucracies. University of California Press 1988, 15. o.

13 Judith Gruber: I. m., 18. o.

14 Anthony Downs: Inside Bureaucracy. A RAND Corporation Research Study Waveland Press, INC. Prospect Heights, Illinois 1994, 133. o.

15 Anthony Downs: I. m., 140. o.

16 Michel Crozier: A bürokrácia jelensége. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1981, 288.o.

17 Michel Crozier: I. m., 35. o.

18 Michel Crozier: I. m., 247. o.

19 Michel Crozier: I. m., 250-251. o.

20 Anthony Downs: I. m., 151. o.

21 D. C. North: Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, Cambridge 1993, 32. o.

SZAKKÖNYV ÚJDONSÁGOK

Davenport,Thomas H. — Prusak, Laurence

TUDÁSMENEDZSMENT

Bp., Kossuth, 2001.—195 p. — (V.I.P. Könyvek)

A Harvard Business School két munkatársa által írt könyv a következő Benjamin Franklintől származó mondással kezdődik: „A tudásba történt befektetés kamatozik a legjobban." A könyv elsődleges célja, hogy feltárja a tudás szerepét a szervezeten belül. A jó vezetők még az „alapvető képességek", a „tanuló szervezetek", a „szakértői rendszerek" és a „stratégiai fókusz" kifejezések általánossá válása előtt megbecsülték az alkalmazottak tapasztalatait és szakértelmét — vagyis tudását. Napjainkra már sok vállalat megértette, hogy ha a ma és a holnap gazdaságában boldogulni akar, akkor a szervezeti tudás összefogásához véletlenszerű, ösztönös megközelítéseknél többre van szükség.

Ez a megértési folyamat összhangban van azokkal a közgazdászok és elemzők körében ismét középpontba került gondolatokkal, amelyek az erőforrásalapú, és teljesítményalapú vállalatelméletekből erednek.

A könyv azokra a kérdésekre keresi a választ, amelyek a következő helyzettel jellemezhetők: „Mit tehet az egyén hétfő reggel a munkahelyén annak érdekében, hogy a vállalat tudáshasznosítása a lehető leghatékonyabb, legeredményesebb, leginkább innovatív és produktív legyen?"

A könyv minden vállalatvezetőnek, gazdasági és üzleti tanulmányokat folytató egyetemi és főiskolai hallgatónak ajánlott olvasmány.

SZAKKÖNYV ÚJDONSÁGOK

Samuelson, Paul A. — Nordhaus, William D.

KÖZGAZDASÁGTAN

Bp., KJK-KERSZÖV, 2000.—763 p.

Paul A.Samuelson Közgazdaságtan című műve — nemzedékek sok nyelven, sok millió példányban olvasható „közgazdaságtani bibliája" — 1948-ban jelent meg először az Amerikai Egyesült Államokban.

Ez a legújabb, hazai kiadvány a tizenhatodik, jubileumi amerikai kiadás alapján készült. A szerzők minden témát aktualizáltak. Tárgyalják a modern mikro- és makroökonómia legújabb eredményeit, részletezik az ezredforduló globalizálódó világának gazdaságpolitikai problémáit, és elemzik az átalakuló, posztszocialista országokban lejátszódó gazdasági folyamatokat is. A szakirodalom egyetlen hasonló műve sem nyújt ilyen átfogó képet a közgzdaságtanról.

A könyv különösen hasznos, mert a szerzők az elvont fogalmakat és összefüggéseket a lehető leggyakorlatiasabb módon mutatják be. Így az olvasó össze tudja kapcsolni az elméletet a valóságos gazdasági folyamatokkal, a gazdaságpolitikával, és emellett betekintést nyerhet az Amerikai Egyesült Államok gazdasági életébe, intézményrendszerébe és társadalmi problémáiba is.

A könyv közgazdászok és nem közgazdászok, gyakorlati és elméleti szakemberek, diákok, és a téma iránt érdeklődők figyelmébe egyaránt ajánlható.

Az optimális beszerzési források felkutatása, a potenciális ügyfélkör feltárása és megnyerése létfontosságú minden gazdálkodó egység életében.

Az ötödik alkalommal megjelenő

ÁTFOGÓ BESZERZÉSI KÉZIKÖNYV

célja, hogy fóruma legyen a hazai piacon működő megbízható szállítók termékeinek és szolgáltatásainak. A szakkatalógus a Magyarország nagy- és középvállalatai című adatbázisban szereplő cégeket tartalmazza tevékenységi kör, szakma alapján csoportosítva.

Kiadványunk az Európai Unió országaiban használatos statisztikai besorolás (NACE) és a Belföldi Termékosztályozás (BTO) rendszerének szem előtt tartásával készül. Ez az osztályozás megkönnyíti Felhasználóink számára a lehetséges üzleti partner(ek) kiválasztását.

A szakmai katalógus **háromnyelvű keresőoldalai** hasznos információt nyújtanak a hazai piacon működő külföldi cégek beszerzésekért felelős szakembereinek is.

Az **Áruk és cégek** fejezetben találhatók a gazdálkodó szervezetek alapadatai (a cég neve, székhelye) a kódszámok alatt földrajzi régiónként és betűrendbe sorolva. A kötet ezen részében lehetőséget nyújtunk partnereink számára, hogy részletesen is bemutassák termékeiket, szolgáltatásaikat.

A hazai piacon forgalomban lévő termékek áruvédjegyeit és azok tulajdonosait/képviselőit a Márkák és cégek fejezet foglalja össze.

A **Hirdetőink** betűrendes névjegyzékében — az Áruk és cégek fejezet elején — a cég neve melletti kódszám és/vagy MÁRKA feltüntetése a részletesebb ajánlatok gyors visszakeresését biztosítja a fő részben, illetve a **Márkák és cégek** fejezetben.

A szakkatalógusban szereplő cégekről részletes információ található a Magyarország nagy- és középvállalatai című cégtárunkban.

Amennyiben felkeltettük érdeklődését, forduljon bizalommal munkatársunkhoz, hogy díjmentesen megjelenjenek vállalatának adatai a Magyarország nagy- és középvállalatai című katalógus jubileumi kiadványában, ill. részletes cégismertetője az ÁTFOGÓ Beszerzési Kézikönyvben.

JARJABKA Ákos

A KULTÚRA HATÁSA A SZERVEZETEK STRATÉGIÁJÁRA

- avagy a hofstedei modell reformációja nemzetközi adatbázis felhasználásával -

A szerző bemutatja a szervezeti stratégia és kultúra közötti összefüggést, majd szintetizáló kultúramodellt alkot, melynek bevezetésével feltárja a nemzeti/társadalmi és a szervezeti kultúra közötti összefüggéseket. Ezek után röviden ismerteti Hofstede modelljét s annak árnyoldalait. Végül ezen kritikai észrevételek felhasználásával – nemzetközi kutatás tényadataira támaszkodva, SPSS klaszteranalízis segítségével – a szervezeti kultúrák újfajta tipologizálását adja.

Fejlődő piacgazdaságunk rendkívüli módon terhelt kulturális elemekkel. Hazánkba az utóbbi tíz év alatt nemcsak dollármilliárdok áramlottak be, hanem a privatizáció „mellékhatásaként" létrejövő vegyesvállalatok menedzsereinek jelentős része más kultúrából érkezett. Ez a jelenség kettős szervezeti problémát jelenthet a mai magyar vezetők számára:

1. *Koordinációs probléma:* Az eltérő nemzeti kulturális közegből érkező vezetők gondolkodásmódjának összehangolása igen időigényes feladat, melyet elsősorban az empirikus képességek fejlesztésével lehet megoldani.

2. *Külgazdasági kapcsolatok:* A gazdasági liberalizációval a nemzetközi versenyképesség erősítése az export–import kapcsolatokon keresztül történhet, melynek elengedhetetlen feltétele a piaci partner magatartásának megértése, és a helyes válaszreakciók megtalálása.

Az előbb említett szervezeti kihívások helyezték előtérbe a vállalatok működésének nemzeti kulturális aspektusait, mellyel e tanulmány is foglalkozik.

A szervezeti stratégiát befolyásoló tényezők

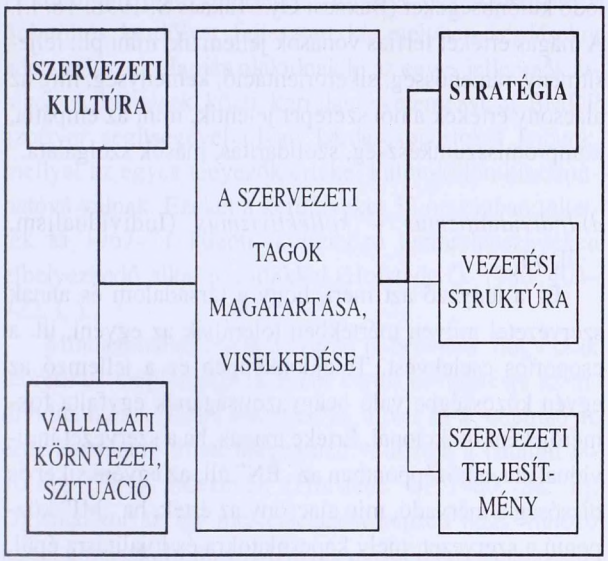
A menedzsment szakirodalom klasszikusainak egyik „kedvenc" vizsgálati területe a szervezeti kultúra és a vezetés összefüggés-rendszere (Ouchi W. 1981, Pascal R.T.–Athos A.G. 1981, Schein E. 1985). Jellemző, hogy a kutatók a szervezeti kultúrát nem mint egyedüli „sikerkritériumot" említik a szervezeti teljesítménnyel összefüggésben, hanem több más tényezővel egyetemben (Peters T.J.–Waterman, R.H. Jr. 1982.).

Magyarországon is a nyolcvanas évek elejére tehető az az időszak, amikor a vezetéstudománnyal foglalkozók egy részének figyelmét felkeltette a kultúra és szervezeti teljesítmény – mondjuk így: sztochasztikus – kapcsolata (Máriás A., Kovács S., Balaton K., Tari E., Dobák M. 1981). Ők a szervezeti teljesítményt meghatározó tényezőkként definiálták a vezetési struktúrát, a környezeti és vállalati adottságokat mint kontextuális változókat, a stratégiát és a szervezet tagjainak magatartását. Amennyiben elfogadjuk a fenti tényezők egymásra hatását, akkor ezen a kitaposott ösvényen haladva felrajzolható egy, a szervezeti magatartást vizsgáló modell is, mely megmutatja a felsorolt elemek összefüggéseit *(1. ábra)*.

Az ábrán nem látható a hatásmechanizmus irányultsága, mivel a rendszer organikus egész, vagyis az elemek kölcsönösen formálják egymást változásukkal. Ezt a modellt tekintem a tanulmány tágabb keretének, s ezt szűkítem le a következőkben azzal, hogy a stratégiát csak a kultúrára fókuszálva, a szervezeti tagok viselkedésén keresztül elemzem.

1. ábra

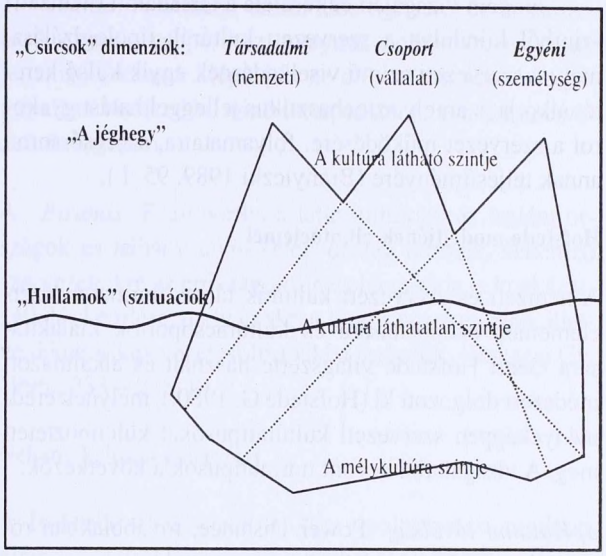
A szervezeti stratégiát befolyásoló tényezők



Forrás: Branyiczki I., 1989. 95. l.

2. ábra

A kultúra „jéghegy" modellje



Forrás: Jarjabka Á., 1999. 77. l. alapján

Kultúramodell bevezetése

A menedzsment szakirodalomban kiemelt helyen szerepel a nemzeti kultúrák vizsgálata (Hofstede G. 1980, Varga K. 1983, Schein E. 1985, Handy C. 1985). E tudományos irányzat egyes képviselői a kultúrafogalom elemeivel és a társadalmi (nemzeti) kultúra-szervezeti kultúra-szervezeti magatartás (Organizational Behavior) kapcsolatrendszer meghatározásával foglalkoztak (Deal T. – Kennedy A. 1982, Branyiczki I. 1989, Daft R. L. 1992, Darlington G. 1996), mások inkább az általuk definiált szervezeti kultúrákat tipologizálták (Hofstede G. 1980, Handy C. 1986, Quinn R. E. 1988, Schein E. 1996).

Mindkét vonulat szakembereit egy cél vezérelte: A lehető legegzaktabb módon körülírni a társadalmi és szervezeti kultúrák közti kapcsolati pontokat, ezáltal segítve az interkulturális szervezetek működési folyamatainak megértését, működésük optimalizálását. Az e tanulmányban értelmezett kultúramodell szintetizáló jellegű, s ebben van tulajdonképpen az újdonságtartalma *(2. ábra).*

A modell alapvetően Daft „jéghegy" közelítését használja (Daft R. L. 1992 . 318. l.), melyben a kultúra két fő dimenzióra oszlik: látható és láthatatlan szeletre. A „látható" szelethez tartoznak pl. a ceremóniák, szakzsargon és nyelvezet, a szimbólumok, a viselkedésminták, míg a „mélykultúra" az értékrend, attitűdök és hiedelmek világa, melyet Schein még két részre bontott (Schein E. 1985 9. l.): explicit módon megfogalmazott és a kultúra alapjait jelentő előfeltevések dimenziójára. Ez utóbbi szint az, melynek elemeit csak bizonyos helyzetekben lehet megismerni. Erre utal a modell szituatív jellege, a „hullámok" megjelenítése.

A jéghegy csúcsai a kultúra értelmezési dimenzióit alkotják (Lawrence P. R. – Lorsch J. W. 1967), melyek a szervezeti működésben állandóan hatnak egymásra, attól függően, hogy az adott szituációban melyikük a domináns. Mindhárom dienziónak vannak látható és mélykultúra szintjei, s léteznek közös tartományai a másik kettővel mindkét szinten, amelyek mindamellett nem részhalmazai egymásnak. A perszonális szegmenshez a személyes jellemzők közül a szocializációval tanult tulajdonságok éppúgy beletartoznak, mint a genetikai jegyek. A csoportkultúra körébe sorolható a vállalat, illetve minden olyan közösség és szubkultúra, melynek egyedi, környezetétől részben elütő érték- és normarendszere van, míg a társadalmi kultúra kifejezés szinonímája a nemzeti kultúra fogalomnak.

Azért fontos a dimenziók közös részeinek vizsgálata (szaggatott vonalak), mert a vállalaton belüli együttélés és a vállalatközi együttműködés során szükséges olyan kapcsolati pontok kiépítése, melyekre építve közös értékrendszert lehet kialakítani. Ez a harmonikus vállalati kultúra kialakításának alapfeltétele szimbiotikus rendszerben. A jéghegy allegóriája alkalmas a kultúrák változásá-

nak megjelenítésére is, hiszen a jéghegy időben nem állandó, „leolvadhatnak" róla bizonyos elemek, „ráfagyhatnak" új kulturális jellemzők.

Munkám vizsgálati célterülete a társadalmi (nemzeti) szintből kiindulva a szervezeti kultúrák tipologizálása, mely a szervezeti szintű viselkedésnek egyik külső keretét alkotja, s amely sztochasztikus jelleggel hatást gyakorol a szervezet működésére, folyamataira, s végső soron annak teljesítményére (Branyiczki 1989. 95. l.).

Hofstede modelljének alkotóelemei

A nemzeti és szervezeti kultúrák társas normarendszerelemeinek azonosítására és kultúracsoportok kialakítására Geert Hofstede világszerte használt és alkalmazott módszert dolgozott ki (Hofstede G. 1980.), melynek eredményeképpen szervezeti kultúratípusokat különböztetett meg. A vizsgálatba bevont normatípusok a következők:

a) Hatalmi távolság (Power Distance, továbbiakban rövidítve PDI):

Hofstede ezt az elemet így jellemezte: „A vezető és a beosztott közötti hatalmi távolság egy hierarchiában azzal a különbséggel egyenlő, amely aközött van, hogy menynyiben képes a vezető meghatározni az alkalmazott magatartását, illetve a beosztott mennyiben képes a vezető magatartását meghatározni." (Hofstede G. 1980. 99. l.) Abban az esetben magas a PDI értéke, ha erőteljesek a függelmi viszonyok, elfogadott az egyenlőtlenség a szervezetben, s változtatni a helyzeten csak radikális módon (Miller D.–Friesen P. H. 1984) lehet, míg az érték alacsony, ha a függelmi viszonyok gyengébbek, a felek jogai egyenlők, a hierarchia alacsony fokú, s a szervezeti változások inkrementálisak.

b) Bizonytalanságkerülés (Uncertainty Avoidness, UAI):

„Ahogy az emberi társadalmak általában a technológiát, a törvényt és a vallást alkalmazzák a bizonytalanság kezelésére, úgy a szervezetek a technológiát, a szabályokat és a rítusokat." (Hofstede G. 1980. 158. l.) Ehhez a tényezőhöz kapcsolható a „kétértelműség-tűrés" is (Branyiczki 1989. 100. l.), melynek normái társadalmanként különbözők, de tagjai az intézményeken keresztül ezekhez a normákhoz igazodnak. Magas a tényező értéke, ha a szervezetben jellemző a konszenzuskeresés, a konfliktusok kerülése, illetve kezelése, ha erős szabályok, szabványok élnek a szervezetben, ellenben alacsony az érték, ha alacsony a konformitás, az eltérő véleményeket akceptálják, ahol a konfliktust a szervezeti működés természetes velejárójaként értékelik.

c) Férfiasság – nőiesség (Masculinity, MAS):

Annak a mértéke, hogy mennyire favorizálja egy társadalmi-szervezeti kultúra a nemi szerepekhez kapcsolódó különbségeket (Bakacsi Gy.–Takács S. 1998. 16. l.). A magas értéket férfias vonások jellemzik, mint pl.: teljesítmény, rámenősség, sikerorientáció, keménység, míg az alacsony értékek a női szerepet jelentik, mint az empátia, kompromisszumkészség, szolidaritás, mások szolgálata.

d) Individualizmus – kollektivizmus (Individualism, IDV):

Ez a tényező azt méri, hogy a társadalom és annak szervezetei milyen mértékben tolerálják az egyéni, ill. a csoportos cselekvést. Tulajdonképpen ez a jellemző az egyén közösségbe való beágyazottságának egyfajta fokmérőjeként funkcionál. Értéke magas, ha a szervezet individualista, a középpontban az „ÉN" áll, az egyéni siker és dicsőség a mérvadó, míg alacsony az érték, ha „MI" központú a szervezet, mely kapcsolatokra és lojalitásra épül, s a siker zálogát a jó együttműködésben és csoportmunkában látják

A négy ismertetett jellemző mellett a kulturális vonások más jegyeinek mérése is elterjedt. A hofstedei elemeken kívül teret kap még egyes felmérésekben az időhöz való viszonyulás kérdése (Hall E. T.– Hall M. R. 1989) is. A szerzőpáros így megkülönböztet monokronikus és polikronikus kultúrát, melyben az első pontos, ütemtervekhez ragaszkodó, míg a második képlékeny időhorizonttal rendelkező kultúrákat jelöl.

Bakacsi Gyula és Takács Sándor empirikus kultúrakutatásai során bevezeti a „jövőorientáció" fogalomkörét (Bakacsi Gy.–Takács S. 1998). Hofstede későbbi munkájában is megjelenik az időtényező mint vizsgálat elem, melyet konfucianizmusnak (Confucian Dynamism, CDI) titulál (Hostede, G.–Bond H. M. 1988). Ennek értéke magas, amennyiben a szervezet stratégiai gondolkodásmódjában a hosszútáv dominál (Long term orientation), s ahol gyakoriak a hosszú távú invesztíciók, s erény az állhatatosság, míg az érték alacsony, ha a vállalat rövid időintervallumokban gondolkodik, s ahol az azonnali, gyors eredmények az értékesek.

A fent említett négy alapjellemző mentén a szervezetek alkalmazottainak „fejében" egyfajta „ideális szervezetkép alakul ki" (Bakacsi Gy. 1996. 234. l.), amely így hatással van arra is, hogy a kultúra tagjai mely szervezetvezetési irányzatokat és mely termelés- és folyamatszervezési módszereket fognak preferálni, illetve taszítani.

Hofstede szervezeti kultúracsoport képző módszeréről

A kultúrák tipologizálásához Hofstede egy standardizált önkitöltős kérdőívet fejlesztett ki, melyben kérdésekre adott válaszok alapján alakulnak ki az egyes jellemzők értékei. A kérdések közti korrelációt elemezve a BMDP szoftver segítségével olyan kérdéscsoportokat kapunk, mellyel az egyes tényezők értékei külön-külön kiszámíthatóvá válnak. Ezeket a kérdőíveket 53 országban töltették ki 1967–71 között, különböző hierarchiaszinteken elhelyezkedő alkalmazottakkal (Hofstede G. 1980. 403–422. l.).

Mindazonáltal maga a szerző is beismeri, hogy csak teoretikus megfontolások miatt került bevezetésre az individualizmus (IDV) dimenziója, mivel ez a jellemző az erős korreláció miatt magyarázó változója a hatalmi távolság (PDI) indexének (Hofstede G. 1980. 82. l.). Ugyanakkor az így mesterségesen képzett négy változó közül a maszkulinitást (MAS) is másodlagos fontosságúnak tekinti, s ezek alapján a mindössze két tényezőt (PDI, UAI) tartalmazó koordinátarendszerben ábrázolta a kultúracsoportokat.A PDI értékének kiszámításánál például a tényleges és kívánatos vezetési stílus különbségeit vizsgálta, továbbá azt, hogy milyen gyakorisággal fordul elő, hogy a munkatársak félnek artikulálni a véleménykülönbségeket főnöküknek. Az index lehetséges két szélsőséges pólusa így –10 és +210 lehetett.

Az UAI számításánál Hofstede többek között azt vette figyelembe, hogy mennyire érzi feszültnek magát az alkalmazott, feltétlenül betartja-e a szabályzatokat, és hogy mennyi ideig kíván a vállalat kötelékébe tartozni. A két szélsőérték –150 és +230 pont lehetett.

A négyszegmensű koordinátarendszer origóját úgy számította, hogy egyszerűen a rendelkezésre álló adatok mediánját vette, mely PDI esetében 44, míg UAI esetében 56 volt (Branyiczki I. 1989. 100. l.). Elemzései alapján a következő szervezeti kultúracsoportokat definiálta.

1. Piac: Eklatáns tagjai az angolszász és skandináv országok, melyek az autonómiát, mellérendeltségi viszonyokat részesítik előnyben, erőteljesen él a társadalom tagjaiban a versenyszellem.

2. Jól olajozott gépezet: Főként a német kultúrájú és beállítottságú országok klasztere, ahol minden szinten erős tervezettség, bürokrácia a jellemző. E kör tagja Magyarország is, amely – szocialista ország lévén – nem tartozott bele az eredeti felmérés csapásirányába, a '80-as években azonban sikerült elvégezni a kérdőív lekérdezését (Varga K. 1986. 208. l.), s ezen adatok alapján került ebbe a klasszisba.

3. Család: A délkelet-ázsiai „kis tigrisek" és India tartozik ehhez a csoporthoz, melynek tipikus szervezeteire jellemző a klánok kiépülése, az erős bürokrácia és a paternalista viselkedés, mind interperszonális, mind szervezeti értelemben.

4. Piramis: E csoportba a latin kultúrák, az iszlám országok és néhány távol-keleti ország tartozik. Jellemző szervezeteikre az erős tagoltság és hierarchia, a kockázatvállalás kerülése, mely gyakran totális bürokráciába, illetve diktatórikus vezetési formákba torkollik. (Bakacsi Gy. 1996., 233 – 235. l.)

Néhány kritikai észrevétel

A Hofstede által vázolt kultúra-tipologizálási rendszer számos oldalról támadható, s ezeket foglalom össze a következőkben:

- *A modell tényezői:*

Mint arra rámutattam, maga a klasszikusnak vélt négytényezős rendszer is „kényszeres" szétosztás eredménye, hiszen a kérdések faktorokra bontásával tulajdonképpen három tényező jött létre, mely után Hofstede a hatalmi távolságot mérő csoportot megosztotta, s mesterségesen bevezette, mintegy magyarázó változóként az individualizmus / kollektivizmus jellemzőjét. A magyarázó jelző indokolható azzal, hogy a komponensek erősen korrelálnak egymással. Más kutató nem osztja ezt a másodlagos szerepét az individualizmusnak, s egyenesen az egyetlen megfelelő tényezőnek tekinti a kultúrák tipologizálásában (Triandis H.C. 1980. 2. l.). Ez a mesterséges felosztás eleve megkérdőjelezi a nemzeti kultúrák ilyen irányú felmérését és használati értékét, főként hogy elfogadjuk Hofstede állítását, miszerint az individualizmus a gazdasági jólét eredménye (Hofstede G. 1991. 75. l.). Így aztán eljuthatunk egy olyan bántóan leegyszerűsített képhez, amelynek az értelmezése a „Mondd meg országod egy főre eső GDP-jét, s elmondom milyen vagy!" típusú analízishez vezethet (Primecz H. 1999. 9. l.).

Az individualizmus témakörénél maradva, Hofstede azt sem vizsgálta, hogy milyen csoportokban hogyan viselkednek az emberek. Ugyanis önkéntesen választott referenciacsoportban az egyének jóval kollektivistábbak (hiszen azért választották a csoportot, mert tudnak azonosulni a közösen kialakított értékekkel), míg formális (pl.

munkahelyi) csoport esetében az individuális vonás a domináns (Romani et al. 1998. 14. l.). A kettő persze egybeeshet, de ekkor már az individualizmus / kollektivizmus jóval inkább a szervezeti kultúra kohéziós erejét méri, mint a társadalom fejlettségét.

A bizonytalanságkerülés dimenziója sem „szeplő nélküli", a kérdőívek kitöltetésekor ugyanis kiderült, hogy a keleti kultúrák egy részében (pl. Kínában) nem tudják értelmezni ezt a dimenziót (Hofstede, G. 1991. 161–162. l.). Helyette Hofstede a már szintén említett konfuciánus dinamizmus jellemzőjét kezdte használni. A probléma az, hogy amíg ezt a jellemzőt mindenhol lehet értelmezni, addig ez nem igaz a bizonytalanságkerülésre. Fontos azt is megjegyezni, hogy a konfucianizmus dimenziójának feldolgozottsági foka közel sem olyan mértékű, mint a másik négy jellemző esetében (az általam használt adatsorban pl. 88 vizsgált országból mindössze 28 esetében található meg az érték), így veszít annak szintetizáló erejéből.

Az is jogos kritikai észrevétel, hogy miért pont ezen jellemzők mentén lehet pontos kulturális térképet készíteni, illetve, hogy a hofstedei elemek mellett léteznek-e más releváns komponensek. Példaképpen említhető egy magyar empirikus kísérlet (Bakacsi Gy.–Takács S., 1998.), mely során a kutatók bevezették a teljesítmény-, humán- és jövőorientáció vizsgálati dimenzióját, ezáltal véleményem szerint árnyaltabb képet alkotva a magyar szervezeti kultúráról. Persze minél több ismérvet használunk egy modellben, annál bonyolultabb az eredmények kiértékelése. Mindezek alapján nem tekinthetjük Hofstede dimenzióit univerzálisnak.

- *Kultúra – ország problémakör:*

A nemzeti kultúrák határai általában nem esnek egybe az országhatárokkal, s ez a kijelentés fokozottan érvényes a számunkra oly fontos európai régióban (Primecz H., 2000. 1. l.) Példának lehet említeni rögtön a magyar–román, flamand–vallon, baszk–katalán–spanyol, ír–angol eseteket, hogy a szórványokkal és diaszpórákkal kapcsolatos elméleti dilemmák kezelhetőségének nehézségeit ne is említsem.

Az, hogy az ezredforduló időszakában a multinacionális vállalatok tömeges jelenlétével és terjeszkedésével konvergencia, vagy divergencia jellemzi-e az egyes kultúrákat, napjaink tudományos vitáinak gyújtópontjában áll (Makó Cs.–Novoszáth P., 1994.). Hofstede ezt a problémát úgy hidalja át, hogy azt állítja, vannak integráltabb és kevésbé integrált kultúrák (Hofstede G. 1991. 19. l.)

Ebben az esetben viszont felmerül az a teoretikus kérdés, hogy az adott országon belüli kultúracsoport eredményei vajon jól mintázzák-e a célország átlagát, vagy torzítják-e azt egy esetlegesen létező anyakultúra értékei felé. Valószínű, hogy ezt az ellentétet részben tompítja a szubkultúra asszimilálódási foka, de a probléma ettől még létezik, s nem lehet „szőnyeg alá söpörni", viszont ezt a megközelítést a hofstedei modell nem tudja kezelni.

- *Nemzeti kultúra – szervezeti kultúra – személyiség:*

Hofstede a (nemzeti) kultúrát mentális programnak, vagy a gondolkodás szoftverjének tekinti (Hofstede G. 1991. 4. l.). E program három szintjét értelmezi: az *emberi természetet*, melyet ösztönösnek és genetikailag kódoltnak tekint, a *kultúrát*, mely szociológiai folyamaton keresztül tanult és csoportokra jellemző, s a *személyiséget*, mely öröklött, tanult és egyéni jellemzőkből áll. A szintek között azonban Hofstede önkényesen ugrál, összemossa azokat (Primecz H. 1999. 7. l.). Más bíráló szerint Hofstede úgy gondolja, hogy kérdései és az azokon keresztül létrehozott dimenziói univerzálisak, s így az egyének válaszain keresztül megragadható a nemzeti kultúra is (Schwartz H.S., 1994. 92.). Ez a társadalomtudományok egyik legmélyebb dilemmáját veti fel: Vajon a társadalmi kultúra tagjainak egyszerű aggregátuma, vagy átlaga-e, vagy pedig ettől minőségileg eltérő kategória?

E vonatkozásban szintetizáló kultúra modell úgy foglal állást, hogy nem csekély mértékű a nemzeti, szervezeti, egyéni dimenziók közti átfedés, azonban azok nem részhalmazai egymásnak, hanem jelentős „önmozgásuk" van. Ebből következően aggályos az egyéni ítéletekből következtetni egy csoport, vagy társdalom jellemvonásaira. Fordított esetben viszont a sztereotípia csapdájába eshetünk, mikoris negligálva az egyéni, illetve szervezeti szintű eltéréseket „egységes nemzeti képet" alkotunk. A kultúra ismeretéből még nem lehet következtetni az egyén viselkedésére (Smith P. B. 1996). Hofstede felhívta a figyelmet ezekre a veszélyekre, hiszen szerinte az egyéni különbségek teszik a csoportot színessé (Hofstede G. 1991. 253. l.). Ezek a kijelentések tehát aláássák azt az elgondolást, hogy a nemzeti kultúra körülírja a szervezetit.

- *Minta:*

A mintával és mintavétellel kapcsolatos első problémakör az eredeti Hofstede által vizsgált válaszadók csoportjának kérdése. A mintavétel bizonyos szempontból reprezentatívnak volt tekinthető abban az értelemben, hogy eltérő szervezeti beosztásban és hierarchiaszinten dolgozó alkalmazottakat vontak be a lekérdezésbe (Hofs-

tede G. 1983. 77.l.), azonban ezeket az alkalmazottakat szinte teljes mértékben az IBM szervezetéből választották.

Ebből következően – sarkítva – adva van egy felmérésünk, mely a világban működő IBM cégek kulturális eltéréseit van hivatva klasszifikálni. Azért fogalmazhatok így, mert természetesen a megkérdezett panel „fertőzve" van egy közös szervezeti kultúrával, amely torzítja – koherens kultúra esetén közös értékek irányába – a végeredményt. Schwartz ezt úgy fogalmazta meg, hogy a mintában szereplők kétségtelenül különböztek a nemzeti populációtól: érdeklődtek a tudomány és technika iránt, elkötelezettek voltak az innováció, modernizáció iránt stb. Ugyanakkor az ún. harmadik világban valószínű, hogy a tényleges eltérés még nagyobb is volt, mint az iparosodott régiókban (Schwartz H.S., 1994. 90–91. l.).

Annál fontosabb az előbb említettek figyelembevétele, mert az eredeti-, – 1967–71 között végzett – kutatás, mely végül 53 ország adatait tartalmazta (Hofstede G. 1980. 411. l.), legalább összehasonlítható. Azonban később más országokban is elvégezték a kutatásokat, ahol már nem ragaszkodtak az IBM alkalmazottakhoz, mert más mintapanellel dolgoztak, vagy effektíve hiányzott az IBM jelenléte a régióban. Ebből következően a minták alapján nyert eredmények már nem tartalmaztak azonos „háttérzajt", s így a kapott értékek ezen ismérv alapján nem vethetőek össze. Ez a hátrány akkor is megmarad, ha elfogadjuk, hogy a szervezeti megkötés elhagyásával képzett adatok jobban reprezentálják a valós kulturális jellemzőket, mint az „IBM" értékek.

- *A kultúra változatlansága:*

E témakörrel kapcsolatban véleményem teljesen eltér Hofstedé-től. Ő amellett érvel, hogy a kultúra bár tanult univerzális jellemző, ám viszonylag változatlan az idők során (Hofstede G. 1991. 6. l.). Ezt a kijelentését azonban semmilyen tudományosan megalapozott érvvel nem támasztja alá. Feltétlenül érdemes lenne feltáró kutatásokat végezni e témában, mert a Hofstede álláspontjával homlokegyenest ellenkező platformon lévő kutatók rámutatnak a kultúrák változására, elsősorban gazdasági és/vagy politikai indíttatás hatására. Az állítás alátámasztásául a délkelet-ázsiai országokat és éppen a minket különösen érdeklő kelet-európai régiót említik (Schwartz, H.S. 1994. 91. l., Smith, P. B. 1997. 93. l.).

Heidrich árnyaltabban fogalmaz, véleménye szerint az egyéni, szervezeti, társadalmi kultúrák változási képessége eltérő, s amíg a szervezet ilyen irányú képessége magas, addig az egyéné és a kultúráé alacsony szintű ugyan, de nem változatlan (Heidrich B., 1998. 3. l.).

Az eredeti mintavétellel kapcsolatban van még egy ehhez illeszkedő probléma: Az akkori politikai ellentétek miatt az első adatgyűjtés nem terjedt ki a szocialista blokk országaira. Ezt a lekérdezést Magyarországon csak később, 1983–86 között végezte el Varga Károly (Varga K., 1983., Varga K., 1986., 204–212. l.). Ilyen irányú kutatómunka azóta több is indult Magyarországon, azonban a felmérés vagy csak egy szervezeti funkcióra terjedt ki (Hofmeister Á.–Bauer. A., 1995.), vagy részben más technikával dolgoztak az alkotók (Bakacsi Gy.–Takács S., 1998.) Konkrét értékek hiányában így sajnos lehetetlenné válik a magyar szervezeti kultúra változását megragadni egy időbeni összehasonlító tanulmányban, a gazdasági rendszerváltás időszakában. Véleményem szerint ez egy olyan „fehér folt", melyet ideje lenne eltüntetni a magyar menedzsmentkutatás térképéről.

Az empirikus adatok statisztikai elemzése: A módszer reformációja

A fentiekben megtett értékelés után joggal merül fel az igény egy – hofstedei alapokon nyugvó, de hibáit legalább részben kijavító, a lehető legszélesebb adatbázison képzett – kvázi új, reformált modell megalkotására. Vegyük sorra a változtatás alappilléreit:

- *Adatbázis:*

Hofstede 1967–71 közt gyűjtött adatállománya csak 53 ország dimenzióértékeit dolgozta fel, s számos területről – mint pl. a szocialista országok – semmilyen megállapítást nem tett. Ezt kiküszöbölendő, vettem fel a kapcsolatot a Hofstede modelljével is dolgozó, s kultúraközi adatgyűjtést végző Institute for Training in Intercultural Management (továbbiakban ITIM) budapesti intézetének vezetőjével,[1] aki részemre a legrészletesebben feldolgozott adatbázist bocsátotta rendelkezésemre *(1. Melléklet)*.[2] Ebben a mintában már 88 ország felmérési eredményei állnak rendelkezésre. Az országok két csoportra oszthatók:

1. Az első kutatásban felmértekre, melyek száma 52. Ez eggyel kevesebb, mint amelyet a cikkemben említek, mivel Jugoszlávia adatait – annak felbomlásával – kiszűrték, s helyette annak utódállamai szerepelnek, míg Hong Kong – a kínaitól gyökeresen eltérő kultúrája okán – „bennmaradt a kalapban".

1. melléklet

Néhány ország kulturálisdimenzió-értékei

No	Country	PDI	UAI	MAS	IDV	CDI
1.	Austria (AUT)	11	70	79	55	
2.	China (CHN)	80	40	55	15	114
3.	Croatia (CRO)	72	80	40	33	
4.	Czech Republic (CZE)	35	60	45	60	
5.	Finland (FIN)	33	59	26	63	
6.	France (FRA)	68	86	43	71	
7.	Germany (GER)	35	65	66	67	31
8.	Great Britain(GBR	35	35	66	89	25
9.	**Hungary(HUN)**	**19**	**83**	**79**	**55**	
10.	Ireland (IRE)	28	35	68	70	
11.	Israel (ISR)	13	81	47	54	
12.	Italy (ITA)	50	75	70	76	
13.	Japan (JAP)	54	92	95	46	80
14.	Netherlands (NED)	38	53	14	80	44
15.	Poland (POL)	50	55	70	60	
16.	Portugal (POR)	63	104	31	27	
17.	Romania (ROM)	90	95	40	20	
18.	Russia (RUS)	95	75	40	47	
19.	Serbia (SER)	86	92	43	25	
20.	Slovénia (SLO)	71	88	19	27	
21.	Spain (SPA)	57	86	42	51	
22.	Sweden (SWE)	31	29	5	71	33
23.	Switzerland (SWI)	34	58	70	68	
24.	Turkey (TUR)	66	85	45	37	
25.	United States (USA)	40	46	52	91	29

Forrás: IT IM

2. plusz az ún. „új" országokra (new countries), melyek értékeit a kezdeti felmérések után gyűjtötték össze. Számuk 36, s amelyben főképp afrikai országok (pl. Egyiptom, Malawi, Tanzánia stb.), volt szocialista országok (pl. Magyarország, Oroszország, Csehország, Lengyelország stb.), a közel-keleti régió államai (pl. Libanon, Szíria, Jordánia stb.), Kína és néhány kisebb ország kap helyet.

Az ITIM adatsorai nemcsak a négy dimenzió (PDI, UAI, MAS, IND) értékeit tartalmazzák, hanem a CDI faktorét is, bár ennek feldolgozottsági szintje 31,8% -os, hiszen mindössze 28 ország esetében található meg a pontos érték. Magyarország esetében az ITIM értékei sorrendben 19, 83, 79, 56 voltak.[3]

- *Dimenziók és ábrázolás:*

A dimenziók elemzésénél hátrányként vetődött fel a hatalmi távolság faktorának mesterséges felosztása és az IND dimenzió létrehozása, mely a szerző által bevallottan csak értelmező változóként funkcionál a rendszerben. Ezt az ITIM adatbázisán SPSS szoftverrel végzett faktoranalízis is alátámasztja, hiszen a PDI és az IDV dimenziók magas mértékben, 65,8%- ban korrelálnak egymással. Az eredmények ismeretében a következőket tettem:

a) kihagytam az individualizmus/kollektivizmus jellemzőt,

b) azonos szintre emeltem a férfiasság / nőiesség dimenzióját a PDI és az UAI faktorok bevonásával,

c) alacsony feldolgozottsági foka miatt nem vontam be az elemzésbe a konfuciánus elemet.

Az eredeti ábrázolásban csak a PDI és UAI által képzett négyszegmensű ábrázolás lehetséges, melyben a két tengely metszéspontja az adatállomány PDI és UAI szerinti mediánja. Ez Hofstede esetén rendre 44 és 56 volt (Varga K., 1986. 208. l., Bakacsi Gy., 1996. 235. l., míg Branyiczki esetén 44 és 82 (Branyiczki I., 1989. 101. l.), az ITIM adatait használva ez az érték 66 és 60. Az ezzel

1. táblázat

Az SPSS analízis klaszterközpontjai kezdő és végállapotban

	Kezdeti elemzési klaszterközpontok			Kezdeti elemzési klaszterközpontok			
	3 klaszterre bontás esetén (A eset)			4 klaszterre bontás esetén (B eset)			
	A1 (GUA)	A2 (AUT)	A3 (SIN)	B1 (POR)	B2 (MAL)	B3 (SWE)	B4 (AUT)
PDI	95	11	74	63	104	31	11
UAI	101	70	8	104	36	29	70
MAS	37	79	48	31	50	5	79
	Tényleges klaszterközpontok			Tényleges klaszterközpontok			
	3 klaszteres elemzés végén (A eset)			4 klaszteres elemzés végén (B eset)			
	A1	A2	A3	B1	B2	B3	B4
PDI	72,29	35,44	66,94	73,03	74,13	32,29	36,11
UAI	83,89	60,06	45,51	84,94	48,61	50,00	57,50
MAS	46,40	62,61	43,46	46,88	47,84	17,14	64,94

a metszésponttal és a két tényező minimum és maximum adataival kifeszített koordináta rendszerben hasonlítjuk össze a vizsgált szervezetek egymáshoz képesti elhelyezkedését. Az új ábrázolási módszer más alapokon nyugszik: A PDI, UAI és MAS dimenziók esetében meghatározott szélsőértékek alapján egy háromdimenziós koordinátarendszer hozható létre, amelynek az „origójába" a mindenkori, ábrázolásra kerülő adatállományok minimumai kerülnek, míg a maximumok jelentik a tengelyek végpontjait, behatárolva a vizsgálati térszeletet.

- *A csoportképzés módszere:*

Az adatállomány statisztikai analíziséhez olyan tulajdonságokkal rendelkező módszert kellett választani, mely a meglévő adatok alapján képes a dimenziók, illetve a képzett klaszterek számát rugalmasan kezelni, s azokat több szemszögből analizálni.[4] Ezeknek a feltételeknek az SPSS módszer teljes mértékben megfelelt. A csoportképzés három dimenzióra terjed ki, nevezetesen a PDI, UAI és MAS elemekre, vagyis az e fejezetben meghatározott reformpontok *a* és *c* pontjai alapján nem foglalkoztam az IND és CDI értékekkel, ugyanakkor az elemzésbe azonos szinten bevontam a b pontnak megfelelő MAS értékeket.

Ezek után először háromklaszteres (A eset), majd utána négyklaszteres (B eset) felbontást végeztem. Ezt a lépést azért tettem meg, hogy meggyőződjem arról, érdemes-e új csoportképzést végezni, vagy maradhatnak a Hofstede által elnevezett kategóriák. Az eljárás a következőképpen zajlott: A szoftver a paraméterek megadása után mind az A, mind a B esetben feltételezett klaszter-centrumokat határozott meg, melyek tulajdonképpen egy-egy ország értékeinek feleltek meg. Ezután került sor a tényleges iterációkra, amelyek végén, az esetektől függően három, illetve négy szignifikánsan elkülönített csoport jött létre, tényleges csoportközpontokkal. *(1. táblázat)*

2. táblázat

A B eset végső csoportcentrumainak egymástól való eltérésmátrixa

Klaszterek:	B1	B2	B3	B4
B1	0	36,354	**61,358**	49,421
B2	36,354	0	**51,914**	42,626
B3	**61,358**	**51,914**	**0**	**48,537**
B4	49,421	42,626	**48,537**	0

Az A és B esetekben nyert klaszterek összehasonlítását azzal kellett kezdeni, hogy az egyes csoportokat „hüvelykujj" szabály szerint meg kellett feleltetni egymásnak. A táblázatból kiolvasható „párok" a következők lettek:

a) A1 = B1
b) A2 = B4
c) A3 = B2

míg B3 pár nélkül maradt, mint B esettel képzett originális kategória. Az első párosra az átlagosnál magasabb PDI és UAI, és átlagos MAS volt a jellemző, a második a viszonylag alacsony PDI-vel, átlag közeli UAI-val és átlag feletti MAS-szal rendelkezőket tömörítette, míg a harmadik párhoz az átlagon felüli PDI, átlag alatti UAI és átlag közeli MAS értékekkel bírók tartoztak. A B3 csoport különös jegyekkel rendelkezett, ugyanis centruma szélsőségesen alacsony PDI-t és MAS-t határozott meg, sőt az UAI-je is átlag alatti volt. A két eset csoportpárosai közti megfelelés tíz esettől eltekintve teljes volt. Ha ehhez hozzávesszük, hogy hét esetben az új klaszterbe való áramlás volt a váltás oka, még jobb az arány. Tehát, ha csak ezen ismérv alapján kellene dönteni, akkor bármely eset csoportjait végeredményként lehetne kezelni.

Ebből következően felmerül a kérdés: Tartalmaz-e a B3-as csoport olyan erős csoportképző ismérveket, plusz információkat és tagjai közt érzékelhető homogenitást, melyek alapján indokolt lenne a későbbiekben a B eset klasztereit elemezni? A fent megfogalmazott dilemmára

választom a következő: A B3 csoport a legkisebb elemlétszámú csoport, mindössze hét tagot számlál, mely azonban egy homogén országcsoportból (Balti államok, Dánia, Finnország, Svédország) és három különálló területből, nevezetesen Costa Ricából, Pakisztánból és Új-Zélandból áll. Ez a csoport rendkívüli módon elkülönül a többi csoporttól, szeparációja a tényleges klaszterközpontok eltérésével mérhető *(2. Táblázat)*.

A csoport tehát szignifikánsan elkülönül a többitől és homogén országtömb definiálható benne. Mérlegre téve az előbb leírtakat, és vizsgálván azt is, hogy egy ötödik klaszter beépítése már nem hoz létre szignifikánsan eltérő tömörüléseket, a rendelkezésemre álló lehetőségek közül a B típust választottam, vagyis az ITIM adatbázisában négy karakteresen elkülönülő kulturális csoportosulást különböztetek meg .

Az új kulturális csoportok jellemzése

Az SPSS-sel elvégzett analízis végeredményeként négy eltérő viselkedésjegyekkel körülírható szervezeti kulturális változatot lehet a háromdimenziós térben felismerni, melyeket legtipikusabb jellemzőikkel neveztem el:

1. Bürokratikus – centralizált:

Több országcsoport tartozik ebbe a kategóriába, így a mohamedán világ (pl. Albánia, Egyiptom, Irak, Malajzia, Törökország), a latin kultúrkör (pl. Argentína, Brazília, Chile, Guatemala, Spanyolország, Peru, Uruguay), a posztkommunista szláv államok (pl. Bulgária, Horvátország, Oroszország, Szlovénia és a fejlett európai országok közül Belgium, Franciaország és Hollandia. Jellemző erre a csoportra a nagyfokú bizonytalanságkerülés, hiszen e csoport centrumértékei közül itt a legmagasabb az UAI index. A bizonytalanságot a társadalmi intézmények és a szervezetek hierarchizáltságával próbálják kiküszöbölni, ezt jelzi a PDI medián feletti középértéke. E gondolkodásmód alapjait meg lehet találni pl. az államszervezet kiépültségében és vezető szerepében. Ilyenek lehetnek pl. az erős államfői-diktátori szerepkörök (pl. Franciaország, Oroszország, Irak, hunták a latin világban).

2. Janus arcú:

Ebbe a kulturális családba tartozik az erősen fejlődő kelet-ázsiai régió (Hong Kong, India, Kína, Thaiföld), az afrikai országok (Dél-afrikai Köztársaság, Kenya, Nigéria) és például az Unió kevéssé fejlett országa, Portugália. Jellemző ezen országok szervezeteire az erősen hierarchikus struktúra, mivel itt a legmagasabb a PDI index a csoportok központi klaszterértékei közül. A Janus arcúságot jelen esetben úgy kell érteni, hogy mindkét földrész szervezeteire jellemző a modernizációra való törekvés, a külföldi invesztíciók jelenléte, ugyanakkor élnek a hagyományok, jellemző a tradíciókhoz való kötődés, gondolok itt az afrikai törzsi társadalmakra, illetve a konfuciánus etika elementáris hatására Ázsiában.

3. Érzékeny:

Ezzel a jelzővel illettem a legkisebb csoportot, melyről már volt szó. A hét elem jelentős többsége a skandináv területről kerül ki, ide tartozik még Új-Zéland, míg Costa Rica és Pakisztán szerepét nem tartom relevánsnak a csoporton belül. A legjellemzőbb vonásai a klaszternek a feminitás és a „lapos szervezetek", hiszen itt a legkisebbek a MAS és PDI értékek a csoportközpontok közül, ugyanakkor az UAI értéke is átlag alatti. Ezek a momentumok egy olyan egészséges szervezeti kultúrát sejtetnek, melyben relatíve könnyebb lehet az előrejutás, és jellemző a tolerancia, empátia, de érvényes rá bizonyos mértékű kockázatvállalási hajlandóság is, melyet bátoríthat az állam szociális szférában való erőteljes jelenléte és érzékenysége is. Ezt a lágy, „nőies" vonást próbáltam megragadni a csoport elnevezésében.

4. Versenyző:

A negyedik klasztert – ismételten – több országcsoport alkotja. Egyrészről ide tartoznak – többek közt – az angolszász kultúrkör tagjai (Ausztrália, Írország, Kanada, Nagy-Britannia, USA stb.), másrészről Európa német kulturális övezete (Ausztria, Luxemburg, Németország, Svájc), harmadrészről a posztkommunista államok felzárkózói (Csehország, Lengyelország, Magyarország) és a Távol-Kelet legfejlettebb országai (Dél-Korea, Japán).

Az itt felsorolt területek szervezeti kultúrájára jellemző a kemény, célratörő, „férfias" piaci magatartás, hiszen a központi értékek közül itt a legmagasabb a MAS értékszáma. Ugyanakkor ezt a vonást erősíti a PDI alacsony értéke, mivel az egészségesen agresszív viselkedéssel relatíve könnyen lehet a versenyben előrejutni. Ezekben az országokban általában erős a befektetési kedv, az UAI értéke is átlagnál alacsonyabb, a gazdaság nyitott és éles a verseny a szervezetek között.

*

Cikkemben bemutattam a szervezeti kultúrának a vállalati stratégiára gyakorolt hatását. A szervezeti kultúrát alapvetően Hofstede szemléletén keresztül ragadtam meg, nem hagyva figyelmen kívül annak kritikai elemeit,

s ezekre építve – megtartva a modell értékes, egységes magját – új szisztémát alakítottam ki, szignifikánsan elkülönülő kultúracsoportokkal.

Elemzésem során nem országok csoportosítását végeztem el, hanem szervezetekét. Biztosra veszem, hogy az általam definiált szervezettípusok minden régióban előfordulnak, így nem azok országonkénti szeparációja, hanem együttélése jellemző inkább. Ezen vállalatok magatartása, viselkedése különböző, s ezeket soroltam négy kategóriába, melyek tehát az én klasszifikációm szerint lehetnek bürokratikus-centralizáltak, Janus arcúak, érzékenyek, illetve versenyző típusúak.

A szervezetek céljai és a célok eléréséhez szükséges megvalósítási utak, stratégiák ilyen viselkedésjegyek alapján, s persze a többi befolyásoló tényező figyelembevételével fogalmazódnak meg, azonban a szervezeti kultúrát elsődleges fontosságúnak kell tekinteni közülük. A vállalatok nem létezhetnek huzamos ideig széthúzó szervezeti egységekkel, mert az csökkenti a hatékonyságot és megosztja a vezetőket a „Hogyan tovább?" stratégiai kérdésének megítélésében. Ezért törekedni kell a szervezeti koherenciára és egységre, mely hasonló normákat és irányultságot épít ki az alkalmazottak között, mely elfogadott stratégiában exponálódik.

Nincs értelme sorrendet állítani e négy kulturális csoport közt, vagyis hogy melyik jobb, hatékonyabb a másiknál és, hogy melyik vonást kellene fejleszteni a vállalatokban, hogy sikeresek legyenek, hiszen a felvázoltam a modell szituatív jellemzőket is tartalmaz. Azt viszont fontos kiemelnem, hogy egy szervezetben a stratégia a legkifejezőbb eszköze a kulturális beállítódásnak, mert ez a legerősebb normaképző erő, a „vezérfonal" a szervezeti viselkedésben. Ebből következően, a stratégiaalkotás egyike a legfontosabb vezetői feladatoknak. Ez az igazi üzenete a tanulmányomnak.

Felhasznált irodalom:

Bakacsi Gy.–Takács S.: Honnan – Hová ? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországán. Vezetéstudomány XXIX. évf., 1998. 2. sz. 15–22. l.

Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés. Közg. és Jogi Kiadó, Bp., 1996

Branyiczki Imre: Szervezeti kultúrák empirikus vizsgálata. Közgazdasági Szemle XXXVI. évf., 1989/1. sz. 94–106. l.

Daft, R.L.: Organizational Theory and Design. West Publishing Co., New York, 1992. 4. ed.

Darlington, G.: Culture: A Theoretical Rewiew. in.: Managing Across Cultures:Issues and Perspectives: eds.:Joyt P., Warner M. International Business Press, London, 1996

Deal,T.–Kennedy, A.: Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Penguin Books, London, 1982

Hall, E.T.-Hall,M.R.: Understanding Cultural Differences. Intercultural Press Inc., 1989

Handy, C.: Szervezetek irányítása a változó világban. Mezőgazdasági Kiadó, Bp., 1986. 73–80.

Handy, C.: Understanding Organizations. Penguin Book, London, 1985. 3.ed.

Heidrich Balázs: A szervezeti kultúra változtatásáról és vezetési kérdéseiről. Vezetéstudomány XXIX. évf., 1998. 1. sz. 1–9. l.

Heidrich Balázs: A vállalati kultúra magyar sajátosságairól. Vezetéstudomány, XXVIII. évf., 1997.4. sz. 9–17. l.

Hofmeister Á.-Bauer A.: A magyar marketing vezetők helye a nemzetközi kulturális térképen. Vezetéstudomány, XXVI. évf., 1995. 6.sz.

Hofstede, G.: Cultures and Organization – Software of the Mind. McGraw – Hill Book Co., 1991

Hofstede, G.: Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values. Sage Publications, Beverly Hills, CA 1980

Hofstede, G.: The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. Journal of International Business Studies, vol. 37. 1983/1., 75–84. l.

Hofstede, G.–Bond H.M.: The Confucius Connection from Cultural Roots to Economic Growth. Organizational Dynamics, 1988 vol. 16/4. 4–21. l.

Jarjabka Ákos: A szervezeti kultúra tipologizálása a tárgyalási és döntési stílus alapján. Gazdaság Vállalkozás Vezetés, 1999/3. 75–88. l.

Lawrence, P.R–Lorsch, J.W.: Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration. R. D. Irwin Inc., Illinois, 1967

ed. by Makó Cs.–Novoszáth P.: Convergence versus Divergence: The Case of the Corporate Culture (Papers from the International Workshop). Communication and Consultation Co. Ltd., Institute for Social Conflict Research Hungarian Academy of Sciences, Bp. 1994

Máriás A.–Kovács S.–Balaton K.–Tari E.–Dobák M.: Kísérlet ipari nagyvállalataink összehasonlító szervezetelemzésére. Közgazdasági Szemle, 1981. 7–8. sz.

Miller,D.–Friesen,P.H.: Organizations: A Quantum View. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ. 1984

Ouchi, W.G.: Theory Z. Addison-Wesley, Massachusettes, 1981

Pascal, R.T.–Athos, A.G.: The Art of Japanese Management. Simon and Schuster, New York, 1981

Peters, TJ.– Waterman, R.H.Jr.: A siker nyomában. Tanulságok a legjobban vezetett amerikai vállalatokról. Kossuth – KJK., Bp. 1986

Primecz Henriett: East Meets West: Work–Realted Values in Eastern- and Western–Europe Ph.D. doktori értekezés, PTE, Kézirat, 2000

Primecz Henriett: Hofstede más szemmel. Kézirat, 1999

Romani, L.–Zander, L.–Sjögren, A.: Individualism and Collecctivism: The Use of an Integrative Approach in International Management. EGOS Colloquium, Maastricht, July 9–11. 1998

Quinn, R.E.: Beyond Rational Management. Jossey–Bass, San Francisco, 1988

Smith, P.B.: National Cultures and the Values of Organizational Employees: Employees Time for an Other Look in.: Managing Across Cultures: Issues and Perspectives eds.: Joyt, P., Warner, M., International Thomson Business Press, London, 1996

Schein, E.H.: Culture: The Missing Concept in Organization Studies. Administrative Science Quarterly, June 1996., vol. 41. No. 2. 229–240.

Schein, E.H.: Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. Jossey–Bass Publications, San Francisco, 1985

Schwatz, H.S.: Beyond Individualism/Collectivism. New Cultural Dimensions of Values in.: Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications. eds.: Kim et al., SAGE Publ., 1994. 85–119. l.

Triandis, H.C.: Introduction to Handbook of Cross-Cultural Psychology. in: Handbook of Cross-Cultural Psychology. vol.1. eds.: Triandis, H.C., Lambert W.W. Allyn and Bacon Inc., London, 1–14. l.

Varga Károly: Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése – Szervezeti akciókutatások eredményei és tanulságai –. Akadémiai Kiadó, Bp., 1986

Varga Károly: Szervezeti kultúránk koordinátái. Ergonómia, 1983/3. sz.

Lábjegyzet

1 Ezúton mondok köszönetet Philippine Waiszvisznek, az ITIM budapesti központja vezetőjének segítőkészségéért, s Heindrich Balázsnak, a Miskolci Egyetem oktatójának, aki segített az ITIM-mel való kapcsolatteremtésben és értékes információkkal látott el az adatállományt illetően.

2 A melléklet – a teljesség igénye nélkül – néhány olyan ország adatait tartalmazza, melynek a magyar gazdasággal szorosabb kapcsolatban vannak, vagy kulturális szempontból reprezentatívnak minősülnek.

3 Varga Károly értékei az ITIM számadataihoz nagyon közeliek, nála a PDI = 19,4 és az UAI = 83,3, míg az ezeket követő két értéket csak becsülni tudta, amíg a CDI-t nem mérte (Varga K., 1986. 201–208. l.).

4 E helyen mondok köszönetet dr. Csébfalvi Györgynek, a Pécsi Tudományegetem oktatójának, az ITIM adatbázis statisztikai elemzésében nyújtott segítségéért és hasznos tanácsaiért.

E számunk szerzői

Dr. GULYÁS Gyula adjunktus, BKÁE Közszolgálati Tanszék; **JARJABKA Ákos** tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés-Szervezés Tanszék; **Tewolde Melles HAGO** PhD hallgató, PTE Közgazdaságtudományi Kar; **Dr. BERÁCS József** tanszékvezető egyetemi docens, BKÁE Marketing Tanszék; **Dr. KŐ** Andrea adjuntus, BKÁE Információrendszerek Tanszék; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető; **Dr. OSMAN Péter** kandidátus.

Tewolde Melles HAGO

A KERESKEDELMI HITEL NÉHÁNY PROBLÉMÁJA

A magyar gazdaságban gyakran előfordul, hogy egy vállalat ellen annak ellenére indítanak csődeljárást, hogy a vállalat valójában nyereséges. Ennek oka sokszor a kereskedelmi hitel hiányával, vagy szerepének nem megfelelő figyelembevételével magyarázható. Jelen tanulmány fel kívánja hívni a figyelmet a kereskedelmi hitelezés néhány valós problémájára.

A dolgozatban termelő-, illetve kereskedő vállalatok áruhitel gazdálkodásáról lesz szó vállalatfinanszírozási és pénzügyi-számviteli szempontból.

Számos vállalat esetén, a magas profit ellenére, a vállalati pénzáram változása (működési költségek, befektetések és finanszírozás pénzárama) alacsony vagy magas. Ez mindenképpen hátrányos az adott vállalat szempontjából.

Ennek a problémának az elemzése a kereskedelmi hitellel való gazdálkodás elméleti és gyakorlati kérdéseinek ismeretében lehetséges. Jelen munka erre tesz kísérletet. A tanulmány megértéséhez a vállalati pénzügy- és számvitel alapfogalmainak és összefüggéseinek ismerete szükséges. Feltételezzük, hogy az Olvasó ismeri ezeket.

A termelő (vagy kereskedő) vállalatok értékesítésre szánt termékeik nagy részét általában kénytelenek utólagos fizetés ellenében értékesíteni. Ha nem ezt teszik, akkor nagyon sok potenciális vevőtől elesnek. Utólagos fizetés engedélyezése esetén viszont bizonyos fokú kockázatot vállalnak, beleértve azt az esetet is, amikor a vevő egyáltalán nem fizet. Nyilvánvaló, hogy az ilyen típusú értékesítési politikák nagyon körültekintő kockázatelemzési módszereket igényelnek.

A vevőknek nyújtott hitelek a vállalati működési költségek részét képezik. Az eladó cég, a hitelben történő eladáskor *követelést* létesít. Azáltal, hogy a pénzt követelésekben lekötve tartja, a cég vállalja azt a kockázatot, hogy a vevők esetleg nem fizetnek. Ezen vállalt kockázatért cserébe a cég versenyképes marad, szabadon vonzza és tartja meg a vevőket, és nem pusztán fenntartja, hanem növeli is eladásait és profitját.

Tőkeerős cégek általában *saját pénzügyi-elemző* szakemberrel rendelkeznek, aki tervezi és nyomon követi a követelések alakulását a vállalati hitelpolitika segítségével, mely magában foglalja a hitelfeltételeket, a hitelelemzést, és a behajtási politikát. A pénzügyi szakember feladata a tervezés és ellenőrzés a vevőkről gyűjtött információk segítségével, melynek során statisztikai módszereket és modelleket is felhasznál annak érdekében, hogy a vevőknek nyújtott hitel kezelhető legyen.

A nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy egy átlagos termelő vállalat esetében a követelések és az összes eszközök aránya 20 és 25% között mozog, míg a követelések és a forgóeszközök aránya a működési idő alatt a legtöbb országban 37% körül alakul.[1] Mindez a források jelentős mértékű beruházására utal, és az így lekötött eszközök tudatos tervezése komoly hatással lehet a cég pénzügyi folyamataira.

A kérdés azonban az, hogy marad-e a cégnek elegendő pénze az előző évi működés után, hogy a következő évben is folytathassa tevékenységét? A válasz akár „nem" is lehet, ha a cég a hitelek behajtása terén rossz eredményeket tud felmutatni. A probléma akkor merül fel, ha az adósok nem fizetnek időben. Annak érdekében,

hogy a problémát elemezni lehessen, a hitelt, a követeléseket, illetve a hitelpolitika elemeit vizsgáljuk meg.

A vállalati hitelgazdálkodás és hitelpolitika szoros kapcsolatban áll a készletgazdálkodással. A hitelgazdálkodás a jövedelmezőség és fizetőképesség egyensúlyának alapja. A hitelfeltételek hatnak az eladásokra, így minél hosszabb ideig hitelez egy vállalat vevőinek, annál nagyobb mértékű az eladás, illetve az ebből származó lehetséges profit. Ugyanakkor minél hosszabb a hitelezés időszaka, annál több az adós, és annál nagyobb a veszélye annak, hogy a cég kimeríti fizetőképességét.

A *hitelnyújtás* a vevők és szállítók között kialakult nagyon fontos kapcsolat, amelynek alapja a közös szükségletekre épülő bizalom. A vevő általában az alapján választja ki a szállítót, hogy annak milyen az üzleti pozíciója, milyen a hírneve, melyet az elfogadható áron kínált *minőség* alapoz meg. A szállító elfogadja a megrendelést, és biztosítja a hitelt az eladás elősegítése érdekében, ha bizonyos benne, hogy a vevő tiszteletben tartja majd a szerződést, és kifizeti a számlákat a rögzített feltételek mellett. A felek mindketten beleegyeznek a szerződéskötésbe, és elvárható, hogy az abban rögzített feltételeknek megfelelnek.

A rendszer azért működik, mert mindkét fél minden egyes ügylet esetében elvégzi az előzetes vizsgálatot, és mindketten felkészülnek a szerződésre. Az eladó termékének hitelminőségét a vevő saját, fontosnak tartott szempontjain keresztül értékeli. Ez az információ általában más vevőkkel, illetve kereskedő társaságokkal való kapcsolatokon keresztül érkezik a vevőhöz. Ugyanilyen módon, a hitelelemző menedzserek információkat gyűjtenek vevőikről. Ezen információk forrását a hitelelemzés című fejezetben fejtjük ki.

A vállalat hitelelemző menedzsere felelős azért, hogy a cég pénzügyi helyzetét figyelemmel kísérje, különböző módszerek és elemző technikák segítségével, annak érdekében, hogy a cég elérhesse célját.

Hitel és követelések

Amikor egy cég termékeket, illetve szolgáltatásokat ad el, akkor vagy készpénzfizetést kér, vagy pedig hitelt nyújt a vevőnek. A hitelnyújtás tulajdonképpen beruházás a vevőbe, egy olyan befektetés, amely áru vagy szolgáltatás eladásán alapul. A hitelnyújtás konkrét feltételeit a vállalati *hitelpolitika* rögzíti.

A vállalati hitelpolitika kialakításakor számos, egymással összefüggő elem megfontolása szükséges: *beruházási költségek, kétes követelésből származó veszteség, eladási feltételek hatása az értékesítésre és a vonatkozó pénzmozgásra.*

A legfontosabb döntési változók a következők: *hitelpolitikai feltételek* és a *behajtási politika feltételei.*

- A hitelpolitikai feltételek a *készpénzfizetési engedmények futamidejét,* illetve a *hitel futamidejét* tartalmazzák.
- A behajtási politika feltételei között találjuk az eladó behajtási költségeit az esedékes számlák százalékában, a lejárt számlák bírságrátáját, illetve azt az időt, amikor a számlákat eladják egy behajtási ügynökségnek.

A hitelpolitika közvetlenül a teljes hitelnyújtásra, a korai fizetések arányára van hatással, de közvetetten hat a lejárt fizetések arányára is. A készpénz-engedmény jelentős pénzügyi előnyöket biztosít a vevők számára.

A vevő fő döntése az, hogy vajon igénybe vegye-e az engedményt, vagy elhalassza a fizetést az esedékességen túl, ami az ún. *határidőn túli fizetés* (stretching payables). Amennyiben a fizetést nem halasztják el, a vevő számára gazdaságilag helyes döntés a számla kifizetése az engedmény futamidejének utolsó napján, vagy a hitel futamidejének utolsó napján. Ha a vásárló cég kamatot nyerhet a banki betétjeiből, vagy ha forrásait be tudja fektetni pénzpiaci számlába, ahhoz soha nem szabad hamarabb fizetnie a hitel futamidejének lejárta előtt.

A hitelnyújtással járó következmények korántsem nyilvánvalóak. Először is, fennáll az a veszély, hogy a vevő nem fizet. Másodszor, a cégnek viselnie kell a követelésekből fakadó költségeket. Így a hitelpolitikai döntés új helyzetet idéz elő, mely az eladások növekedéséből és a hitelnyújtás költségeiből fakad.

Ha a cég elhatározza, hogy hitelt nyújt vevőinek, ki kell alakítania a *hitelnyújtás* és a *behajtás* elveit és technikáit. Az elmondottak szerint a hitelpolitika következő összetevőit kell figyelembe vennie:

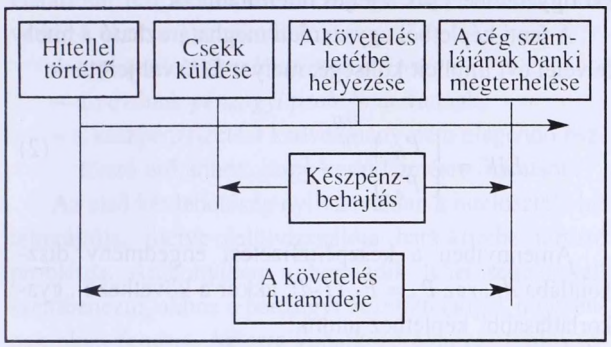
- hitelfeltételek,
- hitelelemzés,
- behajtási politika.

Számos esemény történik a követelések futamideje alatt. Ezek döntő befolyással vannak a követelések futamidejének hosszára. A legfontosabb eseményeket tünteti fel az *1. ábra.*

A követelés futamideje csökkentésének egyik módja, ha felgyorsítják a csekkek postázását, feldolgozását, illetve kiegyenlítését. A futamidő hosszát az is befolyásolja, hogy mekkora a bankba beérkező követelések banki adminisztrációjának időtartama. Ezt a tényezőt a *lebegtetés* technikájával lehet minimalizálni.[2]

1. ábra

A követelés folyamata



Hitelfeltételek

A hitelfeltételek meghatározzák, hogy a cég hogyan szándékozik eladni áruit és szolgáltatásait. Alapvető döntés az, hogy vajon a cég készpénzfizetést igényel-e, vagy pedig hitelt nyújt. Amennyiben a cég a hitelnyújtás mellett dönt, a hitelfeltételek a következő tényezőket foglalják magukban:

1. a készpénzfizetési engedmény mértékét és az engedmény futamidejét,
2. a hitel futamidejét,
3. a szankciókat.

A hitel futamideje egy olyan időintervallum, amelyre a hitelt nyújtják, s ami majdnem mindig egy harminc és százhúsz nap közötti szakaszba esik. Ha a cég felajánlja a készpénzfizetési engedményt, a hitel futamidejének fontos összetevője *a készpénzfizetési engedmény ideje.*

A hitelben történő árusításnak a mai gyakorlatban is fellelhető számos olyan formája, melyek egészen a középkori európai vásárok hagyományaihoz vezethetők vissza, de amely bizonyára ennél jóval korábban is létezett már.

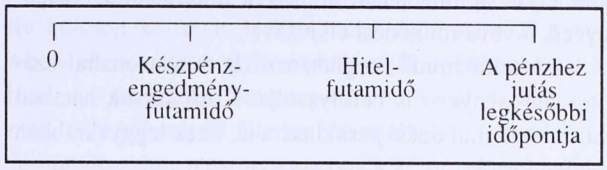
A gyakorlatban a hitelfeltételek megadására kialakult egy sajátos formalizmus. Ha az eladó áruját (2/10, n 60) feltétel mellett hajlandó eladni, akkor ez a következőt jelenti:[3] a vevőnek hatven nap áll rendelkezésére, hogy kifizesse a teljes összeget, bár amennyiben a fizetés tíz napon belül megtörténik, 2% engedményt kap.

A hitelfutamidő kezdete a szerződő felek megállapodásától függ.

- A hitel futamidejének kezdete lehet a *bizonylat kiállításának időpontja.*
- A hitelfutamidő kezdete lehet az *áruátvétel időpontja* is. A hitelfutamidő ilyenkor azzal kezdődik, hogy a vevő kézhez kapja az árut. Ez a módszer akkor használatos, amikor a vevő távol helyezkedik el a cégtől.

2. ábra

A kifizetés sorozata



- A hitelfutamidő kezdete lehet a *hónapvég,* az aktuális hónap utolsó naptári napja. Minden eladást, amely az adott hónap alatt történt úgy kezelnek, mintha az éppen a hónap végén esett volna meg. *(2. ábra)*

A hitelnyújtás alapvető bizonyítéka a *hitelokmány.* A legtöbb kereskedelmi hitelt hitelszámlán keresztül ajánlják meg. Ez annyit tesz, hogy a hitel egyetlen hivatalos eszköze a számla, amelyet az áru szállításával együtt juttatnak el a vevőhöz, és amelyet a vevő az áru leszállításának bizonyítékaként aláír. A későbbiekben a vevő és a szállító a tranzakciót a főkönyvben rögzíti.

A hitelfutamidő meghatározásának problémája: A probléma „laikus" megközelítése alapján is eléggé nyilvánvaló, hogy a túl hosszú hitelfutamidő az eladó, a túl rövid pedig a vevő számára előnytelen. Optimális meghatározása ezért a vállalati hitelpolitika egyik kulcsfontosságú mozzanata.

A hitelfutamidő meghatározásakor az egyik legfontosabb szempont a *vevő működési ciklusa.*

A *vevő működési ciklusának* két összetevője van: a *készletezési periódus* és a *kintlevőségek behajtási futamideje.*

- A vevő készletezési periódusa az az idő, amely magában foglalja a vevő készletvásárlását, ennek feldolgozását és eladását.
- A kintlevőségek behajtásának futamideje az az időszak, ami addig telik el, amíg az eladást követően az eladót megillető pénz megérkezik.

Ha a hitelfutamidőnk hosszabb, mint a vevő készletezési periódusa, akkor nem pusztán vevőnk készletre történő vásárlásait finanszírozzuk, hanem követeléseinek egy részét is. Ha hitelfutamidőnk meghaladja vevőnk működési ciklusát, tulajdonképpen már vevőnk tevékenységének olyan fázisát is finanszírozzuk, melyek meghaladják saját árunk eladását, illetve a vevőnk azonnali vásárlásait is. *Ennek oka az, hogy a vevő tulajdonképpen kölcsönt kap tőlünk még akkor, amikor az árukészletét már eladta, és a vevő felhasználhatja ezt a hitelt más célokra is.*

Ebből kifolyólag, a vevő működési ciklusát gyakran emlegetik úgy, mint a hitelfutamidő legalkalmasabb felső határát.

Mivel a hitelfutamidő csökkentése a vevőket eltérítheti vásárlási szándékuktól, ezért tehát azt a helyzetet tekinthetjük optimálisnak, amikor a hitelfutamidő megegyezik a vevő működési ciklusával.

A hitelfutamidő meghatározását mindazonáltal számos más tényező is befolyásolja. Közülük sok hatással van a vevő működési periódusára is. Ezek leggyakrabban a következők:

- romlandó áru és óvadékérték,
- vásárlói kereslet,
- költség, jövedelmezőség és szabványosítás,
- hitelkockázat,
- a hitelnyújtás mértéke,
- verseny,
- vásárlói típus.

A hitelfelvétel költségei. Mint azt már tisztáztuk, a készpénzfizetési engedmény nagyon gyakran része a hitelkonstrukciónak.

- Az egyik ok, amiért az eladó engedményt ajánl, hogy ezáltal felgyorsítsa a kinnlevőségekhez való hozzájutást. Ennek hatására csökkenhet a felajánlott hitelek mértéke, míg a cég cserébe felvállalja az engedménnyel járó költségeket.
- A készpénzfizetési engedmény egy másik oka, hogy segítségével lehetőség nyílik magasabb árat kiszabni azon vevők számára, akik hitelt vettek igénybe. Ebben az értelemben a készpénzfizetési engedmény kényelmes módszer arra, hogy a vevőkkel megfizettessék az általuk igénybe vett hitelt.

Amikor készpénzfizetési engedményt ajánlanak fel, a vevő döntési helyzetbe kerül. El kell döntenie, hogy igénybe veszi-e a felajánlott kedvezményt, vagy nem, vagyis igénybe veszi-e a hitelt. A két döntési alternatívát a hitel igénybevételének *évi implicit költsége* alapján szokták értékelni. Az évi implicit költséget más elvek alapján számoljuk rendszeres vásárló, illetve nem rendszeres vásárló esetén.

Rendszeres vásárlók esetében: az évi implicit költség meghatározása a következőképpen történik: jelölje P_h a hitelben vásárolt árú árát, P_e pedig jelölje az engedményes árat. r legyen az a „fiktív" megtérülési ráta, melyet ebben az összefüggésben évi implicit költségnek hívunk, amellyel n napos hitelnyújtást feltételezve fennáll a következő összefüggés:

$$P_h = P_e (1 + r)^{\frac{n}{360}}. \qquad (1)$$

A formulából látszik, hogy a rendszeres vásárló a hitelfelvétellel kapcsolatos pénzügyi folyamatot (a bankokhoz hasonlóan) napi kamatozásúnak tekinti. Ugyanakkor a készpénzfizetési engedmény futamidejét nem veszi figyelembe, csak a teljes hitelfutamidőt.

A fenti képletből egyszerűen meghatározható a hitelfelvétel évi implicit költsége, melyet *ÉIK*-val jelölünk:

$$ÉIK = \left(\frac{P_h}{P_e} \right)^{\frac{360}{n}} - 1. \qquad (2)$$

Amennyiben a készpénzfizetési engedmény diszkontlába d, azaz $P_e = P_h (1-d)$, akkor a következő „gyakorlatiasabb" képlethez jutunk:

$$ÉIK = \left(\frac{1}{1-d} \right)^{\frac{360}{n}} - 1. \qquad (3)$$

Egy olyan vevő esetében tehát, aki a (3/10, n/30) hitelkonstrukció szerint vett fel hitelt, azaz a nettó hitelfutamidő 30 nap, és 3% készpénzfizetési engedményt lehet nyerni, ha a kifizetés megtörténik a készpénzfizetési engedmény időszakának tizedik napjáig, a hitelfelvétel évi implicit költsége.

$$ÉIK = \left(\frac{1}{1-0.03} \right)^{\frac{360}{30}} - 1 = 0{,}4412 .$$

Ez annyi mintha 44,12% kamatos kamattal, hitelt kapott volna harminc napra. Ez nagyon magas kamat, ezért a vevőnek jobb lenne vagy más forrásból, alacsonyabb kamattal hitelt felvenni, vagy a készpénzfizetési engedményt igénybe vennie.

Nem rendszeres vásárlók esetében: az egyszerű kamatformula sokkal inkább használható:

$$ÉIK = \left(\frac{d}{1-d} \right) \left(\frac{360}{n} \right). \qquad (4)$$

A fenti példánk adataival számolva:

$$ÉIK = \left(\frac{0.03}{1-0{,}03} \right) \left(\frac{360}{30} \right) = 0{,}3711.$$

Amennyiben nem sikerül a készpénzfizetési engedményt igénybe venni, az eredmény megegyezik azzal az esettel, mintha a cég a megfelelő összeget kölcsönözte volna harminc napra egyszerű kamatozás mellett.

Határidőn túli fizetés

Határidőn túli fizetés esetében a pénzügyi vezető a következő okokra gyanakodhat:

- egyszerűen *elmulasztották a fizetést*,
- a vevőnek *pénzügyi problémái* vannak,
- a készpénzfizetési kedvezmény nem elegendő ösztönző erő ahhoz, hogy korai fizetésre csábítson.

Az első két lehetőség nyilvánvalóan a hitelosztály hitelnyújtója, illetve felülvizsgálója hatáskörébe tartozó probléma. Amennyiben a harmadik lehetőséggel kell szembenézni, ahhoz a pénzügyi vezető feladata, hogy ennek okait feltárja. Az erre vonatkozó elemzés fontos részeként hasznos feltárni, vajon miért folyamodnak a vevők határidőn túli fizetéshez.

A vevő a következő kritikus kérdéseket kell, hogy feltegye magának, amikor a határidőn túli kifizetésről dönt:

- Szükséges-e a fizetés elhalasztása?
- Amennyiben a halasztás mellett dönt a cég, ahhoz az mennyi időre szóljon?

A megfontolásra érdemes két összetevő a *hitel illetve a hírnév elveszítése*, melyet az elhalasztott fizetéssel teremtett érték ellensúlyoz. Az egyensúly mérlegeléséhez szükség van az elvesztett hitel, illetve hírnév értékének meghatározására, ami nyilvánvalóan nagyon nehéz feladat. A rövidebb időre kiterjedő halasztott fizetés kevésbé megterhelő a cég számára, mintha ugyanezt hosszú időn keresztül teszi. A halasztott fizetés költségét az a cég is befolyásolja, amelynek a vállalat tartozik. Olyan tényezők, mint az eladó mérete, viszonylagos pénzügyi stabilitása, a két cég közötti goodwill, és a rendelkezésre álló alternatív források egyaránt befolyásolják a hitel- és jóhírvesztést.

Tegyük fel, hogy a vevő cég a megállapodott szerinti harminc napon belül nem fizet, hanem önkényesen és egyoldalúan meghosszabbítja a hitel futamidejét *húsz nappal*. Ebben az esetben a vevő cég az adott összeget már ötven napra veszi kölcsön.

A határidőn túli fizetés kamatterhe jelen esetben a következő:

$$ÉIK = \left[\frac{1}{1-0{,}03}\right]^{\frac{360}{30}} - 1 = 0{,}3153$$

Ez azt jelenti, mintha a kölcsönösszeget a rendszeres vásárló 31,53% kamatos kamattal negyven napra kölcsönözte volna.

$$ÉIK = \left[\frac{0{,}03}{1-0{,}03}\right]\left[\frac{360}{40}\right] = 0{,}2783$$

Nem rendszeres vásárló esetén pedig mintha 27,83% egyszerű kamattal negyven napra kölcsönözte volna.

Ezen eredmények interpretációja szerint az évi effektív kölcsön költsége 31,53%, azaz több mint 27,83%, amely abból ered, hogy nem halasztják el húsz nappal a hitel visszafizetését. Amennyiben ez a költség kisebb, mint bármely egyéb alternatíva, mely a cég rendelkezésére áll, ahhoz a menedzsmentnek komolyan fontolóra kell vennie a határidőn túli fizetés lehetőségét.

Ha az engedmény mértéke (példánkban 3%), az engedmény futamideje (húsz nap), vagy a hitelfutamidő hossza (húsz nap) növekszik, az eladások volumene is várhatóan növekedni fog. Ezáltal az eladó cég előnyt szerez versenytársaival szemben, és új vevőket vonz magához. A hitel összetevőinek fenti módon való növekedése nagymértékben csökkentheti a piaci árakat. A növekedett engedménynek az lesz a következménye, hogy a vevő kisebb összeget utal át. Az engedmény futamidejének, illetve a hitel futamidejének a meghosszabbítása folytán pedig az esedékes összeg jelenértéke csökkenni fog. Ezeket az eladó számára kedvezőtlen hatásokat az eladó az eladásainak növelésével tudja kompenzálni.

A hitelpolitikai feltételek értelmezése

A vevőknek nyújtott hitel gyakran azzal jár, hogy a vállalatnak választania kell, vajon készleteket, vagy követeléseket halmoz-e fel. A hitelnyújtásról csak akkor születhet végleges döntés, ha a hitelekért felelős pénzügyi vezető a hitelnyújtás valamennyi aspektusát feltárta, és maga a döntés a cég minden más döntésével és politikájával összehangolható.

A döntés olyan elemeket kell tartalmazzon, mint, hogy

- mekkora legyen az a pénzmennyiség, amelyet a vállalat a hitelnyújtásba befektetni kíván,
- mik legyenek a hitelnyújtás feltételei,
- ki lehet a hitelnyújtás alanya,
- hogyan fogja a vállalat figyelemmel kísérni a hitel visszafizetését,
- a törlesztések behajtásának technikai lebonyolítása.

Ezen összetevőket a cég egyéb politikáival összehangoltan kell kialakítani. Mivel a hitelt nyújtó cég saját pénzalapjait használja hitelnyújtásra, hitelfutamidő meghosszabbítására, ezért az olyan hosszú távú vállalati terv megvalósítására mint a befektetett eszközökbe történő beruházás, vagy az olyan rövid távú beruházásra mint a készletek beszerzése kevesebb befektethető pénzforrás áll rendelkezésre. Természetesen a legtöbb cég segít a hi-

telek meghosszabbításában azáltal, hogy maga is alkalmazza a kereskedelmi hitelt. Mint a készpénzre konvertálás ciklusának legfontosabb eleme, a kereskedelmi hitel nagyon fontos eszköz a vállalatvezetés kezében ahhoz, hogy forrásaikat a lehető leghasznosabban tudják kihasználni.

A hitelpolitika célja, hogy a részvénytulajdonosok vagyonát maximalizálja. Sajnos a hitelnyújtásra vonatkozó vállalati döntések esetében a döntéshozatali folyamat valamennyi gyermekbetegsége megfigyelhető: passzív, sematikus, nem kellően megalapozott, a rövid távú (vélt) érdekeket veszi alapul, bizonytalan és elégtelen információkra épít, túlságosan kevés figyelmet szentel annak a hatásnak, amelyet a hitelre vonatkozó döntés gyakorol a cég bevételeire és költségszerkezetére.

A hitelpolitika értékelésekor a következő öt tényezőt célszerű figyelembe venni.

1. *A bevételre gyakorolt hatás.* Ha a cég hitelt nyújt, néhány vevő esetében késlekedésre lehet számítani fizetésük teljesítése során. Az is előfordulhat azonban, hogy a cégnek sikerül magasabb árat szabni a hitelnyújtásért cserébe, és növelheti az eladott mennyiséget is.
2. *Költséghatás.* A cég késve juthat hozzá jövedelméhez, ha hitelt nyújt, és még a költségei is növekednek. Akár készpénzért, akár hitelre ad el, mindenképpen hozzá kell jutnia az árukészlethez, vagy elő kell azt állítania, és fizetnie is kell érte.
3. *A hitel költsége.* Amikor a cég hitelt nyújt, fel kell készülnie követelései finanszírozására. Következésképp a cég rövidtávú hitelfelvételének a költsége a hitelnyújtásra vonatkozó döntés fontos része.[4]
4. *A nemfizetés valószínűsége.* Ha a cég hitelt nyújt, a hitelben részesülő vevők bizonyos százaléka általában nem fog fizetni. Ez nem történhet meg akkor, ha az eladás készpénzfizetés ellenében történik.
5. *A készpénzfizetési engedmény.* Amikor a cég felajánlja a készpénzfizetési engedményt hitelfeltételei között, néhány vevő azt a megoldást fogja választani, hogy hamarabb fizet, annak érdekében, hogy az engedményt kihasználhassa.

A hitelpolitika fontosságának illusztrálására tekintsük a következő esetet:

Egy termelő cég eddigi értékesítési gyakorlatából hiányzott a hitelnyújtás. A vizsgált vállalat egyetlen terméket forgalmaz, melynek egységára 2000 Ft, egységnyi változó költsége pedig 1500 Ft. Egyik fő vevője, aki az adott termékből havonta 200 000 darabot vásárol, azzal kereste meg, hogy havonta 20 000 darabbal többet vásárolna, ha az egész mennyiséget 1 hónapos hitelre kaphatná 2%-os havi megtérülés mellett. A vállalatnak döntenie kell, hogy változtasson-e hitelpolitikáján.

Hogy elemezni tudjuk a kérést, a nettó jelenérték módszert alkalmazzuk. Vezessük be a következő változókat:

P = egységár,
V = egységnyi változó költség,
Q = havonta eladott mennyiség,
Q^* = az új politika bevezetése után eladott mennyiség,
R = havonta elvárt megtérülés.

Figyelmen kívül hagyjuk az engedményeket, és a nemfizetés valószínűségét. Az adókat szintén nem vesszük figyelembe, mert ezek nincsenek hatással a végső következtetésre.

Ha a cég elfogadja partnere kérését, a havi összbevétel növekménye a következő lesz:

$$PV = [(P - V)(Q^* - Q)] \qquad (5)$$

Ez a kifejezés megadja a politikaváltásból adódó bruttó profitot. Jelen esetben ez az érték

$$(2\,000 - 1\,500)(220\,000 - 200\,000) = 10\,000\,000.$$

Most hogy már látjuk a politika megváltoztatásának előnyét, meg kell vizsgálni a vele járó költségeket is. Két összetevőt kell figyelembe vennünk. Az első az eladott mennyiség növekedése, Q-ról Q^*-ra. Ennek következtében a cégnek $Q^* - Q$ egységgel többet kell majd előállítania, a $Vx(Q^* - Q)$ költségen. Másodszor, azok az eladások, melyekből $(P \times Q)$ jövedelem folyt volna be a tárgyhó során a jelen politika értelmében, nem valósulnak meg. Az új politika értelmében az adott hónap során megtörtént eladások után még harminc napig nem folyik be jövedelem. A változtatás költsége ezen összetevők összegéből adódik:

A hitelnyújtás költsége:

$$PQ + V(Q^* - Q) \qquad (6)$$

$$(2000\text{x}200\,000)+1500(220\,000-200\,000)=43\,000\,000 \text{ Ft}$$

A hitelnyújtás nettó jelenértéke az eddig feltárt összefüggések alapján:

$$NPV = -[PQ + V(Q^* - Q)] + [(P-V)(Q^* - Q)] \qquad (7)$$

$$NPV = -[2000\text{x}200\,000+1500(220\,000-200\,000)]$$
$$[(2000-1500)(220\,000-200\,000)]/0{,}02=$$
$$=70\,000\,000$$

A változtatás tehát rendkívül jövedelmező. Eddigi levezetésünkre alapozva, a cég számára legfontosabb változó a $Q^*- Q$ különbség, mely az eladott mennyiségben bekövetkezett változást mutatja meg. Az eladott egységek előre vetített növekménye csak becslés, így tehát előre jelzett kockázat. Az adott körülmények között természetes, hogy fontos az eladott egységek azon mennyiségi változásának meghatározása, amelynek a segítségével a *fedezeti pontot* el lehet érni. A váltás nettó jelenértéke a (5) feltétel. Kiszámíthatjuk a fedezeti pontot, ha feltételezzük, hogy a nettó jelenérték = 0, és az egyenletet megoldjuk $(Q^*- Q)$-ra:

Az értékesítési növekmény fedezeti pontjának kiszámítása:

$$Q^*- Q= \frac{(PQ)R}{Q^*- Q} \qquad (8)$$

$$Q^*- Q= \frac{2000\text{x}200000\text{x}0{,}02}{(2000-1500)-0{,}02\text{x}1500}$$

$$= 17021 \text{ □□□□□}$$

Az eredményből az a következtetés vonható le, hogy a váltás mindaddig jó megoldásnak tűnik, ameddig a cég bizonyos abban, hogy havonta legalább 17021 egységgel többet tud eladni.

Optimális hitelpolitika

Az eddigiekben azt mutattuk be, hogyan lehet a hitelpolitika megváltoztatásának hatását vizsgálni. Nem vizsgáltuk azonban még a hitel optimális összegét és az optimális hitelpolitikát. Elvben a hitel optimális értékét az a pont határozza meg, amely mellett a növekedett eladásokból eredő pénzáramlás növekmény éppen egyenlő azzal a készletezési költségnövekménnyel, amely a követelésekbe való beruházásból fakad.

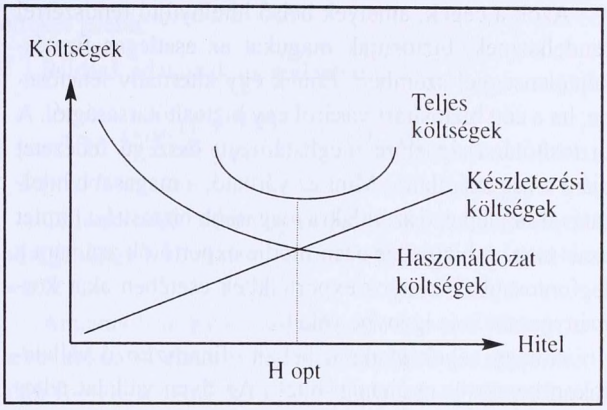
A készletezési költség az a pénzáramlás, amelynek hitelnyújtás esetén keletkeznie kell. Ennek nagysága a nyújtott hitel mértékétől függ. Azoknak a készletezési költségeknek, amelyek a hitelnyújtással vannak összefüggésben, három összetevője határozható meg:

1. a kötelezettségektől elvárt hozam,
2. a behajthatatlan követelésekből származó veszteség,
3. a hitel és a hiteladósságok begyűjtésének kezeléséből származó költség

A harmadikként említett költség magában foglalja azokat a költségeket, amelyek a hitelosztály működtetése során merülnek fel. Azoknak a cégeknek, amelyek nem nyújtanak hitelt nincs ilyen osztályuk, ezáltal ehhez kapcsolódó költségek sem merülnek fel. Az ide tartozó költségek *rugalmas hitelpolitikával* fokozatosan emelkednek. *(3. ábra)*

3. ábra.

A hitelnyújtás költségei



Ha a cég nagyon *rugalmatlan hitelpolitikát* folytat, az összes kapcsolódó költség alacsony marad. Ebben az esetben hitelhiánnyal kell szembenézniük, aminek következtében haszonáldozati költség merül fel. A haszonáldozati költség a hitelvisszautasításából származó elveszett eladás. Ezen haszonáldozati költség az elvesztett eladásokból származó lehetséges extraprofit. Az előre becsült haszon két forrásból származik, az eladott mennyiség növekedéséből (Q^*-Q), és a lehetséges magasabb árból. A haszonáldozati költség csökken, ha hitelnyújtásra kerül sor, azaz a hitelpolitika rugalmassá válik.

A készletezési költséget és egy adott hitelpolitikához kapcsolódó haszonáldozati költséget együttesen az ún. teljes *hitelköltség görbével* szemléltethetjük. A *teljes hitelköltség függvény* H_{opt} minimumhelye megadja a követelésekbe irányló beruházás optimális nagyságát. Ha a cég több hitelt nyújt, mint ez az érték, akkor az új vevőktől származó kiegészítő nettó pénzáramlás nem fogja fedezni a követelésekbe történő beruházás vagyonköltségét.

Általánosságban, a hitelnyújtáshoz köthető költségek, illetve a belőle fakadó előnyök az adott cég és az adott iparág jellemvonásaitól függenek. Például valószínű, hogy az a cég, amelynek felesleges kapacitásai, alacsony változó költségei és állandó vevői vannak, sokkal rugalmasabban fog hitelt nyújtani, mint más cégek.

A hitelt nyújtó cégeknek vállalniuk kell a hitelosztály működéséhez kapcsolódó költségeket. A gyakorlatban a cégek sokszor azt a megoldást választják, hogy szerződésen keresztül, a hitelezés funkcióját teljesen vagy részben faktor cégnek, biztosító társaságnak vagy behajtó

cégnek adják át. A faktoring olyan konstrukció, melynek kereteiben a cég eladja követeléseit. A speciális körülményektől függően a faktor cég teljes felelősséggel tartozhat a hitel ellenőrzéséért, nyújtásáért, és behajtásáért. Kisebb cégek számára ez a lehetőség olcsóbbnak bizonyulhat, mint saját hitelosztály működtetése.

Azok a cégek, amelyek belső hitelnyújtó rendszerrel rendelkeznek, biztosítják magukat az esetleges fizetésképtelenséggel szemben. Ennek egy alternatív lehetősége, ha a cég biztosítást vásárol egy biztosítótársaságtól. A biztosítótársaság előre meghatározott összegű fedezetet ajánl a cég számláira. Mint az várható, a magasabb hitelrátával rendelkező számlákra magasabb biztosítási limitet szab meg. A biztosítás ezen módja exportőrök számára a legfontosabb, bizonyos exportcikkek esetében akár kormánygarancia is igénybe vehető.

A nagy cégek gyakran behajtó-finanszírozó vállalatokon keresztül nyújtanak hitelt. Az ilyen vállalat teljes tulajdonú leányvállalat, amely az anyavállalat hitelező funkcióit ellátja. A General Motors Acceptance Corporation (GMAC) jól ismert példa olyan speciális vállalatra.

Egy cég akkor választja azt a megoldást, hogy külön vállalatot alapít hitelezői funkcióinak ellátására, ha a számos ok közül elsődleges fontosságúként fennáll az a szándéka, hogy elválassza egymástól a termelést és a finanszírozást. Például a pénzügyi leányvállalatnak lehetősége van arra, hogy saját nevében vegyen fel kölcsönt, kötelezvényeit hitelbiztosítékként használva, és gyakran kedvezőbb hitelfeltételekhez jut, mint anyavállalata. Ez lehetővé teszi a cég számra, hogy adósságának költsége alacsonyabb maradjon, mint abban az esetben, ha a termelést és a pénzügyi műveleteket nem választja szét egymástól.

Hitelelemzés

A cég, amikor hitelt nyújt, meghatározza, hogy mennyi energiát érdemes befektetni annak a felmérésére, vajon melyik vevő fog fizetni és melyik nem. Erre számos eszköz és eljárás létezik. Ezek összessége a *hitelelemzés*.

Amikor megszületik a döntés a hitelnyújtásról, a cégnek ki kell alakítania azokat az irányelveket, amelyek segítenek eldönteni, melyik vevő részesülhet a hitelben és melyik nem. A hitelelemzés az a folyamat, amely során a cég eldönti, nyújtson-e hitelt egy adott vevőnek. Az elemzés két lépésből áll: *megfelelő információ gyűjtése, és a hitelképesség megállapítása.*

Ha egy cégnek hitelinformációra van szüksége vevőiről, számos forrást vehet igénybe, hogy a hitelképességet meghatározza, köztük a következőket:

- pénzügyi kimutatás,
- a vevő más cégekkel szembeni hitelfizetésére vonatkozó jelentés,
- bankok,
- a vevőnek az adott céggel szembeni fizetési története vagy szokásai.

Az információgyűjtés költséges és időigényes, meglapozott és gyors döntések meghozatalához viszont elengedhetetlen a megbízható és megfelelő mennyiségű információ. Éppen ezért az információ megszerzésének és értékelésének megszervezése a jó pénzügyi döntés alapfeltétele.

❑ *Az 5C-módszer*

Nincs olyan varázslatos formula, amelynek segítségével felmérhető lenne annak a valószínűsége, hogy egy vevő mikor nem fog fizetni. Általánosságban elmondható, hogy a hitelkockázat elemzése során a pénzügyi vezetőknek a hitelbírálatra vonatkozó ún. *5C* technika figyelembevételére kell törekedniük, melynek során megfontolás tárgyává teszik mind a vevő, mind pedig a hitelt nyújtó cég pénzügyi és működési körülményeit.

Az *5C* módszer a következő öt szempont elemzését tartja fontosnak:

1. Character (Tulajdonság): A vevő hajlandósága arra vonatkozólag, hogy a hitelfelvétellel járó kötelezettségeknek eleget tegyen
2. Capacity (Kapacitás): A vevő képessége arra, hogy a működése során keletkező bevételei segítségével a vállalt kötelezettségnek eleget tegyen
3. Capital (Tőke): A vevő pénzügyi tartalékai
4. Collateral (Kölcsönbiztosíték): Eszköz, amely nemfizetés esetében biztosítékul szolgál
5. Conditions (Körülmények): Általános gazdasági körülmények a vevő működési időszakában

Az *5C* elemzés részletesebb szempontjai általában a következők:

Tulajdonság	Kapacitás	Tőke	Kölcsönbiztosíték	Gazdasági körülmények
Időben	Fedezeti hányad	Likvidítási ráta (1)	Nettó eszközök összege	Recesszió
Harminc napi késésben	Gyors ráta	Idegen tőke és saját tőke aránya	Használhatatlan eszközök	Konjunktúra
Hatvan napi késésben		Cash-flow	Kamatból származó bevétel	Nettó eszközök piaci értéke

A hitel rangsorolása az a folyamat, melynek során a gyűjtött információkat felhasználva a vevő számára kiszámítanak egy számszerűsített rátát, ennek figyelembevételével végül eldől, részesül-e hitelben vagy sem. A cég a gyűjtött információkat felhasználva vevőjét *gyenge, közepes* vagy *jó* minősítéssel láthatja el az *5C* szempontjai mindegyikében.

❑ *Az egyszerű NPV modell*

A hitelnyújtással értékesítő vállalatok gyakorlatában külön kategóriába tartoznak a vállalattól már régebb óta *rendszeresen,* illetve *nem rendszeresen* vásárlók. A probléma jobb megértését célozva tekintsük ismét a korábban már vizsgált illusztratív példánkat. Ezen keresztül mutatjuk be a hitelbírálat legfontosabb technikai elemeit.

- *A nem rendszeres vásárló esete:* Az új vevő szeretne egyetlen egységnyit vásárolni P egységáron. Ha a hitelnyújtást megtagadják, akkor nem vásárol. Amennyiben megtörténik a hitelnyújtás, a vevő kifizeti tartozását, de előfordulhat az is, hogy nem. A nemfizetés valószínűsége legyen π. Ebben az esetben $(1-\pi)$ annak valószínűsége, hogy az új vásárló fizetni fog. *Mivel új vevőről van szó, ezért szigorúan egyszeri vásárlásban gondolkodhatunk csak.* Feltesszük, hogy a cég követeléseinek havonta várt megtérülése R, az egységenkénti változó költség pedig V.

Ha a cég megtagadja a hitelnyújtást, akkor a pénzáramlás növekmény 0. Ha a hitelnyújtás mellett dönt, V nagyságrendben költ az adott hónapban, és várhatóan $(1-\pi)P$ pénz folyik be hozzá a következő hónapban.

Ezek szerint a hitelnyújtás nettó jelenértéke:

$$NPV(\pi) = -V + \frac{(1-\pi)}{(1+R)} P, \qquad (9)$$

Ha tehát az $NPV(\pi)$ egyenlő vagy nagyobb, mint nulla, a vállalatnak a hitelnyújtás mellett kell döntenie. Figyeljük meg, hogy R helyett $(1+R)$-rel osztottunk, ennek oka az, hogy *egyszeri vásárlásról* van szó.

Fontos tényező, hogy amikor egy cég hitelt nyújt új vevőjének, kockára teszi változó költségét (V), és a tejes ár megszerzésére törekszik (P). Egy új vevő számára ezért a hitelt sok esetben úgy biztosítják, hogy a nemfizetés valószínűsége magas. A fedezeti pont valószínűséget úgy határozhatjuk meg, ha NPV értékét nullával egyenlőnek tekintjük, és az egyenletet megoldjuk π-re.

A hitelnyújtás-fedezeti ponthoz $(NPV(\pi) = 0)$ tartozó valószínűség:

$$\pi = -V \frac{(1+R)}{P} + 1 \qquad (10)$$

Tekintettel arra, hogy az $NPV(\pi)$ a π változónak csökkenő lineáris függvénye, ezért az adott valószínűség új vevő esetében a nemfizetés valószínűségének az eladó szempontjából elfogadható tűréshatár melletti maximális értékét jelenti.

Példánk adatainak megfelelően:

$$\pi = -1500 \frac{(1+0.02)}{2000} + 1 = 0{,}765$$

Cégünk tehát akkor nyújt hitelt, ha annak valószínűsége, hogy a vevő nem fizeti ki adósságát legfeljebb $\pi = 0{,}765$.

Amennyiben egy készpénzfizető régi vevő vásárol hitelre, akkor az elemzés tejesen más lesz, és, mint majd látni fogjuk, a nemfizetés valószínűségének elfogadható maximuma jóval alacsonyabb értéket vesz fel. A lényegi különbség az, hogy amikor egy régi vevő számara biztosítunk hitelt, a teljes eladási árat tesszük kockára, (P), hiszen abban az esetben, ha az eladás nem hitelre történik, ez az az érték, amihez hozzájutunk. Ha viszont új vevőnek nyújtunk hitelt, csak a változó költséget tesszük kockára.

- *A rendszeres vásárlók esete:* Régi vevő szeretne, szokásához híven, egyetlen egységnyit vásárolni P egységáron. Amennyiben megtörténik a hitelnyújtás, a vevő kifizeti tartozását, de előfordulhat az is, hogy nem. A nemfizetés valószínűsége legyen π. Ebben az esetben $(1-\pi)$ annak valószínűsége, hogy a régi vásárló fizetni fog. *Abban az estben, ha a vevő fizet, a cég biztosan számíthat arra, hogy a régi vevő a következő hónapban is vásárol.* Feltesszük, hogy a cég követeléseinek havonta várt megtérülése R, az egységenkénti változó költség pedig V.

A gondolatmenetből következik, hogy a cég az egyik hónapban π valószínűséggel nem jut bevételhez, $(1-\pi)$ valószínűséggel viszont garantált, hogy a cég új megrendelést kap. Az új rendelés bruttó bevétele minden hónapban P-V, melynek jelenértékével kell számolnunk.

$$PV = (P-V)/R \qquad (11)$$

Így a hitelnyújtás várható nettó jelen étéke:

$$NPV(\pi) = -V \frac{(1-\pi)(P-V)}{R} \qquad (12)$$

A hitelnyújtás-fedezeti ponthoz (NPV(π)=0) tartozó valószínűsége:

$$\pi = -V\frac{R}{P-V} + I \qquad (13)$$

Ahhoz, hogy egy cég megalapozottan tudjon dönteni hitelnyújtási ügyekben, szükséges a π valószínűség tényleges értékének megfelelő pontosságú és szignifikanciájú becslése.

Rendszeres vásárlás esetében a hitelelemzés egyik legegyszerűbb módszere végső soron az, ha feltételezzük, hogy a cég minden vevője számára biztosítja a hitel lehetőségét. Alapvető fontosságú azonban azt is megfontolni, hogy mekkora annak a valószínűsége, hogy a vevő megismétli vásárlását. Következésképp, a kezdeti hitel mértékét úgy kell meghatározni, hogy a vevők széles köre igénybe tudja venni, és a céget a lehető legalacsonyabb esetleges veszteség érje.

❑ *Lineáris diszkriminancia modell*

A hitelkérelem elbírálása az eladó vállalat részéről hallatlan körültekintést igényel, hiszen a hitel megadásával az eladó kockázatot vállal. A hitelért folyamodó vevőket az eladó cég hitelosztálya „megbízhatósági osztályokba" sorolja. A gyakorlatban többnyire két csoportot definiálnak: a fizetőképeseket és fizetésképteleneket. Ehhez a kategorizáláshoz a hitelosztály a múltbeli tapasztalatokat, információkat veszi alapul. Ennek menete általában a következő:

- A hitelosztály vezetőjének össze kell hasonlítania a vevők múltbeli pénzügyi teljesítményét abból a szempontból, hogy teljesíteni tudták-e vagy sem hitelszerződéseiket. Ezt a hitelért folyamodó vevők pénzügyi kimutatásainak ismeretében tudja megtenni. Ezekből a kimutatásokból hozzájut a vevők forgóeszköz és rövid lejáratú kötelezettség arányárához, melyet jelöljön a továbbiakban *F*, és az idegen és saját tőke arányához, melyet a továbbiakban *I* jelöl, illetve más pénzügyi rátákra vonatkozó adatokhoz.
- A vevőket forgóeszköz és rövid lejáratú kötelezettség arányuk *(F)* és az idegen tőke és saját tőke arányuk *(I)*, illetve más fontosnak bizonyult pénzügyi rátájuk alapján jó (sikeres) és rossz (kötelességmulasztó) csoportokra bontjuk.

A diszkriminancia analízis segítségével a megfigyelt változók (esetünkben *I* és *F*) olyan

$$Z = b_1 I + b_2 F \qquad (14)$$

lineáris kombinációját határozzuk meg, amelynek értékei az adott két csoportot az egydimenziós *Z* skálán a lehető legjobban elkülöníti egymástól. A $Z = Z(I, F)$ lineáris függvényt diszkrimináló függvénynek nevezzük, melyet a csoportok közötti és a csoporton belüli eltérések négyzetösszegei hányadosának maximalizálásával határozhatjuk meg.

A diszkrimináló függvény b_1 és b_2 ismeretlen paramétereit a következőképpen határozzuk meg: Tegyük fel, hogy n darab megfigyelt (I_i, F_i) adattal rendelkezünk, melyek közül s darabot a jó kategóriába, t darabot pedig a rossz kategóriába soroltunk. A kategóriák szerinti besorolást felső index használatával tesszük nyilvánvalóvá:

$$(I_i^j, F_i^j)_{i=1,\ldots,s} \text{ és } (I_i^r, F_i^r)_{i=1,\ldots,t} \qquad (15)$$

Kiszámítjuk az egyes csoportismérvek bizonyos statisztikai jellemzőit és bevezetünk néhány egyszerűsítő jelölést. A mintaátlagok legyenek:

$$\bar{I}^j = a,\ \bar{F}^j = b,\ \bar{I}^r = f,\ \bar{F}^r = g,$$

$$\sum_{i=1}^{s}\left(F_i^j - \bar{F}^j\right)^2 = d,\quad \sum_{i=1}^{t}\left(F_i^r - \bar{F}^r\right)^2 = k,$$

$$\sum_{i=1}^{s}\left(I_i^j - \bar{I}^j\right)\left(F_i^j - \bar{F}^j\right) = e,\quad \sum_{i=1}^{t}\left(I_i^r - \bar{I}^r\right)\left(F_i^r - \bar{F}^r\right) = l,$$

$$\sum_{i=1}^{s}\left(I_i^j - \bar{I}^j\right)^2 = c,\quad \sum_{i=1}^{t}\left(I_i^r - \bar{I}^r\right)^2 = h,$$

$$b_1 = \frac{(a-f)(d+k) - (b-g)(e+l)}{(c+h)(d+k) - (e+l)^2}, \qquad (16)$$

$$b_2 = \frac{(b-g)(c+h) - (a-f)(e+l)}{(c+h)(d+k) - (e+l)^2}. \qquad (17)$$

Ennek a Z mutatónak az alapján mond ítéletet a pénzügyi vezető az újabb hitelkérelmekről. Mindkét csoporthoz tartozó Z értékeket kiszámolja. A dolog természetéből adódik, hogy a jó csoporthoz tartozó Z értékek magasabbak, a rossz csoporthoz tartozó értékek pedig alacsonyabbak. Jelölje Z_1 a rossz csoport Z értékeinek maximumát, Z_2 pedig a jó csoport Z értékeinek minimumát. Elméletileg nem kizárt, hogy $Z_1 > Z_2$. Ez az előzetes csoportosítást végző pénzügyi elemző hibájára utal, az általa alkalmazott csoportosítási elv ui. inkonzisztens volt. Ekkor a csoportosítást, szigorúbb elvek alapján, újra el kell végezni.

A valóságban általában a $Z_1 < Z_2$ eset a jellemző. Jelölje Z' egy új hitelkérelem Z értékét.

i) ha $Z' \leq Z_1$, akkor a hitelkérelmet egyértelműen el utasítják,
ii) ha $Z' \geq Z_2$, akkor a hitelkérelmet egyértelműen elfogadják,
iii) ha $Z_1 < Z' < Z_2$, akkor a pénzügyi vezetőnek további, újabb szempontokat is figyelembe vevő elemzést kell végeznie.

Ez a rendszer jobb megközelítést tesz lehetővé a hitelelemzés számára, mint az egyszerűbb *5C* módszer.

❑ *Az inflációmentes NPV modell*

A hitelmodell általánosított nettó jelenérték formációja inflációmentes környezetben a következő:

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^{m} \frac{F_t(1-T)}{(1+r)^t} \geq 0 \qquad (18)$$

I_t: a t-ik periódus alatti hitelnyújtással kapcsolatos beruházási növekmény,
Ft: a t-ik periódus alatt keletkezett bevétel,
T: társaságiadó-kulcs,
r: megfelelő, a kockázat mértékéhez igazított diszkontráta,
m: azon periódusok száma, ameddig az érvényben levő politika változatlan marad a várakozások szerint.

Az alkalmazott döntési szabály az, hogy a hitelpolitika elfogadásra kerül, ha az NPV értéke nagyobb vagy egyenlő, mint nulla. Ha két egymást kizáró hitelpolitikát összehasonlítunk, akkor a szabály az, hogy a magasabb NPV értékkel rendelkező hitelpolitikát kell elfogadni.

Abban az esetben, ha beruházás csak t = 0 időpontban történik ($I_t = 0$, ha $t > 0$), a cash flow változatlan ($F_t = F$, minden t-re), és folytonos tőkésítést feltételezünk ($m = +\infty$), akkor a (18) egyenlet a következő lesz:

$$NPV = -I_0 + \frac{F(1-T)}{r} \geq 0, \qquad (19)$$

Az egyenlet mindkét oldalát megszorozva r-rel a maradványértékhez (RI) jutunk.

$$RI = r \times NPV = F(1-T) - rI_0, \qquad (20)$$

az F(1-T) kifejezés az adózás utáni bevétel, az rI_0 a befektetett tőke haszonáldozati költségéhez való hozzáigazítást jeleníti meg. A szabály az, hogy minden olyan esetben, amikor $RI \geq 0$, alkalmazni kell az új hitelpolitikát. Amikor ez az eset áll fenn, a határbevétel nagyobb vagy egyenlő mint a határköltség.

Hogy könnyebbé tegyük a következő részek gondolatmenetét, írjuk fel az F mennyiséget a következő részletezett alakban:

$$F = E_{\acute{u}}(1-V) - w - f.$$

$E_{\acute{u}}$: új bruttó eladások növekedése,
V: változó költség növekedési ráta,
w: az igénybe vett készpénzfizetési engedmény növekménye,
f: bármely felmerülő fix költség és behajthatatlan követelés.

Ekkor a (20) összefüggés a következő lesz:

$$RI = [E_{\acute{u}}(1-V) - w - f](1-T) - rI_0 \geq 0, \qquad (21)$$

Fontos megérteni, hogyan kell értelmezni az I_0 beruházásnövekményt változó hitelfeltételek mellett. A hitelperiódus meghosszabbítása által előidézett hitelkönnyítés többlet eladásokat kellene, hogy generáljon. Cserébe a követelések mérlegének növekednie kellene, mivel a jelenlegi vevők hosszabb idő alatt fognak fizetni, az új vevőket pedig éppen a kedvezőbb fizetési feltételek fogják vonzani. A készletekbe történő beruházások valószínűleg emelkedni fognak a változó hitelpolitika eladásokra gyakorolt kedvező hatása miatt. A spontán kötelezettségek növekedése, mint például a tartozások és a felmerült bérek némiképp kiegyensúlyozzák az eszközökbe történő beruházást.

A következő formula az I_0 számításánál figyelembe veendő komponenseket mutatja:

$$I_0 = ÁBF \times ÁNE + V \times ÁBF \times ÁNE_p + K - R \qquad (22)$$

- *ÁBF x ÁNE:* A követelésekből származó beruházásnövekmény, amely az átlagos behajtási futamidő (ÁBF) és a átlagos napi eladás (ÁNE) szorzata.
- $V x ÁBF x ÁNE_p$: A prognosztizált átlagos napi eladásokhoz (ÁNEp) kapcsolódó követelésekből származó beruházásnövekmény változó költségen,
- K: készletekben bekövetkezett növekmény, költségeken,
- R: nemkamatozó, spontán kötelezettségnövekmény,

Az eredeti eladásokra vonatkozó számlakövetelésekbe történt befektetés növekménye *ÁBF x ÁNE* tartalmazza ezen követelések teljes összegét, azaz a készletköltségeket illetve az elért profitot is.[5] Az új vevőkhöz kapcsolódó követelések azonban, a (22) egyenletben $V x ÁBF x ÁNE_p$, a teljes árrést kizárják. A különbség az, hogy csak a változó költségek kerülnek befektetésre az új követelésekbe, míg a már létező, „költség-plussz-árrés"-értéken nyilvántartott és az átlagos behajtás futamidejében begyűjtött kintlevőségekhez kapcsolható egy haszonáldozati költség is. Az átlagos behajtás futamideje *(ÁBF)* a régi számlák esetében megváltozik a változó hitelfeltételek következtében, miután a követelések mérlegébe számító profit nem fog a megszokott időben befolyni, aminek következtében az új beruházások finanszírozására nem áll majd rendelkezésre. Ezáltal a profithoz is kapcsolódik haszonáldozati költség, mivel a vállalatvezetés rejtve már újra befektette azt a kintlevő számlakövetelésekbe azáltal, hogy a fizetési időszakot meghosszabbította.

Példa:

Egy cég a hitelfeltételek változását kívánja elemezni az RI kiszámításával. A jelenlegi és a tervezett üzleti körülmények a következők: Eladási feltételek: készpénz Fix

Jelenlegi		Tervezett	
Eladási feltételek készpénz	Ft	Eladási feltételek: 2/10/, n/30	Ft
Eladás	54,000	Eladás növekménye	18,000
Változó költség	27,000	Változó költség növekménye	9,720
Fix költség	1,200	Fix költség növekménye	250
		Készletváltozása	900

Amikor az új feltételek bevezetésre kerülnek, a rendszeres vevők 80%-a fog a várakozások szerint élni a készpénzfizetési engedménnyel, és fizeti ki a tizedik napon tartozását. Az új vevőknek csak a 30%-a fog várhatóan engedményért folyamodni. Az előzetes elvárások alapján a tartozásokat, a számlaperiódust követő negyvenedik napon fogják kiegyenlíteni. A pénzalapok adózás utáni haszonáldozati költsége 12%. A társasági adó 18%. Bevezetésre kerüljenek-e az új hitelfeltételek?

Megoldás:

$$I_0 = ÁBF \times ÁNE + V \times ÁBF \times ÁNE_p + K - R$$

$$I_0 = \left[0{,}8x10\left(\frac{54000}{360}\right)\right] + \left[0{,}2x40\left(\frac{54000}{360}\right)\right] + \left[0{,}3x10x0{,}54\left(\frac{18000}{360}\right)\right] + \left[0{,}7x10x0{,}54\left(\frac{18000}{360}\right)\right] + 900 = 4317$$

$$RI = [E_n(1-V) - w - f](1-T) - rI_0$$

$$= [18\,000(1-0{,}54-972^{*}-250](1-0{,}18)-0{,}12x4317$$

$$= 5787{,}56-518{,}04$$

$$= 5269{,}52$$

Mivel az RI pozitív, az új hitelpolitika bevezetése javasolt.

$^{*}54000x0{,}002x0{,}80 = 864$

$^{*}18000x0{,}002x0{,}30 = \underline{108}$

$\underline{972^{*}}$

Rugalmas politika alkalmazása

Minden esetben, amikor a hitelekhez kapcsolódó döntés a hitelfeltételek lazítására irányul, a befektetés növekményét újra meghatározzák annak érdekében, hogy a (22) egyenlet jobb oldali első tagját, vagyis az $[ÁBF_r \nabla ÁNE]$ tagot, kizárják.

$$I_0 = V \times ÁBF \times ÁNE + H - L \qquad (23)$$

A módosított egyenlet a kötelezettségekbe és készletekbe történő beruházás növekményét jelzi azon a költségen, amely az új vevőknek történő hitelnyújtásból ered. A hitelfeltételek enyhítése nincs hatással a jelenlegi hitelvásárlókra, hiszen ők már a korábbi hitelfeltételek alapján is hozzájutottak a hitelhez.

Ha a vállalat a hitelfeltételek szigorítására vonatkozó rugalmatlan politikát alkalmaz, akkor az az eladási mennyiség, a készlet és a rövid lejáratú kötelezettség csökkenésével jár. A hitelfeltételek szigorítása hatással van a

már elnyert vevők némelyikére. A (23) egyenlet azonban még ebben az esetben is érvényben marad.

❑ *NPV modell infláció esetén*

Az infláció figyelembevételével a várt bevételt hozzá kell igazítani az infláció mértékéhez, a termék, a tényezők és a pénzügyi árakhoz egyaránt. Amennyiben a vezetés a megemelkedett költségek ellensúlyozására nem emeli meg a termék árát, akkor az a várt bevétel csökkenésével jár.

Az inflációt is figyelembe vevő NPV modell a következő lesz:
ahol,

$$NPV = -I_0\left[1+\sum_{t=1}^{m}\frac{(1+d)^t-(1+d)^{T-1}}{(1+r)(1+i)^t}\right]+\sum_{t=1}^{m}\frac{F(1+u)^t(1-r)}{(1+r)(1+i)^t} \qquad (24)$$

d: az infláció következtében létrejövő periódusonkénti nettó beruházási növekmény
u: az infláció következtében kialakuló periódusonkénti nettó pénzbeáramlás növekménye
r: a beruházáson várt valódi hozam
i: a pénzpiac elvárása az inflációval szemben

A $I_0 (1 + d)^T - (1+d)^{T-1}$ tag a nettó beruházásban bekövetkező növekedést jelzi, amely a T periódus alatt az infláció miatt szükséges. Például a 0,1, és 2 időpontokban megadható inflációs beruházásnövekmény I_0, I_0d, és I_0d(1+d).

A (24) egyenletben a $F(1 + u)^T$ kifejezés arra a tényre hívja fel a figyelmet, hogy a nettó pénzbeáramlás periódusonkénti állandó u inflációs rátával növekszik. Az $(1+r)(1+i)$ diszkontfaktort jól közelíti az $(1+k)$ érték, ahol $k = r+i$ a várt nominális megtérülési ráta. (A szorzat ri tagja többnyire elhanyagolható, mivel nagyon kicsi.)

Ha a pénzáram jelenértékét folytonos tőkésítés feltételezésével számoljuk, akkor a (24) egyenlet egyszerűbbé válik:

$$NPV = -I_0\left[\frac{k}{k-d}\right]+\frac{F(1+u)(1-r)}{k-u} \geq 0 \qquad (25)$$

Az NPV = 0 feltételből a maradványérték (RI) a következőnek adódik.

$$F(i-r)(1+u)(k-d)-k(k-u)I_0 = RI \qquad (26)$$

Ha nincs infláció a tényezőkben, a termék esetében illetve a pénzpiacokon, u = d = i = 0, és az eredmény k esetében: $k = r$, akkor a modell a (18) egyenlet RI modelljére egyszerűsödik.

Behajtási politika

A követelésekbe történő beruházás a hitelben történő eladások mennyiségétől és a behajtások átlagos futamidejétől függ. A cég követelései, *KV*, általában az átlagos napi eladások, *ÁNE*, és az átlagos behajtás futamideje, ÁBF, szorzataként határozhatók meg.

$$KV=ÁNExÁBF \qquad (27)$$

A gyakorlatban gyakori eset, hogy a vevő a hitelfutamidő lejártával nem egyenlíti ki tartozását. Az eladó cég a pénz behajtásának problémájával szembesül, amelyre időben fel kell készülnie, megfelelő behajtási politikát kell kialakítania. A cég behajtási politikája az a folyamat, amely során követeléseit érvényesíti. Ennek a politikának a hatékonyságát részben a behajthatatlan követelésekhez tartozó költségek elemzésével lehet lemérni. Ezen költségek szintje azonban nem pusztán a behajtási politikán múlik, hanem a cég hitelpolitikáján is. A hitel és behajtási politika elemzésére kialakított népszerű megközelítéseket, az átlagos behajtás futamidejét és a követelések korát veszik (Aging Accounts Receivable) alapul.

Népszerű behajtási technikák:

Amikor a követelések futamideje lejár, akkor az eladó cég általában a következő lépésekben gondolkodik:

1. leveleket küld vevőinek,
2. felhívja vevőit telefonon,
3. személyes látogatást tesz,
4. behajtó-ügynökséget alkalmaz,
5. eljárást indít vevőivel szemben.

Az egyik megközelítés, mely néhány esetben hatásos lehet, ha a cég megtagadja a vevő felé irányuló újabb szállításokat, míg az a határidőn túli számlák kiegyenlítéséről nem gondoskodik. Bár a behajtási erőfeszítések elsődleges célja, hogy éppen a határidőn túli fizetéseket gyorsítsák fel, illetve a kétes-követelések okozta veszteségeket minimalizálják, a cégnek mindenképpen el kell kerülnie, hogy konfliktushelyzetet indukáljon azon vevőivel szemben, akik általában fizetőképesek, bár az

adott pillanatban valamilyen oknál fogva határidőn túl csúsztak fizetésükkel. *A túl rugalmatlan behajtási erőfeszítés a jövőbeli eladások és profit visszaesését vonhatja maga után, valamint a vevők elpártolását a konkurenciához, amelyeknek a behajtási politikája sokkal rugalmasabb.*

A behajtási erőfeszítések növekedésével a következő eredmények várhatók:

Változók	A változás iránya	A profit hatása
Eladások mennyisége	Semmi vagy csökkenés	Semmi vagy negatív
Vevőkbe történő beruházás	Csökkenés	Növekedés
Behajtatlan követelés költsége	Csökkenés	Növekedés
Behajtási költség	Növekedés	Csökkenés

A behajtási politika meghatározza azt, hogy milyen behajtási erőfeszítéseket kell tenni ahhoz, hogy a kinnlevő számlákat be lehessen hajtani. Amikor meghatározza a behajtási erőfeszítések során alkalmazandó módszereket, akkor a cég fel kell, hogy mérje, mekkora forrásokkal rendelkezik a behajtás elősegítésére. Amennyiben a cég viszonylag korlátozott kerettel rendelkezik a határidőn túli adósságok behajtására, sokkal kevésbé költséges, és egyben kevésbé hatékony megoldásokhoz kell folyamodnia. Ilyenek például a felszólító levél küldése, vagy a telefonhívás segítségével történő felszólítás. Ha a cégnek bővebb költségkeret áll rendelkezésére az adott célra, sokkal célravezetőbb módszerekkel is élhet, mint például képviselők kiküldése. *Általánosságban véve minél nagyobb a cég behajtási költsége, annál rövidebb az átlagos behajtási futamidő, illetve annál alacsonyabb a követelésekből adódó vesztesége. A vállalat csak akkor kell, hogy a behajtási költségeit növelje, ha a határbevétel várhatóan meghaladja a behajtás költségnövekményét.*

Egy másik megközelítés a követelések lejárat szerinti csoportosítása. A lejárat szerinti analízis során a vállalat követeléseit aszerint csoportosítják, hogy hány nappal lépték túl lejáratuk határidejét. Ezen kategorizálás egyaránt megmutatja a követelések összegét és a teljes követelések kategóriánként vett százalékos megoszlását is. A lejárat szerinti analízis több információt szolgáltat, mint az átlagos behajtás futamidejére vonatkozó összegző ráták.

Irodalomjegyzék

Bélyácz Iván: Tőkeberuházási és Finanszírozási Döntések. Pécs, 1995, Janus Pannonius Tudományegyetem

Beranek,W.: The Optimal Cash Discount. Mimeo, August 1981, University of Georgia

Beranek, W.,–W.Taylor: Credit Scoring Models and the Cut-Off Point- A Simplification. Decision Science (July 1976): 394–404.

Bukics, R.L.,–W.T. Loven: The Handbook of Credit and Accounts Receivable Management. (Chicago, IL: Probus, 1987)

Emery, G.W.: Positive Theories of Trade Credit, Advances in Working Capital Management.Vol. 1: 115–130.

E. Altman: Corporate Financial Disterss. A Corporate Guide to Predicting, Avoiding, and Dealing with Bankruptcy. New York: John Wiley & Sons, 1983

Fehér M.–Somogyváryné Czink I.–Szabóné Guttyán M.: Mérlegtan és mérlegelemzés. Pécs, 1996, Janus Pannonius Tudományegyetem

Gentry, J.A.–J.De La Garza: Monitoring Accounts Receivable: Revised. Financial Management (Winter 1985),: 28–38.

J.F. Weston–T.E. Copeland: An Adaptation of Managerial Finance. Eighth Edition in 1995, ©1986 CBS College Publishing, New York

Komlósi Sándor: Bevezetés egyensúlyi és optimalizáló modellek vizsgálatának matematikai módszereibe. Pécs, 1996, Janus Pannonius Tudományegyetem

Leweller, W.G.–R.W. Johnson: Better way to monitor Accounts Receivable. Harvard Business Review (May-June 1972): 101–109

Mehta, D.: The Formulation of Credit Policy Models. Management Science (October1968): B30–B50.

Papp László: A kettős-könyvvitel elmélete. Pécs, 1999, Janus Pannonius Tudomanyegyetem

R.H. Cole: Consumer and Commercial Credit Management. eighth editon. Homewood, Ill: Richard D. Irwin 1987

Smith, J.K.: Trade Credit and Information Asymmetry,.Journal of Finance (September 1987): 863–872.

Lábjegyzet

1 Weston J.F., Copland T.E Managerial Finance. Second edition., UK, 1988

2 A lebegtetésről ebben a tanulmányban nem szólunk részletesebben, az érdeklődő olvasó erről a kérdéskörről a Weston és Copland által írt Managerial Finance című könyvből tájékozódhat.

3 Theodore N. Beckman. Credit and Collection: Management and Theory, New York: McGrow–Hill 1962

4 A beruházás szükséges megtérülése attól függ, milyen a beruházás kockázata, nem pedig attól, milyen forrásból finanszírozzák.

5 Feltételezzük, hogy a rendszeres vevőkre hatással vannak a változó hitelfeltételek.

BERÁCS József

RENDSZERVÁLTÁS ELŐTT A MAGYAR FELSŐOKTATÁS

A magyar oktatási rendszer színvonalának, minőségének megítélése meglehetősen ellentmondásos. Pozitív és negatív vélemények egyaránt megtalálhatók közöttük, noha abban szinte mindenki egyetért, hogy az egész rendszer – mint a központi szolgáltató rendszerek többsége – megérett a változásra. Ki-ki egyéni helyzetéből, pozíciójából adódóan fogalmazza meg jobbító javaslatait. A cikk szerzője – abból a felismerésből kiindulva, hogy egy-egy kritikus helyzetből több jó út is vezet a megoldásig – a menedzserek szerepét állítja vizsgálódásának középpontjába, melyen belül hangsúlyosan a felsőoktatásban érvényesülő piaci nyomás hatására felértékelendő menedzseri, vállalkozói, kockázatvállalói képességek érvényesítésének lehetőségeit vizsgálja.

A magyar közoktatási rendszerben érintettek gyakran pozitív képet alkotnak magukról. Él még a mítosza a világhírű magyar oktatásnak is. A Figyelő egyik legutóbbi cikke szociológus kutatók eredményeire hivatkozva meglehetősen sommás véleményt fogalmaz meg. „A magyar óvodákat a világ legjobbjai között tartják számon, s még az általános iskolák is jól szerepelnek a nemzetközi összevetésben. Ugyanezt a középiskolai képzésről már csak nagy jóindulattal lehet elmondani, az egyetemek és főiskolák pedig nem állják ki a próbát." Kertész (2000). Ezt a képet erősítik meg olyan kutatók, akik empirikus nemzetközi összehasonlító vizsgálatokra támaszkodva formálnak véleményt a magyar felsőoktatásról. (Bródy: 2000)

A 2000-ben született gyermekek esélyeit latolgatva a Figyelő szerint minél több időt tölt el valaki az oktatásban, annál inkább „leszakad" a nemzetközi élmezőnytől. Amikor megszületünk akkor még nem vagyunk lemaradva fejlettebb nyugat-európai, amerikai társainktól. Az óvodában még sikerül ezt előnyünkre fordítani, de a felsőoktatásban már végleg a visszájára fordul a helyzet.

Mindehhez nagymértékben hozzájárul a *paternalista állam*, amely a polgárok állam által való kifosztását valósítja meg, miként a jövő század fényeit és árnyait felvillantó cikkében írja egy szociológus: „A paternalista állam csalárd módon visszaél a szolidaritás alapvető emberi értékével, mert mielőtt reményt adna, reménytelenségbe taszít. Elég ha egy pillantást vetünk a magyar egészségügy kegyetlen gépezetére. De ugyanez a kép, ha a *felsőoktatásra*, a rendőrségre, a MÁV-ra, a postára, és az állam által fenntartott többi szervezetre gondolunk, melyek kevesek boldogulására egyidejűleg tartják fenn a többséget gyötrő hiányt és pazarlást." Csepeli (2000) 15. old.

A paternalizmus túlélése azért is káros, mert egy tipikus magyar pesszimista mentalitással párosul, amely mentalitás nem hisz abban, hogy az egyén képes kezébe venni sorsa irányítását. A racionális állam és a racionálisan viselkedő egyén, illetve állami intézmény anakronisztikusan fennmaradó hiányát hamarosan el fogja sodorni a környezetben már bekövetkezett és az előttünk álló évtizedben bekövetkező változás.

Nevezetesen az üzleti szférában megfigyelhető *piaci rendszerváltás*, valamint az *Európai Unióhoz* való csatlakozás két olyan meghatározó tényező, amelyek fokozatosan fejtik ugyan ki hatásukat, de 2010-re elemi erővel fognak utat törni a felsőoktatásban is. Ennek hatására már

nem elodázható vezetői kérdés lesz a *felsőoktatásban a menedzserek alkalmazása*, hanem elemi igény, amely nélkül nem működhetnek sikeres intézmények. Az egyetemi integráció részben felgyorsította 2000-ben a konfliktushelyzetek kirobbanását, másrészt egyre többek számára világossá tette, hogy itt rendszerváltásra van szükség. Barakonyi (2000): Miért beteg a magyar egyetemi menedzsment című cikkében mint egy volt gyakorló rektor átfogó diagnózist készít a „betegség" okairól és a szükséges teendőkről. Valószínűleg általában mindenki egyetért vele amikor a professzionális vezetés hiányáról hall („A rektor munkáját rektorhelyettesek segítik: ők is ugyanolyan *amatőrök a mendzseri felkészültséget illetően*, mint a választott rektor". Barakonyi 2000: 62. old), legfeljebb magára csak korlátozottan tartja érvényesnek az egyes megállapításokat.

Ami a teendők megfogalmazását illeti olyan bonyolult, a kormányzati, a törvényhozási, a gazdálkodási rendszer számtalan elemét magában foglaló intézkedési csomag kerekedik ki, amelynek láttán az embernek a sokfejű sárkány meseképe jelenik meg, amelynek hiába vágjuk le az egyik fejét, az mindig újranő. A magyar felsőoktatás sok sebből vérzik, ahol fokozatosan minden sebet be kell kötni, de van egy fő problémája, amely megoldása nélkül a siker legalábbis kétséges. Ez pedig a *vállalkozói típusú menedzserek hiánya*. Azé a menedzseré, aki anyagilag is motivált. Ha igaz, hogy az oktatási és kutatási tevékenység nincs értékén megfizetve, akkor *tízszeresen igaz, hogy a felsőoktatásban a menedzseri, vezetési feladat nincs megfizetve*. Ha igaz, hogy az előzőn változtatni kellene, akkor méginkább igaz, hogy az utóbbin a jó gazda gondosságával változtatni kötelességünk. A jó vezető felismeri a jó vezető premizálásának fontosságát, de éppen a jó vezetők hiányoznak a felsőoktatásban. Olyan ez mint a 22-es csapdája.

Ennek a dilemmának a feloldását szeretném elősegíteni írásommal, amelyben két fő témakört érintek. Először a környezeti feltételeket elemzem, majd a vezetői motiváció elveit és technikáját tekintem át. Végül a rendszerváltást elősegítő javaslatokat fogalmazok meg.

A rendszerváltás környezeti feltételei

Közgazdasági realitások

Minden iparágnak vannak növekedési, érettségi és hanyatlási szakaszai. Vannak hosszú távú trendek, amelyeket különböző időtartamú ciklusok jellemeznek. Igaz ez a magyar felsőoktatásra is. Ha az 1918 és 1998 közötti nyolcvan éves időszakot nézzük, akkor a hallgatói létszám nyolc ezer főről 259 ezer főre növekedett. Ez évi átlagban kb. öt százalékos növekedésnek felel meg, alig haladva meg a gazdasági növekedés ütemét. Alakulása egyenlőtlen, szórása a növekedés értékének kétszeresét is meghaladja. „Az így keletkezett ingadozások már egymagukban elégségesek arra, hogy lesújtó ítéletet fogalmazzunk meg az állam jótékony „kiegyensúlyozó szerepének" érvényesüléséről. Az ilyen gödrös utat nemhogy a természetük szerint nehezen változó egyetemi intézmények, hanem ennél jóval rugalmasabb szervezetek sem volnának képesek súlyos feszültség és rongálódás nélkül bejárni." (Bródy: 2000, 826. old.)

Ha csak a legutóbbi időszakot nézzük, akkor azt látjuk, hogy az 1969 és az 1976 közötti egyenletes hallgatói létszámnövekedést tizenötesztendős stagnálás követte. *(1. táblázat).*

1. táblázat

A hallgatói létszám alakulása a magyar felsőoktatásban az elmúlt négy évtizedben (ezer fő)

Év	Ezer fő	Év	Ezer fő	Év	Ezer fő	Év	Ezer fő
1961	53	1971	86	1981	103	1991	107
1962	67	1972	91	1982	101	1992	117
1963	82	1973	98	1983	100	1993	134
1964	92	1974	103	1984	100	1994	155
1965	94	1975	108	1985	99	1995	180
1966	90	1976	111	1986	99	1996	199
1967	84	1977	109	1987	99	1997	234
1968	79	1978	106	1988	99	1998	259
1969	79	1979	103	1989	101	1999	280
1970	81	1980	101	1990	102	2000*	300
						2010*	400

Forrás: Bródy (2000) 831. old.
* Becsült érték

Míg 1976-ban 111 ezer fő, addig 1992-ben 117 ezer fő tanult a magyar felsőoktatásban. Tekintsünk most el a hallgatói létszám változását nagymértékben meghatározó demográfiai ingadozásoktól. A hallgatói létszámot mint a piac volumenének legjellemzőbb mutatóját tekintve az elmúlt évtizedben történelmi mértékű változások következtek be. Az 1988 és 1998 közötti tíz esztendő alatt a hallgatói létszám két és félszeresére nőtt, miközben az egy főre jutó GDP, a gazdasági növekedés legátfogóbb mércéje stagnált. A kormányzat fajlagosan a GDP 5–6

százalékát kitevő összeget költ az oktatásra, amivel az OECD országok között Magyarország a vezetők közé sorolható. Ugyanakkor ez az arány azt jelenti, hogy a felsőoktatási intézmények egyidejűleg, egy hallgatóra vetítve reálértékben a tíz évvel ezelőtti költségvetési támogatás 30–40 százalékát kapják meg. (Chikán: 2000). Ilyen körülmények között felértékelődött a finanszírozás kérdése.

Egyetemek, főiskolák finanszírozása

Az eredendően állami, közösségi finanszírozási rendszer az oktatás piacosodásával mindenütt utat nyitott a résztvevők, diákok tandíjfizetésére, illetve bizonyos költségfajták átvállalására. A világ vezető országaiban óriási változatossága alakult ki annak, hogy milyen arányban fizeti az egyén közvetlenül, illetve közvetetten, az adófizetők pénzéből a taníttatását.

Először az USA-ban jelentek meg a magánegyetemek, amelyek teljes mértékben a piaci alapon szerzett bevételeikből éltek. Nyugat-Európában nagy változatossága van a költségvetési támogatás arányának, különböző hitelkonstrukciók alakultak ki, amelyek a diákok egyéni tanulását hivatottak elősegíteni. Meglepő adat, hogy Japánban a hallgatók háromnegyede magán felsőoktatási intézményben tanul, míg az Amerikai Egyesült Államokban csak egynegyede. Hrubos: (2000)

A magyarországi ún. állami finanszírozású hallgatói létszám mellett növekedésnek indult a magániskolákban, illetve az ún. költségtérítéses programokban részt vevő hallgatók száma. A vállalatok ilyen irányú növekvő kiadásai mellett a háztartások kiadási szerkezetében is az egyik legdinamikusabban növekvő tételt jelenti az oktatás. Ha a felsőoktatási intézmények bevételszerkezetét vizsgáljuk, akkor azt látjuk, hogy az oktatási célú költségvetési támogatás súlya relatíve csökken, míg az ún. saját bevételek aránya fokozatosan nő. Ha az orvosi egyetemek klinikáit, az agráregyetemek tangazdaságait stb is figyelembe vesszük, akkor makroszinten már kb. 50–50 százalékot tesz ki az oktatási célú költségvetési támogatás és az intézmények egyéb jellegű költségvetési, illetve saját bevételei. A kormányzat ösztönzi, az intézmények pedig rá vannak szorulva a saját bevételek növelésére. Egyre inkább versenypiaci feltételek mellett kell az intézményeknek gazdálkodni.

Az oktatás mint szolgáltatás, új technológia

Az oktatás ágazati besorolását tekintve mindig is a szolgáltatási szektorba tartozott. Más szolgáltató ágazatba sorolt társával együtt azonban csak az elmúlt évtizedekben indult dinamikus növekedésnek. Ez a növekedés eredményezte, hogy a piaci mechanizmusok egyre inkább hatással vannak rá, és egyre inkább mint marketing értelemben vett terméket kell néznünk az oktatási tevékenységet.

A felsőoktatási piac hagyományosan hiánypiacként működik Magyarországon. Még 2000-ben is lényegesen kevesebb egyetemi, főiskolai férőhely volt mint ahány jelentkező aspirált rá. A makrószintű hiány mellett azonban nagyon sok olyan szak is létezik, ahol már túlkínálat van, ahol már strukturális problémák merülnek fel. Az integrált egyetemek esetében ezek a problémák már nem minisztériumi, hanem egyetemi szintű problémaként jelennek meg.

Az ország egyik legnagyobb egyeteme a Pécsi Tudományegyetem (PTE) 25 000 hallgatóval és 5000 alkalmazottal, 18 milliárd forint éves költségvetéssel már egy igazi nagyüzem. Az oktatási és fejlesztési rektorhelyettes mellett Magyarországon elsőként marketing-rektorhelyettes is funkcionál. Így már érthető, hogy a csaknem 200 szakra – amelyek közül az ide látogató hallgatók válogathatnak – úgy tekintenek mint 200 termékre. „Az eltérő piaci pozíciójú karok és szakok átrendezése fontos feladat: a húzó szakokat és karokat fejleszteni akarják, a piacképteleneket átalakítják vagy megszüntetik. Elkészült az intézményfejlesztési terv – IDP – százhetven ember munkálkodott rajta és több mint hétezer ember véleményét kérték ki hozzá." (Magyar Nemzet, 2000. aug. 18. Melléklet I. old.). A vezetés egyhangúan a szolgáltató egyetemmé válást mint víziót fogalmazta meg, mint amely a leginkább alkalmas filozófia a versenyhelyzetben való helytálláshoz.

Az oktatás mint tevékenység hatalmas technológiai fejlődésen ment át az elmúlt évtizedekben a fejlett országokban. Az Internet, a tudásalapú társadalom kibontakozásával újabb forradalmi változás előtt áll. A magyar egyetemeknek úgy kell az új változásokra felkészülniük, hogy közben át kell ugrani bizonyos fejlődési fokozatokat. Egyidejűleg le kell győzni azt a visszahúzó magatartást, professzori mentalitást, amely nem ismeri fel, hogy az oktatási tevékenységnek is van technológiája, vannak üzemeltetői, akiknek szerepe fokozatosan felértékelődik. Felértékelődik mert a felsőoktatás „mint áru tömegszerűvé válik és ez a tömegszerűség minőségileg mást takar mint az alapfokú közoktatásban.

A felsőoktatás tömegszerűvé válása

Piaci, marketing szempontból egy-egy iparág termékeinek tömegszerűvé válása óriási változásokat indukál az iparág vállalatainak mindennapi tevékenységében. A

tömegszerűséget általában azon mérjük le, hogy a potenciális fogyasztói kör hány százaléka jut hozzá a termékhez, illetve milyen természetes telítettségi szint létezik. A gépkocsik esetében például Amerikában a huszas évekre tehető a tömegszerűvé válás kezdete, amikor a háztartások kb. 10–15 százaléka jutott hozzá autókhoz. Ezután hullámzásokkal ugyan, de nyolcvan év kellett ahhoz, hogy gyakorlatilag minden háztartásban legyen legalább egy, többeknél két-három autó.

A felnőtt lakosság felsőoktatási diplomával rendelkező hányada a századfordulón még tízezrelékben volt mérhető. Ma viszont már százalékban fejezhető ki, de hamarosan eljön az idő amikor meghaladja a tíz százalékot. Jelentős azok száma akik már második vagy harmadik diplomával is rendelkeznek. A diploma – jellegéből adódóan (legalábbis ami az elsőt illeti) – olyan termék, amely – az autótól eltérően – életkori sajátosságokhoz kapcsolódik. Azok szerezhetnek diplomát, akik felvételt nyernek valamilyen felsőfokú intézménybe.

Amerikában már a nyolcvanas évek végén a 20–24 éves korosztály ötven százaléka valamilyen felsőfokú intézménybe járt. A kilencvenes években Japán is átlépte ezt a küszöböt, míg több nyugat-európai ország megközelítette. Magyarországon 1990-ben a 20–24 éves korcsoport létszáma 679 000 ezer fő volt, nappali tagozatos képzésre 76 600 ezer fő járt. Durván azt vélelmezhetjük, hogy a korosztály tíz százaléka járt felsőfokú intézménybe. 2000-re ez a szám huszonöt százalék körül lehetett, míg a kormány beiskolázási tervei alapján 2010-re várható az ötvenszázalékos arány elérése. Ez tekinthető egyfajta telítettségi pontnak, a tömegszerűség teljes kibontakozásának. Egyes megközelítések szerint a tizenöt százalék alatti részvételi aránynál a felsőoktatás ún. elit szakaszáról beszélhetünk, szemben az ezt követő tömegesedési szakasszal. Hrubos: (2000)

A tömegszerűség magával hozza a differenciálódást, a különböző költségigényű és szakmai tartalmú, eltérő arculattal rendelkező intézmények kialakulását. Új tartalmat és piaci értéket hordozó márkák jelennek meg, amelyek menedzselése újszerű vezetési feladatokat jelent.

A vezető iskolák hallgatóikat egyre nagyobb arányban a külföldi piacokról toborozzák.

A felsőoktatás nemzetközivé válása

Minden ágazatban ún. stratégiai megrázkódtatásra lehet számítani akkor, amikor a kereskedelem, a termelés nemzetközivé válása következtében a verseny is a nemzetközi szintéren folyik. Ez az az időszak amikor kiderül, hogy egy-egy ország képes-e az adott ágazatban nemzetközileg versenyképes terméket előállítani. Ha nem, akkor könnyen bekövetkezhet, hogy megszűnik az adott termék, szolgáltatás nemzeti előállítása. A fizikai termék és a szolgáltatás mint termék közötti különbségtétel egyik sajátossága, hogy a szolgáltatás alapvetően helyhez, személyhez kötött és ennek következtében az előállítása is nagymértékben helyhez kötött. Ez a sajátosság az egyik oka, hogy a szolgáltató szektorban a verseny általában és különösen nemzetközileg kevésbé érvényesül. Akinek most, Lajosmizsén fáj a foga, az ott és azonnal szeretne kezelést és nincs módja mérlegelni azt, hogy egy holland fogorvos mennyivel jobb lenne.

Óvodáink nemzetközi színvonala joggal tölt el büszkeséggel. Nagy valószínűséggel megvan a társadalmi hatása is, de kicsi az esélye annak, hogy mint sikeres szolgáltatást külföldinek adjuk el. Ugyanúgy kicsi az esélye annak, hogy amennyiben rossz az óvodai oktatás színvonala, akkor külföldre, mondjuk Svájcba küldjük óvodás korú gyermekünket. Ezzel szemben a felsőoktatásban a hallgató – felnőtt létéből adódóan – mobil és megteheti, hogy a „termelés telephelyére", a külföldi egyetemre utazik részképzés vagy diplomaszerzés céljából. Az oktatás tömegszerűvé válásával ez egyre inkább jellemző lesz. A nyelvi meghatározottság miatt azonban csak kevesek (a világnyelveket beszélő nemzetek) számára adódik természetes lehetőségként külföldi hallgatók befogadása.

A statisztikai adatok nagymértékben alátámasztják ezeket a megállapításokat. 1990-ben kb. egy millió diák tanult külföldi egyetemeken. Ennek kb. ötven százaléka, azaz fél millió külföldi hallgató az Egyesült Államokban volt, leküzdve a kontinensek közötti nagy földrajzi távolságokat. A hatalmas amerikai felsőoktatási piacon (kb. tíz millió hallgató) belül öt százalékot tett ki a külföldi hallgatók aránya. Az Európai Únió tizenöttagállamát tekintve 1995-ben alakult ki hasonló öt százalékos arány. A kilencvenes évek trendje azt mutatja, hogy a globalizáció egyik legdinamikusabb ága a felsőoktatási piac. Az áruexport esetében megfigyelhető jelenség, miszerint az export növekedésének az üteme meghaladja a termelés növekedését, igaz a felsőoktatásra is.

A magyar hallgatók számára már a 90-es évek is a nyitás időszaka volt, a TEMPUS, az ERASMUS és más programok nyújtották a legfőbb lehetőséget a külföldön tanulásra. Az Európai Unióhoz való csatlakozás viszont korábban nem tapasztalt méretűvé fogja duzzasztani azok számát akik külföldön akarnak majd diplomát szerezni. A

1. ábra

A felsőoktatási piac változásából adódó menedzseri feladatok

Környezeti változások	Menedzseri feladatok
Hallgatói létszám növekedése	Menedzseri, vállalkozói szemléletmód megjelenítése
Intézmények saját bevételekből történő növekvő mértékű finanszírozása	A magas tudomány és a tudósok értéken történő eladása
Oktatási szolgáltatás technológiai fejlesztése, Internet korszak	Professzionális középvezetői réteg kialakítása
A felsőoktatás tömegszerűvé válása	Kancellári, vezérigazgatói funkció megteremtése
A felsőoktatási piac nemzetköziesedése	A kiválóság jutalmazása, motiválása minden területen
	Rugalmas szervezeti forma (pl.mátrix) kialakítása

hazai felsőoktatás színvonala közvetlen tapasztalat alapján fog megmérettetni és amennyiben gyengének találtatik, a leginkább fizetőképes keresletről kell lemondania. Görögország tapasztalata intő példa lehet arra, hogy amennyiben nem versenyképes a hazai felsőoktatási kínálat, akkor a gazdagodó állampolgárok inkább külföldre küdik gyermekeiket. Az Európai Unióban a kilencvenes években a külföldi hallgatók rangsorát még a görögök vezették.

A környezeti változások öt elemét tekintettük át, amelyek egymással is kölcsönhatásban vannak, de mindegyikük közvetlen vezetői, menedzseri reakciókat igényel. Az *1. ábrán* feltüntettünk néhány koncepcionális és néhány konkrét menedzseri feladatot. A következőkben döntően a menedzserek játékterét meghatározó jövedelmi viszonyokkal foglalkozunk.

Bérezés, motiváció, vezetői érdekeltség

A felsőoktatás rendszerváltás előtt áll. Ha belegondolunk a környezeti változások következményeibe, akkor mindenki számára világossá kell válni, hogy nemzetközi versenyképességre csak kellően motivált, ambiciózus vezetők irányításával tehetnek szert felsőoktatási intézményeink. Kiinduló hipotézisem az, hogy *a jelenlegi vezetői, bérezési, motivációs rendszer fennmaradása mellett kudarcra van ítélve a felzárkózás.* A felsőoktatási terület közszolgálati jellege lényegesen megváltozott és a piaci mechanizmusok nagymértékben érvényesülnek az állami tulajdonlás ellenére is. Megállapításaink alapvetően az *állami kezelésű intézményekre vonatkoznak* és kevésbé érvényesek a magán, alapítványi vagy másféle üzemeltetésű intézményekre.

A vezetői motiváció természetéről a felsőoktatásban

Az ókori kereskedelemben már megkülönböztették a profitra, nyereségre törekvő kereskedőt a közszolgálati funkcióként kereskedéssel foglalkozó személytől. Ez utóbbi személyt (mint pl. a bibliai Józsefet) elsősorban a státusának ellátásából fakadó kötelességtudat motiválta. Helyt akart állni és az erkölcsi elismerés volt a legfontosabb számára. Jövedelme csak annyiban volt érdekes, hogy életkörülményei ne térjenek el nagymértékben a státusától elvárt életszínvonaltól.

Magyarországon az állami felsőoktatás vezetői *rektorok, dékánok, tevékenységük ellátásáért vezetői pótlékban részesültek.* A megnevezés önmagáért beszél: a vezető korábbi tevékenységéhez mérten pótlólagos tevékenységet végez és ezért pótlékban részesül. A pótlék természetesen nem elegendő ahhoz, hogy abból az ember megéljen. Az intézmény jellegétől és méretétől függően a korábbi oktatási tevékenységért kapott jövedelem tíz-ötven százaléka közé esett a nagysága. A vezetői funkció elvállalását elsősorban a státus motiválta. Az emberek jelentős részének a hatalom birtoklása és az abból adódó lehetőségek kiaknázása személyes kielégülést jelent. Kornai (1980) szemléletesen mutatja be, hogy a szocialista hiánygazdaság bérviszonyai között is, amelyre a nagyfokú nivellálás volt a jellemző, hatott a motivációnak ez az ága. Hatott, mert különböző járulékos kedvezmények kapcsolódtak hozzá. Pl. külföldi utazások, amelyekre a keresetekből nem tellett volna. (Erre vezethető vissza, hogy a minisztériumnak hatvan napban kellett maximalizálnia a felsővezetők külföldi tartózkodását, nehogy mindig úton legyenek és ne foglalkozzanak a céggel!) A

vezetői funkció ellátása az egyéni kapcsolatrendszeren keresztül hosszabb távon is megtérülni látszott.

Az üzleti szférában, a gazdasági életben a kilencvenes években bekövetkezett változások hatására a vezetők díjazása a felelősségvállalással, kockázatvállalással és a teljesítménnyel arányosan szinte mindenütt a vállalati átlagbérek, átlagjövedelmek öt-tízszeresére nőtt. Általában vitatkozni lehet a konkrét mértéken, a veszteséges tevékenység esetén is kifizetett magas prémiumokon, de senki sem vitatja a vezető menedzseri teljesítményéért járó magasabb díjazását az átlagdolgozókhoz képest.

A körülmények ilyetén megváltozása ellenére a felsőoktatásban a figyelem középpontjában az átlagbérek, az oktatói, kutatói jövedelmek emelése áll, és közben továbbra is méltánytalanul háttérbe szorul az első, illetve a második vonalban lévő vezetők menedzseri feladatokért járó díjazása. Erre vezethető vissza, hogy a kilencvenes években megszűnik a vezetői pozíció vonzereje. A megüresedett dékáni állásokra gyakran „lasszóval kell fogni a vezetőt". Majdhogynem kockadobással döntik el a potenciálisan szóba jöhető jelöltek, hogy ki vállaljon a köz szolgálatában három évet.

Nem ritka az olyan dékán, aki saját elmondása szerint alig várja, hogy azon a heti egy vagy két napon, amit a dékáni hivatalban, dékánként kell eltölteni túl legyen. Elsősorban az motiválja őket, hogy minél rövidebben letudják a bürokratikus teendőket. Főleg reaktívak nem pedig proaktívak. Úgy élik meg a dékánságot mint ami elvonja őket a tudományos, az oktatási és más közéleti tevékenységtől, attól amit szívesen végeznek. Kötelességtudatból vezetők akik meg is nyugtatják magukat azzal, hogy a vezetői pótlékhoz mérten többszörösen is megdolgoztak a pénzükért. De természetesen pénzről ők nem beszélnek, mert „illetlen" lenne, arról mindig a feletes vezető vagy a tulajdonos szokott beszélni.

Michael Spence neves tudósként, kutatóként tíz évig volt a Stanford University Business Schooljának a dékánja. Amikor 1999-ben leköszönt és meghúzta a tíz év mérlegét, akkor számba vette az egyetem fő erőforrásait: a tanárokat, fogyasztóit a diákokat és a volt diákokat, a programokat, amelyeket tíz év alatt fejlesztettek ki. Különös hangsúlyt helyezett arra, hogy a fejlődés, a növekedés egyik motorja az a 170 millió dollár volt, amit a School részére sikerült megszereznie. Nem elhanyagolható az sem, hogy az újonnan megválasztott dékán részére elkülönítettek tíz millió dollárt (három milliárd forintot), abból a célból, hogy célkitűzései megvalósításának ne legyenek már az indulásnál finanszírozási akadályai.

Az új dékán Robert Joss – akit egyéves kereső munka után több mint száz potenciális jelölttel való beszélgetés után választottak meg – amikor 2000-ben megvonta első évének mérlegét, számtalan lelkesítő tényt sorolt fel. Megemlítette, hogy a 75 éves évfordulót 3000 volt diák ünnepelte velük a campuson. Életének egyik legizgalmasabb és legtermelékenyebb évének aposztrofálta dékánságát, de nem mulasztotta el megemlíteni. „Manapság csodálatos dolog a menedzsmentoktatással kapcsolatba kerülni. A világ tele van pénzzel, tőkével és technológiai megoldásokkal, *de nagy hiány van jó menedzserekből*".

Ha ez igaz Amerikára akkor méginkább igaz Magyarországra. Amerikában is nehéz jó dékánt találni. Nyilvánosan természetesen nem beszélnek, írnak jövedelmekről, de tudni lehet, hogy egy sikeres dékán négy-ötször annyit keres mint egy átlagos főállású tanár. Ezek az arányok hasonlóak Angliában, vagy Kanadában is.

Paradox módon a menedzseri képességek, a vállalkozói attitűd nem csupán az oktatásban, hanem a tudásbázisú iparágakban is hiánycikk. „A *tudásbázisú* iparágakban tapasztalható nagyszámú kudarc és csőd jórészt a tudásbázisú – különösen a csúcstechnológiában érdekelt – *vállalkozóknak* tudható be, hiszen *hajlamosak mindent és mindenkit lenézni*, ami nem „magas tudomány", vagy aki nem saját területük szakértője." (Drucker /1993/: 130 old.) A pozitív kivételek között említi meg Drucker az Intelt, akinek vezetője több sikeres könyvben fejtette ki, hogy mennyire fontos a vezetők stratégiai felkészültsége, különösen válsághelyzetekben, illetve változások időszakában. Az ún. stratégiai inflexiós pontokon való áthaladás időszaka zavarodottságot, bizonytalanságot és összeviszszaságot hoz magával. „A változásmenedzselés körüli retorika ellenére az igazság az, hogy mi vezetők gyűlöljük a változást, különösen ha minket érint". (Grove 1998. 104. old.) Ha így nyilatkozik a világ egyik legsikeresebb és legjobban fizetett menedzsere, akkor igazán nincs sok csodálnivaló azon, hogy a rosszul fizetett, oktatási, egészségügyi vezetők nem lelkesednek a változásokért. Különösen akkor ha mindkét ágazat éppen rendszerváltás előtt áll.

Orvosok és az egészségügyi felsőoktatásban tanítók jövedelme

A piacgazdaság hiányának egyik leglátványosabb megjelenési formája az egészségügyben szokásos hálapénz, amely a legális és a fekete gazdaság megtűrt keveréke. Annak a beismerése, hogy az orvosokat az állam rosszul fizeti meg és ezért jár nekik az anyagi kompenzáció. A jövedelem-kiegészítésnek ezt a formáját részben az teszi elfogadhatóvá a társadalom számára, hogy ön-

kéntes és tényleges teljesítményhez kötődik. Egy sebészi beavatkozás sikeressége után a páciens jó szívvel fizet az orvosnak. A hálapénz átadása és átvétele mindkét fél számára kényelmetlen ugyan, de az emberek nyolcvan százaléka elfogadja mint „szükséges rosszat". Egy 1999-ben végzett empirikus kutatás, amely a hálapénz jelenségét vizsgálta a magyar egészségügyben, arra is választ keresett, hogy mekkora összeget tesz ki a hálapénz makro- és mikrogazdasági szinten. Bognár–Gál–Kornai (2000) arra a következtetésre jutott, hogy éves szinten egy átlagos orvos hálapénzből származó bevétele bő másfélszerese hálapénz nélkül vett nettó jövedelmének.

A kutatócsoport által vizsgált orvoscsoport 1998-as bruttó havi bére 100 000 forint körül volt, amelyből az ismert adózási feltételek mellett a nettó hivatalos jövedelem alig haladta meg a havi 60 000 forintot. Ha a nettó hálapénzzel megnövelt összes nettó jövedelmet „felbruttósítjuk", akkor az „átlagorvosunk" 1998-ban megközelítőleg 280 000 forint bruttó jövedelmet realizált.

Az orvosok egy része kiegészítésként magánpraxist is folytat, amelyből származó jövedelmére nincs adatunk, de vélelmezzük, hogy legalább az alapfizetésével megegyező összeget, azaz 100 000 forintot megkeresnek. Az ily módon összeálló jövedelem képezi a mérlegelés alapját azoknál – a ma még kisebbségben dolgozó – orvosoknál, akik a főállású magánpraxist vállalják (pl. fogorvos), illetve egy magánklinikánál helyezkednek el. Ez utóbbiaknál mint a piacgazdaság intézményeinél ugyanis értelmetlen a hálapénz, hisz a beteg megfizeti a szolgáltatás árát.

Ha az orvosi egyetemek és egészségügyi főiskolák tanárait nézzük, akkor azt vélelmezzük, hogy a szakmai presztizsükből adódóan az átlagos jövedelmük nem kisebb az átlagorvosnál. Az életkori sajátosságok, illetve a kutató orvosok hálapénzből való kizárása miatt viszont valószínűleg sokkal nagyobb a szórás közöttük. Más szóval egy fiatal kutatóorvos nagyon keveset, míg egy tanszékvezető és klinikai főosztályvezető orvos nagyon sok hálapénzt kap. A hálapénz mennyiségét befolyásoló tényezőket rangsorolva maguk az orvosok úgy vélekedtek, hogy az orvos több hálapénzt kap ha olyan a szakterülete (87%), magas a beosztása (76%) és jó a hírneve (74%). Az adott orvosi kezelésnél nyújtott teljesítménye csak kisebb mértékben (35%) befolyásolja a hálapénz nagyságát. (Bognár–Gál–Kornai /2000/: 306. old.)

A felsőoktatási dolgozók jövedelmi viszonyai

A tanári pályák alulértékeltségének a problémáját minden kormányzat elismerte, közszolgálati jellegéből adódóan mégis itt vezetődött le a gazdasági visszaesés sok-sok hordaléka. Emiatt érthető, hogy a társadalmi problémák iránt érzékenyebb szociológusok erőteljesebben ostorozzák a paternalista államot. Az egyének viszont a túlélés stratégiáját követve, a mikroökonómia törvényeit is betartva igyekeztek megtalálni az egyéni jövedelemszerzés különböző módozatait.

Az egyetemi oktatók nem folyamodhattak ahhoz mint az orvosok, hogy a sikeres tanítás fejében hálapénzt fogadjanak el. Ehelyett éltek a *kötetlen munkaidő nyújtotta szabadság lehetőségével*, azaz eladták a munkaerejüket. Minél inkább leértékelődött a hivatalos bérük a megélhetési költségekhez képest, annál inkább rákényszerültek az alaptevékenységen kívüli feladatok elvégzésére, saját maguk menedzselésére. Mérnökök, mérnöki tervező irodákat, közgazdászok könyvelő és tanácsadó irodákat nyitottak. Mások az újonnan alakuló oktatási intézményekben, programokban vállaltak óraadást. Jelentős hányadukat felszívta az üzleti, gazdasági és a politikai élet. Különösen a frissen végzettek körére gyakorolt nagy vonzerőt az egyetemhez képest magas jövedelemszerzési lehetőség, így kevés tehetséges fiatal maradt az oktatási és kutatási pályán.

Az egyetemi oktatók kötetlen munkaidő beosztása a világon mindenütt ahhoz vezet, hogy lehetőségük van külön munkák (pl. tanácsadás, vállalati oktatás) vállalására. A vezető, sztár tanárok ily módon alapfizetésükhöz képest jelentős jövedelemre tehetnek szert, de nem ez a jellemző. Pontos statisztikával nem rendelkezünk, de számtalan személyes beszélgetésből az derül ki, hogy az „átlagtanár" az alapfizetését 10–20 százalékkal egészíti ki más munkákból. Az egyetem ugyanis a tisztességes fizetésért, tisztességes oktató- és kutatómunkát vár el és korlátozza a külső munkavégzést.

A politikai rendszerváltás (1989) előtt már volt lehetősége a magyar egyetemi oktatóknak is külső vállalkozásokban dolgozni, de az „átlagtanár" külső jövedelme nem haladta meg a 20–30 százalékot. A 90-es évek végére ez az arány drámaian megváltozott. 1990-ben 17 302 oktatót regisztráltak a magyar felsőoktatásban. 2000-ben számuk alig haladja meg a 20 000 főt, miközben a hallgatói létszám 100 ezerről kb. 300 ezer főre nőtt.

A termelékenység növekedése kevés iparágban volt ehhez mérhető. Ennek ellenére az egyetemi oktatói alapfizetések 2000-ben a havi 50 000 forintos tanársegédi kezdő fizetések és a 150 000 forintos csúcs egyetemi tanári fizetések között helyezkedtek el. A bruttó 100 000 forintos átlagjövedelem mellé az átlagtanár 2,5–3-szor annyi jövedelmet igyekszik megszerezni, hogy életszínvonala megközelítse a foglalkozásától elvárhatót. Ezt csak úgy tudja teljesíteni, hogy aránytalanul sokat vállal.

A kötetlen munkaidő sok-sok „túlórában" nyilvánul meg, a kutatás, a publikáció háttérbe szorul, az oktatás minősége romlik.

A felsőoktatási „átlagtanár" jövedelemforrásait hat csoportba sorolhatjuk, miként a *2. táblázatban* látható. A jövedelem százalékos megoszlása 2000-re szakmai becslésnek tekinthető. A becslés mögött minden sornál különböző információkra épülő megfontolások vannak, amelyeket most nem részletezünk. Jellegét tekintve felhasználtunk egyéni „jövedelem bevallásokat", amit kollégák fogalmaztak meg, hogy miből is élnek, makrogazdasági adatokat és intézményi (egyetemi, főiskolai) költségvetési adatokat.

Miután makrogazdasági adatokról van szó amelyek egyedi adatokból összegződtek, ezért az országos átlagnak óriási szórása figyelhető meg ágazatonként, oktatási intézményenként, és intézményen belül karonként vagy tanszékenként is. *Az alaptevékenységen túli oktatási és kutatási tevékenységből származó jövedelem aránya* (második sor) az intézményvezetők *menedzseri képességei-*

2. táblázat

A jövedelmi arányok változásának becslése az állami tulajdonú egyetemek/főiskolák oktatói körében (%)

Jövedelem formák	1990	2000	2010 a	2010 b
1. Oktatási alaptevékenység bére, főállású munkahelytől	65	30	40	35
2. Alapbéren túli oktatási és kutatási tevékenységből származó jövedelem a főállású munkahelyen	10	10	15	35
3. Oktatási Minisztériumtól, MTA-tól származó alaptevékenységhez kapcsolt jövedelem	1	6	3	3
4. Más oktatási intézményben végzett tevékenység bére	3	6	2	1
5. Egyéni vállalkozásból egyéb külső megbízásból származó jövedelem	20	45	35	18
6. Külföldi oktatásból, kutatásból származó jövedelem	1	2	5	8
ÖSSZESEN	100	100	100	100

a) *pesszimista változat,* ha lassú, evolúciós folyamat zajlik.

b) *optimista változat,* ha a menedzsment szemléletmód érvényesül és nemzetközileg versenyképes felsőoktatás jön létre.

nek egyfajta fokmérője. A harmadik sor annak kifejeződése, hogy a minisztérium milyen mértékben kívánja egyedileg és központilag elismerni tanárait.

A felsőoktatási rendszer várható fejlődési trendjeire támaszkodva 2010-re egy *pesszimista* és egy *optimista* becslést is készítettünk. A következőkben ezeket tekintjük át.

A **pesszimista változat** is számol annak a kedvezőtlen trendnek a megfordulásával, hogy az egyetemi oktatók jövedelmük nagyobb részét kívülről, nem főállású munkahelyükről szerzik be. A 2000-ben jellemző negyven százalék helyett már jövedelmük ötvenöt százaléka származna a főállásból (1. és 2. sor), de nagyrészt azért, mert a központi kormányzat felismerte a bérnövelés szükségességét, illetve ennek nagyobb részét az egyetemhez csoportosítja. (2000-ben az 1. és 3. sor 30+6=36 százalékával szemben 2010-ben az a) változat szerint 40+3=43 százalék jövedelem származna a „tulajdonostól".) Két további megjegyzést fűzünk az a) oszlophoz.

- Az OM-től és az MTA-tól származó jövedelem (3. sor) aránya azért nőtt meg jelentősen kb. 5%-kal 2000-re, mert a kormányzat felismerve az egyetemi docensek és tanárok fizetésének tarthatatlanságát maga nyúlt bele a folyamatba. A legjelentősebb tétel ebből a sorból a Széchenyi professzori ösztöndíj, amely 1997-ben indult és 2000-ben teljesedett ki. Egy független zsűri döntése alapján 2000 fő kapta meg 2000-ben a havi 180 000 forintos bruttó bért. Becslések szerint a díjazottak alapbére 120 000 forint lehet, ami azt jelenti, hogy a kiválasztottak teljes bére két és félszer magasabb a korábbi bérüknél. (A 3. sor hat százalékos becslésénél a következő megfontolásokat tettük: a felsőoktatásban kb. 20 000 oktató dolgozik. Havi 100 000 forint bruttó bér mellett az éves bértömeg: 100 000 Ftx12 hónapx20 000 fő=24 milliárd forint. A Széchenyi professzori ösztöndíj éves bértömege: 180 000 Ftx12 hónapx2000 fő=4,32 Mrd forint. Miután a 24 Mrd forint (1. sor) 30% ezért a 4,32 Mrd forint (4,32:24)x30=5,4%-nak felel meg. Ezt egészítettük ki hat százalékra).

A Széchenyi professzori ösztöndíj konstrukcióját sokan vitatták. Témánk szempontjából a legnagyobb problémája az, hogy gyakorlatilag érintetlenül hagyta az egyetemi vezetést. Az egyetem büszke rá, de miután nem a vezetés adta, nem is támasztott különösebb többletfeladatot az érintettekkel szemben. *Az egyéni motiváció szempontjából negatívan ítélhető meg, hogy időszakosan (négy évig) adható,* ezért az egyes oktatók sem mondhattak le egyéb jövedelemszerző tevékenységükről, mert mi lesz az ösztöndíj lejárta után. Ezen hibákat felismerve kívánja a kormányzat 2001-

ben a minimális professzori kereseteket 230 000 ezer forintban meghatározni. Annak az ötszáz korábbi Széchenyi professzori ösztöndíjasnak, akinek lejárt a négyéve, ez átlagosan 70 000 forintos bruttó jövedelem-kiesést jelent majd.

- *A külföldi oktatásból, kutatásból származó jövedelem* a globalizáció, az Európai Unióhoz való csatlakozás következtében *meg fog nőni*. Itt (a 6. sornál) csak azokat a személyeket vesszük számításba akik úgy dolgoznak külföldön, hogy közben munkaviszonyuk megmarad az anyaintézménynél. Statisztikai adatokkal nem rendelkezünk, csupán sejtéssel arról, hogy hány fő dolgozik külföldön, illetve hogy mennyit kereshetnek. A fejlett országokban kb. hatszor magasabb az egy főre jutó GDP, ezért a tanári díjaknál is ilyen szorzóval számolhatunk. Minimálisan 600 000 forint havi jövedelmet számolva 2000-ben a 20 000 fős oktatói állományból maximum egy százalék lehetett normatív módon külföldön. Ez a százalék 2010-re „természetes" módon a lassú evolúciós folyamat részeként is legalább megduplázódhat az oktatók mobilitási képessége, anyagi érdekeltsége következtében.

Az **optimista változat** azon alapszik, hogy a felsőoktatás egészében *uralkodóvá válik a menedzseri irányítás*. Az oktatási rendszer állami rásegítés mellett, de piaci mechanizmusok hatására működik, azaz megvalósult a rendszerváltás, belföldön és külföldön egyaránt versenyképes oktatási iparág alakult ki. A legjelentősebb változást a 2. és az 5. sor szerepcseréjében lehet tapasztalni. *(2. táblázat)* Az oktatási intézmény hetven százalékban képes eltartani dolgozóit. Megnövekedett a fizetős programok aránya és jelentős, külső megbízásra végzett kutatás is folyik az intézményekben. Az oktatás és a kutatás színvonala emiatt lényegesen megnő és ennek hatására több oktató tud külföldre menni, illetve magasabb összegért tud munkát vállalni. A nemzetközi diákmobilitás számára a magyar felsőoktatás vonzerőt gyakorol, így a 2000-ben hét ezerhez közeledő külföldi diákok száma legalább megkétszereződik.

A kormányzat az a) és a b) variáns szerint is ugyanolyan összeget (1. sor) biztosít az oktatási intézmények főállású dolgozói részére, de ez a megfelelő menedzselés hatására a/b variánsnál jobban kamatozik. Versenyképesebb infrastruktúra jön létre, ezért az egész oktatási ágazat teljesítménye megnő, az egyes oktatók bruttó jövedelme a b. változat szerint tizennégy százalékkal magasabb mint a pesszimista a) változatnál. (A számítás módja minthogy az a) variáns szerinti negyvenszázalékos jövedelem arány mögött meglévő abszolút pénzösszeg azonos a b) variáns szerinti harmincöt százalékkal.)

Az egyének jövedelmi viszonyai makrogazdasági szinten egyik évről a másikra nem változnak drasztikusan. Különösen nem változnak a struktúrák. Az oktatási miniszter 2001. januártól 8,75 százalékos, 2001. szeptemberétől pedig húsz százalékos keresetnövekedést ígér a felsőoktatásban. Ez éves szinten tizenhat százalékos emelés (óraszám- és bérnövekedés az oktatásban, Népszabadság, 2000. dec. 27. 5. old.) amelyhez a miniszter szerint tíz százalékos kötelező óraszámemelés is párosul. Ha az optimista hatszázalékos inflációval számolunk, akkor könnyen beláthatjuk, hogy itt egy teljesítményarányos bérfejlesztés történik és nincs szó az alulfinanszírozottság csökkentéséről. A munkaerejét áruba bocsátó átlagos egyetemi oktató számára 2001-ben, ha más jövedelemforrása nem nőne akkor ez az összeg $30 \times 0{,}16 = 3{,}8$ százalékkal növelné még éves jövedelmét. De még ha egyéb jövedelemforrásai lépést tartanának az inflációval, akkor további $70 \times 0{,}06 = 4{,}2$ százalékkal, azaz összesen nyolc százalékkal nőne jövedelme, ami kétszázalékos reálkereset változásnak felelne meg. A struktúra tehát csak lassan változna.

A Nemzeti Filharmonikus zenekar bérfejlesztésének tanulságai

A tudásalapú társadalomban egyre inkább példaértékűvé válnak azok a szakmák, ahol hagyományosan az egyéniség, az egyes személy kiválósága jelenti a siker forrását. Ilyen szakmának tekinthető a zenészi, amelyben mindenki számára mindig fennáll az egyéni kiemelkedés, a szólistává válás lehetősége, annak ellenére, hogy a többségük egy-egy zenekar tagjaként, mint csapatjátékos keresi meg a kenyerét. Nagy kérdés, hogy szervezetileg és egyénileg is miként lehet a zenekar tagjait nagy, világhírű teljesítményekre ösztönözni.

Először is szükség van neves, megszállott, karizmatikus vezetőkre, akik képesek a nagy elismerés ígéretében nagy teljesítményekre sarkallni a zenészeket. A szocialista rendszerben is voltak ilyen zenei vezetők, akik csupán a nemzetközi hír, külföldi utazás és egyáltalán egy „nagy csapatban" játszás ígérete alapján képesek voltak elkötelezetté tenni a zenekarukban játszó zenészeket. Ilyen volt Ferencsik János, az Állami Hangverseny Zenekar fő-zeneigazgatója, vagy Fischer Iván a Budapesti Fesztiválzenekar vezetője. A XX. század végére ez a motiváló erő szükséges de nem elégséges a világhírű teljesít-

mény eléréséhez. Nagy teljesítményhez kiemelkedő anyagi elismerés is szükségeltetik. Ezt sikerült elhitetnie Kocsis Zoltánnak a kormányzattal, amikor elvállalta a Nemzeti Filharmonikusok (NF) zeneigazgatói posztját. A kulturális miniszter megígérte, hogy a 101 muzsikusból álló zenekar több mint 400 millió forintos éves támogatását megháromszorozza, azaz 1200 millióra emeli. Ezáltal a zenészek átlagfizetése bruttó 125 000 forintról 344 000 forintra emelkedik.

Azt gondolhatnánk, hogy ilyen mértékű anyagi elismerés emelkedés esetén könnyű helyzetben van a zenekar vezetője, Kocsis Zoltán nemzetközi hírű zongorista és karmester. Szó sincs róla. Hazai és nemzetközi viszonylatban is példátlan mértékű támadások kereszttűzébe kerülve, valószínűleg élete legnehezebb esztendejét tudja maga mögött. A konfliktusok fő forrása, hogy a zenei vezető olyan zenekarral akar dolgozni, ahol egyenként is minden zenész nemzetközi színvonalú tudással rendelkezik. Erről pedig egy héttagú nemzetközi zsűri előtt lebonyolított vizsgáztatás alapján kívánt megbizonyosodni. A zenészek felháborodását jelzi, hogy 2000. április 5-én titkos szavazáson 81 százalékos arányban alkalmatlannak ítélték Kocsist a zeneigazgatói teendők ellátására. Egy részük a vizsgáztatást törvénytelennek tartotta és ezért az Alkotmánybírósághoz fordult. (HVG, 2000. dec. 23. 98. old.) A szakmai és az emberi lejáratás kockázatát is felvállalva Kocsis Zoltán – aki kétségtelenül nem átlagos és nem könnyű, simulékony személyiség – végigvitte akaratát. Jóllehet a NF zenészeinek hatvan százaléka „megbukott" a vizsgán, azaz nem érte el a minimálisan előírt 300 pontot, a 101 muzsikusból hatvanhat fő maradt és kiegészült kívülről jött zenészekkel. Egyidejűleg megnyílt az útja a folyamatos feltöltődésnek, az időszakos meghallgatások alapján, illetve bármikor eltávozhatnak azok akik idehaza, vagy külföldön vonzóbb ajánlatokat kapnak.

A viszonylag alacsony fizetés természetes velejárója volt, hogy a zenészek egyéni anyagi érdekeiket követve vállaltak „haknikat", különböző vendégszerepléseket más zenekarokban. Amikor dönteniük kellett, akkor inkább az utóbbi javára billent a mérleg nyelve. Így aztán nem vettek részt a NF próbáin, külföldi koncertjein és ez visszahatott a zenekar teljesítményére. Ennek a helyzetnek akar véget vetni az új szervezeti és működési szabályzat, amely újabb feszültségforrás. Ugyanis a korábbinál jóval szigorúbb lesz és nagyobb munkaintenzitást feltételez. Így pl. pontosan előírja majd, hogy vannak ún. védett hetek, amikor a zenekari tagok sem fizetett, sem fizetés nélküli szabadságra nem mehetnek.

„Nem kötelező nálunk dolgozni" nyilatkozta Kocsis Zoltán. De aki marad vagy az egészséges versengés hatására később csatlakozik a NF-hoz, abban a hitben teheti, hogy néhány éven belül egy nemzetközi hírű együttes tagja lesz. Amelynél megvan az esély, hogy „talán a világon a leggyorsabb lesz a reakcióideje. ... Sokan támadtak az elmúlt hónapokban, nehéz időszakon mentem keresztül, de nem tudok haragudni a zenészekre, akik az életükért harcoltak." (MH 2000. nov. 4. 12.old.)

Záró következtetések

A magyar felsőoktatás rendszerváltás előtt áll, miként a magyar egészségügy és még néhány közszolgálati ágazat. Két oldalról kívántam ezt bemutatni. Egyrészt az ágazatot jellemző környezeti változások, másrészt az ágazatban érintettek jövedelmi viszonyai oldaláról. Bármilyen ágazatban azon lehet leméri a menedzserek tevékenységének a színvonalát, hogy *milyen mértékben képesek megfizetni munkatársaik munkáját*, milyen mértékben képesek az ágazaton/cégen belül tartani a dolgozókat. A magyar felsőoktatás a kilenvenes években példátlan mértékű növekedésen ment át. Tíz év alatt megháromszorozódott a felsőoktatási hallgatók létszáma. Ilyen arányú változásra a történelemben már soha nem kerülhet sor.

Ilyen mértékű változás kapcsán, amikor az értelmiségi „gyártás" iparszerűvé válik és a magyar felsőoktatás mégis válságban van, felmerül a kérdés, hogy jól analizált-e Konrád és Szelényi 1974-ben, amikor az értelmiség osztályhatalomhoz vezető útját vizsgálta. Amit ők akkor a nyugati példák alapján szociológusként láttak a felsőoktatásból, az ma nálunk is valóság.

„A modern kapitalizmusban az egyetemek expanziója mögött egy homogenizáló értelmiségi réteg felismert érdekei állnak. Az egyetem az a trójai faló, amelyen át az értelmiségiek a társadalom és a gazdaság egyre több szféráját próbálják ellenőrzésük alá vonni." (Konrád–Szelényi (1989): 45. old)

A szociológus írók meglepő tisztánlátással írják le a menedzser és a menedzseri képesség kialakulását. „A tudás: hatalom szólásmondás kétirányú akciót feltételez: a tudás létrehozza a maga hatalmát, de a hatalom is létrehozza a maga tudását. Így például a bürokratikusan irányított gazdasági szervezetekben kialakul a *manager* pozíció, amely egyszersmind hatalmi pozíciót is jelent. Ezt a pozíciót kezdetben kitűnően el tudják látni olyan *managerek* akiknek gőzük nincsen arról, hogy mi fán terem a vezetéstudomány". (u. o. 47. old.)

A szomorú az, amikor olyan intézmények kerülnek vezetési válságba akik elvileg tisztában vannak a veze-

téstudománnyal, miként a Közgáz. „Adósságcsapdában a Közgazdasági Egyetem, Magyarázzák a bizonyítványt" címmel kritikus megállapításokat tett a Figyelő 2000. február 17–23-i számának cikkírója. „Aki ért hozzá az csinálja, aki nem, az oktatja – tartja az anekdota. Valahogyan így jellemezhető a közgazdaságtudományi egyetem vezetése, hiszen évtizedek óta a gazdasági felsőoktatás fellegvárából került ki a magyar üzleti elit zöme, ám az intézmény a jelek szerint a gyakorlatban nem képes megbirkózni azokkal a feladatokkal, amelyeket hallgatóinak olyan magabiztossággal oktat." (u. o. 20. old.) Természetesen nem jó érzés ilyen sorokat olvasni, de szükséges ahhoz, hogy megértsük: itt valóban egy rendszerváltás kapujában vagyunk. Éppen ezért röviden kitérünk a Közgáz jelenségre, a környezeti változásokra és a motiváció, bérezés kérdésére.

A Közgáz válság tanulságai

A piaci, környezeti változások érzékelése

A mindenkori Közgáz (vizsgálódásunk szempontjából releváns legutóbbi néhány évtizedben volt Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem = MKKE, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem = BKE és a mai Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem = BKÁE) piacvezető szerepéből adódóan viszonylag jól reagált a környezeti változásokra. Ezt a reakciót két nagyobb oktatási reform fémjelezte. Az 1968-as, Szabó Kálmán rektor vezette reform, amely az új gazdasági mechanizmus igényéből és felismert kényszeréből táplálkozott. Fiatal tanárok külföldi, vezető egyetemekre (Harvard, Stanford) küldése és új, piacgazdasághoz igazodó szakok (mint vezetés, marketing) kifejlesztése jellemezte többek között az alkalmazkodást. A második nagy horderejű oktatási reformra 1988-ban, Csáki Csaba rektor és Zalai Ernő rektorhelyettes vezetésével került sor. Megérezve a szocialista rendszer működési ellentmondásaiból fakadó problémákat, egy piacgazdasági igényeket is kielégítő oktatási rendszer született.

Az 1989-es politikai rendszerváltás az egyetemi menedzselési és gazdálkodási területeken is lehetőséget teremtett reformok bevezetésére. A Chikán Attila vezetésével folyó, egy éves munkálatok világos, többségében ma is vállalható célokat tűztek ki, de megvalósításukra nem került sor. Hiányzott hozzá az a személy, aki a célokkal azonosulva a megvalósítás gyötrelmeit is fel merte volna vállalni. *A 90-es évek a felsőoktatás egészéhez hasonlóan a túlélésben telt el.* Születtek részsikerek, de a gazdálkodás és a menedzselés hiányosságai már a 90-es évek közepén jelezték egy válság kibontakozásának folyamatát. Születtek újabb stratégiai koncepciók, amelyek többségét a belső egyetemi döntéshozó szerveknek kellett volna megvalósítani, de képtelen volt rá. Születtek egyéni vezetői (lásd Palánkai /1999/, Hámori /1999/), elképzelések, illetve egyéni oktatói kezdeményezések (mint Bara /1999/, Zalai /1999/), amelyek a Közgazdász hasábjain széles publicitást is kaptak, de ezek egyike sem tudott cselekvő erővé válni. Így köszöntött ránk 2000, a millennium éve, amelyet a Népszabadság cikkírója „ A láthatatlan kéz csődje" című cikkében alaposan elemzett. A vezetői válság a rektor lemondásával zárult, és jelezte, hogy a felsőoktatásban elmaradt rendszerváltásnak végképp eljött az ideje.

Motiváció, bérezés

Football hasonlattal élve a KÖZGÁZ a 90-es években „ráült az eredményekre". Biztonságban érezte magát és aztán jöttek a váratlan öngólok. A focival szemben szerencse, hogy itt nem kilencven percig tart a mérkőzés – legfeljebb a vezetés számára fúj a képzeletebeli bíró – a játék megy tovább, van lehetőség a javításra, nem estünk ki a bajnokságból. Sőt, részleges eredményeink alapján esetenként nagyon is exkluzív körben érezhetjük magunkat.

A teljesítmény szerinti bérezésben, ami vonatkozik a vezetői teljesítmények bérezésére is, még nem lépett előre a KÖZGÁZ. Chikán Attila rektori pályázatában kritikusan megállapítja: „... lépést kell váltanunk: a magyar felsőoktatási rendszer nagyrészt túl van azokon a műtéteken, amelyeket mi most akarunk végrehajtani – nem beszélve arról, hogy mára teljesítménykövetelményben már nemcsak az üzleti szféra, de a közigazgatás intézményei is maguk mögött hagytak bennünket" Chikán (2000) 3. old.

A teljesítményorientáció, a kiváló egyetemi tanárok megfizetése érdekében a Közgáz a magyar felsőoktatásban elsőként hét *vállalatok által szponzorált professzori állást* hozott létre. 2001. január elsejétől ők 330 000forint bruttó alapbért, továbbá 850 000 forintos szabad felhasználású – például utazásra, publikálásra fordítható – költségkeretet kapnak. Az éves szinten negyvenöt millió forintos egyetemi többletbevétel a négy milliárd forintos költségvetéshez képest sem jelentéktelen összeg és tervezett növekedését figyelembe véve különösen nem az. Ez azonban itt sem helyettesítheti az általános teljesítmény-követelményrendszert, az egyes szervezeti egységek költségtudatosságát és a vezetők motiválását. E téren továbbra is érvényesek a korábbi elmarasztaló megállapítások.

A felsőoktatási válság általános tanulságai

A válság kifejezés használata talán túlságosan kemény szó a jelenlegi helyzetre vonatkozóan, hiszen számtalan témakört kellene, számokkal alátámasztva bemutatni. Nem lenne nehéz hiszen sokan írnak pl. az idegen nyelvű tudományos publikációk megjelentetésének hiányáról, vagy egyes hátrányos helyzetű társadalmi rétegek (cigányok, alacsony jövedelműek) kiszorulásáról a felsőoktatásból. A korábban idézett Bródy (2000) és Barakonyi (2000) cikkek is számtalan válságjelenségről szólnak. Én a menedzser, a vállalkozó hiányát próbáltam meg exponálni a jövedelemviszonyok konkrétabb bemutatásával. A menedzser hiánycikk a magyar állami felsőoktatásban. Fontos a tulajdonosi jelző használata, mert a megállapítás nem igaz a felsőoktatásnak arra a kb. tíz százalékára, amely vállalkozói alapon jött létre. Itt a vezetők menedzserek, kockázatot vállalnak és munkatársaiknak piaci árat fizetnek. Az a fonák helyzet állt elő, hogy míg a jó szándékú miniszter esetenként világhírű professzorainak szeretne havi 230 000 forintot fizetni, addig egy harmadrendű magániskolában ezt a tanársegéd is megkeresi. A 2. *ábrán* feltüntetett kiváló jövedelmek 2001-re prognosztizált, illetve valóságos értékei meglepő azonosságot mutatnak. Azt jelzik, hogy a munkaereje áruba bocsátásával a tudását megfizettetni akaró orvos, zenész, tanár hasonlóképpen gondolkozik, hiszen az értelmiségi létből fakadó életformája hasonló költségeket támaszt.

A sors fintora, hogy a lassú kimulásra ítélt Széchenyi professzori ösztöndíjrendszer, mint a paternalista, gondoskodó állam utolsó nagy húzása a jövedelmek és a teljesítmények személyre szabott összehangolására éppen egy liberális párt (SZDSZ) minisztersége alatt született meg. (Hát igen, itt Közép-Európában néha a feje tetejére állnak a dolgok.) Azé a liberális párté, amelynek képviselői a legjobban ismerik Schumpeter (1980) és Hayek (1995) gondolatait az innovációról, a vállalkozóról, a profitról, az ösztönzésről és a szocializmus elvetélt kísérleteiről. Arról az elvetélt kísérletről, amely nem vette figyelembe, hogy miként az üzleti élet is milliónyi tranzakcióból áll, amit a benne élők naponta korrigálnak, ugyanúgy az egyetemi professzorok is különbözőek és nem lehet 2000 embert ugyanúgy fizetni, mert az nem motivál, mert az nem veszi figyelembe a teljesítményértékelés elemi tudnivalóit (Chikán–Demeter /1999/ 461–569. old.) Ausztriában az egész felsőoktatásban 2700 professzor van. Egy-egy professzor átlagosan öt-hat asszisztenssel dolgozik. Egy Amerikában élő német származású professzor, amikor megpályázott egy osztrák professzori állást, elmondása szerint két évig alkudozott a feltételekről. Nálunk egy külső zsűri évente ötszáz főről döntött, ötszáz főnek ítélte oda korábbi egyetemi jövedelmének másfélszeresét. Úgy tett, mintha az adott intézménynek nem lenne felelős vezetője. És a valóságban nincs is, legalábbis piacgazdasági értelemben.

Mennyivel hatékonyabb lehetett volna annak a négy milliárd forintnak a felhasználása, ha az ötven egyetem között teljesítményarányosan szétosztották volna és a rektorokra bízták volna a felhasználást. A rektorok prémiumfeladatai között szerepeltetné a minisztérium mindazokat a célokat, amelyeket fontosnak tart, és a teljesítés arányában kerülne sor a kifizetésre. *Az egyetemet üzleti vállalkozásként felfogva, a minisztérium feladata a központi pénzek leghatékonyabb allokálása.* Az egyetem pedig szolgáltat mindenkinek (diáknak, vállalatnak, minisztériumnak), aki fizet érte. A magániskolák ezt teszik Magyarországon is, és jól működnek. Éppen ezért érthetetlen és anakronisztikus, hogy az első számú vezető, a rektor jövedelméről egy olyan egyetemi tanács dönt, amelynek tagjai között egyharmadrészt diákok ülnek.

Végezetül két szervezeti kérdésről szólnék, amelyek egyetemenként egyedi módon dönthetők el, de ajánlás szinten megfogalmazhatók.

- Drucker jó egy évtizede azt fogalmazta meg, hogy a jövő évszázad vállalatainak szervezetei nem fognak hasonlítani a tankönyvekben tanítottakra, hanem az egyetemek, filharmonikus zenekarok, kórházak szevezetei lesznek a példaképek. Ő valószínűleg nem szembesült

2. ábra

Oktatásban, kutatásban, orvosi ellátásban , zenei életben kiváló szakemberek becsült havi jövedelmei 2001-ben

Kiváló jövedelmek (E Ft)

Nemzeti Filharmonikus Zenekar tagja (100 fő)	100
Átlagorvos bruttósított bére és hálapénze (23 000 fő)	340
Széchenyi Professzori ösztöndíjas (1500 fő)	330
Szponzorált professzor KÖZGÁZ (7 fő)	334
Magyar Rektori konferencia ajánlás a minimális egyetemi tanári fizetésre	300
Középvezetői jövedelmek: (1–2-szeres szorzó)	300– 600
Felsővezetői jövedelmek: (3–4-szeres szorzó)	900–1200
Fenti képességű szakember üzleti tanácsadással,vállalati oktatással megszerezhető egy napi jövedelme	100–150

a magyar viszonyokkal. Megérezte azonban azt, hogy a tudásalapú szervezetek (a jövő szervezetei) az egyes egyének nagyfokú önállóságára kell, hogy építsenek és ezért a rugalmas formákat kell előnyben részesíteni. Amennyiben megvalósul a vezetői felelősségvállalás és motiváció, akkor a *többdimenziós szervezetek*, mint a mátrix- és tenzorszervezet, a stratégiai üzleti egységek és teamszervezetek (lásd Dobák és munkatársai 1992: 71–100. old.) nagyon hatékonyan alkalmazhatók.

- A rektorok és dékánok nagyhatalmú és ennek megfelelően nagy felelősségű amerikai típusú megoldásával szemben léteznek olyan rendszerek is, amelyekben egy szűkkörű board, igazgatóság, illetve egy kancellár gyakorolja a tényleges végrehajtó hatalmat és felelősséget.

A részvénytársaság mintájára akkor a rektor és a dékán mint az igazgatóság elnöke tevékenykedik, amit esetleg két éves rotációban, tiszteletdíjért lát el, de létezik mellette a kancellár, főtitkár, adminisztratív vezető, aki mint vezérigazgató irányítja az intézményt. A magyar felsőoktatási törvény megadja a lehetőséget mindkét út számára, ezért az intézményeken múlik, hogy milyen szervezeti és működési szabályzatot fogadnak el. Az első vagy második számú vezető azért is kulcsfigura a felsőoktatási rendszerváltásban, mert az ő felelősségük a *professzionális középvezetői mezőny* létrehozása, amely jelenleg nagyon hiányzik.

„Egy korszerű szervezetben a piaci erőkre adott válasz gyorsasága a középvezetőktől függ. Ide tartoznak a know-how menedzserek, a műszaki és marketing menedzserek, akiknek ismeretei és tapasztalatai égetően fontosak, hogy a vállalat a megfelelő dolgokat csinálja." (Grove 1998. 114. old.)

Felhasznált irodalom

Bálint Viktor (2000): Professzor eladó! Figyelő 2000. nov. 23–29. 23.old.

Bara Zoltán (1999): Gondolatok az integrációval kapcsolatos reform előkészítéséhez. Közgazdász Melléklet 1999. május 5–10.old.

Barakonyi Károly (2000): Miért beteg a magyar egyetemi menedzsment. Vezetéstudomány 2000. 7–8.szám 59–64.old.

Bognár Géza–Gál Róbert–Kornai János (2000): Hálapénz a magyar egészségügyben. Közgazdasági Szemle 2000. ápr. 293-320. old.

Bródy András (2000): A magyar felsőoktatás ingadozásairól. Közgazdasági Szemle. XLVII. évf. 2000. október, 817–831. old.

Chikán A.–Demeter K. (1999): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. AULA Bp. 599.old.

Chikán Attila (2000): Tervek és a megvalósításukra vonatkozó elképzelések a BKÁE fejlesztését illetően. Kézirat 2000. április 7., 15 old.

Csepeli György (2000): A jövő század fényei és árnyai Magyarországon. Magyar Hírlap 2000. december 23., 15. old.

Dobák Miklós és munkatársai (1992): Szervezeti formák és koordináció. KJK 189. old.

Drucker, Peter F. (1993): Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban. Park Kiadó 272. old.

Faragó J.–Szigethy A. (2000): A láthatatlan kéz csődje. Népszabadság 2000 február.

Grove, Andrew S. (1998): Csak a paranoidok maradnak fenn. Bagolyvár Könyvkiadó, 181.old.

Hámori Balázs (1999): Milyen egyetemet szeretnénk? Vázlatok a közös gondolkozáshoz. Közgazdász Melléklet 1999. május, 11–14.old.

Hayek, Friedrich A. von (1995): Piac és szabadság. Válogatott tanulmányok, KJK Bp. 1995.

Hrubos Ildikó (2000): A japán felsőoktatási modell. Educatio Füzetek, Oktatáskutató Intézet

Kertész György (2000): Az Orbán-bébi esélyei. Figyelő, 2000. november 2–8. 22–27.old.

Konrád György–Szelényi Iván (1989): Az értelmiség útja az osztályhatalomhoz. Gondolat, Bp. 1989.

Kornai János (1980): A hiány, KJK Bp 658 old.

„Nem kötelező nálunk dolgozni", Kocsis Zoltán az elbocsátásokról, a kompromisszumokról és a Nemzeti Filharmonikusok jövőjéről. Magyar Hírlap, 2000. nov. 4. 12. old.

Palánkai Tibor (1999): A BKE jövőjével kapcsolatos stratégiai kérdések az integráció kapcsán. Közgazdász Melléklet 1999. május 2–4. old.

Schumpeter, Joseph A. (1980): A gazdasági fejlődés elmélete; Vizsgálódás a vállalkozói profitról, a tőkéről, a hitelről, a kamatról és a konjunktúra-ciklusról. KJK. Bp. 1980

Szolgáltatóegyetemmé válik a PTE. Magyar Nemzet 2000. aug. 18., Melléklet 1–2 old.

Új pályán a Közgáz; Chikán Attila rektor az új egyetemi stratégiáról. Népszabadság 2000 okt. 4., 25. old.

Zalai Ernő (1999): Egy egyetemi polgár víziója a jövő század új budapesti egyeteméről Közgazdász Melléklet 1999. május, 15–22. old.

KŐ Andrea

AZ INFORMÁCIÓTECHNOLÓGIA SZEREPE ÉS LEHETŐSÉGEI A TUDÁS ÉRTÉKLÁNCÁBAN

A cikk áttekinti a tudás értékláncának egyes folyamataihoz kapcsolódó problémákat, hiányosságokat, és a problémák megoldásában jelentős szerepet játszó támogató technológiákat, valamint kitér a kapcsolódó elméletek főbb téziseire.

Általánosan elfogadott jelenség, hogy a szervezetek számára napjainkban a tudás a piaci versenyben elfoglalt helyet meghatározó tényezővé vált. Tény, hogy mind makro, mind mikroszinten a szervezetek sikere azon múlik, hogy milyen gyorsan képesek a számukra releváns információkat beszerezni, és a változásokra reagálni. Tehát jövőjük nagyban függ az ismeretek áramlási, azaz átvételi és átadási képességétől. Ezen minőség technikai hátterének biztosítása és továbbfejlesztése az informatika és a telekommunikáció feladata. Sokan tartják úgy, hogy a XXI. század egyik legfontosabb sikertényezője a tudás alapú eszközök kezelése lesz. Számos kutató, közöttük Karl Wiig (1995) és Sveiby K. E. (1997) is, egyetértenek abban, hogy a tudás a legfontosabb termelési tényező. Ennek megfelelően a szervezetekben jelen levő szellemi tőke (intellectual capital) új termelési faktorként jelentkezik, amelynek menedzsmentje alapvető a vállalat szempontjából. A szervezetek tevékenységének egyre nagyobb hányada tulajdonítható tudásteremtésnek. Általánosan megfigyelhető az a tendencia, hogy a vezetői és szervezeti tudás vált hangsúlyossá a technikai tudással szemben. A tudásnak ez a formája gyorsan változik, kevéssé explicit. Így a tudás természetére, létrehozására, terjesztésére, átadására vonatkozóan számos kérdés merül fel. A tradicionális menedzsment megfogható eszközökre koncentrál, míg a tudásmenedzsment a tudás, tanulás természete miatt a nehezebben megfogható, menedzselhető területeket részesíti előnyben. Az előbbiek is mutatják, hogy az intellektuális erőforrások hatékony mérési és analizálási eljárásainak kidolgozása egyáltalán nem triviális feladat. A globalizálódás, a csökkenő életciklus, a tudás K+F-ben betöltött szerepe, a termékekkel, szolgáltatásokkal szemben fennálló újfajta követelmények (pl. az innovatív jelleg iránti igény), a szolgáltatások termékek, alkalmazási eljárások folytonos megújítási kényszerével jár.

Bár a tudásmenedzsment viszonylag újkeletű tudományág, támaszkodik a már régóta használt technológiákra. Jelenleg a tudásmenedzsment technológiai támogatásában a következő területek játsszák a legfontosabb szerepet:

- tudásalapú technológiák[1],
- adatbányászat (data mining)[2],
- dinamikus szimuláció,
- számítógéppel támogatott csoportmunka (computer supported collaborative work).

A tudás értéklánca

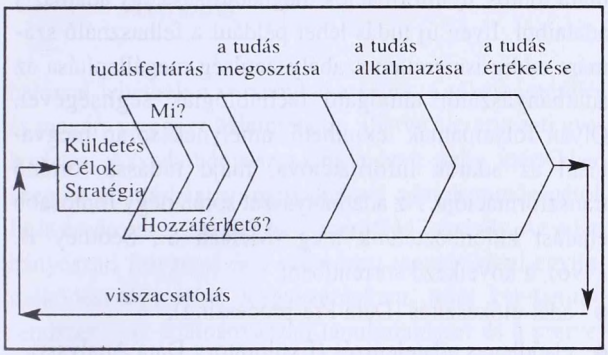
A tudás értéklánca alapvető fontosságú a tudásintenzív szervezetekben[3] és a következő folyamatokból épül fel *(1. ábra)*:

– a szervezeti stratégia és küldetés alapján a szükséges tudás meghatározása, a releváns adatok összegyűjtése, majd tárolása,

- a rendelkezésre álló és elérhető tudás felmérése,
- a szükséges tudás kifejlesztése,
- a tudás megosztása,
- a tudás használata, alkalmazása,
- értékelés.

1. ábra

A tudás értéklánca



A tudás alapvető kategóriáinak meghatározása Polányi (1966) nevéhez fűződik. Munkái nyomán megkülönböztetjük a tudás explicit és tacit (implicit) formáját[4]. Szervezeti szempontból különösen értékes a tacit tudáskomponens megragadása, leképezése. Számos megválaszolatlan kérdés merül fel a szervezeti tudás kezelésével kapcsolatosan az értéklánc egyes folyamatait tekintve. Így a vállalati tudás feldolgozásával kapcsolatosan a következő esetek fordulhatnak elő (Michael H. Zack, 1999):

- bizonytalanság: túl kevés a rendelkezésre álló tudás,
- komplexitás: túl sok a rendelkezésre álló tudás, így nehezen menedzselhető,
- kétértelműség: nincs egységesen elfogadott, fogalmi keret a tudás interpretálására,
- több fogalmi keret van a tudás interpretálására,

további problémákat jelentő esetek:

- nincs hatékony szervezeti tanulás
- nincs megfelelő tudásközvetítő közeg

A vállalatok tudásvagyonának mérésével és értékelésével kapcsolatosan a vélemények erősen megoszlanak. Vannak olyan szélsőséges álláspontok, amelyek szerint a cég tudásvagyonának megjelenése a mérlegben, a pénzügyi jelentésekben csak zavart okozna, mivel számos esetben nem teljesen precíz mutatókat használnak, nagy szerepet hagyva a becsléseknek. A feladat ezzel együtt sem kerülhető meg, hiszen egyre több vállalat találja magát szemben olyan problémákkal mint: milyen értéket rendeljünk ügyfeleink egy csoportjához, mennyit ér egy adott márkanév.

Sok „kipróbált – és – bevált" módszer van a szellemi tőke részeinek mérésére. Dollár értékeket tulajdoníthatunk például a vásárlók egy csoportjához. Egy generációval ezelőtt az „emberi tőkeszámlázók" már megpróbálták a szellemi tőkét számba venni. Más mérések nem próbálták számszerűsíteni a nem kézzelfogható értékeket, de szerették volna azon következményeket és eredményeket mérni, amik ettől függenek.

Az információtechnológia szerepe

Napjainkban a szervezeti tudás menedzsmentje nem függetleníthető az információtechnológia által kínált lehetőségektől és kényszerektől, hatékony alkalmazása pedig versenyelőnyhöz juttathatja a vállalatot. Az információtechnológia lehet az a közvetítő médium, amely a tudás terjesztésében, megosztásában, alkalmazásában kulcsszerephez jut. Alapvető szerepe van a tudás értéklláncának részfolyamatainál megfogalmazott problémák kezelésében. A mesterséges intelligencia körébe tartozó technológiák, – mint például szakértő rendszerek, neurális hálózatok stb. – a tudásmenedzsment katalizátorainak tekinthetőek. Egyre inkább részei a hétköznapoknak, ahogyan ezt egy amerikai vezetők körében végzett felmérés is mutatta (Karl M. Wiig: Knowledge Management: The Central Management Focus for Intelligent-Acting Organizations Schema, Press, Ltd., 1995): *(2. ábra)*

2. ábra

A szakértő rendszerek és a mesterséges intelligencia elterjedtsége

Még kiforratlan a technológia	0%
Várunk a többi versenytársra	0%
Tervezzük a használatát	5%
Keressük a lehetőséget	17%
Fejlesztés alatt van ilyen rendszer	17%
Próbaként működik	17%
Üzemszerűen működik	33%

Ugyanez a tanulmány tartalmazza a vezetők azon véleményét, hogy a tudás az egyik legfontosabb vagyon, amelyre az egyes cégek hatalmas összegeket költenek, de ezzel együtt, mivel a nem kézzelfogható vagyon nem ke-

rül bele a mérlegbe, és nem veszik figyelembe a tőkemegtérülés számításakor, a felsővezetők teljesítményének értékelésében sincs szerepe.

A bizonytalanság, komplexitás és kétértelműség kezelése

Az információtechnológia többféle módon segítheti a szervezeteket a komplexitással összefüggő problémák kezelésében, így pl. az információ feldolgozó kapacitás növelése útján. Támogatja a szervezeteket a bizonytalanság kezelésében is, mivel képessé teszi őket az információk lokalizálására, összegyűjtésére és azon területek meghatározására, amelyek információhiányosak. A döntéstámogató rendszerek[5] , adattárházak[6] , szakértő rendszerek[7] , adatbányászati eszközök felhasználásával lehetőséget teremt egymással komplex kapcsolatban álló input és output változók és folyamatok kezelésére, elemzésére, nagy mennyiségű információ feldolgozására és felhasználására többek között a döntéshozatalban, statisztikai elemzésekben. Az explicit módon megjeleníthető tudás vonatkozásában online, központi adatszótár (repository) alakítható ki, amely egyrészt támogatja a keresést, másrészt hozzáférhetővé teszi a tudást ott és azok számára, akiknek az szükséges. A szakértők elérhetőségének megteremtése, a szakértők „lokalizálása" (pl. tudástérkép segítségével) megkönnyíti a tudás disztribúcióját. A szervezeti tanulási folyamatot támogatják a csoportmunkát elősegítő megoldások (pl. Lotus Notes).

Az információtechnológiának fontos szerepe van a bizonytalanság kezelésében (pl. fuzzy rendszerek[8]). A kétértelműséggel kapcsolatosan felsorolt problémák kiküszöbölése a szervezeti ontológia[9] kialakításával válik lehetővé. A szervezeti ontológia kialakításának elsődleges célja az előforduló kifejezések jelentésének pontosabb specifikációja, amennyire ez természetes nyelvében egyáltalán lehetséges. Az előnyök között említhetjük meg, hogy a konzisztencia és a teljesség valószínűbb, mint egyébként.

A tudás kifejlesztése és megosztása

A tudásvagyon kialakítása és megosztása esetében is többféle informatikai megoldás merülhet fel:

- A szervezeti ontológia eredményesen alkalmazható a vállalat tudásvagyonának leképezésekor, megragadásakor.
- A tudás megragadásában, kifejlesztésében elsősorban a szakértő rendszerek, adatbányászati eszközök játszanak fontos szerepet (pl. új szabályok kialakítása).
- A tudás megosztásában jelentősek a különféle vállalati Intranetes megoldások, a kommunikációt támogató számítástechnikai megoldások (Internet, e-mail stb.) az elektronikus dokumentumtárházak.

Az adatbányászat elsődleges célja a felhasználó számára fontos, új információk meghatározása egy adatbázis adataiból. Ilyen új tudás lehet például a felhasználó számára eddig ismeretlen szabályszerűség megállapítása az adatbányászatot támogató technológiák segítségével. Olyan folyamatnak tekinthető, amelynek során megvalósul az adatok információvá, majd tudássá történő transzformációja. Az adatbányászat során négy fontosabb eljárást különböztetünk meg (Mclean S., Scouney B. 1996), a következő sorrendben:

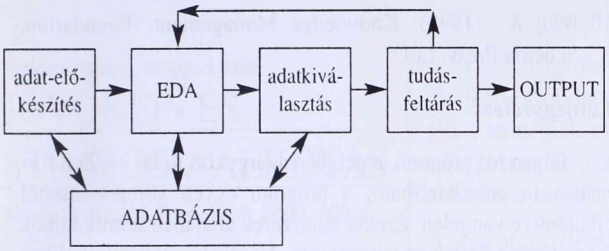
- adat-előkészítés (Data Pre-processing),
- elsődleges adatelemzés (Exploratory Data Analysis),
- adatkiválasztás (Data selection),
- tudásfeltárás (Knowledge Discovery).

Az adat-előkészítés során a vizsgálandó adatokat az alkalmazandó eljárásoknak megfelelő formára (adattisztítás, újraformázás) hozzák . Ebben a lépésben történik meg a hiányzó adatok pótlása és kezelése. Az elsődleges adatelemzés során a felhasználó megállapítja, hogy milyen technológiát alkalmazzon, és milyen attribútumokat vizsgáljon. Ennél a résznél általában az összegző és vizualizáló módszereket használják. Az adatkiválasztás fázisában meghatározzák az attribútumok vizsgálandó csoportját, mivel gyakran előfordul, hogy az összes attribútum együttes vizsgálata nem szükséges, vagy azért mert az adathalmaz túl komplex, vagy mert csak bizonyos adatcsoportokra terjed ki a vizsgálat. A változók számának csökkentése, illetve új változók definiálása nagyszámú adat esetében szintén hasznos lehet. A tudásfeltárás az adatbányászat elsődleges célja. Ebben a fázisban több, a mesterséges intelligencia körébe sorolható technológiát alkalmaznak (pl. neurális hálózatok, szabálygenerálás). Az említett eljárásokat iteratív módon használják fel az adatbányászati folyamatban, ahogyan azt a *3. ábra* is mutatja.

Az utóbbi időben több szervezet használja ki az adatbányászat lehetőségeit, alkalmazza az eredményeket a vállalati döntéstámogató rendszerekben. Adattárházakat hoznak létre, melyek azután az adatbányászati eljárások alapját képezik. Eredményképpen új mintákat, trendeket és szabályokat nyernek ki, amelyek felhasználhatók a szervezeti stratégia kiértékelésénél, ezen keresztül pozitív

3. ábra

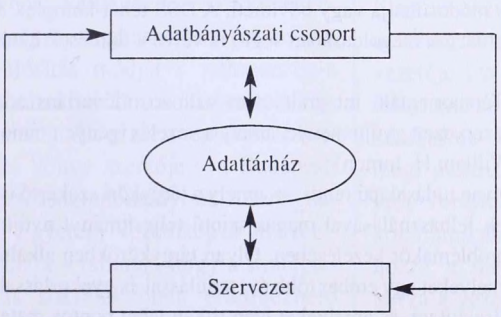
Az adatbányászat folyamata



hatással lehetnek a versenyképességre, a tőkemegtérülés és magára az egész üzletmenetre, illetve a szervezeti gyakorlatra. Az adatbányászat eredménye nagy mértékben függ az adattárházban megtalálható adatok minőségétől. Itt is érvényes a „szemét be – szemét ki" szabály. Az adatbányászati folyamat és a szervezeti tanulás közti együttműködést úgy lehet leegyszerűsíteni, mint két tanulórendszer – az adatbányászati tanulórendszer és a szervezet – közti együttműködést. Ezt az együttműködést mutatja a *4. ábra*, Matthee M., Viktor H. (1999) tanulmánya alapján:

4. ábra

Az adatbányászati folyamat és szervezeti tanulás összefüggése



Az ábra azt mutatja, hogy a két rendszer hogyan osztja meg egymás között az adattárházat és a tanuló embert. A kommunikáció sikere a két rendszer között nagy mértékben függ ezen két közös elemtől.

Az alkalmazás és az értékelés támogatása

A vállalati tudásvagyon értékelésekor a következő főbb elméletekre támaszkodhatunk:

1. A vállalat piaci értékének és könyv szerinti értékének aránya, amely elsősorban a vállalatok közötti összehasonlításra használható.
2. James Tobin-féle mutatószám (Stewart /1997/): a vállalat piaci értéke, osztva a fix tárgyak lecserélési értékével. A magas q érték tükrözi egy technológia befektetési értékét és az emberi tőkét.
3. A Sveiby (1997) megközelítése szerint az immateriális javak három főbb csoportba sorolhatók: (i) az alkalmazottak kompetenciái, (ii) belső struktúra, (iii) külső struktúra. A kapcsolódó indikátorok három nagyobb csoportba sorolhatók: növekedéssel és megújulással összefüggő mutatók, a hatékonyság és a stabilitás mutatószámai.
4. A Kaplan & Norton (1992) által kidolgozott „Stratégiai szemléletű vezetési rendszer" (Balanced Scorecard). A mutatószám-rendszer négy nézőpont köré szerveződik, ezek: pénzügyi teljesítmény, vevők, működési folyamatok, innováció és tanulás.
5. A Skandia Navigator (Edvinsson, 1997) svéd vállalat által kidolgozott Üzleti Navigátor elnevezésű mutatószám-rendszer harminc kulcsmutatót foglal magában különböző területekről (pénzügy, ügyfél, üzleti folyamat, humánszféra, fejlesztés/pótlás), amelyeket évente monitoroznak.
6. A vállalati tudás értékelésekor fontos szerephez jutnak a tudásauditra vonatkozó elméletek.

Az információtechnológia teszi lehetővé a fenti elméletek implementációját. Így a Kaplan-Norton által közölt BSC informatikai megvalósítása jó példa lehet egy vezetői információrendszerre.

Összegzés

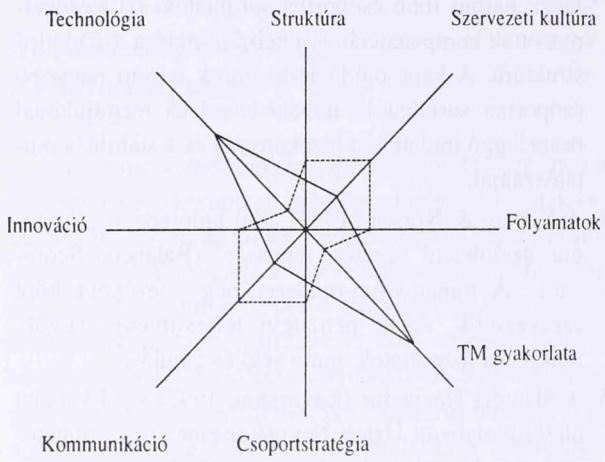
A technológia a sikeres tudásmenedzsment egy dimenziója, több más aspektus mellett. Az alábbi megközelítés a technológiai dimenzió mellett, a következő tényezőket is figyelembe veszi: innovatív jelleg, kommunikáció, csoportstratégia, a TM (tudásmenedzsment) gyakorlata, folyamatok, szervezeti kultúra, struktúra (forrás:Thomas Koupoulos and Carl Frappaolo: Why Do a Knowledge Audit?, The Knowledge Management Yearbook, 1999). Ennek alapján a szervezeti tudáspotenciál egy lehetséges felmérése látható a *5. ábrán*

Az *5. ábra* két szervezet tudáspotenciálját mutatja be. A szaggatott vonallal jelölt szervezetre nem jellemző a tudásmenedzsment technológiák alkalmazása, így ideális terep lehet azok bevezetésére. A folytonos vonallal jelölt esetben a vállalati gyakorlat meghatározó elemét alkotják a tudásmenedzsment technológiák. A technológiai szempontokat figyelve, egyik szervezet sem tekinthető ideálisnak.

A technológia alkalmazása önmagában természetesen nem elégséges egy tudásintenzív vállalat kialakításához.

5. ábra.

A tudáspotenciál egy lehetséges meghatározása



Fontos szerepe van a tudás értéklláncának egyes folyamatainál, alapvető a tudás disztribúciója során, de nem garantálhatja, hogy az egyes egyének a legmegfelelőbb módon alkalmazzák azt a tudást, amelyhez hozzáférnek. A tudás létrehozása során elsődleges az emberi tényező. Mondhatjuk ugyan azt, hogy a piaci adatok elemzése egyfajta piacra vonatkozó tudáshoz segít hozzá minket, de ez nem helyettesítheti az emberi innovációt és kreativitást.

A fentiek alapján egyetérthetünk Bippin Junarkar többször idézett kijelentésével: A technológia létfontosságú eleme a tudásmenedzsmentnek, de önmagában nem jelenti a tudás menedzsmentjét.

Hivatkozások

1. *Edvinsson L.–Sullivan P.* (1996) „Developing a model form managing intellectual capital". European Management Journal, Vol 14.
2. *Frappaol C.–Koupoulos T.*, (1999): Why Do a Knowledge Audit? The Knowledge Management Yearbook
3. *Kaplan R.–Norton D.*, (1992) „The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance". Harvard Business Review
4. *Matthee M.–Viktor H.*, (1999): Data Mining and Organizational Learning: Capturing Knowledge to Facilitate Learning. The Knowledge Management Yearbook
5. *Mclean S.–Scotney B.*, (1996): The Data Mining Report
6. *Michael H. Zack*, (1999): Managing Organizational Ignorance. The Knowledge Management Yearbook
7. *Polányi M.*, 1966 The Tacit Dimension. Doubleday, Garden City, NY
8. *Stewart T.*, (1997) : Intellectual Capital. Nicholas Brealy
9. *Sveiby K. E.*, (1997): „The Intangible Assets Monitor". Journal of Human Resource Costing and Accounting, Vol. 12
10. *Wiig K.*, (1995): Knowledge Management: Foundation. Schema Press, Ltd.

Lábjegyzetek

1 Olyan MI program, amelyben a tárgyköri tudás explicit formában (a tudásbázisban), a program egyéb komponenseitől elkülönítve van jelen. Ezek a rendszerek általában szimbólumok formájában tárolják az ismereteket. Az alkalmazott szimbolikus következtetések során jellemzően heurisztikákra építenek, továbbá képesek megmagyarázni következtetési lépéseiket.

2 Az adatbányászat olyan folyamatok összessége, amelyek segítségével egy adatbázisból szabályok vagy egyéb modellek formájában új (nem triviális) ismeretekhez juthatunk, korábban ismeretlen összefüggések, jellemzők feltárása válik lehetővé, elsősorban üzleti előnyök kihasználása szempontjából.

3 Tudásintenzívnek nevezzük azokat a vállalatokat, amelyeknek elsődleges feladatait elsősorban tudásmunkások látják el.

4 Explicitnek nevezzük a formalizálható, szemantikus nyelv segítségével leírható tudást. A tacit tudás szakértelemmel, tapasztalással, know-how-val kapcsolatos, így nehezen, illetve egyáltalán nem írható le szemantikus nyelv segítségével.

5 DSS-ek azok a döntéshozatal folyamán használható számítógépes rendszerek, amelyek a strukturált és kevéssé strukturált feladatok megoldásához is segítséget nyújtanak a beépített döntési szabályok és modellek felhasználásával, s ezeket a felhasználó is módosíthatja vagy bővítheti. A DSS tehát komplex döntési szituációk megoldásában segít, növelve a döntések hatásosságát.

6 „Témaorientált, integrált, nem változó, időváriáns adatok olyan szervezett gyűjteménye, amely a vezetés igényeit támogatja". (William H. Inmon)

7 Olyan tudásalapú rendszer, amely a tárgyköri szakértő ismereteinek felhasználásával magas szintű teljesítményt nyújt egy szűk problémakör kezelésében. Olyan tárgykörökben alkalmazzák, amelyeket egy ember több évi tanulással és gyakorlással tud csak elsajátítani, és amelyeket igen ritkán lehet pontos matematikai formalizmussal leírni. Példa: a klasszikusan idézett, orvosi diagnózisra és kezelésre tanácsot adó MYCIN.

8 A 60-as évek közepén dolgozta ki Zadeh a fuzzy halmazelméletet a nyelvi fogalmakban rejlő matematikai pontatlanság kezelésére.

9 Ontológia alatt egy adott szakmai terület közösen elfogadott értelmezését értjük, amely egy egységesítő, összehangoló keretet teremt.

10 A neurális hálózatok az emberi agy működését modellező „tanulásra képes" rendszerek. Olyan egyszerű processzorokból (neuronokból, csomópontokból) épülnek fel, amelyek egymással szoros kapcsolatban vannak. Főbb jellemzői a nagyszámú neuronszerű processzor, a párhuzamos architektúra, az elemek közötti kapcsolatok súlyozottak, tanulásra és osztályozásra képesek.

KÖNYVISMERTETŐ

Salamonné Huszty Anna

JÖVŐKÉP- ÉS STRATÉGIAALKOTÁS

Kossuth Kiadó, Budapest, 2000. 208 p.

Stratégiára minden szervezetnek szüksége van, hiszen meghatározott célok nélkül az erőforrások szétforgácsolódnak. Különösen fontos kérdés ez az egyre fokozódó piaci verseny korában; a sikeres cégek vezetői a legfontosabb feladatnak a környezet állandó figyelését, a legnagyobb hibának pedig a változtatások, a fejlesztések elhanyagolását tartják. A gazdálkodási mutatók romlása, a piacvezetés stb. olyan jelzések, amelyeknek el kell gondolkodtatniuk a vállalkozás vezetőit, hogy foglalkozzanak a cég jövőjével. A stratégia dönti el, hogy a vezetés hogyan kíván viszonyulni a környezethez, a munkatársakhoz; vállalkozik-e kezdeményező szerepre, meghatároza-e pontosan a megvalósítás módját s felhasználja-e munkatársai szakmai ismereteit, tapasztalatait. Az ezzel a témakörrel foglalkozó könyv szerzője – a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vezetőképző Intézetének tanára – rámutat, hogy a stratégiaalkotás sokféleképpen értelmezhető (részletesen szabályozott, koncepcióalkotásai, analitikus, vízióalkotási, megismerési, tanulási, transzformációs folyamatként). Ezután egységbe foglalja a stratégiával kapcsolatos fogalmakat, eljárásokat, hogy segítse a vállalatokat az eligazodásban, a vállalati sajátosságokhoz illeszkedő stratégiaalkotási mód kiválasztásában javaslataival, s bemutatja a stratégia tudatos kialakításának szempontjait. A folyamatot jövőkép-orientált stratégiaalkotásnak nevezi s a kidolgozásához megválaszolandó kérdéseket a *10. ábrán* foglalja össze. Megismerjük a stratégiaalkotás szakaszait (jövőkép felvázolása, analízis, a jövőkép és küldetés felülvizsgálata, végül a stratégiák meghatározása). A jövőképorientált stratégiaalkotás lépéseit a *11. ábra* szemlélteti.

A straaatégiaalkotás előkészítési munkáinak megkezdéséhez az első számú vezető egyértelmű döntése és elkötelezettsége szükséges, ennek hiányában a siker kétségessé válhat. Azt is meg kell határozni, hogy kik vesznek részt a munkában s fel kell kérni őket az együttműködésre (szokásos külső tanácsadókat is felkérni). Az előkészítő munka befejezéseként el kell készíteni a forgatókönyvet – a feladatok, a résztvevők, az időpontok megjelölésével, a felelősök meghatározásával – s ezt meg kell ismertetni az érintettekkel.

A jövőkép és a misszió, a küldetés eredményes kialalakítása keretében megismerjük a könyvből a General Electric sikertörténetét, amely J. Welch nevéhez fűződik. A nagyvállalat első vezetője a versenytársakénál hamarabb felismerte az új idők változásait; az átalakuláshoz fókuszpontokat határozott meg, merész jövőképet tűzött ki, sok időt fordított ennek megértetésére, kommunikálására, energikusan látott hozzá a megvalósításhoz, fontosnak tartva a vezetési stílus átformálását is. A Cisco Systems és a NOKIA jövőképkialakításának történetét szintén nyomon követhetjük a könyvben. A NOKIA legfőbb vezetője (Jorma Ollila) ugyancsak fontosnak tartotta az egyértelmű és konkrét fókuszpont kijelölését a cég fennmaradásához, a környezetre figyelve hozott változtatásokat a vevők igényeihez alkalmazkodva a finn híradástechnikai termékek gyártása területén. A továbbiakban a jövőképek és a missziók közös jellemzőiről és különbözőségeiről olvashatunk a könyvben, majd a víziók és missziók kialakításával kapcsolatos feladatokat ismerjük meg. Az első szakaszban tisztázni kell, hogy a jövőképet vagy a missziót, esetleg mindkettőt tűzzük ki célul, majd azt, hogy mire (pozíciókra, képességekre, vevőcsoportokra) összpontosítsunk, az elemzés után pedig dönteni kell a kommunikálás módjáról is.

A lehetőségek és képességek feltárásáról szóló részben az üzletág esélyeinek megvalósításáról, a pozíciók erősítésére szolgáló stratégiák követéséről s a fejlődési tendenciákról olvashatunk. Szó van itt a versenyt befolyásoló erők felméréséről, a versenytársak erejéről, az új vállalkozásokról, a szállítók és a vevők szerepéről, majd arról, hogyan lehet hasznosítani a környezeti változásokat a szervezet előnyére. Meghatározó lehet és fontos információkkal szolgálhat az üzletág elemzése, amelynek különböző módjairól, folyamatáról részletes leírást találunk a könyvben. Megismerjük – többek között – a környezeti változásokra való felkészítést szolgáló SWOT-mátrix alkalmazását. Azt is meg kell vizsgálni, hogy a cég adottságai, erőforrásai mennyire alkalmasak az elképzelések megvalósítására. A szerző bemutatja az erre a célra leginkább megfelelő – viszonylag új – eljárásokat. Foglalkozik továbbá az értékteremtés szempontjából végzett működési folyamatok vizsgálatával, a vállalat értékteremtő képességének elemzésével és e képességek javításának módjaival – a gyakorlatból vett példák bemutatásával.Végül az eddig tárgyait jövőkép, misszió és a stratégia kialakítására szolgáló módszereket egy kiegészítő szempontrendszerrel ismerteti meg a szerző: felhívja a vállalatok figyelmét a növekedés erőltetésének veszélyeire, csapdáira. Slywotzky és Morrison 1997-ben írt könyve szerint a vállalatoknak – mielőtt bármilyen stratégia mellett elköteleznék magukat – vé-

gig kell gondolniuk, hogy az iparágukban miképpen képződik a nyereség, milyen jövőbeni akciók teszik lehetővé a profit képződését, megszerzését. A könyv bemutatja az általuk a nyereségszerzés módjaira ajánlott modellek tizenegy változatát, amelyeket sikeresen alkalmaznak az üzleti tevékenységüket megújítani szándékozó vállalatok.

Az összefoglaló a könyvben leírtak rendszerbefoglalásához, a konkrét feladatok áttekintéséhez nyújt segítséget a jövőkép- és stratégiaalkotás legfontosabb lépéseinek áttekintésével. Kitér az előkészítéstől kezdve a jövőkép és a misszió felvázolásán, a környezet és a belső adottságok, képességek vizsgálatán át a végső forma kialakításáig. Legvégül variánsokat ismerünk meg a cselekvési módok meghatározásához, a stratégiák megfogalmazásához. A szerző megjegyzi, hogy ezek egymástól függetlenül és egymással kombinálva is alkalmazhatók. Könyve hasznos tájékoztatást nyújt napjaink vezető vállalatainak straatégiai, értékteremtésre irányuló elgondolásairól.

Rubóczky István

A MŰVÉSZET TÖRTÉNETE

Az érett reneszánsz. Itália, Spanyolország. A reneszánsz elterjedése Európában

Magyar Könyvklub, 2000.

A sorozat 7. és 8. kötete. Bennük egy csodálatos világ tárul elénk: a reneszánsz művészek, alkotásaik, és nem utolsó sorban mecénásaik világa. Igaz, a mecénások motivációja többnyire korántsem szeplőtlen. Amint a reneszánsz itáliai térhódításáról olvashatjuk *„Ebben a világban a művészetpártolás a hatalom és a tekintély jelképévé válik – mi több, bizonyos körökben kívánatos vagy egyenesen kötelező is... A hatalom valósággal megköveteli a fényűzést..."* Tegyük azonban rögtön hozzá: a fényűzés itt igen jelentős részben szépséges műalkotások létrehozását jelenti és természetesen ennek finanszírozását is, éppen ezért soha rosszabb célja ne legyen a gazdagok és a hatalmasok magamutogatásának! És *„E cél szolgálatára jött létre a fejedelmek, hercegek és arisztokraták udvara körül egy „kulturális apparátus", ami gyűjteményeket, álarchitektúrát, lakóházak, kertek építését eredményezi művészek, irodalmárok és humanisták részvételével"*. Egészítsük ki rögtön e felsorolást, amint erre e kötetek bőséges bizonysággal szolgálnak, palotákkal, valamint templomokkal és egyéb középületekkel is. *„A műveltség megjelenik az „erények" sorában, ami a fejedelemre nézve kötelező, tágabb keretek között pedig a város képének is ezt kell tükröznie, hogy műremekei révén az elődjárói hírnevét öregbítse."* Valóban, lenyűgözően szép alkotások – építészeti művek, szobrok, festmények, egyéb dísztárgyak – kincsestárát tárják e kötetek elénk, és e műalkotások értékrendje is barátságos: a humanista értékeket tükrözi.

„A humanizmust nevezhetjük a reneszánsz filozófiájának, amely áthatja az akkori szellemi élet minden elemét" összegezik a szerzők. Aligha kerülhető meg a következtetés, hogy az értékrend mai alakulását tekintve ugyancsak kellene a mai világnak egy új reneszánsz, hiszen éppen a humanizmus az, ami mindinkább kiszorulni látszik az azon eluralkodó értékrendből.

Figyelemreméltó az egyház nagyon is gyakorlatisas hozzáállása: *„A cinquecento beköszöntével Róma veszi át Itália művészeti fővárosának szerepét, miközben a pápák udvarában valóságos kultúra- és művészetpolitika alakul ki, amely a legkiválóbb alkotókkal számol... Tekintettel arra, hogy a korszak kultúrája és uralkodó művészeti törekvései világi jellegűek voltak, az egyház nemigen habozott, hogy a klasszikus pogány tematikát szent helyekre is bevezesse, mintegy egyezséget kötve a szakrális és a profán gondolatok között."*
Az előző kötet is utalt rá, hogy a reneszánsz emelte a művészt (ismét) mesteremberből a megbecsülendő alkotó rangjára. Ez bizonyára nagyban hozzájárulhatott ahhoz, hogy – amint olvashatjuk – *„a művészek nem csak fáradhatatlanul kutatták alkotó- és kifejező eszközeik fejlesztésének lehetőségeit, hanem sokan elméletekbe is foglalták a saját nézeteiket, felfogásukat a művészetről és azokról a technikai módszerekről, amelyeket létrehoztak, fejlesztettek. A közkézen forgó értekezések, amelyeket jobbára maguk a művészek állítottak össze, nemcsak a nagy reneszánsz alkotók tapasztalatait és ismereteit gyűjtötték egybe, hanem tárgyalták a korábbról örökölt tanításokat is."* A szerzők között pedig olyan neveket találhatunk, mint Leonardo da Vinci, Dürer, Palladio, Giorgio Vasari.

Egy rövid fejezet betekintést enged a római Szent Péter bazilika építésének történetébe, s felvázolja azt a különleges technikai teljesítményt, amelyet a hatalmas kupola létrehozása jelentett. Valójában alig felfogható, hogy a tudományok akkori állása mellett az alkotók hogyan voltak képesek erre.

A kötetek, amelyek egyaránt felölelik az érett reneszánsz építészetét, szobrászatát és festészetét, nagyrészt a kiemelkedő művészek és azok alkotásainak bemutatásával vezetnek végig e stílus kiteljesedésének és európai elterjedésének történetén. A leírások szükségképpen szűkszavúak, de így is sokatmondóak. Az elbeszélés színességét jól érzékeltetik már az alcímek is: Raffaello, az építész és díszítőművész + Peruzzi hozadéka + Michelangelo hallatlan merészsége + a klasszikus stílus nagykövetei Velencében + Giulio Romano festői architektúrája + Palladio: hagyomány és korszerűség + Róma Vignola jegyében + Michelangelo, a cinquecento géniusza + Cellini virtuozitása + Giambologna és a csigavonal + Giorgone, az első velencei mester + Leonardo öröksége Lombardiában és Piemontéban + Ferrera hercegi udvara: Garofalo és Dosso Dossi + Correggio független útja + Parmigianino stílusa + Beccufumi Sienában + Barocci lágy stílusa + Tintoretto teatralitása.

gig kell gondolniuk, hogy az iparágukban miképpen képződik a nyereség, milyen jövőbeni akciók teszik lehetővé a profit képződését, megszerzését. A könyv bemutatja az általuk a nyereségszerzés módjaira ajánlott modellek tizenegy változatát, amelyeket sikeresen alkalmaznak az üzleti tevékenységüket megújítani szándékozó vállalatok.

Az összefoglaló a könyvben leírtak rendszerbefoglalásához, a konkrét feladatok áttekintéséhez nyújt segítséget a jövőkép- és stratégiaalkotás legfontosabb lépéseinek áttekintésével. Kitér az előkészítéstől kezdve a jövőkép és a misszió felvázolásán, a környezet és a belső adottságok, képességek vizsgálatán át a végső forma kialakításáig. Legvégül variánsokat ismerünk meg a cselekvési módok meghatározásához, a stratégiák megfogalmazásához. A szerző megjegyzi, hogy ezek egymástól függetlenül és egymással kombinálva is alkalmazhatók. Könyve hasznos tájékoztatást nyújt napjaink vezető vállalatainak straatégiai, értékteremtésre irányuló elgondolásairól.

Rubóczky István

A MŰVÉSZET TÖRTÉNETE

Az érett reneszánsz. Itália, Spanyolország. A reneszánsz elterjedése Európában

Magyar Könyvklub, 2000.

A sorozat 7. és 8. kötete. Bennük egy csodálatos világ tárul elénk: a reneszánsz művészek, alkotásaik, és nem utolsó sorban mecénásaik világa. Igaz, a mecénások motivációja többnyire korántsem szeplőtlen. Amint a reneszánsz itáliai térhódításáról olvashatjuk *„Ebben a világban a művészetpártolás a hatalom és a tekintély jelképévé válik – mi több, bizonyos körökben kívánatos vagy egyenesen kötelező is... A hatalom valósággal megköveteli a fényűzést..."* Tegyük azonban rögtön hozzá: a fényűzés itt igen jelentős részben szépséges műalkotások létrehozását jelenti és természetesen ennek finanszírozását is, éppen ezért soha rosszabb célja ne legyen a gazdagok és a hatalmasok magamutogatásának! És *„E cél szolgálatára jött létre a fejedelmek, hercegek és arisztokraták udvara körül egy „kulturális apparátus", ami gyűjteményeket, álarchitektúrát, lakóházak, kertek építését eredményezi művészek, irodalmárok és humanisták részvételével"*. Egészítsük ki rögtön e felsorolást, amint erre e kötetek bőséges bizonysággal szolgálnak, palotákkal, valamint templomokkal és egyéb középületekkel is. *„A műveltség megjelenik az „erények" sorában, ami a fejedelemre nézve kötelező, tágabb keretek között pedig a város képének is ezt kell tükröznie, hogy műremekei révén az elődjárói hírnevét öregbítse."* Valóban, lenyűgözően szép alkotások – építészeti művek, szobrok, festmények, egyéb dísztárgyak – kincsestárát tárják e kötetek elénk, és e műalkotások értékrendje is barátságos: a humanista értékeket tükrözi.

„A humanizmust nevezhetjük a reneszánsz filozófiájának, amely áthatja az akkori szellemi élet minden elemét" összegezik a szerzők. Aligha kerülhető meg a következtetés, hogy az értékrend mai alakulását tekintve ugyancsak kellene a mai világnak egy új reneszánsz, hiszen éppen a humanizmus az, ami mindinkább kiszorulni látszik az azon eluralkodó értékrendből.

Figyelemreméltó az egyház nagyon is gyakorlatisas hozzáállása: *„A cinquecento beköszöntével Róma veszi át Itália művészeti fővárosának szerepét, miközben a pápák udvarában valóságos kultúra- és művészetpolitika alakul ki, amely a legkiválóbb alkotókkal számol... Tekintettel arra, hogy a korszak kultúrája és uralkodó művészeti törekvései világi jellegűek voltak, az egyház nemigen habozott, hogy a klasszikus pogány tematikát szent helyekre is bevezesse, mintegy egyezséget kötve a szakrális és a profán gondolatok között."*
Az előző kötet is utalt rá, hogy a reneszánsz emelte a művészt (ismét) mesteremberből a megbecsülendő alkotó rangjára. Ez bizonyára nagyban hozzájárulhatott ahhoz, hogy – amint olvashatjuk – *„a művészek nem csak fáradhatatlanul kutatták alkotó- és kifejező eszközeik fejlesztésének lehetőségeit, hanem sokan elméletekbe is foglalták a saját nézeteiket, felfogásukat a művészetről és azokról a technikai módszerekről, amelyeket létrehoztak, fejlesztettek. A közkézen forgó értekezések, amelyeket jobbára maguk a művészek állítottak össze, nemcsak a nagy reneszánsz alkotók tapasztalatait és ismereteit gyűjtötték egybe, hanem tárgyalták a korábbról örökölt tanításokat is."* A szerzők között pedig olyan neveket találhatunk, mint Leonardo da Vinci, Dürer, Palladio, Giorgio Vasari.

Egy rövid fejezet betekintést enged a római Szent Péter bazilika építésének történetébe, s felvázolja azt a különleges technikai teljesítményt, amelyet a hatalmas kupola létrehozása jelentett. Valójában alig felfogható, hogy a tudományok akkori állása mellett az alkotók hogyan voltak képesek erre.

A kötetek, amelyek egyaránt felölelik az érett reneszánsz építészetét, szobrászatát és festészetét, nagyrészt a kiemelkedő művészek és azok alkotásainak bemutatásával vezetnek végig e stílus kiteljesedésének és európai elterjedésének történetén. A leírások szükségképpen szűkszavúak, de így is sokatmondóak. Az elbeszélés színességét jól érzékeltetik már az alcímek is: Raffaello, az építész és díszítőművész + Peruzzi hozadéka + Michelangelo hallatlan merészsége + a klasszikus stílus nagykövetei Velencében + Giulio Romano festői architektúrája + Palladio: hagyomány és korszerűség + Róma Vignola jegyében + Michelangelo, a cinquecento géniusza + Cellini virtuozitása + Giambologna és a csigavonal + Giorgone, az első velencei mester + Leonardo öröksége Lombardiában és Piemontéban + Ferrera hercegi udvara: Garofalo és Dosso Dossi + Correggio független útja + Parmigianino stílusa + Beccufumi Sienában + Barocci lágy stílusa + Tintoretto teatralitása.

A Spanyolországról szóló résznél egyebek közt: a klasszikus rend: Pedro Machuca + A platereszk meghaladása: Covarrubias + A szintézis: Siloe és Vandelvira + A burgosi iskola: Bigarny: Ordónez és Siloe + A Leoni család és az andalúz iskola + A manierizmus kezdetei: Berruguete, a két Masip és az andalúz iskola. Külön említést érdemel az a fejezet, amely El Greco csodálatos művészetét mutatja be.

A nyolcadik kötet arról szól, hogyan terjedt a reneszánsz művészet Európában. A kiindulást kétségtelenül az itáliai művészet adta. Igen figyelemreméltó a „technikai háttér" szerepe. A mint a szerzők vázolják, művészeti téren az eszmék, személyek mobilitása jelentősen megnőtt azoknak a mechanizmusoknak a jóvoltából, amelyek az itáliai stílus elterjesztésére alakultak ki. A könyvnyomtatás, a metszetek, a művészek utazásai, az udvarok fogékonysága az itáliai ízlésre és sok más tényező együtt adta ezt a környezetet, amelyben a XVI. századi aurópai művészet fejlődése végbement.

Az eredmény, az itáliai reneszánsz hatására kialakult európai művészet élvezetesen sokszínű. *„Minden művész azon iparkodott, hogy kialakitsa a maga italianizált modelljét. Néhányan elfordultak mindattól, amit elődeik teremtettek meg, és több-kevesebb sikerrel, de eltökélten ásták bele magukat az újba, vagy annak valamelyik szeletébe. Mások tartózkodóbbak voltak, és esetenként átvettek valamit a délről származó gondolatokból, anélkül azonban, hogy a saját művészi hagyományaik alapelemeiből bármit feladtak volna. A két véglet között számtalan köztes változat húzódik meg..."* Az alkotások szépségéből pedig nagyon sokat visszaad a könyv gazdag képanyaga.

A könyvek ezúttal is elegánsak, nagyon szép kiállításúak. Kár, hogy a két oldalt beborító képeket megtöri a lapok fűzése, ez azonban inkább csak apró szépséghiba.

A szerzők döntése, hogy mennyi tárgybeli tudást tételeznek fel az olvasókról. Ez utóbbiak között bizonyára lesznek olyanok, akik szívesebben vennének helyenként több magyarázatot. (pl. egyes stílusok fő azonosító vonásairól, vagy éppen a kevésbé közismert építészeti, művészeti szakkifejezésekről) Ez is legfeljebb csekély kényelmetlenség, amelyet könnyen feledtet az élmény, amelyet e kötetek olvasása ad.

O. P.

SIGVALD J. Harryson

JAPÁN TECHNOLÓGIA ÉS INNOVÁCIÓ MENEDZSMENT

(Japanese Technology and Innovation Management)

Edward Elgar, 1998 (Angol nyelven)

Harryson szerint e művének legfőbb üzenete, hogy az innovációs folyamat többé nem korlátozódik a know-how-ra – azaz a „tudni hogyan csináljuk" ismeretére – hanem inkább a „tudni kihez forduljunk" válik a támaszává. A cégeknek, hogy képesek legyenek gyorsan fejlődni és ennek révén kellő rugalmassággal alkalmazkodni a piacok változásaihoz, változtatni kell a stratégiájukon. Többé nem arra kell törekedniük, hogy a részlegeik minden szükséges tudást belül halmozzanak fel, hogy mesterfokon és minden szükséges részletre kiterjedően megtanulják minden feladat ellátását, azaz felszerelkezzenek minden szükséges know-how birtoklásával, hanem inkább arra, hogy képesek legyenek a szükséges tudást, know-how-t a kapcsolataik révén bevonni a tevékenységükbe. Ennek megfelelően, a kutatás-fejlesztés vezetőinek, valamint a technológiai vezetőknek gondoskodniuk kell arról, hogy minden tevékenységi terület vezetője pontosan tudja, kik azok – mind a cégen belül, mind pedig a külvilágban –, akik segíteni tudnak a K+F projektjeik sikerre vitelében.

Maga az alapelv természetesen régóta nem újdonság. Benne az a törekvés jelenik meg, hogy a cég, illetve annak részlege a munkamegosztás révén optimalizálja erőforrásainak felhasználását. Az innovációs fejlesztő munkában ennek megvalósítására vált világszerte nagyjelentőségű területté, sőt üzletággá a technológia transzfer[1]. Jórészt ez teszi lehetővé a cégek, illtve a részlegeik számára, hogy a maguk ezen a területen végzendő tevékenységének bizonyos elemeit pótolják, illetve kiegészítsék mások átvehető tudásával, illetve innovációs eredményeivel. Az így megvalósuló munkamegosztás eszközül szolgál arra, hogy megteremthessék az innovációs fejlesztéshez mozgósítható saját erőforrásaik optimális kihasználásának feltételeit, és ezzel javítsák tevékenységük gazdasági hatékonyságát, ami már önmagában is a versenyképességük javulását eredményezheti. Az ilyen munkamegosztás további, nagyon figyelemreméltó hozadéka, hogy

- Általa jelentős mértékben lerövidíthetik az innovációs fejlesztés elvégzéséhez szükséges időt, és ezzel számottevően gyorsabban tudnak megjelenni a piacon az új innovációs eredményeket megtestesítő árucikkekkel;
- A mások által létrehozott, kész és főként már kipróbált, illetve igazolt eredmények átvétele révén ugyancsak jelentős mértékben csökkenteni tudják az innovációs fejlesztő munkával amúgy elkerülhetetlenül együttjáró kockázatokat, és el tudják kerülni a fejlesztési zsákutcákat és a buktatókat (az innovációban is „más kárán tanul az okos");
- Ez kínál gyakorlati lehetőségeket arra, hogy a maguk innovációs fejlesztési eredményeit, az azokban rejlő gazdasági értékeket a saját közvetlen tevékeny-

[1] A technológia transzfer sokkal többet foglal magában, mint pusztán a technológiákkal folytatott kereskedelmi ügyleteket. Az esetek igen jelentős hányadában a cégek különféle szakmai kapcsolatok útján, nem pedig kereskedelmi ügyletek révén jutnak technológiákhoz, vagy azok létrehozását segítő K+F és egyéb innovációs fejlesztési eredményekhez.

A Spanyolországról szóló résznél egyebek közt: a klasszikus rend: Pedro Machuca + A platereszk meghaladása: Covarrubias + A szintézis: Siloe és Vandelvira + A burgosi iskola: Bigarny: Ordónez és Siloe + A Leoni család és az andalúz iskola + A manierizmus kezdetei: Berruguete, a két Masip és az andalúz iskola. Külön említést érdemel az a fejezet, amely El Greco csodálatos művészetét mutatja be.

A nyolcadik kötet arról szól, hogyan terjedt a reneszánsz művészet Európában. A kiindulást kétségtelenül az itáliai művészet adta. Igen figyelemreméltó a „technikai háttér" szerepe. A mint a szerzők vázolják, művészeti téren az eszmék, személyek mobilitása jelentősen megnőtt azoknak a mechanizmusoknak a jóvoltából, amelyek az itáliai stílus elterjesztésére alakultak ki. A könyvnyomtatás, a metszetek, a művészek utazásai, az udvarok fogékonysága az itáliai ízlésre és sok más tényező együtt adta ezt a környezetet, amelyben a XVI. századi aurópai művészet fejlődése végbement.

Az eredmény, az itáliai reneszánsz hatására kialakult európai művészet élvezetesen sokszínű. *„Minden művész azon iparkodott, hogy kialakitsa a maga italianizált modelljét. Néhányan elfordultak mindattól, amit elődeik teremtettek meg, és több-kevesebb sikerrel, de eltökélten ásták bele magukat az újba, vagy annak valamelyik szeletébe. Mások tartózkodóbbak voltak, és esetenként átvettek valamit a délről származó gondolatokból, anélkül azonban, hogy a saját művészi hagyományaik alapelemeiből bármit feladtak volna. A két véglet között számtalan köztes változat húzódik meg..."* Az alkotások szépségéből pedig nagyon sokat visszaad a könyv gazdag képanyaga.

A könyvek ezúttal is elegánsak, nagyon szép kiállításúak. Kár, hogy a két oldalt beborító képeket megtöri a lapok fűzése, ez azonban inkább csak apró szépséghiba.

A szerzők döntése, hogy mennyi tárgybeli tudást tételeznek fel az olvasókról. Ez utóbbiak között bizonyára lesznek olyanok, akik szívesebben vennének helyenként több magyarázatot. (pl. egyes stílusok fő azonosító vonásairól, vagy éppen a kevésbé közismert építészeti, művészeti szakkifejezésekről) Ez is legfeljebb csekély kényelmetlenség, amelyet könnyen feledtet az élmény, amelyet e kötetek olvasása ad.

O. P.

SIGVALD J. Harryson

JAPÁN TECHNOLÓGIA ÉS INNOVÁCIÓ MENEDZSMENT

(Japanese Technology and Innovation Management)

Edward Elgar, 1998 (Angol nyelven)

Harryson szerint e művének legfőbb üzenete, hogy az innovációs folyamat többé nem korlátozódik a know-how-ra – azaz a „tudni hogyan csináljuk" ismeretére – hanem inkább a „tudni kihez forduljunk" válik a támaszává. A cégeknek, hogy képesek legyenek gyorsan fejlődni és ennek révén kellő rugalmassággal alkalmazkodni a piacok változásaihoz, változtatni kell a stratégiájukon. Többé nem arra kell törekedniük, hogy a részlegeik minden szükséges tudást belül halmozzanak fel, hogy mesterfokon és minden szükséges részletre kiterjedően megtanulják minden feladat ellátását, azaz felszerelkezzenek minden szükséges know-how birtoklásával, hanem inkább arra, hogy képesek legyenek a szükséges tudást, know-how-t a kapcsolataik révén bevonni a tevékenységükbe. Ennek megfelelően, a kutatás-fejlesztés vezetőinek, valamint a technológiai vezetőknek gondoskodniuk kell arról, hogy minden tevékenységi terület vezetője pontosan tudja, kik azok – mind a cégen belül, mind pedig a külvilágban –, akik segíteni tudnak a K+F projektjeik sikerre vitelében.

Maga az alapelv természetesen régóta nem újdonság. Benne az a törekvés jelenik meg, hogy a cég, illetve annak részlege a munkamegosztás révén optimalizálja erőforrásainak felhasználását. Az innovációs fejlesztő munkában ennek megvalósítására vált világszerte nagyjelentőségű területté, sőt üzletággá a technológia transzfer[1]. Jórészt ez teszi lehetővé a cégek, illtve a részlegeik számára, hogy a maguk ezen a területen végzendő tevékenységének bizonyos elemeit pótolják, illetve kiegészítsék mások átvehető tudásával, illetve innovációs eredményeivel. Az így megvalósuló munkamegosztás eszközül szolgál arra, hogy megteremthessék az innovációs fejlesztéshez mozgósítható saját erőforrásaik optimális kihasználásának feltételeit, és ezzel javítsák tevékenységük gazdasági hatékonyságát, ami már önmagában is a versenyképességük javulását eredményezheti. Az ilyen munkamegosztás további, nagyon figyelemreméltó hozadéka, hogy

- Általa jelentős mértékben lerövidíthetik az innovációs fejlesztés elvégzéséhez szükséges időt, és ezzel számottevően gyorsabban tudnak megjelenni a piacon az új innovációs eredményeket megtestesítő árucikkekkel;
- A mások által létrehozott, kész és főként már kipróbált, illetve igazolt eredmények átvétele révén ugyancsak jelentős mértékben csökkenteni tudják az innovációs fejlesztő munkával amúgy elkerülhetetlenül együttjáró kockázatokat, és el tudják kerülni a fejlesztési zsákutcákat és a buktatókat (az innovációban is „más kárán tanul az okos");
- Ez kínál gyakorlati lehetőségeket arra, hogy a maguk innovációs fejlesztési eredményeit, az azokban rejlő gazdasági értékeket a saját közvetlen tevékeny-

[1] A technológia transzfer sokkal többet foglal magában, mint pusztán a technológiákkal folytatott kereskedelmi ügyleteket. Az esetek igen jelentős hányadában a cégek különféle szakmai kapcsolatok útján, nem pedig kereskedelmi ügyletek révén jutnak technológiákhoz, vagy azok létrehozását segítő K+F és egyéb innovációs fejlesztési eredményekhez.

ségi körükön kívül, saját lehetőségeiken túl olymódon is kiaknázhasák, hogy azokat megfelelő ellenszolgáltatás fejében másoknak engedik át hasznosításra[2].

Amiről viszont itt Harryson ír, az valóban új és nagyon is figyelemre méltó. Új koncepciót és azzal összhangban új stratégiát mutat be, amely a kapcsolati háló módszeres építését és kiaknázását teszi a vállalati innovációs és technológia fejlesztési tevékenység egyik legfőbb pillérévé. Megmutatja, hogyan emelhető a cégen kívüli, és úgyszintén az azon belüli szakmai kapcsolati háló építése, kezelése és kiaknázása a fejlesztési tevékenység meghatározó részévé, módszeresen épített és kiaknázott, meghatározó jelentőségű erőforrásává, hogyan növelhető a cégnek, és úgyszintén a cégen belüli részlegnek az innovációs munkában elért eredményessége és teljesítő képessége annak révén, hogy a feladatai optimális hatékonyságú megvalósításához külső partnerek, külső erőforrásokat von be, és főként mindig tudja, hova, kihez érdemes fordulnia ebben.

Harryson Japánban tanulmányozta innovációban élenjáró világcégek tevékenységét, és e kutatási eredményeit foglalja össze ebben a művében. Könyvében három, a kérdéskör mélyére hatoló esettanulmányt vonultat fel. Ezek bemutatják, hogyan alkalmazza a Canon, a Toyota és a Sony a gyakorlatban a kapcsolati háló útján történő tudásbevonást, milyen hasznokat teremtenek a cégen belül a cégen kívülre nyúló együttműködések. Az itt felkínált legfőbb tanulságok:

- A Canon, Sony és Toyota azáltal ért el kiemelkedő teljesítményeket a termékinnovációban, hogy tudatosan elkerülte a házon belüli technológia-fejlesztéstől való függőségét. Ez a függőség ugyanakkor még ilyen sok nyugati cég jellemző vonása.
- A technológiák külső forrásból történő beszerzésének nem kell maga után vonnia a cég saját K+F erőforrásainak leépítését. Ellenkezőleg, új erőket és energiákat, kedvező szinergikus hatásokat állíthat a cég technológia- és innovációmenedzsmentjének a szolgálatába.
- A nyugati cégeknek, ha tanulni akarnak ezekből a példákból, nem csupán a K+F gyakorlatukat kell megváltoztatniuk, hanem az egész szervezeti felállásukat. A japán cégek holisztikus szemlélettel kezelik az innovációs- és a technológiafejlesztés menedzselését. A nyugati cégeknek e szemlélet alkalmazása érdekében ki kell küszöbölniük bizonyos, a szervezet feldaraboltságához vezető struktúrákat.

A japán gazdaságszervezés irán érdeklődők számára a könyv külön érdekessége, hogy rövid, de igen érdekes betekintést enged a cégek szervezésének japán sajátosságaiba is, és segít megismerkedni több jellegzetes konstrukció szervezeti és gazdasági tartalmával. Ilyen pl. a *keiretsu* – ez eredetileg olyan konstrukciót jelentett, amelynek keretében az anyavállalat kis- és közepes cégeket alkalmazott alvállalkozóként, a második, átvitt értelmű jelentése pedig különféle preferenciákat érvényesítő, de nem kizárólagos kereskedelmi kapcsolatok informális hálózatát jelképezi. Az 1910-es években véghezvitt privatizációban(!) néhány kiváltságos család rendkívül olcsón felvásárolhatott kulcsfontosságú iparágakat. Így jöttek létre a családi tulajdonú cégek, a *zaibatsu*-k. A japán cégcsoportok jelentős hányada a *zaibatsu*-k feldarabolásából született, másik jelentős részüket pedig ezek utánzásával hozták létre. A *kinyu shudan*, *kinyu keiretsu*, vagy *kinyu gruptan* pénzügyi csoportok, amelyek középpontjában rendszerint egy bank áll. A *kigyo kei-retsu* a vertikálisan összekapcsolódó beszállítókat jelenti, és csaknem minden nagy japán cégnek megvan a saját, megfelelően struktúrált *kigyo keiretsu*-ja. A könyv felvázolja, milyenek a K+F kapcsolatok a *kinyu shudan*-ban, valamint a *kigyo keiretsu* struktúrában, hogyan valósulnak meg a K+F terén a *keiretsu* összekapcsolódások a Canonnál, a Sonynál valamint a Toyotánál.

Harryson jelenleg a nagynevű menedzsment tanácsadó cég a svájci Arthur D. Little Inc. vezető munkatársa. Az Edward Elgar 2000-ben adta ki újabb művét: *Ismeretség-alapú cégek menedzselése* (Managing Know-Who Based Companies). Ebben azt fejti ki, és bizonyítja igen sok konkrét közismert nagy cégek gyakorlatából vett esettanulmány és példa segítségével, hogy ennek a stratégiának az alkalmazása nem japán specialitás, az egyáltalán nem kötődik a japán cégek sajátos világához, hanem másik, így nagy nyugati cégek is magas színvonalon, sikerrel hasznosítják. Áprilisi számunkban ez utóbbi művét ismertetjük.

Osman Péter

[2] A „megfelelő ellenszolgáltatás", vagyis az átadó érdekeltségének forrása egyáltalán nem szorítkozik szükségszerűen csupán arra, hogy az átadott innovációs fejlesztési eredményért „licencdíj"-at kapjon. Ellenkezőleg, ő is igen sok módon, formában, különféle üzleti konstrukciókban találhatja meg a maga ahhoz kötődő hasznát és így érdekeltségét, hogy a saját innovációs fejlesztési eredményeit, az azokban megtestesülő ráfordításait, s főként az azokban rejlő gazdasági lehetőségeket hasznosításra másnak engedi át.