

MÁRTON József

# A VEZETÉSI KULTÚRA VIZSGÁLATA MENDI MÓDSZERREL

A szerző egy általa kifejlesztett rendszerszemléletű menedzsmentdiagnosztikai módszertant ismertet, mely alkalmas lehet az általános vezetési kultúra, vezetői csapatok, egyes vezetők és vezetőjelöltek értékelésére. Ámbár az eljárás szubjektív alapokra épül, a kidolgozás előrehaladtával feltehetően mind jobban objektiválódik. Jelen cikk a MENDI egyik, az érintett szervezet vezetési kultúrájának jellemzésére szolgáló blokkját ismerteti.

Mintegy tíz évig tartó kutatói munkával fejlesztettem ki azt a MENDI-nek (menedzsmentdiagnosztika) elkeresztelt vizsgálati eljárást, amely a vezetés emberi viszonyainak átvilágítására szolgál. A MENDI rendszerszemléletű módszertan, amely az általános vezetési kultúra, vezetői csapatok, egyes vezetők, és vezetőjelöltek értékelésére egyaránt alkalmas. Interdiszciplináris módon egyesít magában közgazdasági, szociológiai, pszichológiai és vezetéstudományi tartalmakat. A hagyományos felülnézeti minősítéssel szemben, a hozzáértő munkatársak széles körét körkörösön bevonja az érintett vezetők értékelésébe. Teszteli is a vezetőket, ugyanakkor döntően a kompetens munkatársi véleménykutatásra alapoz. A vezetőkre vonatkozó sok, egyenként szubjektív munkatársi vélemény az összegzés során mintegy objektiválódik és igaz képet fest a vezetők emberi értékéről. A MENDI vezérelve, hogy saját munkatársi közösségeik szemével ítélje meg a vezetők valódi minőségét.

A vezetés komplex emberi viszonyainak megközelítése a MENDI-nek több vizsgálati blokkja van. Közülük az egyik az érintett szervezet vezetési kultúrájának megragadására szolgál. Ebben az írásban erről adok lényegre törő tájékoztatást.

## A vezetési kultúra fogalma a MENDI-ben

A vezetési kultúráról, csakúgy mint a szervezeti kultúráról szóló világviszonylatban megjelent szaktudományos

értékeléseknek ma már könyvtárnyi irodalma van. A hazai szakirodalomban is számos írás jelent meg ebben a tárgykörben. Nem áll szándékomban ezek számát szaporítani, és egy újabb elméleti megfogalmazással gyarapítani a választékot. Ehelyett nem tudományos, hanem gyakorlatias, köznapra használatra való fogalmat alakítottam ki a vezetési kultúráról, amelyből a MENDI-vel történő empirikus vizsgálat alaptényezői levezethetők.

A vállalatok vitalitása nyilvánvalóan szorosan összefügg irányításuk színvonalával. Végső soron a vállalatirányítás határozza meg a cégek gazdasági teljesítményeit. Minthogy szervezeti irányítás nincs önmagában, hanem az csak a vezetés által működik, az irányítást a vezetői magatartás megnyilvánulásának tekinthetjük. A vezetési kultúra alatt mi egyszerűen a vállalatirányítás karakterét és minőségét értjük.

A vezetési kultúra összetett jelenség, amely sokféle nézőpontból vizsgálható. Abból kiindulva, hogy a vezetési kultúrát maguk a vezetők együttesen testesítik meg, a mi vizsgálódásunk a vezetők minőségének meghatározására irányul. A vezetők szellemi színvonalát, szakmai, üzleti, alkotói, menedzseri stb. képességeit értékeljük. Figyelmünk tehát a vezetés emberi oldalára koncentrál. Azt kutatjuk, milyen színvonalú az emberi erőforrások e kivételes fontosságú rétege. Vizsgálatunk tehát nem a vezetési kultúra egészére, hanem csak annak hordozóira, a vezetőkre irányul. Minthogy azonban a vezetés színvonala nyilvánvalóan a vezetők minőségétől függ, talán nem in-

dokolatlan ez utóbbit magát is vezetési kultúrának nevezni. Természetesen szüntelenül emlékeztünkben tartva, hogy ez a vezetési kultúra egy speciális, szűkebb értelmezését jelenti.

A vezetési kultúra a vállalat legfontosabb vezetőinek közös viselkedésében és tevékenységében nyilvánul meg. Ennek megfelelően vizsgálatunkkal a vállalat magasabb vezetőinek meghatározott körét célozzuk meg, ennek karakterét és színvonalát igyekszünk szintetikus kritériumokkal megragadni. *A vezetési kultúrát tehát mint a cég vezérkarának minőségével azonos jelenséget vizsgáljuk.* Vezérkar alatt nem csupán a vállalat csúcsvezetőinek szűk csoportját értjük, hanem belefoglaljuk a legfontosabb szakmai és területi vezetőket is. A vezérkar tehát az az irány- és mértékadó vezetői együttes, amely az egész vállalat vezetési kultúráját reprezentálja.

A kultúra köznyelvi értelemben magasztos jelenség. Ellentéte ennek a hiányát jelenti, ahogy ezt a fosztóképzős „kulturálatlan” szó kifejezi. Eszerint a kultúrának negatív tartománya nem létezik, mert valami vagy van, vagy nincs. A mi szóhasználatunk a vezetési kultúrával kapcsolatban eltér ettől. Minden szervezetet vezetnek valakik, valahogyan, ezért minden szervezetnek van valamilyen vezetési kultúrája. A mi skálánkon nincsenek kulturálatlan cégek, viszont lesznek a különböző cégeknél a vezetési kultúrának alacsonyabb és magasabb fokozatai. A vezetési kultúra spontán akkor is létezik, ha gyakorlatban annak mibenléte esetleg nem is tudatosul. Sok hazai cégnél sajnos ez a helyzet. Vezetési kultúrájukat az illetékesek gyakran megfogalmazni sem tudják, mert nincsenek erre fogalmaik, mérhető dimenzióik és viszonyítási alapjaik, amelyekhez hasonlíthatnák önmagukat. A MENDI-módszer kifejlesztésével ezen hiány pótlására vállalkoztam. Módszerem azonban már több mint kísérlet, minthogy eddig már több tucatnyi magyar cégnél „élesben” is bevetettük.

### Az ötletadó: Hofstede modellje

A vállalati vezetési kultúra dimenzionált vizsgálatához az ötletet Geert Hofstede, amerikai kutató nemzeti kultúrák összehasonlítására alkotott modelljéből merítettük. Hofstede a hetvenes években 40 országot érintő nagyszabású nemzetközi kutatásra alapozva dolgozta ki modelljét. Vállalati alkalmazottak körében folytatott kutatásai során hatvan attitűdre és értékre vonatkozó kérdésre adott skálázott válaszokból négy összevont dimenziót képzett, amelyeket a szervezeti kultúra koordinátáinak nevezett. A következő koordinátákat alkalmazta:

- hatalmi distancia indexe,
- bizonytalanságkerülési index,
- férfiasság-nőiesség indexe,
- individualizmus-kollektívizmus indexe.

Hofstede minden érintett országra meghatározta ezeket a nemzeti koordinátákat. Két-két dimenzió felhasználásával koordináta-rendszereket szerkesztett, amelyeken ábrázolva a vizsgált nemzeteket, szemléletes képet kapott az érintett országok szervezeti kultúrájának egymáshoz viszonyított elhelyezkedéséről.

Hofstede nemzeti kultúrákról alkotott modelljét elsőként Varga Károly ismertette a hazai szakközönség előtt a nyolcvanas évek elején. Nekem szerencsém volt, mert éppen ő volt szemináriumvezető tanárom egyetemi továbbképző tanulmányaim során. Hofstede modelljével való megismerkedésem nagy szellemi élmény volt számomra, és döntő szerepe volt abban, hogy szervezetkutatásokkal kezdtem foglalkozni.

Mondanom sem kell, hogy Magyarország nem szerepelt azon negyven ország között, ahol Hofstede kutatásokat folytatott. Először Varga Károly próbálta meg a magyar szervezeti kultúrát a nemzeti kultúrák mezőnyébe beilleszteni. Ehhez egy hazai cégre meghatározta Hofstede nyomán a szervezeti kultúra koordinátáit, és ábrázolta a negyven országgal benépesített világtérképen. Érdekes kísérlet volt, de nyilván nem elégséges, hogy egyetlen cég adataira támaszkodva megalapozott következtetéseket vonhasson le a magyar nemzeti kultúra karakteréről. A következő próbálkozások egyike tőlem származik 1985-ből. Akkoriban minisztériumban dolgoztam és sikerült kieszközölnöm, hogy egy iparág kéttucatnyi vállalatánál Hofstede nyomán felvételeket készítek. Ezt a kutatást feldolgozva immár egy iparági vállalatcsoport képviselőjében ábrázolhattam Magyarországot a nemzeti kultúrák mezőnyében.

Korán felmerült bennem a gondolat, hogy vajon azt a modellt, amit Hofstede a nemzeti kultúrák megragadására kidolgozott, nem lehetne-e egy országon belül vállalati vezetési kultúrák összehasonlító vizsgálatára felhasználni? Az imént említett kutatásban szereplő minden egyes vállalatra meghatároztam Hofstede képleteivel a szervezeti kultúra négy-négy koordinátáját, két-két koordináta-pár kombinációjával összesen hat ágazati térképet szerkesztettem és ábrázoltam rajtuk mind a huszonnégy vállalatot. Az ágazati térképen vizuálisan megjelent, hogy a vizsgált vállalatok vezetési kultúrája miként szóródik az iparágban. Térképi pozícióikat összegezve minden egyes vállalat vezetési kultúrájáról tömör jellemzést készítettem.

A hofstedei eljárás technikailag alkalmasnak bizo-

nyult az egy országon belül is használható összehasonlító szervezetvizsgálatokra. Amikor azonban a kutatási eredményeket visszacsatoltam a vizsgálatban részt vevő cégek vezetőinek, különös problémába ütköztem. A hofstedei koordináták és kulturális fogalmak idegenek voltak az ő világuktól, nehezen fogták fel jelentésüket és kételkedve fogadták a modell alapján róluk készült minősítéseket. Ez a fogadtatás elgondolkoztatott, de jórészt a szokatlan újításokkal szembeni közkeletű ellenállásnak tekintetem, ami nem vette el a kedvemet, hogy a modell hasonló feladatokra történő további adaptációjával próbálkozzam. Hofstede modelljével folytattam kutatásaimat, azonban a szondázott cégvezetők részéről az előzőhöz hasonló fogadtatást tapasztaltam. Sokat küszködtem, hogy a modell értékeiről meggyőzzem őket, csekély eredménnyel. Hofstede modelljét vállalati vezetési kultúrák összehasonlítására alkalmazva tehát nehézségekbe ütköztem. Alaposan átgondolva a dolgot a következő magyarázatot találtam (1) Hofstede modellje tudományos jellegű szociálpszichológiai módszer, és nem gyakorlati vizsgálati eljárás. (2) Megalkotója makroszintű (nemzeti) kultúrák, és nem mikroszintű (vállalati) kultúrák összehasonlítására szánta. (3) Hofstede szervezeti kultúrákat és nem speciálisan vezetési kultúrákat vizsgált. – Ezek az okok külön-külön is nyomósak, együttes számbavételük pedig ráébresztett, hogy tévúton jártam, mert Hofstede modellje a magyar vállalati kultúrák összehasonlító vizsgálatára nem lesz megfelelő. Az előtt a dilemma előtt álltam tehát, hogy folytatni akartam a magyar vállalati vezetési kultúra kutatását, de ehhez adekvát módszer nem állt rendelkezésemre. Csinálok egyet, határoztam el naív igyekezettel. Hofstede nyomán végzett kutatásaim nem voltak hiábavaló zsákutcás kísérletek, mert meggyőződtem arról, hogy nem az eljárás mechanizmusával van probléma. Nem a nulláról indulva kell valami egészen mást kitalálnom, hanem a vizsgálat céljának és közegének jobban megfelelő más dimenziókat, más fogalmakat kell alkotnom. A MENDI-módszert tehát Hofstede modelljéből kiindulva, azzal viaskodva, vitatkozva, elhagyva, de technikáját megőrizve kezdtem el felépíteni.

### A vezetési kultúra dimenziói a MENDI-ben

Minden empirikus módszer hatékonysága döntően azon múlik, mennyire képes a vizsgált dolog lényegét meghatározni, és ezt kifejező konkrét és a valóságban mérhető kritériumokat képezni. Vizsgálatunk tárgya a gazdasági (és más) szervezetek vezetési kultúrája, amelyet a cégek magasabb vezetőinek minőségével azonosítunk. De vajon

a vezérkar színvonalát milyen lényeges közös tulajdonságokkal lehetne megragadni?

Hofstede modelljével végzett kezdeti kutatásaim tanulságai ráébresztettek, hogy minden azon múlik, milyen vizsgálati kritériumokat alkalmazunk. A vezetési kultúra vizsgálatára új koordinátákat kell képeznem, mert Hofstede dimenziói nem erre valók. Az új kritériumoknak (1) a vállalati vezetés lényeges tartalmait kell megragadniuk, (2) a cégvezetési gyakorlatot életszerűen tükrözniük kell lenniük, (3) az érintettek számára vitathatatlan egyértelműséggel kell bírniuk, (4) egyszerűeknek és közérthetőeknek kell lenniük.

Az előbbi követelményeket érvényesítve a következő új dimenziókat dolgoztam ki:

- HTI Hatalmi távolság indexe
- UHI Újítási hajlam indexe
- VKI Vállalkozókészség indexe
- ABI Ambíció indexe
- MKI Munkaképesség indexe

Ezek a koordináták természetesen nem egyszerre kész állapotukban pattantak ki a fejből, hanem többmenetes alkotási, tesztelési, alkalmazási, javítási folyamatban kovacsolódtak ki. Szóban levő dimenzióink az utóbbi öt-hat évben már stabilizálódtak és a MENDI-módszerbe állandósult formájukban épültek be.

A vezetési kultúra vizsgálatára irányuló saját koordinátáinkat Hofstede modelljével szembesülve dolgoztam ki, ezért amikor most egyenként bemutatom őket, lépten-nyomon érinteni fogom a „születési” indítékokat és körülményeket.

#### *HTI Hatalmi távolság indexe*

A HTI általános értelemben a vállalatok társadalmi mikroklímájának, szociális légkörének mutatója, amelyben a gazdasági tevékenységüket folytatják. A HTI nevével egyezően azt tükrözi vissza, hogy a szervezetben milyen közel vagy távol állnak egymáshoz a vezetők és a beosztottak. A nagy hatalmi távolság a felsőbb szinteken koncentrált hatalmat, a hivatali rang és tekintély hangsúlyozását, a beosztottak egyoldalú alávetettségét jelenti. A kis hatalmi távolság a hatalom megosztottságát, a vezetők és beosztottak partneri együttműködését, az alacsonyabb szintek cselekvési szabadságát fejezi ki.

A hofstedei hatalmi távolsággal az a problémánk, hogy a szerző számítási képletébe belefoglalta a preferált stílus értékét is mint levonandó tényezőt. Szerinte, ha az alárendeltek liberális vezetőre vágyanak, akkor ez demokratikus értékrendjüket bizonyítja. Ez tehát csökkenti nála

a HTI értékét. És fordítva, ha erőskezü vezető igényelnek, ez tekintélyelvű felfogásukat bizonyítja. Ami ugyanakkor növeli a HTI-t. Igen ám, de az emberek mindig arra vágnak legjobban, ami hiányzik nekik. Ha diktátor a főnök, akkor rendszerint szabadságra vágnak, ha ráhagyó a vezető, akkor inkább erőskezü vezetőt akarnak. A beosztottak preferenciája a hofstedei számításban megahamisítja a tényleges vezetési stílust, a diktatúrát meglágyítja, a demokráciát megkeményíti.

Az iménti ellentmondást kiküszöbölendő, a szóban levő hofstedei koordinátának csak a nevét hagytuk meg, de képzési módját teljesen megváltoztattuk. A képletből kihagytuk az igényelt stílust és helyette olyan tételeket állítottunk, hogy milyen mértékű az alárendeltek cselekvési önállósága, mennyire félelemmentes a légkör, fenyegető-e, vagy inkább ösztönző a vezetés, kisajátítják-e, vagy inkább megosztják a vezetők a döntési hatásköröket? Nálunk a HTI ezek szerint teljesen egyértelműen jelzi a hatalmi viszonyokat az alkalmazottak teljes szabadságától a vezetők abszolút egyeduralmáig.

#### *UHI Újítási hajlam indexe*

Az innovációhoz való viszony a modern korban különlegesen fontos vezetői tulajdonság. Hofstede modelljében ugyanakkor erre nincs direkt mutató, hanem a kreativitás csak elrejtve szerepel az egyik koordinátában. Hofstede-nél az individualizmus – kollektívizmus indexének individuális pólusán a kreatív magatartás, a kollektivisták póluson közösségi értékekkel a maradi emberek helyezkednek el. A tapasztalat és a felmérések szerint az alkotó emberek az esetek többségében valóban individualisták, azonban fordítva nem igaz, hogy az individualisták többsége egyben alkotó is lenne. Továbbá kreatív ember a kollektivisták egyéniségek között is előfordul. Mi tehát az újítást nem az individualizmussal mérjük, hanem az innovatív képességek mérésére letisztított új dimenziót vezettük be.

Az UHI nálunk egyértelműen az újdonságok elfogadása és bevezetése iránti fogékonyságot fejezi ki. A mutató számításához olyan kérdésekre adott válaszok értékeit használtuk fel, hogy az illető számára milyen fontos, hogy munkakörében tudását tovább tudja fejleszteni, hogy naprakészen ismerje a munkájával kapcsolatos legfontosabb tudományos és technikai eredményeket, hogy beosztásában módja legyen új dolgokat kipróbálni és megvalósítani. Az index magas értékei a változások, a fejlődés, a korszerűsítés előmozdítását, támogatását jelentik, az index alacsony értékei a megszokásokhoz való ragaszkodást, a változásoktól való idegenkedést, a hagyományok-

hoz való merev kötődést fejezik ki. Az index pozitív pólusán tehát a haladó emberek, negatív pólusán a maradiak helyezkednek el. A hofstedei koordinátákkal szemben itt tehát a két póluson nem két különböző attitűd található, hanem ugyanannak a tulajdonságnak maximuma, illetve minimuma.

#### *VKI Vállalkozókészség indexe*

Vállalkozói aktivitás nélkül versenyz gazdaságban cégvezetőként sem lehet sikeresen egzisztálni. Hofstede modelljében azonban erre nincs egynemű koordináta, hanem az csupán a bizonytalanságkerülési index komponense. A szerző szerint a bizonytalanságot tűrő kultúrák tolerálják a változásokat és szívesebben vállalkoznak. Ugyanakkor a bizonytalanságkerülők inkább a kemény munkát részesítik előnyben és tartózkodóak a vállalkozásokkal szemben. A tapasztaltak szerint azonban ez a két magatartás nem feltétlenül egymás ellentéte. Az üzleti szellem és a szorgalmas munka nem zárja ki egymást. Sok magasan fejlett ország példája bizonyítja, hogy a kitartó munkaszorgalom és a piaci aktivitás nem állnak szemben egymással, hanem jól kiegészítik egymást. Az üzleti szellem és általában az aktív, kezdeményező magatartás jellemzésére tehát mi nem a hofstedei bizonytalanságkerülési indexet használjuk, hanem ezúttal is egyértelműbb koordinátát vezetünk be.

A vállalkozókészség indexe nálunk olyan homogén mutató, amely a kezdeményezőkézséget, az üzletelő hajlamot, a gazdasági aktivitást, a kockázatvállaló képességet fejezi ki. A koordináta számításához olyan kérdésekre adott válaszok számszerű értékeit használtuk fel, hogy az adott vezető számára mennyire fontos a munkaköri szabadság, a felelősséggel járó munka, mennyire tűri (kedveli) a rizikót, van-e igénye öntevékeny cselekvésre, vállalkozási akciókra. Az index magas értéke a nyitott, offenzív, kockázatos magatartást, a fejlesztési, vállalkozási lehetőségek állandó keresését és bátor kihasználását jelenti. Az index alacsony értéke ellenkezőleg: a túlzott biztonságot, az állandóságot, a kockázattal járó akcióktól való elzárkózást jelzi. A vállalkozó sikerkereső, a biztonságkedvelő inkább kudarckerülő ember.

#### *ABI Ambíció indexe*

Az ambíció olyan belső, cselekvésre készítő hajtóerő az emberben, amely nélkül nem lehet nagy dolgokat végbevinni. Az ambíciótlan ember beláthatóan nem való vezetőnek. Hofstede-nél az ambíció a férfias-nőies indexben van „elrejtve”. Ennek a mutatónak az egyik pólusa a férfias, a másik a nőies attitűd. Hofstede szerint a férfias-

ság, egyebek között offenzív becsvágyat, a nőesség viszont defenzív szolgálatkészséget jelent. A tapasztalatok azonban azt mutatják, hogy nem minden férfi törtető és harcos, és nem minden nő ambícióatlan és béketűrő. Előfordulnak nagy számban nőies férfiak és vannak férfias nők is. A férfiasság ellentéte nem feltétlenül a nőesség, hanem inkább a férfiasság hiánya. Ilyenformán az ambíció mérésére a férfiasság nem a legalkalmasabb mutató, ezért képeztünk arra külön dimenziót.

Az ambíció indexe a sikerek elérésére való törekvést, a teljesítményvágyat, az érvényesülési igényeket, az előmenetel iránti aspirációkat számszerűsíti. Az index számításához olyan kérdésekre adott válaszokat használtunk, mint az eredményesség, a magas kereset és az elismerés iránti igények, az előmeneteli törekvések, a tekintélyre, a karrierre való vágyakozás. Az index magas értékei nagyra vágyást tükröznek, a kicsi értékek csekély ambíciót, alacsony érvényesülési igényeket jeleznek. Az ambíció fontos vezetői sajátosság, amely a teljesítményre, sikerekre való törekvés intenzitását mutatja. Nincs ambíciózus vállalat, szervezet, részleg önmagában, hanem a vezetői magatartás kölcsönöz neki ilyen tulajdonságot. A vezetők személyes ambíciója tehát nincs ellentétben a szervezet érdekeivel, hanem ellenkezőleg, az ambíciózus vezetők által válik sikerorientálttá a vállalati gazdálkodás. A vezetők személyes törekvése tehát a gazdasági haladás hajtóereje a vállalati irányításban.

#### *MKI Munkaképesség indexe*

Hofstede modelljében a produktivitás kifejezésére nincs külön mutató. A munkaintenzitást Hofstede a bizonytalanságkerüléssel hozta kapcsolatba, szerinte a biztonság preferálása szívós munkával jár együtt, ezért nála a biztonságkedvelő kultúrák szorgalmasak. Ezt az összefüggést nem érezzük elég meggyőzőnek. Tapasztalatunk szerint a változások tűrése (keresése) is társulhat nagy munkakedvvel, és a biztonság kedvelése is együtt járhat kényelmességgel. Minthogy a munkához való viszonyt a kultúra nagyon fontos komponensének tekintjük, ezért ennek kifejezésére külön mutatót vezetünk be.

A munkaképesség indexe a munkaszeretetet, a munkaszorgalmat, a munkaintenzitást számszerűsíti. A mutató magában foglalja, hogy a vezetők milyen hozzáállással, állhatatossággal vesznek részt a munkában. A dimenzió számítási képlete olyan kérdésekre adott válaszok számértékeit tartalmazza, hogy az illető számára mennyire fontos a jelentős teljesítmény elérése, mennyire törekszik képességeit hasznosítani, milyen elszántságot tanúsít a felmerülő akadályok leküzdésében, hogyan tudja meg-

őrizni energiáját a munkavégzés folyamatában. A mutató magas értékei a nagy munkakedvet, a kitartást, az energikusságot jelzik, az alacsony értékek pedig ezek hiányát. A magas MKI-vel rendelkező kultúrák produktívak, teremtők, az alacsony MKI improduktív, kényelmes magatartást jelent. Az előbbieket számára a munka a kielégülés forrása, az utóbbiak számára örömtelen kényszerűség.

A MENDI-ben a vezetési kultúrát az iménti öt dimenzióval igyekszünk megragadni. Felmerülhet a kérdés, hogy elég-e ez az öt kritérium a vezetési kultúra összetett valóságának átfogására? Nyilvánvalóan nem, de mi nem is törekszünk a vezetési kultúra teljességének meghatározására. A MENDI kultúrafelfogása nem általános, hanem speciális. Attól MENDI a módszerünk, hogy csupán egy sajátos módoszata a vezetői kultúra leképezésének. Sok más is lehetséges.

Mindazonáltal a vezetési kultúra empirikus vizsgálatához nem tanácsos sok részletmutatóval hozzáfogni. Célszerűbb néhány olyan általános tulajdonságra koncentrálni, amelyek minden szervezetben jelenvalóan megragadhatók. Kevesebb szintetikus mutatóval jobban megközelíthető a vezetési kultúra lényege, mint sok részletmutatóval. A különböző kultúrákat továbbá nem értékelhetjük abszolút mértékrendszerben, hanem csak egymáshoz viszonyítva. Az összehasonlítási viszonyrendszernek áttekinthetőnek kell lennie, ami túl sok dimenzióval nem biztosítható. Nyilván nem véletlen, hogy a világhírűvé vált Hofstede a nemzeti kultúrák összehasonlítására mindössze négy koordinátát alkalmazott. A MENDI a maga öt dimenziójával ehhez hasonló koncentrációt képvisel.

Bár a vezetési kultúrát csak öt dimenzióval vizsgáljuk, ezek külön-külön is összetett tartalmú mutatók. Koordinátáink mindegyikének több komponense van, amelyeket részleteikben is felmérünk és meghatározott számítási képletekkel aggregálunk. Szintetikus dimenzióink alapvető vezetői tulajdonságok kifejezői. Az öt dimenzió közül kettő feltételmutató. Közülük a HTI a szervezet társadalmi légkörét tükrözi, vagyis azt, hogy a vezérkar milyen klímát teremt a kollektív együttélés és a közös tevékenység számára. Az egyes emberek részére a mikroklíma rajtuk kívül álló dolog, és a közvetlen munkahelyük ösztönző vagy éppen hervasztó légkörét jelenti. (A későbbiekben majd látni fogjuk, hogy ez milyen nagyban befolyásolja az emberek munkahelyi magatartását). A másik feltételmutató, az ABI viszont a vezetők lelki készítése arra, hogy sikeres életvitelt folytassanak. Az ambíció indexe az emberek önmagukat mozgósító belső motivációja. Az öt dimenzió közül a további három

produktív tartalmú, amelyek a vezetők érdemi tevékenységének egy-egy fontos aspektusát ragadják meg. Az UHI az újításhoz, a VKI a vállalkozáshoz, az MKI a munkához való viszony mutatója. Ezek a koordináták a fejlesztésben, az üzletvitelben és a munkában tanúsított kreativitást, aktivitást és energikusságot fejezik ki. Láthatjuk tehát, hogy ez a kevés – mindössze öt – tényező milyen sok lényeges tartalmat tükröz vissza a vállalati vezetési kultúra valóságából. Nem állítjuk persze, hogy egy vezérkari együttes sikeres vállalatirányítási tevékenysége csak az általunk vizsgált tulajdonságoktól függ, de azt bizvást mondhatjuk, hogy ezek döntő befolyással vannak rá. Ezért bátorokodtunk dimenzióink együttesét magát is vezetési kultúrának nevezni.

Most visszautalunk arra a megfogalmazásra, ahogy a vezetési kultúra fogalmát értelmeztük. Megismerve a vizsgálati dimenziókat, azt mondhatjuk, hogy mi a vezetés komplex valóságából a MENDI-módszer számára azt szűkített tartományt tekintjük vezetési kultúrának, amelynek mezejét a szóban levő dimenzióink átfogják. A szűkebb értelmű vezetési kultúra a MENDI-ben az, amit dimenzióink kifejeznek.

#### A dimenziók kölcsönhatásai

A vezetési kultúra vizsgálatára képzett dimenzióink önmagukban, egyenként is lényeges tartalmakat jeleznek a vezetési kultúra természetéről. Ezek a koordináták számszerű mutatók, és konkrét elhelyezkedésük saját terjedelmi skálájukon sokat elárul a szóban forgó tulajdonságok intenzitásáról. A HTI egyik pólusán például a diktatúra, a másikon a liberalizmus, középtájon a demokrácia. Az UHI esetén a pozitív pólus az élenjáró innovativitás, a negatív az újtól való maradi elzárkózás. Hasonlóan például az MKI-nál az egyik póluson a hajtós, a másikon a kényelmes munkatempó. És minden dimenzió szélső értékei között természetesen a közbenső fokozatok változatossága.

A dimenzióink által kifejezett tulajdonságok azonban nem egymástól elszigetelve léteznek, nem egymástól elkülönülve fejtik ki hatásukat, hanem kölcsönösen befolyásolják egymást, erősítve vagy gyengítve egymás hatóerejét. Külön-külön is hatnak, de egymással kölcsönhatásban is érvényesülnek. A dimenziók együtthatása rendkívül fontos jelenség a vezetési kultúra karakterére nézve. A HTI által jelzett diktatúra például bénítja az újítást (UHI) és a vállalkozást (VKI), továbbá rontja az emberek munkakedvét (MKI). Ugyanakkor visszahatás is van, az innovatív és a vállalkozószellemű emberek nem nyugsza-

nak bele a vezetői önkénybe, hanem harcba szállnak cselekvési szabadságukért. Vagy például, ha szorgalmasak (MKI) az emberek, akkor realizálják is kreatív (UHI) és vállalkozói (VKI) képességeiket. Viszont, ha lusták, akkor elkallódnak ezek a progresszív lehetőségek. Itt is van visszahatás. A vállalkozókészség, az újítási hajlam, az ambíció (ABI) egyaránt cselekvésre mozgósító belső hajtóerő, ezért az ilyen tulajdonságok a munkaképességet is erősítik. Ugyanakkor mindig előfordulnak kivételek is.

Az említett dimenziós kölcsönhatások különleges fontosságúak a vezetési kultúra működése során, ezért ezek megismerése a vezetésdiagnosztika legfontosabb céljai közé tartozik. A feladat megoldására dimenzióinkat páros kapcsolatba hozzuk egymással és minden egyes kapcsolat kölcsönhatásait szisztematikusan áttekintjük. Hofstedetől kölcsönözve az ötletet, két-két dimenzió felhasználásával koordináta rendszereket szerkesztünk, ezeket benépesítjük a megvizsgált cégekkel, és ezeken az úgynevezett térképeken vizsgáljuk meg vállalatunként az adott két-két koordináta konkrét kapcsolatait. A térképeken markáns kulturális tartományokat határolunk el, amelyek a vezetési kultúra karaktertípusait képviselik. Térképeink a vezetési kultúra vizsgálatának technikai eszközei. Egy-egy vizsgált cég vezetési kultúrájának elemzése úgy történik, hogy elhelyezzük azt minden egyes országos térképen, megállapítjuk a térképi pozíciókhoz tartozó jellemvonásait és végül a rész tulajdonságokat összegezzük.

Az összehasonlító elemzés céljára képzett ötféle alapidimenzió összesen tízféle páros kombinációja létezik. Tekintve, hogy két-két dimenzió határoz meg egy-egy koordináta-rendszert, összesen tehát tízféle kulturális térképet szerkeszthetünk.

Kulturális térképeink a következők:

- I. HTI x UHI Hatalmi távolság és újítási hajlam
- II. HTI x VKI Hatalmi távolság és vállalkozókészség
- III. HTI x ABI Hatalmi távolság és ambíció
- IV. HTI x MKI Hatalmi távolság és munkaképesség
- V. UHI x VKI Újítási hajlam és vállalkozókészség
- VI. UHI x ABI Újítási hajlam és ambíció
- VII. UHI x MKI Újítási hajlam és munkaképesség
- VIII. VKI x ABI Vállalkozókészség és ambíció
- IX. VKI x MKI Vállalkozókészség és munkaképesség
- X. ABI x MKI Ambíció és munkaképesség

A MENDI-módszerben a vezetési kultúra megragadásához ezt a tíz térképet alkalmazzuk. A sorozatszámunk jelentősége van. Korábban láttuk, hogy Hofstede nemzetközi modelljében hat térkép szerepel. A mi módszerünk

tehát részletezőbb. Ugyanakkor a bővítésnek határt szab, hogy empirikus módszerről van szó, amely gyakorlati vizsgálatra szolgál. Tudatosan törekedtünk arra, hogy a térképek száma ne legyen több tíznél, mert a nagyobb sorozat nehezen lenne áttekinthető és kezelhető. Annak tehát, hogy a vezetési kultúra vizsgálatához öt alapidimenziót képeztünk, az itteniek szerint igen egyszerű praktikus oka is van. A maximum tíz térképszámból kiindulva, nem képezhettünk ötnél több dimenziót, mert az ötnek van összesen tíz páros kombinációja. Márpedig láttuk, hogy a térképeket a dimenziók páros társulásai alkotják.

Valamennyi kulturális térképet a maga vizuális formájában bemutatni talán túl terhes lenne, egyet azonban példaként cikkünkhez mellékelünk.

### Viszonyítási alapok: az országos térképek

Amikor a nyolcvanas évek közepén Hofstede modelljével a magyar vállalatok vezetési kultúráját vizsgálni kezdtem, hazai viszonyítási támpontok egyáltalán nem álltak rendelkezésemre. A különböző kultúrák lényeges vonásait (különbségeit) csak egymáshoz viszonyítva lehet megragadni. Hofstede is összehasonlító modellt alkotott, amikor negyven ország szervezeti kultúráját vizsgálta. Kezdetben egy-egy vizsgált hazai vállalatot én is Hofstede világtérképére tájoltam be, hogy a kulturális karakterek megragadásához onnan vegyek hasonló nemzetközi példákat, nem lévén hazai összehasonlítási alapok. Ezt a problémát kezdetben úgy hidaltam át, hogy vállalatcsoportos vizsgálatokat szerveztem. Az éppen vizsgált cégcsoportnak elkészítettem a közös térképeit és ezeken ábrázoltam minden egyes vállalatot. Ilyen módon a térképeken láthatóvá váltak az ábrázolt cégek vezetési kultúrájának különbségei. Az évek múltával kutatásaim szaporodtak, és felmerült bennem a gondolat, hogy az eddig vizsgált teljes vállalathalmazt magyar mintának tekintve országos kulturális térképeket szerkesztek.

Azoknak a hazai vállalatoknak a száma, amelyeknél az évek során a vezetési kultúrát vizsgálhattam, hosszú idő alatt halmozódott fel olyan nagyságúra, hogy ebből a céghalmazból a magyar vezetési kultúra egészét reprezentáló országos térképek előállítására gondolhattam. A kezdetektől napjainkig mintegy tíz év alatt, változatos formákban, összesen 274 magyar cégnél végeztem vezetési kultúrát célzó vizsgálatokat, amelyekben együttesen közel tizenkétezer felső és középszintű vállalati vezető vett részt. Ezt a halmazt nemzeti mintának tekintve készítettem el országos térképeinket, vagyis ebből a min-

tából alkotunk képet a magyar vállalati mezőny egészéről. Jogosan merül fel a kérdés: megengedhető-e ez az eljárás? Továbbá, valóságúen képviseli-e a szóban levő minta a magyar vállalati kör egészét? Az őszinte válaszom az, hogy: nem tudom. Nem tudhatjuk, mert nincs más, nincs nagyobb vizsgálati minta. Nincs tehát mihez viszonyítva eldönteni a kérdést. Általában megítélni, hogy milyen a magyar vezetési kultúra, természetesen nem lehet. Mi megpróbáljuk az előbbi úton megközelíteni. Nem állítjuk, hogy ez máris sikerült volna, de erre törekszünk. Minden további vizsgálatot, amelyet most már vállalkozásban (az érintettek megbízásából) végzünk, újabb kutatásnak tekintünk, amely bővíti a nemzeti mintát. Minden újabb vizsgált céget ábrázolunk az országos térképeken, így azok mezőnye ha lassan is, de fokozatosan szaporodik. Minél több magyar cég kerül be a nemzeti mintába, minél népesebbek lesznek az országos térképeink, annál jobban megragadják a magyar vezetési kultúra általános valóságát.

Egyébként, bízom benne, hogy ettől a valóságtól ma sem állunk távol. Eddigi kutatásaim a magyar gazdaság szinte valamennyi ágazatát érintették, és területileg is befedik majdnem az egész országot. A kutató felfedező barangolása a magyar vállalati mezőnyben véletlenszerűen történt, és éppen ezért bizakodom abban, hogy az eddig érintett cégeink köre megközelítően reprezentálja a magyar vezetési kultúra egészét.

Országos térképeink koordináta-rendszerek, amelyekben a tengelyvonalakat nem a kapcsolatba hozott dimenziók minimumában, hanem középtértekeinél húztuk meg. A mi térképeinket tehát középtengelyek determinálják. A középtengelyeket az illető dimenziók országos átlagai jelölik ki. Térképeink tehát azt tükrözik vissza, hogy a rajtuk szereplő cégek vezetési kultúrája az országos átlagokhoz képest hogyan differenciálódik a magyar vállalati mezőnyben. A térképeken ábrázolt cégeket kéttényező betűkombinációkkal jelöltük meg. A középtengelyek négy mezőre osztják a térképeket, amelyek markáns kulturális karaktereket testesítenek meg. Ezeket címszavakkal megneveztük, tartalmukat tömören megfogalmaztuk, és a térképek sarkaiban elhelyeztük.

A MENDI összehasonlító szervezetkutatási módszer, amelyet azért alkottunk meg, hogy ha egy céget csak önmagában vizsgálunk, annak vezetési kultúrája akkor is betájolható legyen a magyar vezetési kultúra világába, hiszen a viszonyítási alapok már eleve rendelkezésre állnak. Ezeket a viszonyítási alapokat a vezetési kultúra országos térképei testesítik meg.

## Egyes cégek vezetési kultúrájának vizsgálata

Mióta, immár több éve, a MENDI-t vállalkozásban (élesben) alkalmazzuk, a vezetési kultúra vizsgálatára szolgáló feladatok egyes cégektől származó megbízások formájában érkeznek hozzánk. A teljesítés úgy történik, hogy az illető cég vezérkarára meghatározzuk a vezetési kultúra dimenzióit, ezeket ábrázoljuk az országos térképeken, és az itt talált pozíciók alapján végezzük el a minősítést.

Ahogy erről korábban szó volt, a vezetési kultúrát a szervezet vezérkara testesíti meg. A gyakorlati vizsgálat első lépcsője tehát meghatározni a cég azon vezetőinek körét, akik a vezérkart alkotják. A vezérkarba a szervezet legnagyobb hatású vezetői tartoznak, főülről lefelé az első számú vezetőtől a legfontosabb középvezetőig. Ebbe a mezőnybe nem csupán a cég néhány csúcsvezetőjét foglaljuk bele, hanem a magasabb szakmai (funkcionális) vezetőket is, továbbá a termelő-szolgáltató szervezeti egységek felsővezetőit is. Kisebb vállalatoknál a vezérkar létszáma tíz-húsz fő, a nagyobbaknál az ötven-száz főt is elérheti.

Miután a megbízó cégnél a vezérkar névsorát az illetékes helyi döntéshozóval együtt összeállítottuk, ebben a körben megszervezzük a kérdőíves adatfelvételeket. Ez olyan kérdéscsoportokkal történik, amelyekre adott skálázott válaszokból, meghatározott képletekkel a vezetési kultúra dimenziói kiszámíthatók. Ezzel rendelkezésünkre állnak az illető cég vezérkarára azok az egzakt kritériumok, amelyek vezetési kultúrája összehasonlítható értékeléséhez szükségesek.

A MENDI-módszerben a vezetési kultúra összehasonlítható vizsgálatának alapvető segédeszközei az országos térképek. Amikor egy vállalat vezetési kultúráját vizsgáljuk, akkor az úgy történik, hogy az érintett céget beillesztjük a magyar vállalatok mezőnyébe, vagyis ábrázoljuk az országos térképeken, és az ebben a közegben elfoglalt pozíciói alapján jellemezzük. A hazai cégek vezetési kultúrája csak hazai közegben, a többi hazai vállalathoz viszonyítva ítéltető meg reálisan. Ezt a hazai klímát, hazai tájat, hazai talajt és hazai „népességet” testesítik meg az országos térképek. Ebben élnek a magyar vállalatok, ezért igyekszünk saját életterükbe illesztve megismerni vezetési kultúrájukat.

Az országos térképek önmagukban is elemzésre érdemes objektumok, amelyek számtalan eredeti információ tartalmaznak a magyar vállalatok vezetési kultúrájának differenciálódásáról. Ennek a tanulmánynak azonban nem ez a tárgya. A MENDI-módszer számára az országos térképek „csak” módszertani kellékek, hogy azokra egy

újonnan vizsgált vállalat vezérkari csapatát beilleszthes-sük, és a talált pozíciókból határozzuk meg vezetési kultúráját. Ezúttal a tíz közül csak egy térkép bemutatására vállalkozunk, és csupán ezen végezzük el egy kiemelt **H** betűvel jelölt valószínű magyar cég betájolását. Legyen ez az országos térkép mindjárt az I. sorszámú. (1. ábra)

*I. térképünk dimenziói a hatalmi távolság indexe (HTI) és az újítási hajlam indexe (UHI). A két koordináta kölcsönhatásában módunk lesz a hatalom és a haladás összefüggéseit megvizsgálni. Nevezetesen: a hatalmi közeg milyen befolyással van a fejlődésre, illetve az innováció számára milyen kibontakozási feltételeket biztosít a vezetés által előidézett munkahelyi légkör?*

*Térképeinken a viszonyítási tényezők kölcsönhatása vizuálisan jelenik meg. A vízszintes tengely fölött található a tekintélyelvű vállalatok, lent a demokratikusak. Fölfelé haladva a diktatórikus vonások erősödnek, lefelé kiteljesedik a szabadság. A diktatúrák és a demokráciák között a határvonal természetesen nem olyan éles, mint ahogyan a vízszintes tengely mutatja. A tengely az átlagos HTI-t jelzi, amelynek közvetlen környezetében mindkét irányban egy átmeneti zóna található. A függőleges tengelytől jobbra a haladó, innovatív vállalatok helyezkednek el, balra a hagyományörző, konzervatív vállalatok. Balra haladva a maradiság, jobbra a haladó szellem erősödik. A tengelyvonalat ezúttal az újítási hajlam indexének középértéke jelöli ki, amelynek közvetlen közelében egy átmeneti sáv választja két térfélre a progresszív és a maradi vállalatokat.*

*Az országos térkép áttekintése során az egyes kulturális negyedeket röviden definiáljuk, és bővebben elidőzünk annál a mezőnél, amelyben a **H** elhelyezkedik.*

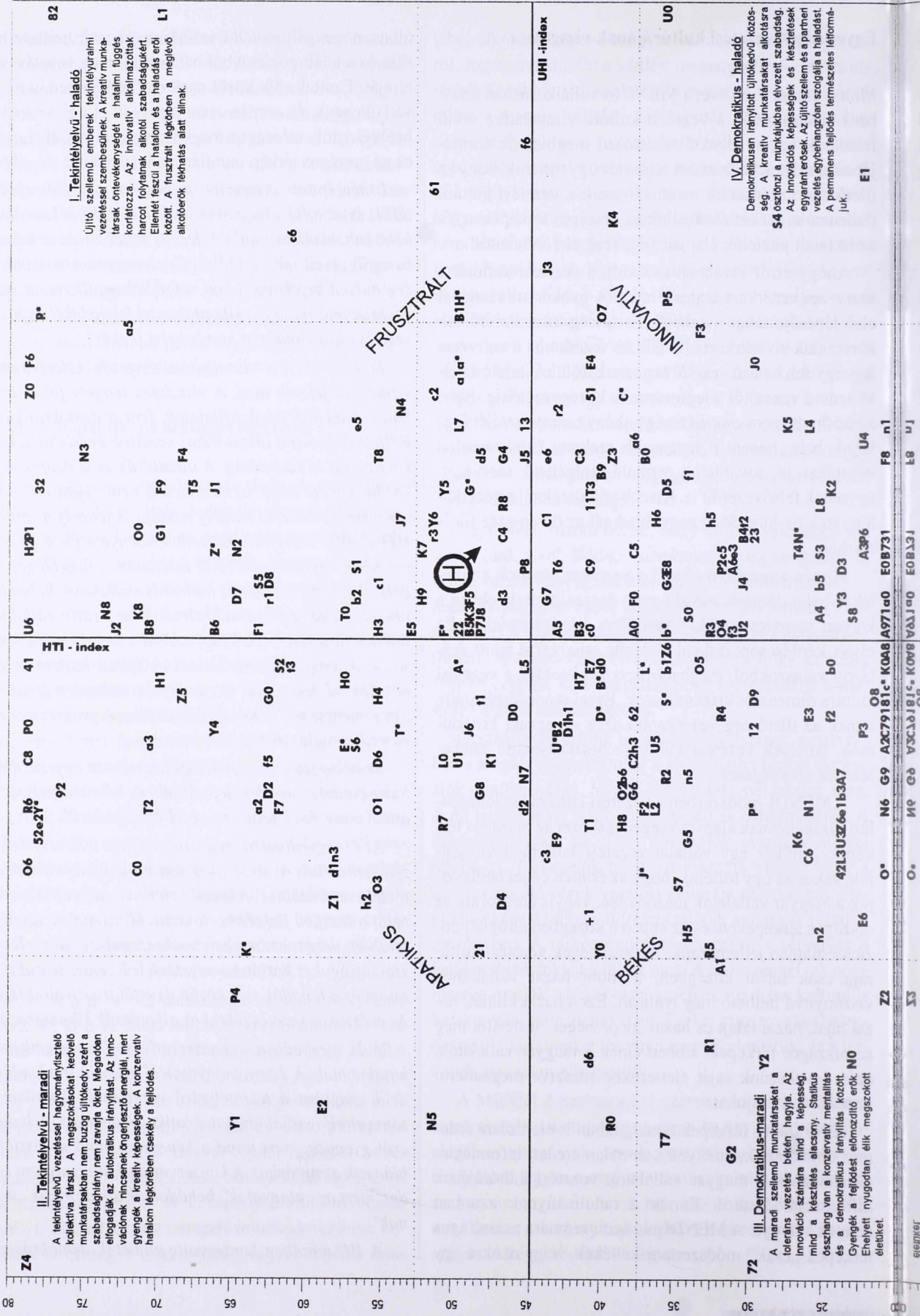
*Az I. negyedben az innovatív szellem tekintélyelvű vezetéssel társul. Az újító alkalmazottak autokratikus vezetéssel szembesülnek. A kreatív emberek alkotói szuverenitását a hatalmi függés korlátozza. Minthogy az újítók általában nehéz emberek, szembeszegülnek a cselekvési szabadságukat korlátozó vezetéssel. Ellentét feszül a hatalom és a haladás erői között és ettől frusztrált a légkör. Az erőszakos vezetés fékezi az alkotóerők kibontakozását.*

*A II. negyedben a konzervatív szellem szembesül a hatalommal. A hagyománytisztelő munkatársak alárendelik magukat a tekintélyelvű vezetésnek. Apatikus közönnyel elfogadják az autokratikus irányítást. A haladás erői gyengék, mert mind a képesség, mind az ösztönzés hiányzik az újításhoz. A konzervatív tekintélyuralom csendes, mert az „alattvalók” behódnak diktatórikus „uraiknak”.*

*A III. mezőben konzervatív emberek demokráciában*

I. ORSZÁGOS TÉRKÉP

- hatalom és újtás -



**II. Tekintélyelvű - maradi**  
 A tekintélyelvű vezetéssel hagyománytisztelő kollektiva látsul. A megszokásokat kedvelő munkatársakban nem buzog újítókedv, ezért a szabadsághírny nem zavarja őket. Megadban ellátadják az autokratikus irányítást. Az innovációnak nincsenek öngeneráló energiái, mert gyengék a kreatív képességek. A konzervatív hatalom légtörésben csekély a fejlődés.

**I. Tekintélyelvű - haladó**  
 Újító szellemű emberek tekintélyuraimi vezetéssel szembesülnek. A kreatív munkatársak öntevékenységet a hatalmi függés korlátozza. Az innovatív alkalmazottak harcot folytatnak alkotói szabadságukért. Ellenfél tesztli a hatalom és a hatalás erőt között. A frusztrált légkörben a meglévő alkotóerők fékhatás alatt állnak.

**III. Demokratikus-maradi**  
 A maradi szellemű munkatársakat a toleráns vezetés békén hagyja. Az innováció számára mind a képesség, mind a késztetés alacsony. Statikus összhang van a konzervatív mentalitás és a demokratikus irányítás között. Gyengék a fejlődést előmozdító erők. NO Elhelyett nyugodtan élnek megszokott életükkel.

**IV. Demokratikus - haladó**  
 Demokratikusan irányított újítókedv közöség. A kreatív munkatársakat alkotásra S4 ösztönzi a munkájukban élvezett szabadság. Az innovációs képességek és késztetések egyaránt erősek. Az újító szellem és a partneri vezetés egybehangzón szolgálja a haladást. A permanens fejlődés természetes létförmlük.

élnék. A szabadelvű vezetés nem fejt ki nyomást az innováció érdekében. Minthogy öntevékeny újításra a maradi szellem miatt csekély a belső indíték is, nincsenek a szervezetben innovációs kezdeményezések. A demokrácia és a hagyományörzés között statikus egyensúly van, a megszakások keretei között békésen éledegélnek.

A IV. negyedben demokratikus és egyben haladó szellemű kollektívák találhatók. Viszonylag sok a kreatív személység az apparátusban, és a partneri vezetés, a munkaköri szabadság kedvező feltételeket teremt a fejlesztő munka számára. Az alkotó energiával szemben nem feszül ellenerő, ezért szabadon érvényesülhet. A szituáció változtatásra, korszerűsítésre ösztönöz, a permanens haladás létformája az itt található progresszív szervezeteknek.

A **H** vezérkara az országos térkép I. negyedének balalsó térségében található. A **H** vezetési stílusa bár autokratikus, de nem önkényuralmi jellegű. Nem jellemző rá a fenyegető hatalomgyakorlás és a félelemkeltő légkör. Ugyanakkor nem is oldott a légkör, amelyben a közösségi szolidaritás zavartalanul kibontakozhatna. Familiáris szellem uralkodik, amelynek értékrendjét mindkét oldalon elfogadják. A „nagy családban” a vezetők számára evidencia a családfeői uralom, az alárendeltek számára pedig kötelező az „apai” tekintélynek való engedelmesség. Nem rideg és mostoha tehát a klíma, de viszonylagos hiánycikk a cselekvési szabadság, amely az alkotóerők maradéktalan realizálásához szükséges lenne.

A vezetés innovációs képességeit kifejező újítási hajlam indexe (UHI) a **H**-nál a magyar vállalatok mezőnyébe beillesztve a közepesnél kicsit jobbnak mondható. A kreatív képességekben nincs krónikus hiány, de azért nincs is pazar bőőség. A megújulás erői nincsenek olyan döntő fölényben, hogy az általános megújulás felé sodornák a vállalatot. A vezérkar mint együttes nem konzervatív szellemű, hanem nyitott az új megoldások előtt, azonban nem annyira az offenzív fejlesztőmunka áll érdeklődésének homlokterében, hanem inkább az operatív napi ügyintézés foglalja le. Nem az innovációk offenzív keresésére és alkalmazására, hanem inkább a stabilitásra koncentrál. Ugyanakkor nem zárkózik el a modernizáció kihívása elől, azonban ezt mértéktartó óvatossággal teszi.

Nézzük a szóban levő két dimenzió kölcsönhatását. A **H** újítási hajlama valamelyest felülmúlja a magyar átlagot, azonban ennek kiaknázásához nem ideálisak a vezérkarban uralkodó hatalmi viszonyok. Az együttes átlagot felülmúló innovációs potenciáljának realizálását a (kissé) tekintélyelvű légkör korlátozza. A hatalomgyakorlásban a paternalista stílus dominál. Köztudott, hogy a kreatív al-

kotómunka kibontakozásához oldott légkörre, cselekvési szabadságra és ösztönző vezetésre van szükség. Ennek híján az innovációs szellem nem tud uralkodóvá válni. A **H** csúcsán nem diktatórikus ugyan a vezetés, azonban ha mértéktartóan is, de autokratikus jellegű. Az innovatív emberek emiatt gyakorta kényszerülnek küzdelemre alkotói szabadságukért. Az innováció és a hatalom ütközése bizonyos feszültséggel telíti a légkört és rontja az újítóerők határfokát. Az alkotás elől a felesleges harc számottevő emberi energiát felemészt. A cégnél a meglevő kreatív képességek realizálásához a partneri vezetés előnyösebb lenne. Kétségtelen ugyanakkor, hogy a hatalomgyakorlásban nem csak tekintélyuralmi, hanem bizonyos demokratikus vonások is jelen vannak. Ezt jelzi, hogy a **H** pozíciója nincs távol a vízszintes tengelytől, vagyis közel van a IV. innovatív negyed határához. A vezetésfejlesztés iránya éppen ez: a stílus demokratizálásával átlépni az innovatív kultúrák közé. A **H**-nál az innovációs hajlamok nem rosszak, de azért erősnek nem mondhatók. Bizonyos javításuk lehetséges és szükséges is. A térképen a mostani pozícióból a vezetési kultúra fejlődése érdekében lefelé és jobbra kívánatos az elmozdulás.

Eddig a példa. A vizsgált céget az előzőhöz hasonlóan a további kilenc országos térképen is elhelyezzük, és mindegyiken kiértékeljük pozícióit. A térképi elemzés végére érve az illető cég vezetési kultúrájáról összefoglaló jellemzést készítünk. Ezt két formai változatban szoktuk elkészíteni. (1) A térképi részjellemezéseket összeillesztjük, így állítva elő a mozaikokból álló összképet a cég vezérkari csapatáról. (2) A gyakorló vezetők logikája és nyelvezete szerint szintetikus csoportképet írunk, amelyben jellemezzük a vezetés karakterét, domináns vonásait, a tulajdonságok belső kölcsönhatásait, kultúrájának értékeit és problémáit, továbbá ajánlásokat teszünk a kultúra javításához szükséges vezetésfejlesztési lépésekre.

A vezetési kultúra általános színvonalát szintetikus minőségi mutatóval is kifejezzük. Ezt az értékszámot meghatározott számítási eljárással az öt alapidimenzió és tíz térképi pozíció felhasználásával képezzük, és százalékos skálán jelenítjük meg. Minőségi skálánkon a 75% fölött kiváló, 35% alatt gyenge a kultúra értéke, és a kettő között további négy fokozat (jó, jó-közepes, közepes, gyenge-közepes) található.

#### A kulturális karakterek választéka a MENDI-ben

Az előző pontban láttuk, hogy az országos térképek középtengelyei négy markánsan eltérő tartományt határol-

nak el. Ezek a tartományok a vezetői (vezérkari) magatartás igen jellegzetes megnyilvánulási esetei, amelyeket kulturális karaktereknek neveztünk el. A karakterek címszavait és tömör megfogalmazásait a térképeken el is helyeztük. Az alábbiakban címszavakban felsoroljuk az összes térképnek legalább a kulturális tartományait (=karaktereit).

- I. térkép: frusztrált, apatikus, békés, innovatív
- II. térkép: zaklatott, piramis, csendes, piac
- III. térkép: feszült, konformista, kellemes, rivális
- IV. térkép: visszafogott, ösztökélt, álmos, hajtos
- V. térkép: offenzív, antik, esélytelen, paradox
- VI. térkép: úttörő, lokomotív, szélső, tékozló
- VII. térkép: éllóvas, helybenfutó, sereghajtó, kallódó
- VIII. térkép: öngerjesztő, ambivalens, állóvíz, félkarú
- IX. térkép: favorit, igavonó, araszoló, szarka
- X. térkép: sprinter, hangya, meddő, játékos

A felsorolt negyven változathoz áll tehát a vezetési kultúra karakterkészlete a MENDI-ben. Amikor egy-egy cég vezérkarát vizsgáljuk, akkor ebből választunk tíz-tíz karakterből álló sorozatot, és ezekből mint mozaikokból igyekszünk konzisztens csoportképeket alkotni.

A részletezőbb elemzés számára a térképek kulturális tartományait (=negyedeit) további négy-négy tájegységre tagoltuk, és a hozzájuk tartozó táji karaktereket tömör és csiszolt szövegelemekkel meg is fogalmaztuk. Az összesen 160 tételből álló verbális táji karakterek készlete a MENDI-módszer szerves tartozéka, amely arra szolgál, hogy megkönnyítse a módszer alkalmazóinak dolgát.

A vezetési kultúra MENDI szerinti meghatározása tehát előregyártott elemekből építhető fel. Tudnunk kell azonban, hogy ezekből az éppen vizsgált cég vezetési kultúrájának csak a váza építhető fel. A vezérkari csoportképnek csak a nyers formája állítható elő. Az élet-szerű képek megformálása nem nélkülözheti a kutatói intuíciót, a kreatív szintetizálást, a finom disztinválást, a testre szabott pontosságot. A vizsgáló hasznára lehet azonban a rendelkezésére álló nyersanyag.

### Hasznosítási lehetőségek

A vezetésdiagnosztikai átvilágításnak az az alapvető értelme, hogy felmérjük a vizsgált cég vezetési kultúráját, megismerjük értékeit, illetve problémáit és ezzel irányt, továbbá ösztönzést adjunk a vezetésfejlesztés számára. A fő cél mellett a kulturális vizsgálatnak számos „mellékhaszna” is lehetséges.

A vezérkar – megismerkedvén a róla rajzolt csoportképpel – mint testület szembesülhet önmagával. Számára szokatlan jelenséggel találkozik: tükröt tartanak eléje és ebben láthatja önmagát. Nem is csak egy tükröt, hanem más-más nézetből többet (lásd a tíz országos térképet). A tükrökkel való szembesülés a rácsodálkozás élményével tölti el őket. Nem mintha a vezérkar tagjainak eddig nem lett volna valamilyen önképük saját csapatukról. Ez azonban nem volt egységes, nem öltött formát, nem voltak megmért dimenziói és nem volt dokumentálva. A tagok fejében külön-külön valamilyen felfogások alakjában létezett. A MENDI „kamerája” azonban a vezérkarról most több oldalról éles „fényképeket” készített. Ráadásul nem csak saját együttesüket mutatta be a maga valóságában, hanem más hasonló magyar csoportok mezőnyébe beillesztve. A MENDI által tehát mélyebben, strukturáltan és konkrétabban megismerheti a vezérkar önmagát. Önismeretének elmélyülésével az együttes öntudata is megerősödhet. Immár tudatosan és egységesen felvállalhatják azt a minősítést, ami róluk készült. „Ez a mi kultúránk, amit mi képviselünk, ami általunk létezik.” Ha lélekben is azonosulnak vele és büszkéek lehetnek rá, akkor ez a kultúra hitvallássukká válhat. „Ez a mi arcunktunk, ez a mi filozófiánk, ebben a szellemben irányítjuk a céget, ezt érvényesítjük munkatársaink és a külvilág felé.” A vezetési kultúra feltárása és meghatározása tehát a személyi és testületi identitást erősítő tényező, amely elősegítheti a szervezet lelki és szellemi erőforrásainak integrálását, az „otthon” légkörének kisugárzását.

Ahhoz, hogy a vezetési kultúra minősítése betöltse az előbbi mozgósító hatását, bizonyos nyilvánosságot kell kapnia. Ha azt csak a csúcsvezetők szűk köre ismeri, akkor szélesebb tovagyűrűző hatásokra nem lehet számítani. Ha a vezérkar minősítése pozitív és annak értékei az egész cégre jó fényt vetnek, akkor azt nem ajánlatos szemérmesen elhallgatni, hanem ellenkezőleg: viszonylag széles körben terjeszteni célszerű. A „jó bornak is kell a cégér” elvének követését ajánljuk. A cég MENDI-vel feltárt vezetési kultúrájáról a legkülönbözőbb célokra szerkesztett anyagok készíthetők, amelyek szóban és írásban terjeszthetők. Ilyen fórumok lehetnek például vezetői értekezletek, állománygyűlések, továbbképzési események stb. Írásos tájékoztatók készülhetnek pl. a fő tulajdonosok számára, a testületi tagok informálására, a legfontosabb üzleti partnereknek stb. A cég reklámanyagaiba is bele lehet foglalni a vezetési kultúra legjobb értékeit. A belső személyzet tájékoztatására az üzemi lap is célszerű fórum lehet (ahol van ilyen). A vezetési kultúra által közvetített szellemet és magatartást tehát terjeszteni és suly-

kolni szükséges ahhoz, hogy az átítassa a szervezet egész személyzetét, továbbá, hogy a külvilágban rögzüljön az a kép, amit a vezérkar a maga kultúrájával a környezetének üzeni kíván.

Az olvasóban bizonyára felmerül a kérdés: és mi van akkor, ha a feltárt vezetési kultúra nem jó minőségű? Bizony ilyesmi előfordul. A bemutatott egyetlen országos térképen is láttuk a magyar cégek kultúrájának differenciálódását, és ebben a változatosságban jócskán előfordulnak szerényebb színvonalú vezérkarok is. Ha a vizsgálat a megbízónál hasonló eredménnyel végződné, akkor természetesen egészen más kezelés ajánlatos. Ahogy az ember nem kürtöli világgá az olyan dolgait, amelyek rossz hírért keltenék, a megbízó is jól teszi, ha a rá nem hízelgő eredményt elhallgatja. Minthogy ők rendelték meg a vizsgálatot saját maguk számára, nem tartoznak annak kimeneteléről senkinek számadással. Legokosabb ilyenkor a tanulmányt a nyilvánosság elől elzárni, titkosítani és csak a szervezet csúcsvezetőit beavatni.

Ha a MENDI a vizsgált cégnél komoly vezetési betegségekre derít fényt, akkor ez a diagnózis szolgáljon támpontul a gyógyítási terápia kidolgozásához. A vezérkar gyökeres feljavítása komoly és többnyire időigényes (esetleg évekig tartó) fejlesztő munkát követel.

A vezetési kultúra emelésének számos konkrét módja lehetséges. (1) Legkézenfekvőbb a csendes önfejlesztés. Az átvilágítás helyzetértékelését megismerve, a vezérkar tagjai ráébrednek önnön problémáikra, és elhatározzák, hogy változtatnak rajta. Ha a vezetők többsége ezt a szándékát meg is valósítja, akkor ez mintegy észrevétlenül elvezet a vezérkar munkájának javulásához. (2) Minőségi személycserék. A vezérkar szerényebb minősége mögött leggyakrabban az az ok rejtőzik, hogy ebben a mezőnyben néhány gyenge ember is előfordul, és ezek lerontják az együttes átlagos minőségét. Ajánlatos ezért a vezérkari vezetők minősítését egyenként is elvégezni (erre szolgál a MENDI egy másik blokkja), mert akkor azonosíthatók lesznek azok a küszöb alatti vezetők, akiket le kell cserélni. A gyenge embereket kiválókkal váltva fel, hirtelen nagy javulás érhető el a vezetési kultúra minőségében. (3) Személyzeti átcsoportosítás. Többször találkoztunk olyan esettel, amikor a vezérkar személyi összetétele összességében nem rossz, de egyes vezetők nincsenek adottságaiknak megfelelő pozíciókban. Gyakran néhány célszerű helycserével is feljavítható az együttes. (Ehhez szintén a vezetők egyéni minősítése ad támpontot.) Ha mindenki azt csinálja, amihez legjobban ért, akkor a csapatmunka is színvonalasabb lesz. (4) Vezető-továbbképzés. A vállalati vezetők mindegyike megelőzően

mérnökként, jogászként, közgazdászként dolgozott. A maguk szakterületén elméletileg is felkészültek, de sokuk vezetéstudományi tanulmányokat soha nem folytattott. Vezetni kizárólag csak a gyakorlatban tanultak. A vezérkar egyes tagjainak szükségük lehet rá, hogy vezetőként továbbképezzék magukat. Biztos, hogy ezzel felvértezve, tudatosabban fogják végezni vezetői munkájukat. (5) Vezetői készségfejlesztés. Egyes vezetők megszokott, sablonos eszközökkel végzik munkájukat. Pedig a közös munka irányításának gazdag módszertana, változatos technikája létezik, amely megtanulható. Ma már a vezetői készségfejlesztő gyakorlatok nagy választéka létezik, melyeket hozzáértő tréner vezetők kiscsoportoknak a helyszínen betanítanak. Ezek a foglalkozások fejlesztik a vezetők együttműködési, problémamegoldó, munkaszervezési, alkotói, vállalkozói stb. készségeit. Az ilyen tréningek elősegítik azt is, hogy a vezérkar egységes vezetői csapattá kovácsolódjon (ha eddig nem akként működött). Amikor az iméntiek szerint a komplex vezetésfejlesztési program lezajlott és már érzékelhető, hogy új ütőképes vezérkar kovácsolódott ki, akkor érdemes újabb átvilágítást végezni. Ha ez beigazolja a pozitív fordulatot, akkor viszont annál nagyobb elégtétellel lehet a cég immár tisztas vezetés kultúráját a korábban említett nyilvános fórumok elé tárni, és ennek kedvező hatásait kiaknázni.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Bakacsi Gyula:* Szervezeti magatartás és vezetés. KJK 1996
- Branjicki Imre:* Szervezeti kultúrák empirikus vizsgálata. Közgazdasági Szemle 1989/1
- Fiedler, F.E.:* A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói. In: Csoportlélektan. Szerk: Pataki Ferenc. Gondolat 1980
- Kindler-Pap:* Komplex rendszerek vizsgálata. Műszaki kiadó 1977
- Kovács Sándor:* Management és szervezet. MKKE kézirat 1983
- Lewin, K.:* Csoportdinamika. KIK 1975
- Máriás Antal:* Fejezetek a szervezetelemzés és a szervezetfejlesztés témaköréből. Tankönyvkiadó 1980
- Poór József:* Emberi erőforrás menedzselés különböző vezetés kultúrákban. Vezetéstudomány 1995/9
- Varga Károly:* Szervezeti kultúráink koordinátái. Ergonómia 1982/3
- Varga Károly:* Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése. Akadémia kiadó 1986

KLIMKÓ Gábor

# A TUDÁSMENEDZSMENT MEGKÖZELÍTÉSI MÓDJAI

A tudásmenedzsment kérdéseivel számos diszciplína képviselői foglalkoznak, akik saját érdeklődési körük fogalmi rendszerében fogalmazzák meg gondolataikat. A szerző a kutatókat foglalkoztató kérdések alapján a téma négy megközelítési módját mutatja be.

A tudás stratégiai fontosságát, erőforrásként történő kezelésének igényét már régen felfedezték. A tudásmenedzsment témája a kilencvenes években különböző diszciplínák kutatói érdeklődésének középpontjába került, akik persze saját felfogásuk, érdeklődési körük szempontjából vizsgálták meg egyes kérdéseket. Neves menedzsment folyóiratok szerkesztői annyira fontosnak vélték a témakört, hogy tematikus számot jelentettek meg a témában (California Management Review 40(3), Strategic Management Journal 17, Winter Special Issue). A Vezetéstudomány hasábjain is számos cikk jelent már meg a témában. Kapás (1999) a vállalat tudásalapú megközelítését vázolta fel, Inzelt (1998) a tudásgazdaság egy témakörével foglalkozik, Bógel (1998) az intellektuális tőke kérdéseiről ír, Primecz (1999) a tudományfilozófia szintjén magyarázza a szervezeti tudás születését, Szelecki (1999) a tudásmenedzsment fogalomkészletével, szerkezetével, ciklusaival foglalkozik.

Ez a cikk Szelecki és Bógel gondolatait egészíti ki a tudásmenedzsment további forrásainak és fellelhető megközelítési módjainak az áttekintésével.

## A téma előzményei

A tudásmenedzsment téma előfutáraként három területet különíthetünk el: a vállalati versenyképesség erőforrás alapú megközelítését, a szervezeti tanulás, ill. az intellektuális tőke mérésének témaköreit.

## ■ A vállalati versenyképesség erőforrásalapú megközelítése

A vállalatok versenyképessége, sikereik okának fellelése a menedzsment kutatások egyik alapkérdése. A racionalista felfogás szerint a cél az, hogy egy vállalat tudatosan építse fel és tartsa meg azokat a pozíciókat, melyek versenyképességének megtartásához és növeléséhez szükségesek. Ennek eszköze egy alkalmas stratégia kimunkálása és megvalósítása. Andrews munkássága alapján a stratégiát hagyományosan a külvilág erői és a belső képességei közötti egyensúlyozás művészeteként értelmezhetjük (Zack 1999). A külvilág és a belső képességek vizsgálata azonban nem élvezett azonos figyelmet, habár az eredeti modellben a két oldal egyenrangú. A külvilágra fókuszáló megközelítés alapfeltételezései a következők (Hitt-Ireland-Hoskisson 1995):

- A legtöbb vállalat nagyon hasonló erőforrásokkal rendelkezik, és hasonló versenystratégiák között választhat.
- A rendelkezésre álló erőforrások mobilak, a vállalatok között átadhatóak, így az erőforrásokban fennálló különbségek csak átmenetiek lehetnek.
- A maximális profitot hozó versenystratégiák szempontjából a külső környezet meghatározó erejű.

A nyolcvanas évektől kezdve megjelentek az irodalomban a fenti megközelítés kritikái. Új útként a belső képességek vizsgálatára építő, azok helyes megválasztása és alkalmazásuk elsődlegességét hangsúlyozó utat java-

solták (Wernerfelt 1984, Prahalad és Hamel 1990, Grant 1991, Peteraf 1993, Collis és Montgomery 1995). Az erőforrásalapú megközelítés mögöttes feltételezései az alábbiak:

- Az egyes vállalatok eltérő erőforráskészlettel rendelkeznek, még azonos iparágakon belül is.
- Az erőforrások jelentős része nehezen adható át a vállalatok között.
- A vállalati versenyképesség alapvető forrása az értékes erőforrások birtoklásából, illetve azoknak a versenytársakénál hatékonyabb kombinálásából és felhasználásából származik.

A tudás vállalati erőforrásként történő értelmezése (Winter 1987, Liebeskind 1996) elvezet a tudással való gazdálkodás igényéhez. Egyes szerzők ezen túlmenve, a versenyképesség megkülönböztetett (helyenként egyetlen) forrásának tekintetik a tudást, amely a vállalat tudásalapú felfogásának vizsgálatához vezetett (Leonard-Barton 1992, Grant 1996, Spender 1996, Tsoukas 1996, Kárpás 1998).

#### ■ A szervezeti tanulás témaköre

A tudásmenedzsment egyik legfontosabb és talán legtöbbet vizsgált kérdése az új szervezeti tudás létrehozása. Az új tudás létrehozásával foglalkozó kutatók általában a szervezeti tanulás eredményeire támaszkodnak. A szervezeti tanulásnak hatalmas az irodalma, és maga is több részterületre bontható (áttekintést lásd Argyris 1999:1–15, vagy tömörebben Bakacsi 1996:299, a szervezeti tanulás kérdéseiről, az uralkodó felfogásokról összefoglalás Lewitt és March 1988, Huber 1991, DiBella, Nevis és Gould 1996, Edmondson és Moingeon 1998, Magelhaes 1998 munkáiban található).

#### ■ Az intellektuális tőke témaköre

Ismert tény, hogy a tőzsdére vitt vállalatok könyv szerinti értéke és a tőzsdei kapitalizációja lényegesen eltérhet egymástól. Különösen igaz ez olyan cégekre, melyek olyan iparágban működnek, ahol a sikeresség nagyban függ a vállalatok innovatív voltától és K+F tevékenységük eredményességétől (pl. gyógyszeripar, szoftveripar). A probléma az, hogy a hagyományos számviteli eljárásokkal egyáltalán nem lehet, vagy csak nagyon nehezkén lehet kimutatni egy vállalat „intellektuális” tőkéjének nagyságát, míg a kézzel fogható termékek, anyagok esetén a naturália fogalma lehetővé teszi ennek számszerűsítését. Az intellektuális tőke esetében a vagyoni érték felmérése előtt már az is kérdéses, hogy minek az ér-

tékét akarják megbecsülni. Ennek megfogalmazása nélkül nem lehet menedzsmentről beszélni, nem lehet szabályozási köröket kialakítani. Pontosabb, mérhető kategóriákra volt tehát szükség (Eccles 1991). Ilyen kategóriákra, illetve tágabb körben értelmezve a mérhető indikátorok körére számos javaslat született (Norton és Kaplan 1996, Saint-Onge 1996, Lank 1997, Sveiby 1998). Az alapgondolat az, hogy ha már vannak mérhető mutatóink, akkor olyan célokat lehet kitűzni, melyek elérését objektív módon ellenőrizhetjük.

#### A tudás fogalma

A tudásmenedzsment témában megjelenő publikációk jelentős része közli a tudásnak legalább az általa elfogadott meghatározását. A tudás definiálását rendszerint az adat és információ fogalmának meghatározása, illetve azokkal történő összehasonlítás útján végzik el. Az adat és információ fogalmával kapcsolatban nincsenek lényegesen eltérő vélemények. A tudás fogalma annál több problémát vet fel, hiszen számos, részben filozofikus kérdést kell a kutatóknak önmagával tisztázni.

A filozófia szintjéről indulva, Polányi sokat idézett megállapítása szerint „*az ember többet tud, mint amit elmondani képes*” („*We can know more than we can tell*”), és ennek az állításnak az alátámasztására a biciklizés példáját hozza fel. A biciklizés élményét, technikáját szavakban elmondani nem lehet, azt meg kell élni. Polányi tudásunkat egy jéghegyhez hasonlította, amelynek a vízszint feletti része tudásunk explicit, artikulálható része, a többi a tacit (rejtett) tudás. Az explicit vagy kódolt tudás azt a fajta tudást jelenti, amely egy formális, rendszerezett nyelvben átadható. A tudás jelentős része azonban rejtett, tacit.

Tovább bonyolítja helyzetet az, hogy a tacit tudás fogalmának felfogása, értelmezése az irodalomban távolról sem egységes (összehasonlítások: Venzin, von Krogh és Roos 1998, Hedesstrom és Whitley 2000, egyéni meghatározások: Winter 1987, Nonaka 1994, Saint-Onge 1996, Sveiby 1997, Leonard és Sensiper 1998). A tacit tudás pontosabb megértése érdekében mélyebb bontása is adható (Snowden 1998b). A tacit tudásnak személyes vetülete is van, többek között ez teszi nehezzé formalizálását és kommunikálását (Polányi 1966).

Polányi hangsúlyozta a tudás szociálisan létrehozott jellegét is, amikor bevezette a személyes tudás fogalmát. A tudás a tudással bíró tudatába ágyazott valami, amelyet az egyén társas tanulási folyamatban, szocializáción ke-

resztül kap és alkot meg egyszerre saját magának (Berger és Luckmann 1991). Polányi ezért egyszerre tekintette a tudást objektumnak („*knowledge*”) és folyamatnak („*knowing*”) és keverten használta a két kifejezést (Polányi 1966).

A tudással kapcsolatos egyik alapkérdés, hogy milyen tudás kodifikálható, azaz ragadható meg valamilyen leíró eszközzel. A kérdés az, hogy teljesen elfogadjuk, vagy elvetjük-e a kodifikálhatóságot, mert a tudás szociálisan létrehozott jellege miatt erről nem beszélhetünk.

A másik alapkérdés, hogy a tudás birtokosaként, hordozójaként az egyéni kívül csoportot vagy szervezetet is elfogadjuk-e. A kutatók megosztottak ebben a kérdésben. Simon szerint tudásról csak egyéni esetében beszélhetünk (Simon 1991). Ezzel szemben Spender vagy Nonaka önállóan létező, valóságos fogalomként választja el az egyéni és szervezeti tudást (Spender 1996, Nonaka 1994).

### A tudásmenedzsment főbb irányzatai

A következőkben az irányzatokat kérdésfeltevésük és vizsgálataik tárgyán keresztül különítjük el egymástól. Ennek alapján megkülönböztetjük

- a célorientált megközelítést, mely az intellektuális tőke mérése irányából közelíti meg a kérdéseket,
- a tanulásközpontú megközelítést, ahol a kérdések a szervezeti tanulás folyamatára koncentrálnak,
- a folyamatközpontú megközelítést, ahol a tudásrészek életét vizsgálják, és
- a technicista megközelítést, ahol a tudás kodifikálásának a mikéntje a kérdés.

#### ● A célorientált megközelítés

A célorientált megközelítés a tudással kapcsolatos mutatók mérésével foglalkozik. Ezek mentén kell a szervezetnek javulást felmutatnia, hiszen ellenőrizhető célok esetén a folyamatok menedzselhetővé válnak. Tipikus példája ennek a szemléletnek Kaplan és Norton „*balanced scorecard*”-ja (Kaplan és Norton 1996), illetve az intellektuális tőke számszerűsítése (Edvinsson és Sullivan 1997, Sveiby 1997).

Az intellektuális tőke practicista iskolájának egyik ismert képviselője Sveiby. Sveiby munkájában a tudásvállalatokkal (*knowledge company*) foglalkozik, ahol a menedzselendő eszközök főként nem anyagi jellegűek. Az ilyen szervezetek esetében a tőzsdé értéktétele és a vállalat könyv szerinti értéke lényegesen eltérhet. Sveiby a

Microsoft 1995-ös helyzetét említi példának, ahol a piac tízszer többre értékelte a céget, mint amennyi a számviteli kimutatások szerinti értéke lett volna. Mivel ez a jelenség széles körben elterjedőnek látszik (Quinn 1992, Stewart 1997), ezért fontos a megfoghatatlan (*intangible*) eszközök besorolása, értékelése, mérése. Sveiby a tudásmenedzsmentet a szervezet intellektuális vagyontárgyaira alapuló értékteremtés művészeteként értelmezi (Sveiby 2000).

A megfoghatatlan eszközöket Sveiby a következő három csoportra osztja:

- az alkalmazottak kompetenciája, ami azt a képességet fedi, hogy a szervezet képes különböző helyzetekben érték előállítására,
- a belső struktúra, amely kiterjed a szabadalmakra, a szervezet kultúrájára, a koncepciókra, az adminisztratív és számítógépes rendszerekre, és a
- a külső struktúra, amely a vállalat beszállítóival és ügyfeleivel való kapcsolatokra terjed ki. Tartalmazza a márkaneveket, a vállalat arculatát.

Sveiby a fenti területeken a növekedésre, a hatékonyságra és a stabilitásra jellemző mutatókra tesz javaslatot.

#### ● A tanulásközpontú megközelítés

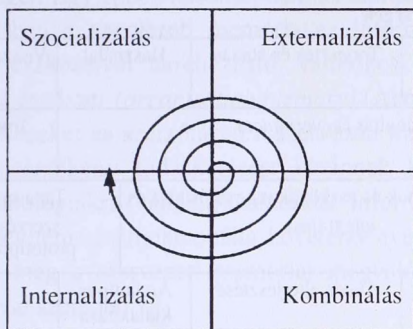
Az irányzat kiemelkedő képviselője Nonaka, aki a tudást Platon nyomán „indokoltan igaz vélekedésként” („*justified true belief*”) határozza meg. A meghatározás kifejtése során szembeállítja egymással a tudás statikus, abszolút, embertől független szemléletmódját annak dinamikus, személyes hitre alapozó felfogásával (Nonaka 1994).

Nonaka – Polányi nyomán – tacit és explicit tudást különböztet meg. Véleménye szerint az új tudás létrehozása a tacit és explicit tudás közötti konverzió eredménye. Négyféle módját különbözteti meg az egyéni tudás átadásának, a tacit-explicit dimenziók közötti váltás alapján, úgy mint szocializáció (tacit tudásból tacit tudásba), externalizáció (tacit tudásból explicit tudásba), internalizáció (explicit tudásból tacit tudásba) és kombináció (explicit tudásból explicit tudásba).

Új tudás úgy jön létre, amikor a tudáskonverzió négy módja folyamatos ciklusban zajlik, a szocializáció-externalizálás-kombinálás-internalizálás és újra szocializálás stb. sorrendben (ez az ún. SECI modell). A folyamatot az 1. ábra illusztrálja.

A SECI modell még nem tükrözi azt, hogy a szervezeti tudás az egyéni, csoportos, szervezeti és szervezeti közti tudáskonverziós lépéseken keresztül alakul ki. Nonaka a szociális interakció szintjét nevezi ontológikus

A tudáskonverzió ciklikus folyamata



dimenzióknak, a tacit-explicit bontást pedig episztemológus dimenzióknak. E két dimenzióban vizsgálva a szervezeti tudás létrehozásának folyamatát, az a 2. ábrával illusztrálható.

1. ábra.

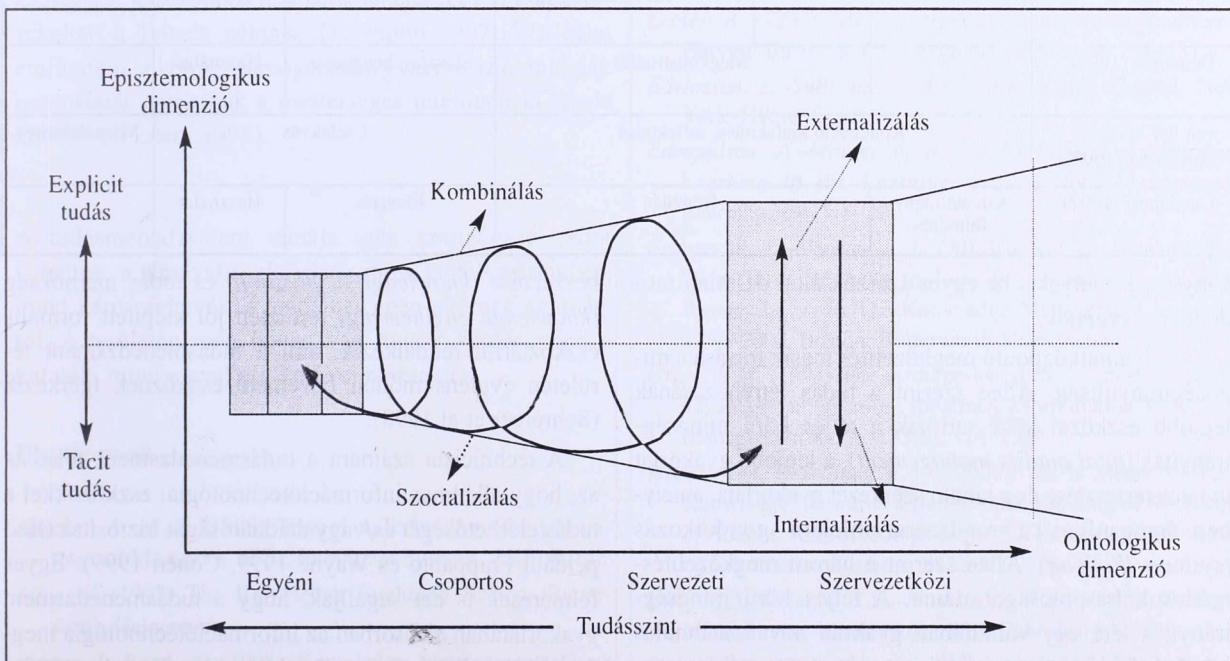
relte meg modellezni. A feladat eltér a tevékenységek szokásos leírásától, mert mivel eddig ilyen tevékenységek nem voltak, kérdés, hogy mit is akarunk leírni (Angus és Patel 1997). A megközelítés egyik elméleti forrása Porter értéklánca (Porter 1984), melynek analógiájára alapoz Weggeman (1998).

A modellek közös jellemzője, hogy egy „tudás-darab” életét írják le. Ezért a TM tevékenység modellek időben szekvenciálisak, általában a tudás azonosításától annak „eldobásáig” (*disposal*) terjednek, lásd például Schreiber et al. hétlépéses modelljét (1998).

E modellek szinte mindegyikének gyengéje a szekvenciális volta. Angus és Patel modellje ügyesen kerüli ki a problémát, mert jelöléstechnikájuk nem sugallja a szekvenciális jelleget (Angus és Patel 1997). A legszerencsésebb talán Schüppel, Müller-Stewens és Gomez „dimenziókba” rendezett tevékenységmodellje, melyben egyáltalán nem tüntetnek fel időbeli függőségeket (Schüppel, Müller-Stewens és Gomez 1998).

2. ábra.

A szervezeti tudás létrehozásának spirálja (Nonaka 1994)



Nonaka a szervezeti tudás létrehozásának visszacsatolásos szekvenciális folyamatát is felvázolja (1994:21–27), amit későbbi munkájában továbbfejleszt (Nonaka és Takeuchi 1995:83).

• A folyamatközpontú megközelítés

A tudásmenedzsment tevékenységeit számos szerző kísé-

Lai és Chu közel egy tucat szerző írásai alapján tettek javaslatot egy integrált tudásmenedzsment tevékenység-sorozatra (Lai és Chu 2000). (A szerzők némi pongyolással éltek, hiszen szerepeltetik Nonaka modelljét is, ami pedig nem a tudásmenedzsment, hanem a szervezeti tudás létrehozásának folyamat modellje.) Az 1. táblázat második sorában található az integrált modell tevé-

Tudásmenedzsment tevékenység modellek integrált rendszerben  
(Lai és Chu 2000)

	Tevékenységek						
Lai és Chu	Kezdeményezés	Létrehozás	Modellezés	Repozitórium	Terjesztés és átadás	Használat	Visszatekintés
Wiig (1993)	Tudás felfedezés		Tudás irányítás ( <i>governance</i> )				Értékelés
Leonard-Barton (1995)		Közös és kreatív probléma megoldás, technológiák befogadása		Új módszertanok és eszközök megvalósítása és integrálása		Tapasztalat szerzés és prototípzálás	
Nonaka és Takeuchi (1995)	Tacit tudás megosztása	Koncepció kialakítása	Koncepció igazolása		Tudás elterjesztése	Archetípus kialakítása	
Nonaka és Takeuchi Arthur Andersen (1996)	Tacit tudás megosztása	Azonosítás, gyűjtés, létrehozás	Szervezés		Megosztás	Alkalmazás	Adaptálás
Choo (1997)	Érzékeltetés ( <i>sensemaking</i> )	Tudás létrehozás				Döntéshozatal	
Taylor (1996)	Tudás fejlesztése			Tudás felhasználása (tárolás, elosztás, alkalmazás, ellenőrzés)			
Alavi (1997)		Beszerezés	Indexelés, szűrés, kapcsolás		Elosztás	Alkalmazás	
Demarest (1997)		Megkonstruálás			Elosztás, beágyazás	Használat	
van der Spek és Spijkervet (1997)	Koncepció kialakítása, reflektálás				Cselekvés		Visszatekintés
Davenport (1997)	Követelmény felmérés	Rögzítés			Elosztás	Használat	

kenységei, melyeket az egyes szerzők által definiált modellekre vetítenek.

A folyamatközpontú megközelítés másik forrása a minőségirányultság. Allee szerint a tudás létrehozásának legjobb eszközei közé tartozik a teljes körű minőségirányítás (*total quality management*), a legjobb gyakorlat tudatos terjesztése és a tanuló szervezet gyakorlata, amelyben hangsúlyos a rendszerszemléletű gondolkozás (*systems thinking*). Allee szerint e három megközelítésmód sok hasonlóságot mutat. A teljes körű minőségirányítás léte egy vállalatban gyakran növeli a tanulás iránti érdeklődést, és erősíti a tudás megosztására mutatott hajlandóságot (Allee 1997).

● *A technicista megközelítés*

A technicista megközelítés képviselői számára a tudás az egyén számára átadható objektum, képviselői ezért gyakran a mesterséges intelligencia kutatói közül kerülnek ki (O'Leary 1998). A szakértői rendszerek fejlesztése a tudás

beszerzése (*knowledge acquisition*) és tudás mérnökség (*knowledge engineering*) területén jól kiépített formális eszköztárral rendelkezik, ami a tudásmenedzsment területén evidens módon bevethető eszköznek ígérkezik (Schreiber et al 1998).

A technicista számára a tudásmenedzsment feladata az, hogy alkalmas információtechnológiai eszközökkel a tudás elérhetőségét és/vagy átadhatóságát biztosítsa (lásd például Frappaolo és Wayne 1999, Cohen 1999). Egyes felmérések is azt sugallják, hogy a tudásmenedzsment gyakorlatában elsősorban az információtechnológia megfelelő használatára helyezik a hangsúlyt (Ruggles 1998).

A TM támogató eszköze a tudásmenedzsment rendszer (*knowledge management system, KMS*), amely alatt elsősorban információtechnológiai rendszer értendő (Maier és Lehner 2000). A technicista felfogás egyik problémája annak szabatos megfogalmazása, hogy mit is kell támogatni információtechnológiával (Angus és Patel 1998).

A technicista megközelítés első lépése gyakran egy tudástár (*knowledge repository*) felépítése (Davenport, De Long és Beers 1998), amiben biztosítani kell a keresés lehetőségét. Egy ehhez hasonló, de más indíttatású megközelítésben a szervezeti memória az információtechnológia eszközeivel létrehozható, valóságos objektum, azaz TM rendszer (*organisation memory*) (Abecker et al. 1998). Abecker és szerzőtársai a szervezeti memóriában kontextusérzékeny tudáskeresést kívánnak különböző szintű ontológiákra (vállalat, szakterület, információ) alapozva segíteni, és funkcionális követelményeket fogalmaznak meg a szervezeti memóriát megvalósító technológiával szemben.

A tudásbázisban történő kereséshez megfelelő fogalmi szótár (tezaurusz) szükséges (Davenport és Prusak 1998), de még ez sem biztos, hogy elég a sikerhez, mert a megtalált információt még értelmezni kell, és ez a gyakorlatban nehézségeket okozhat (Lindgren és Wallström 2000). Több tanácsadó vállalat esetében a legjobb gyakorlatot dokumentáló adatbázis (mint tudástár) használatával nehézségek merültek fel (O'Leary 1998), a tezausszal kapcsolatos feladatok lehetséges nagyságát érzékelteti a Teltech példája (Davenport 1997:172). Mint említettem, a keresés támogatására gyakran az ontológiák használatát javasolják a mesterséges intelligencia iskola követői (O'Leary 1998).

\*

A tudásmenedzsment témája igen szerteágazó. Mint láthattuk, a témával foglalkozók mind előfeltevéseikben, mind kérdésfeltevésük módjában igen eltérnek egymástól. A területen még bőven van nyitott kérdés mind a kutatók, mind a gyakorlat művelői számára.

#### Hivatkozások

- Abecker, A. et al. (1998) Toward a Technology for Organizational Memories. *IEEE Intelligent Systems*, 13(3):40–48
- Allee, V. (1997) *The Knowledge Evolution* Boston: Butterworth-Heinemann
- Angus, J.–Patel, J. (1998) Knowledge Management: Great Concept, But What Is It?. *Informationweek*, March 16:58–70
- Argyris, C. (1999) *On Organizational Learning* (2nd ed.). Oxford: Blackwell
- Bakacsi, Gy. (1996) *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Bőgel, Gy. (1998) A vállalat tudása. *Vezetéstudomány* 29(1):22–27

- Berger, P.–Luckmann, T. (1991) *The Social Construction of Reality*. London: Penguin Books
- Choo, C.W. (1997) *The Knowing Organization*. Oxford: Oxford University Press
- Cohen, S. (1999) Knowledge Management's Killer App. in: Cortada, J.W., Woods, J.A. (ed.) *The Knowledge Management Yearbook 1999–2000*, Boston: Butterworth-Heinemann, pp. 394–403
- Collis, D.J.–Montgomery, C.A. (1995) Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, July-August: 118–128
- Davenport, T.H. (1997) *Information Ecology*. New York: Oxford University Press
- Davenport, T.H.–De Long, D. W. Beers, M. C. (1998) Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, Winter: 43–57
- Davenport, T.H.–Prusak, L. (1998) *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press
- Demarest, M. (1997) Understanding Knowledge Management. *Long Range Planning*, 30(3): 374–384
- DiBella, A.–Nevis, E.C. Gould, J.M. (1996) Understanding Organizational Learning Capability. *Journal of Management Studies* 33(3): 361–379
- Eccles, R. (1991). The performance management manifesto. *Harvard Business Review*, January-February: 131–137
- Edvinsson, L.–Sullivan, T. (1997) *Intellectual Capital*. New York: Harper Collins
- Edmondson, A.–Moingeon, B. (1998) From Organizational Learning to the Learning Organization. *Management Learning*, 29(1): 5–20
- Frappaolo, C.–Wayne, T. (1999) Knowledge Management: From Terra Incognita to Terra Firma. in: Cortada, J.W., Woods, J.A. (ed.) *The Knowledge Management Yearbook 1999–2000*, Boston: Butterworth-Heinemann, pp. 381–388
- Grant, R.M. (1991) The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review* 33(3): 114–135
- Hedeström, T.–Whitley, E.A. (2000) What Is Meant by Tacit Knowledge? Towards a Better Understanding of the Shape of Actions. in *Proceedings of the 8th European Conference on Information Systems, ECIS 2000*, pp. 46–51
- Hitt, M.A.–Ireland, R.D.–Hoskisson, R.E. (1995) *Strategic Management*. Minneapolis: West Publishing
- Huber, G.P. (1991) *Organizational Learning: the Contributing Processes and the Literatures*, c
- Inzelt, A. (1998) A tudáson alapuló gazdaság. *Vezetéstudomány* 29(6): 1–11
- Kapás, J. (1999) A vállalat tudása. *Vezetéstudomány* 30(6): 2–11
- Lai, H.–Chu T.H. (2000) Knowledge Management: A Review of Theoretical Frameworks and Industrial Cases. *Proceedings of the 33rd Hawaiian International Conference on Systems Sciences, HICSS-33*, IEEE Computer Society

- Lank, E. (1997) Leveraging invisible assets: the human factor. *Journal of Long Range Planning*, 30(3): 406–412
- Leonard-Barton, D. (1995) *Wellsprings of Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press
- Leonard, D.–Sensiper, S. (1998) The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. *California Management Review*, 40(3): 12–132
- Lewitt, B.–March, G. (1988) Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14.
- Liebeskind, J.P. (1996) Knowledge strategy and theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue: 93–107
- Lindgren, L. Wallström, C. (2000) Features Missing in Action: Knowledge Management Systems in Practice. Proceedings of the 8th European Conference on Information Systems, ECIS 2000, pp. 701–708
- Maier, R.–Lehner, F. (2000) Perspectives on Knowledge Management Systems: Theoretical Framework and Design of an Empirical Study. Proceedings of the 8th European Conference on Information Systems, ECIS 2000, pp. 685–693.
- Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science* 5(1): 11–37
- Nonaka, I.–Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press
- Norton, P. Kaplan (1996) *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press
- Magelhães, R. (1998) Organizational knowledge and learning. in: von Krogh, G.,–Roos, J.,–Kleine, D. (eds), *Knowing in Firms*, London: Sage Publications, pp. 86–122
- O'Leary, D.E. (1998) Using AI in Knowledge Management: Knowledge Bases and Ontologies. *IEEE Intelligent Systems*, 13(3): 34–39
- Peteraf, M. (1993) The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14: 179–191
- Polányi, M. (1966) *The Tacit Dimension*. London: Routledge–Kegan Paul
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*. New York: The Free Press
- Prahalad, C.K.–Hamel, G. (1990) The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May–June: 79–81
- Primecz, H. (1999) A szervezeti tudás születése. *Vezetéstudomány* 30(6): 12–23
- Quinn, J.B. (1992) *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York: Free Press
- Ruggles, R. (1998) The State of the Notion: Knowledge Management in Practice. *California Management Review*, 40(3): 80–89
- Saint-Onge, H. (1996) Tacit Knowledge: The Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital. *Strategy and Leadership*, March–April: 10–14
- Schreiber, A. Th. et al., (1998) *Knowledge Engineering and Management: The CommonKADS Methodology Version 1.1*. University of Amsterdam
- Schüppel, J.–Müller-Stewens, G.–Gomez, P. (1998) Knowledge as a Strategic Resource. in: von Krogh, G., –Roos, J., Kleine, D. (eds), *Knowing in Firms*, London: Sage Publications, pp. 223–239
- Simon, H. (1991) Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2(2): 25–134
- Snowden, D. (1998b) A Method for Achieving Symbiosis Among Intellectual Assets. *Knowledge Magazine*, April–May
- Spender, J.C. (1996) Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue: 45–62
- Stewart, T.A. (1997) *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday/Currency
- Szelecki, Zs. (1999) A tudásmenedzsment koncepciója és háttere. *Vezetéstudomány* 30(12): 22–31
- Sveiby, K.E. (1998) Tacit Knowledge. in: Cortada, J.W.–Woods, J.A. (ed.) *The Knowledge Management Yearbook 1999–2000*, Boston: Butterworth-Heinemann, pp. 394–403
- Sveiby, K.E. (2000), What is Knowledge Management? <http://www.sveiby.com.au/KnowledgeManagement.html>
- Tsoukas, H. (1996) The Firm as a Distributed Knowledge System: a Constructionist Perspective. *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue: 11–25
- van der Spek, R.,–Spijkervet, A. (1997) Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowledge. in: Liebowitz, J.,–Wilcox, L.C. (eds) *Knowledge Management and Its Integrative Elements*. New York: CRC Press, pp. 31–59
- Venzin, M. von Krogh, G.,–Roos, J. (1998) Future Research into Knowledge Management. in: von Krogh, G.,–Roos, J., Kleine, D. (eds), *Knowing in Firms*. London: Sage Publications, pp. 26–66
- Weggemann, M. (1999) *Wissensmanagement*. Bonn: MITP-Verlag
- Wernerfelt, B. (1984) A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171–180
- Wiig, K. M. (1993) *Knowledge Management Foundations*. Arlington: Schema Press
- Winter, S.G. (1987) Knowledge and Competence as Strategic Assets. in: Teece, D.J. (ed), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. New York: Ballinger, pp. 159–184
- Zack, M.H. (ed) (1999) *Knowledge and Strategy*. Boston: Butterworth-Heinemann

Norbert THOM

# SZEMÉLYZETI MENEDZSMENT - FEJLŐDÉSI TENDENCIÁK ÉS JÖVŐTÁVLATOK\*

A tanulmányban különös jelentőséget kap az a kérdés, hogy miképpen tudják támogatni a személyzeti menedzsment funkciói a vállalat változási/változtatási képességét, és hogyan tudnak a vállalati tudásbázis bővítéséhez hozzájárulni. A vállalati környezet átalakulásának dinamizmusa következtében ez a képesség nagyon sok vállalat és állami intézmény számára a jövő nagy, döntő kihívása lehet.

A személyzeti menedzsment önálló tudományterületként a német nyelvű egyetemeken és főiskolákon az utóbbi évtizedekben terjedt el (Scholz 1994, Hentze 1994, Hentze 1995, Drum 1995, Berthel 1997, Bühner 1997, Oechsler 1997, Ridder 1999, Gaugler-Weber 1992). Ezen kívül a gazdasági életben is erősödött a tudomásulvétele annak, hogy az emberi erőforrás termelékenységé, motivációja és kreativitása a piaci versenyképesség döntő elemének mutatkozik, amely hozzájárulhat a vállalati összérték emeléséhez. E tanulmány előterében nem az a kérdés áll, hogy vajon a személyzeti menedzsment részaspektusainak funkciófelelősségei milyen meghatározott helyet találnak maguknak a vállalati folyamatokon belül, hiszen azt nem utolsó sorban a jogi szabályozás is befolyásolja – mellyel jelen tanulmányban közelebbről nem kívánunk foglalkozni –, hanem a tanulmány gondolatmenete sokkal inkább a személyzeti menedzsment különböző részfunkcióinak belső jelentésére orientál.

\*

A tárgyalt tématerület meghatározása az utóbbi évtizedekben többször változott. Kezdetben gyakran egyszerűen személyzeti munkáról beszéltek; később a *személyzeti gazdálkodás* terminológia terjedt el, majd legutóbb a személyzeti menedzsment vagy a HR menedzsment meghatározás vált dominánssá.

\* Fordította: Zöldréti Attila

A személyzeti menedzsment részfunkcióinak tárgyalása során ezeket a részfunkciókat három alapkategóriába sorolom, úgymint folyamat- és keresztmetszefunkciók, valamint metafunkció. (1. ábra)

1. ábra

## A személyzeti menedzsment részfunkciói

Metafunkció stratégiai személyzeti menedzsment					
Keresztmetszefunkciók	Folyamattfunkciók				
Személyzeti controlling	A személyzeti kapacitásszükséglet meghatározása	A személyzeti kapacitás bővítése	A személyzeti kapacitás fejlesztése	A személyzeti kapacitás alkalmazása	A személyzeti kapacitás megtartása
Személyzeti marketing					
Személyzeti információk					
A személyzeti menedzsment szervezete					

A következőkben az egyes funkciókat és azok jövőbeli kihívásait, valamint – azokhoz kapcsolódóan – a szerző saját tapasztalatokon alapuló becslését és értékelését mutatom be. Az elméleti szempontokkal való ütköztetés jelen tanulmánynak nem feladata.

## A stratégiai személyzeti menedzsment metafunkciója

Alapvetően minden vállalatnak tisztáznia kell a kérdést, hogyan kívánja jövőbeli sikerpotenciálját fejleszteni. A munkatársak képességpotenciálja is a sikerpotenciálhoz tartozhat (Prahalad–Hamel 1990). Ebből kiindulva egy általános következtetést lehet megfogalmazni: Az öszsvállalati, ill. az ahhoz tartozó egyes üzleti területek stratégiájának minden megfogalmazásánál meg kell gondolni, milyen személyzeti erőforrással lehet az adott stratégiát megvalósítani. Egy távolabb vezető követelmény lehetne, hogy lényegében a stratégia kidolgozása során tekintettel kellene lenni a jelenlegi és jövőbeli személyzeti erőforrások meglévő, illetve fejlesztéssel elérhető képességeire. Ezzel szemben – legalábbis a svájci nagyvállalatok gyakorlatában – megállapítható (Thom–Zaugg 1999), hogy a vállalati stratégia fejlesztésében a személyzeti dimenziót nem minden esetben kezelik a stratégia integrált részeként. Gyakran van az, hogy a személyzeti potenciál bővítése vagy fejlesztése vonatkozásában az elvárás csupán az, hogy a stratégiából levezetett meghatározott értéket biztosítsák, és abban csak elsődleges finanszírozási és piaci aspektusok játszanak szerepet. A szerző felfogásában a jövőbeli személyzeti menedzsment azt követeli, hogy esélye legyen arra, hogy a stratégiai megfontolások kezdetétől annak integráns részét képezze. Ehhez minden olyan személy megfelelő képzettsége szükséges, akik a stratégiaképző folyamatban döntő szerepet játszanak.\*

### A személyzeti menedzsment folyamatfunkciói

A személyzeti menedzsment alapfunkcióit folyamatba rendezhetjük, mely a személyzeti kapacitás szükségletének meghatározásától a kapacitásfelesleg leépítéséig terjed.

### A személyzeti kapacitásszükséglet meghatározása

Alapvetően a jövőben is a következő alapkérdésről szól a személyzeti kapacitásszükséglet tervezése: Mennyi munkaerőre (mennyiségi aspektus), milyen képzettséggel és képességekkel (minőségi aspektus), előreláthatóan milyen helyszínen (területi aspektus) és milyen hosszan (időbeli aspektus) van szükség ahhoz, hogy a vállalati fel-

\* Ezzel a kérdéssel a személyzeti menedzsment szervezete című fejezet is foglalkozik.

adatokat hatékonyan teljesíteni lehessen. Tehát a személyzeti kapacitás megkívánt állapotának tervezéséről van szó. Ez a tervezés a jövőben különösen nehéz feladatnak fog bizonyulni. Az utóbbi években egyre jobban távolodunk az úgynevezett tervezett álláshelyek megközelítéstől és mindig újabb formákban gondolkozunk, amelyekkel a szükséges kapacitást mennyiségben és minőségben biztosítani tudjuk. A legnagyobb bizonytalanság abból adódik, hogy a stratégiai időhorizont a legtöbb vállalkozás számára lerövidült, miáltal az öszsvállalati fejlődés tervezhetősége nehezebb lett. Eltekintve ettől a metszettől, a stratégiai személyzeti menedzsmentnek egyéb problémákkal is szembe kell néznie, amelyek a nettó személyzeti szükséglet meghatározását megnehezítik. Többek között ezekhez a nehézségekhez tartozik az egyes meghatározott csoportok várható változásának előre jelzése (pl. felmondás, nyugdíjazási időpont megválasztása). Ez összefüggésben van a munkavállalónak mint individuumnak a munkáltatóval szemben nehezen meghatározható lojalitásával (és viszont), és megfelel annak az erősödő tendenciának, hogy a munkavállaló hivatali karrierjét nem köti egyetlen vállalathoz, hanem sokkal inkább igyekszik kihasználni a különböző foglalkoztatási lehetőségekben rejlő fejlődési lehetőségeket. A pótlólagos munkaerő-szükséglet meghatározása is nehezebb lett, mert a szervezeti változások (pl. fúziók, szervezetátalakítási programok) száma már most is és a jövőben is sokkal nagyobb, mint az elmúlt időszakban volt. Ehhez jönnek még az új beruházások, amelyek pótlólagos munkaerő-szükségletet generálhatnak. Ezek a beruházások a vállalati stratégiai döntésekhez kapcsolódnak és magyarázzák a vállalati stratégiai időhorizont – előzőekben kifejtett – dinamizálódását és lerövidülését. Összességében a vállalatoknak egyre inkább arra kell berendezkedniük, hogy a személyzeti kapacitásszükséglet meghatározásáról rugalmas módon gondolkozzanak (pl. határozott idejű munkaerőviszony, munkaerő-leasing, projektfüggő kooperációs formák). Ezzel elkerülik az esetleges jogi problémákat és egyúttal megtartják a változó környezethez való alkalmazkodáshoz szükséges szabad cselekvési teret (pl. új stratégiák, új keretek és megváltoztatott vállalati kultúra kialakítása).

### A személyzeti kapacitás bővítése

A személyzeti kapacitásbővítés estében arról van szó, hogy a lefedetlen munkaerő-szükséglet – az üzemi teljesítmény-előállításához megkövetelt mértékű – mennyiségben, minőségben és területi és időbeli tekintetben is

rendelkezésre álljon. Ezen a területen a jövőben az üzemeknek intenzívebben kell a munkaerőpiac kutatásával foglalkozniuk (Scherm 1990), hogy időben felismerhessék, milyen lehetőségeket kínál a belső és külső munkaerő-beszerzési piac. A munkaerőpiaci kutatás szükségességének magyarázata többek között a demográfiai fejlődéssel függ össze (az idősebb korosztályok jobb kihasználása, a szűk keresztmetszetek időbeli felismerése a fiatalabb generációk esetében). Az üzemeknek egyre elmélyültebben kell foglalkozniuk egy szenzibilis, puha faktorral. A jelenlegi munkaerő-közösségen belül és kívül futó vállalati arculatkutatásra gondolunk ezzel összefüggésben. A vállalati arculat döntő faktornak bizonyul a munkaerőpiac aktivitásában és meghatározza a vállalat esélyeit az új személyzeti kapacitások megnyerésénél. Ezeket az esélyeket messzemenően formálja az üzemi ösztönzőrendszer kialakítása, valamint a jelenlegi foglalkoztatottak megelégedettségének módja és kifejeződése. A személyzeti kapacitásbővítés eszközeinek megválasztása területén a vállalatok egyre erősebben célcsoportokat különböztetnek meg (pl. vezetők, szakterületi specialisták, fiatalabb és tapasztaltabb munkaerő), és célcsoportoknak megfelelő eszközöket alkalmaznak. (Zaugg 1996). Példásképpen lehet említeni, hogy az utolsó öt évben az elektronikus állásbörze használata a fiatalok körében nagyon jelentőssé vált. Ennek megfelelően a vállalatok ezen a területen jelentős beruházásokat hajtottak végre. Ezzel reményeik szerint a bővítési folyamatot racionalizálhatják és a kiegyenlítődés magasabb fokát remélik elérni a munkaadói kínálat és a munkavállalói kereslet között. A személyzeti bővítés területén az üzemi vagy vállalati személyzeti osztályon kívül nagyon sok specializált személyzeti szolgáltatás terjedt el. Ezek a legjobb esetben általában jelentenek hasznot, hogy jobb munkaerőpiaci ismereteik segítségével csökkentik az alkalmazási kockázatot az általuk végzett előszelekcióval, szem előtt tartva az alkalmazó követelményprofilját és a foglalkoztatandó személy környezetét. A kiválasztás eszközei folyamatosan differenciálódnak. A klasszikus eszközök mellett mindenek előtt a „Assessment-Center”-ek különböző formái terjedtek el. Nemzetközi összehasonlításban Svájcban belül a grafológiai szakértés viszonylag nagy jelentőséget kapott. A kiválasztási folyamat támogatásának trendje mindazonáltal a többdimenziós támogatás irányába kell, hogy haladjon. Egy egyedülálló eszköz vagy módszer használata önmagában egyre kisebb jelentőségű a személyzeti kapacitásbővítés befejező fázisának alakításában. A munkaerő alkalmazásának bevezető folyamatában még jelentős hatékonysági tartalékok talál-

hatók. Továbbra is alábecsülik a szakmai és vállalati kultúra tekintetében a célzott bevezetés jelentőségét. Egy új dolgozó motivációja és termelékenysége tartósan javítható a mindenkor szakmai vezető által jelentősen támogatott tudatos, testreszabott konstrukció által.

### A személyzeti kapacitás fejlesztése

A személyzeti kapacitás fejlesztésénél a jövőben is arról lesz szó, hogy az álláshely követelményprofilja és az állásbetöltő képzettség- és képességprofilja a lehető legjobban megfeleljenek egymásnak. A személyekről (adottságok, tulajdonságok), a szervezeti egységekről (követelményprofil) és a lényeges piacokról (munkaerőpiac, képzési piac) szerzett információk alapján lehet vállalati döntést hozni a képzési folyamatokról (Thom 1992). A kitűzött képzéssel a munkavállalónak olyan helyzetbe kell kerülnie, hogy a jelenlegi és jövőbeli követelményeket teljesítse. Ehhez a munkavállalónak vállalkoznia kell különböző képzési technikákban való részvételre. Az informatikai alapok területén a potenciálbecslés további jelentőséget nyert. Rendelkezik-e a munkatárs horizontális (más funkciókban való alkalmazás), vertikális (felelősségnövekménnyel járó feladat ellátása) és interkulturális (más kultúrkörnyezetben való alkalmazás) fejlődési lehetőséggel? A különböző szervezeti egységek követelményeinek becslése a gyakori szervezeti változások miatt egyre nehezebbé válik. A munkaerőpiac a globalizált vállalatok számára volumenében növekedett, de nem feltétlenül vált átláthatóbbá. Hasonló érvényes a képzési piacra is, ahol a nagyvállalatok maguk már nem képesek a külső ajánlatok egészét átlátni. A képzésvonzatú folyamatok területén a német nyelvterület továbbra is nagyon versenyképesnek számít (Müncsh 1999). Ez alapvetően a képzés területén egyértelműen felismerhető reformtörekvéseknek, valamint a továbbképzési lehetőségek rendkívül sokoldalú kínálatának köszönhető. A gyors technológiai változás következtében sok vállalat és intézet tett szert jelentős hatáskörre a képzés területén. A munkaerő munkaerőpiaci képességei érdekében a jövőben is szükséges a kialakult képzési kompetenciák megőrzése.

Az álláshellyel összefüggő személyzeti kapacitásfejlesztés területén is egyre növekvő variációgazdagság figyelhető meg. A karriertervezés is változik. A hagyományos életpályák mellett a haladó munkáltatók megnövelt mennyiségben kínálnak egyenértékű perspektívákat szak- és projektéletpályák formájában (Domsch 1994). A munkavállalóknak meg kell ragadniuk a lehető-

séget kompetenciájuk bővítéséhez, és nem szabad karrierlehetőségeiket csak a tisztán hierarchikus felemelkedésre leszűkíteniük. Ehhez a vállalatoknak anyagi ösztönző rendszerüket szabaddá, függetlenné kell tenniük a hierarchikus struktúrától. Ez hozzájárul ahhoz, hogy az alternatív életpályák vállalaton belüli státusa hosszú távon többé ne maradjon el a hagyományos hierarchikus előrelépés mögött. A személyzeti kapacitás fejlesztése jelentékeny mértékben a szervezetfejlesztéssel van összeköttetésben (Thom–Zaugg 1955). Mivel a változásmenedzsment számára a szervezetfejlesztés alkalmazott koncepció, a személyzeti kapacitásfejlesztés a jövőben sem kap kisebb szerepet, amint ez a legutóbbi tíz évben megfigyelhető volt. Az utóbbi időben igen erősen tárgyalt és a gyakorlatba is átvitt tudásmenedzsment új kihívásokat jelent a személyzeti kapacitásfejlesztés számára.

### A személyzeti kapacitás alkalmazása

A személyzeti kapacitás alkalmazásánál a munkaerőnek a teljesítendő feladathoz történő konkrét hozzárendeléséről van szó. Eközben ismét mennyiségi, minőségi, térbeli és időbeli aspektusokra kell tekintettel lenni. Az elmúlt évszázadban a munkahelyek kialakításának olyan tendenciája volt megfigyelhető, amely minden bizonnyal az új évszázadban is folytatódni fog. Az iparosodási folyamat keretei között erős specializációt éltünk át, amely – bár hatalmas teljesítménynövekedést hozott –, a munkaerő alkalmazhatósági képességét (munkaerőpiaci képességét) és motivációját negatívan befolyásolta. Ezután jöttek a munkakörbővítésre vonatkozó elsődleges megfontolások, melyeket csak később követtek a munkakörnyegrapításra vonatkozó tényleges intézkedések. Ez aztán a „Empowerment” koncepciójában fejlődik tovább (Hammer–Champy 1993). Itt nem csak arról van szó, hogy a munka tartalmát pl. a tervezés kérdéseiben több szabadságfokkal kell gazdagítani hanem, hogy a munkaerőt teljesítőképes információtechnológiai eszközökkel lássuk el és képzési intézkedésekkel a munkaerőt olyan helyzetbe hozzuk, hogy legyen bátorsága új szabad cselekvési terét kihasználni és képességeket felmutatnia az új követelményekkel szemben.

A személyzeti kapacitás alkalmazásának fontos szerepe lehet a részautonóm csoportok fejlesztésében, akik számára a feladatteljesítési folyamattal összefüggő felelősség – meghatározott peremfeltételek és előírások betartása mellett – messzemenően átruházható. Ez csak akkor lehetséges, ha előzetesen jelentős képzési intézke-

dések történtek, és ha a vállalati kultúra az autonómia és a szubszidiaritás értékeit hangsúlyozottan tartalmazza.

A személyzeti kapacitás alkalmazásának további lényeges területe az időbeli és térbeli dimenzió. Már a XX. század kilencvenes éveiben erős tendenciákat lehetett megismerni a rugalmas munkaidő-rendszerek tekintetében. Többségében túlsúlyban vannak még a rugalmasságtétel klasszikus formái (csúsztatás, változó munkaidő), azonban egyre erősebb lesz az igényesebb rendszerek terjedése (pl. időautonóm munkacsoportok, éves munkaidőkeret, hosszú távú szabadságok), annak ellenére, hogy ezek jelentős belső koordinációt igényelnek (Blum 1999). Végezetül a vállalatok a munkacsúcsok megnövekedett problematikájának költséghatékony harmonizálása érdekében reagálnak a rugalmas munkaidőre vonatkozó egyre bővülő ajánlatokkal (Thom–Blum 1998). A munkaidő-reformmal a vállalatok számára olyan személyzeti potenciál tárul fel, amellyel általánosan szabályozott munkaidő esetében nem rendelkeztek (pl. részmunkaidősök, magas képzettségi és szerepvállalási kötelezettségekkel). Az információtechnológiai fejlődés megengedi a képzett, minőségi munkavégzésben is a részmunkaidőt. Ez azonban a további karrierépítés tekintetében nehéz kérdéseket vet fel a társaságba való integráció, a vállalati információáramlásba való beágyazódás és a további esélyérzékelés tekintetében. Mégis a részmunkaidő kiszélesedésével kell számolni, mivel az ingatlanok költségei, az agglomerációk közlekedési viszonyai és az információtechnológia súlyos érveket állít mellé.

### A személyzeti kapacitás megtartása

Ebben a folyamatfunkcióban a személyzeti kapacitásgazdálkodás eszközeinek bevetéséről van szó, amelyek a munkaerő teljesítményét stimulálják, és adott esetben a teljesítmény növelését ösztönzik. Azok után, hogy évtizedeken keresztül a materiális ösztönzőkre szűkült le a vita, mára a kiegyensúlyozott koncepció áll az előtérben. Magán a pénzügyi ösztönzésen belül is jelentős differenciálódás következett be, amelynél a teljesítményorientáltság és a rugalmasság támogatása jelentősen nagyobb szerepet játszik. Az immateriális ösztönzőkön belül egyre nagyobb jelentőséget kap a munkaidő, a személyi fejlődés lehetősége, a részvétel a kommunikációs folyamatokban, különböző társasági tagságokkal való elismerés és támogatás stb. A megkülönböztetést a külső és belső eredetű motiváció között messzemenően felismerték és alkalmazták, és a jövőben is a vállalati ösztönző rendszer formáját

lényegesen kell, hogy inspirálja. Különösen az átlagon felüli képzettségűek csoportjánál bizonyul maga a munka ösztönzőnek, a munkával összekötött kihívások és személyes tanulási lehetőségek által. A kombinált ösztönzés alkalmazásánál arra kell tekintettel lenni, hogy a belső eredetű ösztönzést (pl. értelmes munka teljesítésével járó élmény) a külső eredetű ösztönzők (pl. speciális anyagi ösztönzők) ne nyomják el. Az összdíjazás növekvő variabilitása különböző kapcsolódási pontokkal van összekapcsolva. Az egyéni teljesítmény mellett gondolni kell az eggyel magasabb síkon megjelenő csoport, illetve szervezeti egység teljesítményére, a legmagasabb beosztású személyek esetében pedig figyelembe kell venni a vállalati teljesítmény alakulását. Az alkalmas kapcsolódási pont megválasztásánál különösen arra kell figyelni, hogy a mindenkor személy az ő saját kompetenciájával a fizetési változatokat befolyásolni tudja. A rendkívüli teljesítmények elismerésére ezután is külön prémium szükséges, mivel ebben az esetben nem tervbázisú ösztönzésről van szó. A „Fringe Benefits”-nél a szervezeti egységek esetében az ösztönzés független a vállalati teljesítménytől, vagy akár a személyi teljesítményektől (Bachmann 1998). Ezen a területen egyes svájci vállalatok óriási konstrukciós kreativitást mutatnak (pl. bevásárlási kedvezmények, adó- és jogtanácsadás, sportlétesítmények használata). A jövőben jobban meg kellene vizsgálni, vajon az ilyen ösztönzési elemekkel elérhető-e kívánatos kapcsolat a munkavállaló teljesítménye és a vállalati célok között. Növekvő mértékben kell támogatni a stratégiaorientált ösztönző elemeket, amelyek összességükben a vállalati érték emeléséhez járulnak hozzá és ezekkel kell a vállalati gondolkodást és az innovációt támogatni. Adódik a kérdés, vajon részt vesz-e a menedzsment az értéknövelésben azon vállalatoknál is ahol a vállalat nincs a tőzsdére bevezetve és így nem rendelkeznek igazi részvényárfolyammal. Ez valóban csak a vállalati érték komplex számításával és egy hosszabb időhorizont vizsgálataival lehetséges. Még mindig nyitott kérdés az egész anyagi ösztönzésen belül a díjazás értékorientált részének aránya. Az ösztönzőrendszer stratégiai kialakításához tartozhat az is, hogy a díjazás a stratégiai mérföldkövek elérésével van összekapcsolva (pl. meghatározott projektfázis eredményes befejezése, vagy meghatározott piaci pozíciók elérése).

#### A személyzeti kapacitás leépítése

A személyzeti kapacitás leépítése alatt a kapacitásfelesleg megszüntetését értjük mennyiségi, minőségi, térbeli és

időbeli tekintetben. A vállalati környezet változásának növekvő dinamikáját és a strukturális változások gyakoriságát tekintve a vállalatok a személyzeti kapacitásleépítés differenciált eszközrendszerével élnek. A tömeges leépítés megmarad az utolsó megoldási kísérletnek (Ultima Ratio) és a személyzeti kapacitásfelesleghez kapcsolódó időbeli intézkedésekkel lehetőleg el kell kerülni. Mára a vállalatok differenciált eszközrendszert fejlesztettek ki a közvetlen és közvetett leépítésre. A határidős szerződések nem meghosszabbítása, a személyzeti leasing leépítése vagy a vállalaton belüli áthelyezés felerősítése az indirekt leépítés intézkedései. A rugalmas munkaidőrendszer kihasználása is kínálja a lehetőséget a feladatok és a kapacitások jobb összehangolására. Az utóbbi években elterjedtek az álláskihelyezés különböző formái (Mayerhofer 1992) Az eredetileg egészen kis szegmensre, vagyis a felső és legfelső vezetés tartálcó-lására kiterjedő álláskihelyezés mára egyre több álláskihelyezésre terjed ki egészen a csoport, illetve szervezeti egység szintjéig. A válás ilyen konstruktív formáinak segítségével kísérlelnek meg az üzemek felesleges költségeket elkerülni (pl. áthelyezés egy jelentéktelen pozícióba) és a munkáltató munkaerőpiaci „jó üzenetét” megőrizni. Bár az álláskihelyezéssel nem tudunk új munkahelyeket teremteni, a meglevő releváns munkaerőpiaci kínálat jobb bemutatása és mindenekelőtt az individuális megbeszélés a leépített munkaerővel, adalékot ad a munkaerő számára új orientáció megtalálásához, amely az ő alapvető képességeinek legjobban megfelel. Tekintve az átstrukturálódási hullám töretlenségét, a jövőben is az álláskihelyezési szolgáltatás iránt növekvő igénnyel kell számolni. Természetesen ezenkívül más problémamegoldó módszerek fejlesztése is szükséges a személyzeti kapacitásfelesleg leépítésére. Példásképpen gondolhatunk a kedvezményes kamatozású kockázati tőkejuttatásra az egykori dolgozók részére, akik ezzel az önállósulást választják.

#### A személyzeti menedzsment keresztmetszeti funkciói

A keresztmetszeti funkciók együttes jellemzője abban áll, hogy azok minden eddig említett folyamatfunkciót befolyásolni tudnak. A továbbiakban a személyzeti controlling, a marketing, az informatika és a személyzeti menedzsment szervezetét mutatom be.

#### Személyzeti controlling

A személyzeti controllingnak kell minden személyzeti gazdálkodással összefüggő kérdésben a tervezés, a veze-

tés, valamint az információellátás támogatásához hozzájárulnia. A személyzeti controlling keretében különböző differenciált mutatószám-rendszereket fejlesztettek ki. Egyedi mutatókat határoztak meg és ezáltal megfelelő intézkedéseket lehet hozni. Például az utóbbi időben bővül a hibaidő meghatározására végzett felmérések száma, melynek eredményei a menedzsment szisztematikus intézkedéseinek alapjait jelentik. Ezek az intézkedések többek között a munkaidő-szerkezet javításának, az ösztönzőrendszer felülvizsgálatának, a képzési folyamatoknak és a belső kommunikációnak a területeire eshetnek. Látva a mutatószámrendszer-képzés lehetőségeinek javulását, óvni kell annak inflálódásától. Az összefüggést a mutatószám és a mögötte húzódó humángazdálkodási cél között mindig egyértelműen ki kell dolgozni. A személyzeti controllingban a személyzeti dimenziót nem szabad elhanyagolni. Egyre több vállalat alkalmaz szisztematikus kérdőíves felméréseket, amelynek eredményei a személyzeti menedzsment megjavításához adhatnak adalékokat. Emellett különleges figyelmet kap a kérdőívekben a munkaerő elégedettségével való törődés, mely célszerűen különböző dimenziókba differenciálódik. A kérdőíves eredmények értelmezésének egyik fontos pontja annak megállapítása, vajon változott-e a megkérdezettek elégedettségi szintje a legutolsó megkérdezés óta (Bayard 1997). A mutatószámok kiértékelésekor (pl. fluktuáció) mindig jelentős értelmezési játéktér adódik a mindenkor ható befolyásoló nagyság vonatkozásában. Sok esetben több okot kell feltételeznünk. Az értelmezésnek végül a humángazdaság tudományos eredményeivel mindig összhangban kell lennie.

A controlling koncepciót a következő irányba javasolt továbbfejleszteni: Az első lépést gyakran a költségcontrolling jelenti. A következő fejlődési fokozatban a hatáscontrolling megvalósítására törekszünk, melyben az input értékeket (pl. továbbképzési órák száma) a lényeges output értékekkel (pl. a tanulási folyamat eredménye) állítják szembe. A legutolsó fejlesztési szint a hatékonyságcontrolling síkjának elérését jelenti. (Wunderer-Schlagenhauer 1994). A továbbképzés említett példájánál maradván ez annak vizsgálatát jelentené, hogy vajon a továbbképzés mennyiben járult hozzá a termelékenység változásához vagy a vezetési és együttműködési viszonyok változásához.

Messzemenően feltételezhető, hogy az erősen értékorientált vállalati vezetés az úgynevezett humánvagyont meghatározásában új eredményeket fog elérni (Becker 1999). Ezekkel megkísérlik a humánvagyont befektetett értéket egy kijelölt időpontra meghatározni. Ennek során

figyelembe vesznek minden olyan ráfordítást, amelyek az emberi teljesítménypotenciált megeremtik, növelik és megtartják (Wunder-Sailer 1987,323.). A Human Resources Accounting módszertani problematikája mindazonáltal jelentős. Azt az etikai dimenziót is figyelembe kell venni, hogy ne hogy az a benyomás alakuljon ki, hogy az embereket az áruval azonos módon itélik meg. Egy hasonló probléma keletkezik az úgynevezett személyzeti portfólió ábrázolásakor [koordinátarendszer négy-szögekkel, az egyik a teljesítmény (gyenge, nagy), a másik a potenciál (gyenge, nagy)]. A gyenge teljesítmény és gyenge potenciál által meghatározott négy-szöget gyakran „deadwood”-nak haszontalan tehernek nevezik. Egy ilyen megjelölés diszkriminatív és terminológiailag nem lehet elismerni, hogy egy ilyen személyzeti körnek új fejlődési lehetőségeket kellene felmutatnia. A személyzeti controllinggal összefüggésben is figyelni kell az adatvédelmi problematikára. A kollektíva a személyzeti controllingot sajnos sokszor csak racionalizálási eszköznek tekinti, és ez vezet a munkavállalók oldaláról részben ellenálláshoz is (pl. az adatfelvétel területén), illetve az olyan intézkedésekkel szembeni hiányzó akceptáláshoz, amelyek a személyzeti controlling felismeréséből származnak. Az adatvédelmi probléma a személyzeti controlling adatai helytelen alkalmazásának (visszaélés) veszélyében áll. Ez a veszély nő a controllingrendszer növekvő komplexitásával és az üzemeltetésre jogosult személyek számának bővülésével. Az előzőekben említett problémák ellenére a személyzeti controlling koncepciójának és eszközrendszerének a jövőben nagyobb jelentőséget kell kapniuk. Ez különösen azokból a tényekből adódik, hogy a személyzeti jellegű költségek a német nyelvterületű térségben más országokkal való összehasonlításban sokkal magasabbak és, hogy az összköltségen belül a személyzeti költségek aránya emelkedő tendenciát mutat a szolgáltató és tudásbázisú társadalmak esetében. A Balanced Scorecard koncepció (Kaplan-Norton 1997) szintén kiváló lehetőségeket kínál humángazdasági mutatószámok segítségével a személyzeti menedzsment stratégiai lényegének dokumentálásához.

### Személyzeti marketing

Ennek a keresztmetszeti funkciónak az elsődleges célja a munkáltató belső és külső munkaerőpiaci aktivitásának javításához kapcsolódó kedvező feltételek kialakítása. Ezzel javítja az esélyeket a képzett és motivált szakemberek megszerzésére és megtartására. Az analógia a mar-

ketinggondolkodással abban áll, hogy a mindenkori vagy leendő munkaerőt ügyfélnek tekinti, és a munkaerőpiac és az azt körülvevő valamennyi faktor az ügyfélközpontú termékformálás tárgyaként érvényesül. Egy szisztematikus személyzeti marketingnek mindenekelőtt alapos információbázisra van szüksége. Ebben a kapcsolódás a többi humángazdasági folyamatfunkcióhoz egyértelműen felismerhető. A munkaerőpiaci, valamint a foglalkoztatás és mobilitáskutatás felismeréseiről van például konkrét szó. A személyzeti marketing informatikai területe hasznosítja továbbá a személyzeti controlling felismeréseit is. Az információs oldalnak van egy akcióoldala a túlfoglalkoztatás ellen (Thom–Zaugg 1994). Ide tartoznak azok az aktivitások, amelyeket a folyamatfunkciónál már ismerttem. Például beszélhetünk a munkahelyek munkaerőpiaci helyzethez igazodó kialakításáról és a differenciáltan kezelt célcsoportok képzéséről a személyzetfejlesztés során. Döntő szerepet játszik az ösztönzőrendszer kialakítása. A korábbi évtizedekben a személyzeti marketing gyakran a kommunikáció kialakítására, még szűkebben a felveendő pályáztatására volt redukálva. Ha ma a személyzeti marketing koncepcióját lényegesen átfogóbbnak és integratívabbnak tekintjük, akkor is nagy jelentősége maradt továbbra is a kommunikációs oldalnak. Ma már megállapítható, hogy a vállalatok az arculat-hirdetések területén jelentős kreativitást bontakoztattak ki, hogy szöveges és grafikus eszközökkel a vállalati kultúra és személyzeti politika alapelveit pregnánsan megjelenítsék. Látva az erős versenyhelyzetet a legjobb fejek az internetes prezentálás területén is jelentősen előre léptek. Az új médium lehetőségei többek között abban találhatók, hogy lényegesen több háttérinformációt lehet gyorsabban és grafikusán is ábrázolva rendelkezésre állítani, mint a hagyományos hirdetési eszközökkel ez korábban lehetséges volt. Az Internet különlegessége az interaktivitás a pályázó és a vállalat között. Ennél az új kommunikációs eszközknél a szavahihető információk elvének betartása a jövőben még nagyobb jelentőséget kell, hogy kapjon.

### Személyzeti információk

Az új médiát magától értetődően a vállalaton belüli információáramlás keretein belül is nagyon hatékonyan lehet használni. Ez természetesen nem csábíthat arra, hogy a munkatársakat információval árásszuk túl. A megértést támogató kommunikáció alapelveinek (egy közös jelkészlet alkalmazása a kommunikációs partnerek között; Cantin 1999) éppen a nagy információs volumenek könnyű

felhasználhatóságát kell hoznia. A vállalaton belüli web-világ a gyors információcsere lehetőségét kínálja. Ezzel egyidejűleg nő a félreértések veszélye is. A médium nem oldja fel a vezetők személyes információs és kommunikációs felelősségét. A nyomtatott médiának továbbra is megmarad a jelentősége. Mialatt a gyors elektronikus média egyre több információt szállít, egy szakszerűen kialakított vállalati belső tájékoztató lap a felvilágosító háttérinformációkat szállíthatja (Jörg 1998). A dolgozók egyre több információt igényelnek a vállalati stratégiával és a szervezeti felépítés változásaival kapcsolatban (a különböző átalakítási folyamatok, felvásárlások és fúziók következtében). A nagy nemzetközi vállalatoknál felerősödött az üzleti televíziózás használata. Ezzel a kommunikációs eszközzel a felső vezetésnek lehetősége van arra, hogy adott esetben a vállalat valamennyi munkatársához forduljon. Egy további kihívása a kommunikáció kialakításának az összhang megteremtése a belső és külső kommunikáció között (Bruhn 1995). Külső eszközök (vezetőkkel készített interjúk szaklapokban vagy újságokban) visszahatnak a vállalaton belüli információs állapotra, és ezek tudatosan alkalmazhatók a belső viszonyok befolyásolására.

### A személyzeti menedzsment szervezete

Ennél a keresztmetszeti funkcionál a különböző humángazdasági feladatvégrehajtók tevékenységének összehangolásáról van szó (munkamegosztás és koordináció). Ezekhez tartoznak a személyzeti menedzsment belső specialistái, a különböző szintek vezetői és nem utolsó sorban a számos külső szolgáltató a különböző specialitákkal (pl. tréner, munkaidő specialisták, tanácsadók).

Az egyik alapkérdés a vállalaton belüli személyzeti menedzsmentspecialisták esetében azok koncentrációja, illetve eloszlása a vállalati hierarchiában. Ezen csoportok törekvése abban áll, hogy legfelsőbb képviselőjük az üzletvezetésben legyen képviselve. Mialatt Németországban ez a kérdés a foglalkoztatottak egy meghatározott száma és meghatározott vállalati forma esetében tisztázott (a humánigazgató egyenjogú tagja az igazgatóságnak és felelőséggel képviseli a személyzeti és szociális ügyeket) addig Svájcban jelenleg még nincs ennek megfelelő szabályozás. A svájci nagyvállalatoknak csak a felénél tagja a legfelső személyzeti vezető az ügyvezetésnek (Thom–Zaugg 1999). Az is túlsúlyban van, hogy a személyzeti politika még nem integrált eleme a vállalati politikának. Gyakran előfordul, hogy a személyzeti me-

nedzsmen implementációs feladatot kap. A humángazdálkodás feladatain belül vannak területek, ahol a belső specialisták messzemenően hozhatnak önálló döntéseket (pl. munkajog, szociális terület, személyzeti igazgatás, személyzeti információs rendszer). Más részterületeken dominálnak a határterületi munkaerők. Ide tartozik a munkahely-kialakítás (ergonómia) és a munkabiztonság. Számos területen van szükség a specialisták és a határterületi szakértők együttműködésére. Ide tartozik többek között az utánpótlás, a kiválasztás, a bér és jövedelem kialakítás, a ki- és továbbképzés, az értékelés, a munkafegyelem, a panaszkezelés és az elbocsátás. Vállalatpolitikailag fontos helyeken előtérben áll az együttműködés a személyzeti specialisták és a vállalatvezetés között. Ide tartozik a vállalat képviselője a különböző szakszervezetekkel és szövetségekkel szemben, és ide tartozik a vállalat belüli érdekképviseléssel szembeni képviselő (üzemi tanács stb.). A személyzeti menedzsmen specialistáiban egyre többször felmerül a kérdés, mely feladatokat kell nekik önállóan ellátniuk, és mely funkciók tagolhatók oly módon, ahol a felosztás definiálását nekik kell meghatározniuk. A személyzeti menedzsmen eredeti központi területe – mint a bér- és jövedelem-adminisztráció – egyre inkább tagolható akcióterületnek tűnik. Ezzel együtt koncepcionális megfontolások vannak, miszerint a vállalat belüli specialisták központi területét a személyzeti fejlesztés, a stratégiai teljesítmények és a vállalati kultúra összehangolása jelenti. A személyzeti menedzsmen sok feladata van tekintettel egy vállalat belüli jobb ügyfélorientáció kialakítására. Emellett adódik a kérdés, a személyzeti munka mely részét lehet egy szolgáltató központban, vagy – a szervezetfejlesztési koncepciónak megfelelően – akár egy profitcenterben kialakítani (Wunder-von Arx 1999). Erre a legutolsó variációra egyre több magyarázatot dolgoz ki. Kétségtelenül támogatja ez a szervezeti forma a kezdeményezőket, akcióhordozókat gondolatait és a képzett munkaerő számára is attraktív. Az egész rendszer szempontjából ez a forma növeli az átláthatóságot a költségek és teljesítmények szempontjából, javítja a rugalmasságot a belső kereslettel szemben és racionális döntési pontokat biztosít a lehetséges munkamegosztás kialakításához.

Adódik a kérdés, vajon a jövőben a virtuális személyzeti osztály megerősödik-e. Ebben a hálózati formájú struktúrában a mellékfoglalkozású személyzeti szakértők szervezetenként és helyileg az egész szervezetre vannak elosztva és munkájukat teljesítőképes információtechnológia támogatja. Ezek az emberek személyzeti munkájuk ellátása mellett más értékteremtő teljesítményeket is

nyújtanak más munkafolyamatok területén. A virtuális személyzeti osztály nem elhelyezési kötelezet, hanem kompetenciára támaszkodó identitást definiál és ideális esetben a közös cél és a bizalom formálja ezt a szövetséget (Thom-Zaugg 1999). A személyzeti menedzsmen virtualizálódásának széles elterjedése azonban még néhány sorompóba ütközik. A probléma részben a tiszta technikai alapoknál kezdődik, a meglévő platformok nem tökéletes kompatibilitása miatt. Egy heterogén team együttműködése gyakran az egész rendszer csökkenő átláthatóságához vezet és ezáltal megnövekedett koordinációs ráfordítást igényel (Drumm 1998). A kommunikáció elektronikus médiára való korlátozásának terjedésével értékes információk veszhetnek el, olyanok, amelyek csak közvetlen személyes találkozás által keletkezhetnek. Ezáltal gyöngülhet az egyes információk hihetőségkontrollja. Különösen fontos kérdés, hogyan tud, hogyan képes a virtuális személyzeti osztály kultúrateremtő funkciót ellátni. Egyik oldalról a vállalat egészére való szervezeti felosztottsága miatt csak korlátozott lehetősége van egy önálló osztálykultúra kifejlesztésére, a másik oldalról nézve viszont lehetősége van a humángazdasági döntéshozóknak – a szervezetbe decentralizáltan beültetett csírasejtekként – több kultúrelemet teremteni, mint egy központosított személyzeti szolgáltatóknak. A virtualizálás hátrányaival szemben állnak annak előnyei. A virtuális személyzeti osztály lehetőséget teremt az erőforrások és kompetenciák rugalmasabb és gyorsabb kezelésére, mint a hagyományosan szervezett személyzeti osztály, mely nem képes rövid idő alatt pótlólagos kapacitásokat kifejleszteni. A virtuális szervezetben a humángazdasági szolgáltatások az erős decentralizáció következtében a munkatársakhoz (belső ügyfelekhez) közel vannak telepítve, és ezért ezeket a szükségletekhez jobban igazodva lehet kialakítani. Mivel a virtuális szervezetben a munkatársak a személyzeti menedzsmen-funkciók mellett egyéb feladatokat is ellátnak, növekszik az ő többirányú szakmai képzettségük, és ez pozitívan hat az ő munkaerőpiaci képességeikre. A virtualizálás koncepciója gyengeségeinek és erősségeinek szembeállítása alapján meg kell állapítani, hogy a virtuális struktúraformát a személyzeti munka területén szelektíven lehet bevezetni, míg ugyanakkor a virtualizálódás kontinuitásáról is beszélhetünk (Wüthrich-Philipp 1998).

\* \* \*

A változások magas, vállalat belüli dinamikája számos vezető számára jelent kényszert átfogó személyzeti me-

nedzsmet kialakítására és alkalmazására. A változásnak ez a nyomása számos innovációt eredményezett a személyzeti munkán belül. Az a felismerés, hogy minden részterületnek hozzá kell járulni az összvállalati érték növekedéséhez, vezetett a személyzeti menedzsmet hangsúlyának növekedéséhez. A vállalati érték növelésének döntő pontjai a munkatermelékenység növelésében, a kreativitás fejlesztésében és a hatékony motivációban találhatók (Becker 1997). Ezekre a tényezőkre tud a személyzeti menedzsmet az említett funkcióin keresztül pozitív hatást gyakorolni. Például a személyzeti kapacitás fejlesztése révén növelhető a termelékenység. A motivációra az ösztönző rendszer elemei fejtenek ki hatást és végül a kreativitást befolyásolhatja a helyes szelekció és a személyzeti kapacitás fejlesztése. A kreativitásra a munkakörnyezet által kínált lehetőségek is kedvezően hatnak (Thom–Etienne 1999). Itt a kreativitást támogató klímára kell gondolni, amely a dolgozók cselekvési terét tágítja, a felesleges formalizálástól felszabadít és így olyan szituációhoz vezet, amelyben az elvégzett munka gyarapodik.

Az utóbbi években a vezetési folyamat etikai alapelveire vonatkozó észrevételek száma megnövekedett (Steinmann–Löhr 1990). A vállalati etika alapkérdéseinek átgondolása a személyzeti menedzsmet területén is nagyon fontos. A humángazdasági döntési szituációkban konkretizálódnak az etikai alapelvek. Például egy kiválasztási folyamatot úgy is meg lehet valósítani, hogy annak módjával az érintett személyek is egyetértenek. Ezzel analóg a munkáltató és munkavállaló között lezajló elválasztási folyamat is. Valamely álláshelyezésről hozott kreatív döntés háttérében biztos, hogy egy olyan emberképet kell látni, amely a döntéshozó alapértékein nyugszik. A vállalatról alkotott képben csapódhatnak ki a vállalat általános alapértékei, és ezek érvényesülési ereje lényegében a kép kialakítási, megmunkálási formájától függ. Az alapelvek kidolgozása minél inkább a vezetők és munkatársak között zajló nyílt egyeztetésben történik, annál inkább lesznek ezek az értékek a vezetési és kooperációs viszonyok vonalvezetői.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Bachmann, C.* (1998): *Fringe Benefits. Theoretische Grundlagen und Anwendung in der Praxis*, Bern
- Bayard, N.* (1997): *Unternehmens- und personalpolitische Relevanz der Arbeitszufriedenheit*. Bern/Stuttgart/Wien
- Becker, B.E.* et al. (1997): *Human Resource Management*, Spring
- Becker, M.* (1999): *Aufbau, Nutzung und Schutz von intellektuellem Kapital*. in: Sattelberger, T.–Weiss, R. (Hrsg.): *Humankapital schafft Shareholder Value. Personalpolitik wissensbasierter Unternehmen*, Köln, S. 73-124.
- Berthel, J.* (1997): *Personal-Management*. 5. Aufl., Stuttgart
- Blum, A.* (1999): *Integriertes Arbeitszeitmanagement. Ausgewählte personalwirtschaftliche Massnahmen zur Entwicklung und Umsetzung flexibler Arbeitszeitsysteme*. Bern/Stuttgart/Wien
- Bruhn, M.* (1995): *Integrierte Unternehmenskommunikation*. 2. Aufl., Stuttgart
- Bühner, R.* (1997): *Personalmanagement*. 2. Aufl., Landsberg/Lech.
- Cantin, F.* (1999): *Die innerbetriebliche Kommunikation verstehen und gestalten. Ein konstruktivistischer Ansatz*. Bern/Stuttgart/Wien
- Domsch, M.E.* (1994): *Fachlaufbahn – ein Beitrag zur Flexibilisierung und Mitarbeiterorientierung der Personalentwicklung*. in: Domsch, M.–Siemers, S. (Hrsg.): *Fachlaufbahnen*. Heidelberg, S. 3–21.
- Drumm, H.J.* (1995): *Personalwirtschaftslehre*. 3. Aufl. Berlin u.a.
- Drumm, H.J.* (1998): *Virtualität in Organisation und Personalmanagement*. in: *Zeitschrift Führung+Organisation*, 67. Jg., Nr. 4, S. 196–200.
- Gaugler, E.–Weber, W.* (Hrsg.) (1992): *Handwörterbuch des Personalwesens*. 2. Aufl., Stuttgart
- Hammer, M.–Champy, J.* (1993): *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, New York
- Hentze, J.* (1994): *Personalwirtschaftslehre* 2, 6. Aufl., Bern/Stuttgart
- Hentze, J.* (1995): *Personalwirtschaftslehre* 2, 6. Aufl., Bern/Stuttgart
- Jörg, P.* (1998): *Mitarbeiterzeitschriften analysieren, bewerten und verbessern*. Bern
- Kaplan, R.S.–Norton, D.P.* (1997): *Balanced Scorecard*. Stuttgart
- Mayhofer, W.* (1992): *Outplacement*. in: Gaugler, E.–Weber, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1523-1534.
- Münch, J.* (1999): *Qualifikation als Standortfaktor Deutschland, USA, Japan im Vergleich*. Hochheim
- Oechsler, W.A.* (1997): *Personal und Arbeit. Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts*, 6. Aufl., München/Wien
- Prahalad, C.K.–Hamel, G.* (1990): *The Core Competence of the Corporation*. in: *Harvard Business Review*, 68. Jg., Nr. 3, S. 79-91.
- Probst, G.–Raub, S.–Romhardt, K.* (1999): *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. 3. Aufl., Wiesbaden

- Ridder, H.G. (1999): Personalwirtschaftslehre. Stuttgart/Berlin/Köln
- Scherm, E. (1990): Unternehmerische Arbeitsmarktforschung. München
- Steinmann, H.–Löhr, A. (1990): Einleitung: Grundfragen und Problembestände einer Unternehmensethik. in: Steinmann, H.–Löhr, A. (Hrsg.): Unternehmensethik. 2. Aufl., Stuttgart, S. 3–32.
- Thom, N. (1992): Personalentwicklung und Personalentwicklungsplanung. in: Gaugler E.–Weber W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1676–1690.
- Thom, N.–Blum, A. (1998) The structure of working hours in Swiss companies. in: Human Resource Management Journal, 8. Jg., Nr. 3, S. 77-84.
- Thom, N.–Etienne, M. (1999): Organisatorische und personelle Aspekte für ein erfolgreiches Innovationsmanagement. in: Clermont, A.–Schmeisser, W. (Hrsg.): Personalführung und Organisation. München (im Druck)
- Thom, N.–Zaugg, R. (1994): Personalmarketing – auch in rezessiven Zeiten? In: io Management Zeitschrift, 63. Jg., Nr. 4, S. 72-74.
- Thom, N.–Zaugg, R. (1995): Konzeptionen und neuere Tendenzen der Personal- und Organisationsentwicklung. in: Berthel, J.–Groenewald, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmanagement. Zukunftsorientierte Personalarbeit, Landsberg–Lech, 19. Nachlieferung, August 1995, Teil IV, Kap. 4.18, S. 1-23.
- Thom, N.–Zaugg, R.J. (1999): Organisation des Personalmanagements. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse aus der Schweiz. 2. Aufl., Bern
- Wunderer, R.–Sailer, M. (1987): Personal-Controlling-eine vernachlässigte Aufgabe des Unternehmenscontrolling. in: Personalwirtschaft, 14. Jg., Nr. 8, S. 321-327.
- Wunderer, R.–Schlagenhafer, P. (1994): Personal-Controlling. Funktionen-Instrumente-Praxisbeispiele, Stuttgart
- Wunderer, R.–von Arx, S. (1999): Personalmanagement als Wertschöpfungscenter, 2. Aufl., Wiesbaden
- Wüthrich, H.A.–Philipp, A.F. (1998): Grenzenlose Chancen durch Virtualisierung!/? Was wir von virtuellen Pionierunternehmen lernen können. in: Zeitschrift Führung + Organisation, 67. Jg., Nr. 4, S. 201-206.
- Zaugg, R.J. (1996): Integrierte Personalbedarfsdeckung. Ausgewählte Gestaltungsempfehlungen zur Gewinnung ganzheitlicher Personalpotentiale. Bern/Stuttgart/Wien

## E számunk szerzői:

**DR. MÁRTON József** szakigazgató, Economix Közgazdász Egyetemi Részvénytársaság Menedzsment Stúdió; **KLIMKÓ Gábor** PhD hallgató, BKÁE Információrendszerek Tanszék; **Dr. Norbert THOM** igazgató, Institut für Organisation und Personal der Universität Bern (IOP) – (fordító: Dr. Zöldréti Attila docens, Vállalatgazdaságtani Tanszék, Miskolci Egyetem); **LOSONCZ Miklós** kutatásvezető, GKI Gazdaságkutató Rt.; **Dr. FUTÓ Péter** tanácsadó, Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft.; **IHÁSZ Anita** tanácsadó, Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft.; **NYÁRI Ildikó** ügyvezető igazgató, Worldsites Hungary; **Dr. OSMAN Péter** kandidátus; **SEREGÉLY József** okl. matematikus.

LOSONCZ Miklós

# A FŐBB GAZDASÁGI SZEREPLŐK ÉS AZ EU-CSATLAKOZÁS

A szerző az EU-csatlakozás várható hatásait és hatásmechanizmusait a legfontosabb gazdasági szereplők: az önkormányzatok, a gazdálkodó szervezetek és a lakosság szempontjából vizsgálja.

Az EU-csatlakozás várható hatásait és hatásmechanizmusait nemcsak makrogazdasági megközelítésben indokolt vizsgálni, hanem a legfontosabb gazdasági szereplők: az önkormányzatok, a gazdálkodó szervezetek és a lakosság szempontjából is. A makrogazdasági elemzések által feltárt előnyök csak akkor realizálhatók, a hátrányok akkor mérsékelhetők, ha a gazdasági szereplők minden tekintetben felkészültek Magyarország EU-csatlakozására.

A legfontosabb gazdasági szereplők motivációit, érdekeltségi viszonyait, felkészültségét azért is indokolt részletesen elemezni, mert az Európai Közösség belső piacának egységesítése nyomán a közösségi szintű gazdaságpolitika súlypontja a makrogazdasági politikákról a mikroszférára tevődött át. Az újratermelési folyamat viszonylag kis hányadára (vas- és acéltipar, mezőgazdaság, közlekedés stb.) befolyást gyakorló makrogazdasági politikák a dolog természetéből adódóan korlátozott számú piaci gazdasági szervezetet érintettek. Ezzel szemben a belső piac egységesítése érdekében elfogadott és hatályba léptetett közösségi irányelvek tekintélyes hányada ágazati, alágazati stb. hovatartozástól függetlenül közvetlenül befolyásolta és jelenleg is befolyásolja a gazdálkodó szervezetek működési feltételeit (például munkavédelmi jogszabályok), ezáltal közvetlenül vagy közvetve érinti versenyképességüket.

## Jogharmonizáció

Az Európai Unióban a gazdaságra vonatkozó jogszabályok mintegy 90 százaléka harmonizálva van. Ez logiku-

san következik a belső piac egységesítéséből, amit az 1987-ben hatályba lépett Egységes Európai Okmány és a mellékletét képező Fehér Könyv mint jogi háttér alapján 1993-ban fejeztek be. Az egységes belső piacon a gazdasági jogszabályok igen csekély hányada olyan nemzeti jogszabály, amely független a közösségitől. Magyarországon a jogharmonizáció három esete különböztethető meg:

- Az első esetben a közösségi irányelv rendelkezéseinek (konkrétan az irányelvben definiált célnak) a korlátlan hazai átvételére kerül sor. A hazai szabályozás megfelel a közösséginek, azaz minden EU-tagállamban alkalmazják az adott irányelvet,
- A második esetben az irányelv rendelkezéseit speciális szabályként építik be a hazai szabályozásba. Ekkor az addigi előírások általános szabályként érvényben maradnak. Az irányelv szabályait csak a közösségi tagállamok vonatkozásában alkalmazzák,
- A harmadik esetben derogációs igényt jelent be a kormány (Erdős Gabriella–Földes Gábor–Óry Tamás – Véghelyi Mária 1999, 254. oldal). Ezzel a továbbiakban nem foglalkozunk. A kormány álláspontja szerint ugyanis Magyarországnak minél kevesebb átmeneti felmentést kell kérnie a közösségi jogszabályok átvételére alól.

Az EU-csatlakozásra való felkészülés a gazdasági szereplőket eddig is a jogharmonizáción keresztül érintette a legnagyobb mértékben. Egy lehetséges megközelítésben a tágran értelmezett jogharmonizációnak négy eleme különböztethető meg. Ez a négy elem a következő:

- ❖ a közösségi jogszabályok integrálása a nemzeti jogrendszerbe,
- ❖ a közösségi jogszabályok átvételéhez kapcsolódó hatásvizsgálatok elvégzése,
- ❖ az átvett és a magyar jogrendszerbe integrált közösségi jogszabályok eljuttatása a gazdasági szereplőkhöz,
- ❖ a közösségi jogszabályok alkalmazása, azaz a jogérvényesítés.

Ebben a felfogásban a jogharmonizáció nem szűkíthető le a közösségi jogszabályok átvételére és kihirdetésére. A jogharmonizációhoz tartozó, azzal részben összefüggő, részben attól független feladat a gazdasági szereplők, azaz a vállalatok, az önkormányzatok és a lakosság EU-tagságra való felkészítése. Ez sok esetben túlmutat a jogharmonizáción, mert egyéb, a közösségi politikákkal kapcsolatos mechanizmusok alkalmazására, együttműködési formák elsajátítására stb. vonatkozó segítséget is tartalmaz.

A csatlakozásra történő felkészülés jegyében folyik a kormány 1998. szeptemberében jóváhagyott ún. jogharmonizációs programja. Ennek végrehajtása nyomán becslések szerint a hatályos magyar gazdasági joganyag mintegy 90 százaléka harmonizálva lesz.

A kivételek azzal kapcsolatosak, hogy néhány közösségi jogszabály (például a környezetvédelemben a szennyvíztisztítás, a levegőtisztaság-védelem, hulladékkezelés és -gazdálkodás) átvételére Magyarországnak hosszabb időre van szüksége.

Vannak olyan, nemrégiben kibocsátott irányelvek (például az Európai Parlament és a Tanács 98/30/EK Egyesleges szabályozás a belső földgázpiac számára irányelve), amelyek célkitűzéseinek a nemzeti jogrendszerekbe történő beemelésére vonatkozó határideje 2002 után jár le az EU-tagállamok számára is. A magyar derogációs igények között szerepel az is, hogy a külföldiek mezőgazdasági földterület-vásárlását meghatározott ideig tiltsák.

Az új jogszabályok elfogadása előtt kötelező *hatásvizsgálatokat* végezni, azaz elemezni kell az elfogadásra kerülő jogszabályok szűkebb (a közvetlenül érintettek vonatkozó) és tágabb értelemben vett gazdasági és társadalmi következményeit.

A jogérvényesítés terén tapasztalható problémák jó részét függetlenek az EU-csatlakozásra való felkészüléstől<sup>1</sup>. Nemcsak a harmonizált, hanem a nem harmonizált jogszabályok érvényesítése is sok kívánnivalót hagy maga után. A gazdasági perek évekig húzódnak, és egyál-

<sup>1</sup> Ehhez kapcsolódik Simai Mihály (1999) érdekes kérdésfeltevése és közgazdasági elemzése a rendről.

talán nem biztos, hogy a felperes érvényesíteni tudja igazát számottevő anyagi veszteség vagy elmaradt haszon nélkül. A procedurális folyamatok lassúsága, körülményessége még az egyszerűbb esetekben is arra a megfontolásra ösztönzi az üzleti élet szereplőit, hogy ne a jogrend keretei között keressék igazukat (Angyal Ádám 2000, 33. oldal).

*A továbbiakban azt vizsgálom, hogy a tágan értelmezett jogharmonizáció hogyan érinti az egyes gazdasági szereplőket, azaz az önkormányzatokat, a vállalatokat és a humán szférát, vagyis a lakosságot.*

### Államigazgatás, önkormányzatok

Az Európai Unió és jogelődje eddigi fejlődése egy lehetséges megközelítésben egyrészt nemzetek feletti, föderalista, másrészt lazább kormányközi együttműködés formáját öltő modell segítségével írható le. Az egyébként egymástól gyökeresen eltérő politikai filozófiai megközelítésen alapuló két modell közös jellemzője, hogy működtetésükhöz a tagállamokban erős, cselekvőképes, hatékony kormányra és közigazgatási apparátusra van szükség. Ez a kormány és közigazgatási apparátus a nemzeti érdekek szempontjából kulcsfontosságú területeken politikailag semleges.

Magyarországon a kormányzást nem annak költségigénye, hanem cselekvőképessége, eredményessége és hatékonysága alapján célszerű minősíteni. Nem a forrásokhoz célszerű rendelni a feladatokat, hanem fordítva, a feladatokhoz a forrásokat.

Az EU-hoz való közeledés, majd a csatlakozás egyáltalán nem jelent olcsó kormányzást. A közösségi jogszabályok integrálása a nemzeti jogrendszerbe, érvényesítésük, a nemzeti érdekek képviselete az EU-ban csak erős és hatékony kormányzati apparátussal lehetséges. A tapasztalatok alapján az egyes tagországoknak az Európai Unión belüli pozícióját növekvő mértékben határozza meg kormányaik és közigazgatási apparátusuk versenyképessége. A kormányzati munka versenyképességi tényező.

Az EU-csatlakozásra való felkészülés a gazdaságpolitikában és a kormányzati szerepfelfogásban is változtatásokat tesz szükségessé. Szinkronizáló, harmonizáló, szintetizáló típusú gazdaságpolitikára van szükség. A harmonizáció azt jelenti, hogy a gazdaságpolitika egyes elemeit az országon belül, a különféle területek között, továbbá az Európai Unió által támasztott követelményekkel kell összehangolni. A kormányzati filozófiában és sze-

repfelfogásban a kezdeményező, ösztönző és képesség-fejlesztő elemeket célszerű előtérbe állítani.

A csatlakozási tárgyalások jelenlegi szakaszában a magyar kormány az Európai Bizottsággal szemben kell a nemzeti érdekeket képviselnie. A mozgáster meg lehetőségek korlátozott. Az erőviszonyok egyenlőtlenek, a közösségi érdekeket, végső soron a tizenöt EU-tagállam közös érdekeit képviselő Bizottság alkuerejéhez aligha hasonlítható a magyar kormányé. Ugyanakkor alkuerejét a Bizottság a közösségi jogszabályok alapján gyakorolhatja. Az „EU elvárásainak” nem kell eleget tenni, ha azok mögött nincs megalapozott jogszabályi háttér. Az Európai Közösség jogközösségnek is tekinthető. Következésképpen a közösségi jogszabályoknak kell megfelelni.

Az EU-csatlakozást követően a közösségi döntéshozatali mechanizmus sajátosságai miatt a magyar kormány mozgásterre és alkuereje megnő az Európai Unióban. Ez a legegységesebb azon kérdések körében, amelyek esetében a döntéshozatal lazább kormányközi együttműködés keretében történik. A Tanácsban a minősített többségi döntéshozatal súlyának a növekedése ugyan a korábbihoz képest korlátokat jelent az egyes tagállamok érdekérvényesítése elé, ennek ellenére lesz mód cselekvésre, lobbizásra. Az Európai Unió belüli érdekérvényesítés új típusú kihívásokat jelent a magyar kormány számára, amelynek a megválaszolásához már most meg kell kezdeni a felkészülést.

A közigazgatás általános működési határfokától nem csekély mértékben függ egy ország, egy régió, egy megye, egy kistérség vagy egy település tőkeabszorpciós képessége, valamint gazdasági szereplőinek külső piaci versenyképessége. Ezzel összefüggésben azokkal a tényezőkkel célszerű foglalkozni, amelyek a közösségi források fogadását és felhasználásának hatékonyságát közvetlenül, a külföldi működőtőke-befektetők telephelyválasztását közvetve befolyásolják. Miként az EU-csatlakozással kapcsolatos más területeken, úgy itt is arról van szó, hogy a jól működő közigazgatás önmagában nem jelent versenyelőnyt. A közösségi követelményeknek való meg nem felelés viszont egyértelműen versenyképességi hátránnyá jelentkezik.

A nagyságrendi összefüggéseket érzékelteti, hogy Magyarország 3231 települése közül 23 megyei jogú város és mintegy 150 nagyobb város önkormányzatát érinti az EU-csatlakozás és az arra való felkészülés.

A magyar közigazgatás, azon belül az önkormányzatok jelenlegi állapota veszélyezteti az előcsatlakozási alapok, az EU-csatlakozást követően pedig a közösségi transzferek fogadását. A jelenlegi közigazgatási struktú-

rában az alulról történő építkezés, a decentralizáció a múlttal, a centralizációval való szembenállásra utal. Nem felel azonban meg a kor követelményeinek, és nem jelentheti azt, hogy Magyarországon hiányzik az, ami Nyugat-Európában normalitás, így amit a német önkormányzatok meg tudnak tenni, azt a magyarok jogi, intézményi vagy gazdasági korlátok miatt nem. Így például kialakították ugyan a statisztikai tervezési régiókat, de azok szintjén nem képződnek források. A különböző szintű és típusú önkormányzatok regionális tervezéssel kapcsolatos felkészítése terén is van még teendő.

A megyei közgyűlés és a nagyobb települési önkormányzatok szintjén az EU-csatlakozásra való felkészülés sokrétű feladat. A felkészülés egyik leglényegesebb eleme a közösségi jogszabályoknak abból a szempontból történő áttekintése, hogy melyek érintik vagy fogják érinteni az önkormányzatokat. A Belügyminisztérium adatai szerint jelenleg 77 ezer önkormányzati rendelet van hatályban. Ezek közül mintegy 60 ezer gyakorol érdemi befolyást a helyi életviszonyokra. Ezt a munkát folyamatosan célszerű végezni, azaz figyelemmel kell kísérni az EU-ban végbemenő változásokat is.

A közösségi joganyagban nincsenek önkormányzatokra vonatkozó fejezetek és normacímek (Tóth Judit 1998, 95. oldal). Ennek ellenére sok közösségi jogszabály befolyásolja közvetlenül és közvetve az önkormányzatok működését. A következő területeken érinti közvetlenül Magyarország EU-csatlakozása az önkormányzatokat:

- Állampolgársággal összefüggő kérdések;
- Közvetlen hatály elve, amikor a bíróság előtt a közösségi jogra hivatkoznak magánszemélyek;
- Záróhatás, aminek értelmében azokat a területeket nem lehet nemzeti hatáskörben szabályozni, amelyeket közösségi szinten már szabályoztak;
- Személyek szabad mozgása, a letelepedés szabadsága;
- Iparűzés;
- Helyi adózás;
- Vízgazdálkodás;
- Szennyvízelvezetés;
- Hulladékkezelés;
- Temetkezés;
- Kisebbségek;
- Közbeszerzés, mivel bizonyos összeghatár fölött a közbeszerzési tendereket közzé kell tenni az Európai Közösség hivatalos lapjában;
- Területfejlesztés;
- A helyi önkormányzatok finanszírozási rendszere;

● Gépjárműadó.

A helyi önkormányzatokat közvetve, másodlagosan a következő területeken érinti az EU-csatlakozás:

- Környezetvédelem (zaj- és rezgésvédelem stb.);
- Versenyjog;
- Foglalkoztatáspolitikai;
- Szociális politika;
- Közösségi támogatáspolitikai.

A fenti felsorolásból a közösségi forrástranszfer a területfejlesztéshez és a támogatáspolitikához kapcsolódik a legerőteljesebben. A közösségi joganyag mellett az Európai Bíróság ítéleteire is figyelni kell. Az eseti döntések hasonló ügyekben precedensként szolgálnak.

A felkészüléssel kapcsolatos feladatok meghatározása után célszerű feltérképezni az önkormányzatok munkatársainak az EU-ismereteit. Erre alapozva célszerű és kívánatos olyan EU oktatási koncepciót készíteni, amely tartalmazza a közös vonásokat felmutató önkormányzati típusokra, az önkormányzatokon belüli szervezeti egységekre, adott esetben munkahelyekre lebontva az általános EU-ismeretek és az adott terület ellátásához szükséges speciális ismeretek körét. Ezt követően kerülhet sor az oktatási programok végrehajtására. Az oktatási program végrehajtását Magyarország várható EU-tagsága időpontjának figyelembevételével célszerű ütemezni. E követelményrendszert folyamatosan karban kell tartani, azaz figyelemmel kell kísérni a változásokat.

Az EU-csatlakozásra való felkészülés, azon belül a regionális tőkeabszorpciós képesség javítása kiemelkedő fontosságú területe kell, hogy legyen a *pályázatfigyelés*, elsősorban megyei szinten. Ennek keretében folyamatosan figyelemmel kell kísérni és értékelni kell azokat a közösségi pályázati felhívásokat, amelyekben magyar gazdasági és egyéb szervezetek is indulhatnak.

A pályázatfigyelés terén célszerű és kívánatos a rendszeres és szervezett kapcsolattartás a megyei közgyűlés és a települési önkormányzatok, valamint a megyei közgyűlés és az iskolák, intézmények, kamarák, vállalkozásfejlesztési szervezetek, vállalatok, egyéb gazdasági szereplők stb. között.

A közösségi jogszabályok ugyan nem írnak elő kötelezően alkalmazandó költségvetési vagy egyéb szabályokat, az *elszámoltathatóság és átláthatóság* követelményét azonban sok közösségi irányelv tartalmazza.

Az utóbbi időben több megye nyitott *képviselőt*, illetve tervez képviselőt nyitni Brüsszelben az EU-csatlakozásra való felkészülés jegyében. A regionális lobbizásra vonatkozó tapasztalatok alapján a brüsszeli iroda

megnyitása a regionális lobbizás utolsó fázisát jellemzi. A magyarországi önkormányzatok szempontjából a brüsszeli irodanyitás azért is korai, mert Magyarország még nem tagja az Európai Uniónak, így nem férhet hozzá a strukturális alapok és a kohéziós alap forrásaihoz. Ezen túlmenően Magyarország képviselői nem vesznek részt a közösségi döntéshozatalban, egy sor származékos közösségi jogszabály (rendelet, határozat) a csatlakozás előtt nem vonatkozik Magyarországra, magyar gazdasági szereplőkre.

Egy brüsszeli iroda fenntartásának tetemes költségei vannak. Ezek nagyságrendje minimálisan évi 20–25 millió Ft-ra becsülhető. Milyen esetleges bevételek vagy egyéb hasznok állíthatók e kiadásokkal szembe? A közösségi támogatáspolitikai működéséből az következik, hogy csak a Brüsszelből irányított közösségi kezdeményezések esetében kerülnek a régiók közvetlenül kapcsolatba az Európai Bizottsággal. Ebben az esetben van – Magyarország EU csatlakozását követően lesz – mód regionális lobbizásra. Ugyanakkor a közösségi támogatások csekély hányadát, mindössze tíz százalékát osztják el a közösségi kezdeményezések keretében. Kérdéses, hogy Magyarország EU-csatlakozást követően a brüsszeli lobbizás hoz-e annyi hasznot, amiből finanszírozni lehet az iroda fenntartási költségeit, különösen akkor, ha az irodát jóval Magyarország EU-taggyá válása előtt nyitották vagy nyitják meg a megyék vagy más regionális egységek.

Mindezek alapján a regionális lobbizás első (a brüsszeli Bizottság és a megyei közgyűlés képviselői közötti informális kapcsolatfelvétel) és második formájának (EU-felelős az önkormányzaton belül információszerezési és kapcsolattartási feladatokkal) az alkalmazása javasolható. Adott esetben konkrét ügyekben fel lehet kérni az információszerezésre, pályázatfigyelésre, pályázati anyagokkal kapcsolatos tanácsadásra és lobbizásra szakosodott, Brüsszelben működő tanácsadó cégeket a segítségre megbízási díj ellenében.

Ami az önkormányzatok *PR-munkáját* illeti, a PR terv részletes kidolgozásának első lépésként reprezentatív empirikus adatfelvétel tűnik célszerűnek, amelyben arra a kérdésre kellene választ keresni, hogy melyek azok a tevékenységek, amelyekhez a megyében a közvélemény (a lakosság és a vállalkozói szféra) részéről az „európai” jelző kapcsolható. Milyen változásokat tartanak elengedhetetlenül megvalósítandónak annak érdekében, hogy el lehessen mondani: a megye európai jelzővel jellemezhető szolgáltatásokat kínál polgárainak és vállalkozóinak.

Második lépésben *állapotfelmérésre* van szükség annak tisztázása érdekében, hogy az egyes megyékben mi

Ilyen, az Európai Unió csatlakozással összefüggésbe hozható PR programok, tervek, elképzelések vannak, melyek azok, amelyek már ennek jegyében kezdődtek megyei – esetleg néhány kiemelt városi – szinten, és ezek mennyiben járulnak hozzá a megye tőkeabszorpciós képességének a javításához.

További felmérés során célszerű azt tisztázni, melyek azok az értékek, amelyeket a megye kíván az „európai” jelzőhöz kapcsolódóan közvetíteni, illetve melyek azok, amelyeket ennek segítségével kíván elfogadhatóvá tenni, bízván az EU iránti pozitív fogadtatás erejében.

Az elemzések elkészítése után készülhet el az azokra épülő PR terv. Ennek mélysége a megyei önkormányzat elképzelésétől függ. A terv célja lehet egy kifejezetten az EU-vonatkozásokat figyelembe vevő PR stratégia és megvalósításának lehetséges módjai.

Magyarország EU-csatlakozását követően a regionális szint autonómiájának fokozódása miatt a befektetés-ösztönzés terén várhatóan megnő a régiók, a kistérségek, főként pedig a települési önkormányzatok mozgásterét.

Mind szélesebb körben terjed az a felismerés, hogy a regionális fejlesztéshez nem kizárólag közvetlen, vissza nem fizetendő állami támogatásra van szükség, aminek forrásfedezete nem is biztosítható, hanem főként arra, hogy az önkormányzatok maguk is vállaljanak részt tőkerészesedés formájában különböző projekteknél. Az állami és önkormányzati tulajdonosi részesedés – még ha névleges is – garanciát jelent az adott projektumba befektetni kívánó – elsősorban külföldi – vállalkozóknak. Ezáltal az önkormányzat nemcsak sajátos finanszírozói, hanem katalizátori funkciót tölt be a beruházásokban.

Az önkormányzat néhány év múlva eladhatja részesedését, üzleti alapon, magasabb áron, mint amennyiért vásárolta azt. Az önkormányzatok számára a közvetlen tulajdonosi részvétel azért előnyös, mert amíg a hitel után kamatot kell fizetniük, addig a tőkerészesedés szerzése nem jár kamatfizetési kötelezettséggel.

A betelepedési potenciál nem csekély mértékben javítható ingatlanfejlesztés révén is. Az ingatlanfejlesztés azonban tőkeigényes tevékenység, amelynek kockázatai is vannak (például nem vagy csak hosszú idő múlva sikerül értékesíteni azt az ingatlant, amelybe az önkormányzat nagyobb összeget fektetett). A betelepedési potenciál erősítése érdekében lehet egymással kombinálni az önkormányzati részesedés megszerzését és az ingatlanfejlesztést. Így például az önkormányzatok ingatlant apportálhatnak projektekre, vagy eredeti állapotban fejlesztés nélkül, vagy valamilyen infrastrukturális vagy egyéb fejlesztéssel.

A betelepedési potenciál javítása ezekkel a módszerekkel csak akkor eredményes, ha az önkormányzatok rendelkeznek megalapozott konzisztens közép- és hosszú távú fejlesztési tervekkel.

A betelepedési potenciál adókedvezményekkel is javítható. Az önkormányzatok mozgásterét a törvény által megállapított keretek között eddig meglehetősen nagy volt a helyi adók alakítása terén. E terén azonban számottevő korlátokkal is számolni kell.

Az EU-hoz való csatlakozásra való felkészülés és a csatlakozás nyomán az önkormányzatoknak növelniük kell megtakarításait ahhoz, hogy a támogatásokhoz szükséges saját részt fedezni tudják majd a központi kormányzati hozzájárulásuktól függetlenül is. Az önkormányzati bevételek jelenlegi szintje ezt nem teszi lehetővé. Ez várhatóan a fejlesztési forrásokra is hatással lesz. A vagyoneledásból származó bevételek már mára is jelentősen csökkentek, előbb-utóbb megszűnnek, így ezek nem tekinthetők pótlólagos forrásoknak.

Az iparüzési adó kivételének jelenlegi rendszere nem EU-konform, mert a Közösség egyik alapelvét, a versenysemlegességet sérti azzal, hogy – a maximum kikötésén túlmenően – az adó mértékének a meghatározását a helyi hatóságokra bízza. Az ennek következtében kialakult nagy szórás pedig befolyásolja a tőke szabad áramlását.

A társasági adóról szóló, 2001 februárjában kidolgozott törvénymódosítási javaslat szerint 2003-tól a helyi önkormányzatok nem alkothatnak és tarthatnak hatályban olyan rendeleteket, melyek ellentétesek a törvény új szövegével. A vállalkozók részére – csak a törvény kifejezett rendelkezése esetén – adhatnak mentességet vagy kedvezményt. Ilyen kifejezett rendelkezés alapján mentesíthetik az iparüzési adó alól azokat a vállalkozásokat, amelyek adóalapja nem haladja meg a két millió forintot (Oláh Gábor 2001).

Az önkormányzatnak továbbra is megmarad a döntési lehetősége, hogy működtet-e egy adott adónemet. A helyi adó esetében továbbra is megállapíthatja annak mértékét. Kedvezményeket azonban csak a két millió forintnál kisebb adóalappal rendelkezőknek adhat.

A törvénytervezet megkülönbözteti a határozott időre adott adókedvezményt a határozatlan időre szólótól. Utóbbi esetben 2003. január 1. a mentesség határideje. A határozott időre szóló kedvezmények – a szabályozás szerint – az önkormányzati rendeletben meghatározott időtartam lejártával, de legkésőbb 2003-tól számított öt év múlva hatályukat veszítik. A módosítás nem érinti a vállalkozóknak nem minősülő magánszemélyeknek adott, illetve adható mentességeket, kedvezményeket (Oláh Gábor 2001).

A tapasztalatok alapján a helyi iparüzési adó Magyarországon sokkal magasabb, mint az EU-országokban. Egyes szakértői becslések szerint egyes településeken a helyi iparüzési adó olyan mértékű elvonást jelent bizonyos vállalkozóknak, ami 30–40 százalékos társasági nyereségadó hatásával egyenértékű. Bizonyos településeken a helyi iparüzési adó nagysága ellensúlyozza a tizenyolc százalékos vállalati nyereségadó külföldi működőtőke-vonzásra gyakorolt kedvező hatásait.

Az iparüzési adó rátájának a mérséklése a hatályos és a várható jogi szabályozástól függetlenül is az önkormányzatok bevételeit csökkenti. Az adókulcsot csak akkor lehet mérsékelni, ha egyéb intézkedések eredményeként az önkormányzatok adóbevétele nem csökken.

További vagyon alapú adók bevezetése hozzájárulhat az önkormányzatok bevételeinek a növekedéséhez. A vagyon alapú adó célszerűségét és bevezethetőségét hosszú ideje vitatják. Az értékalapú vagyonadó bevezetésének kulcskérdése a föld és az ingatlan bejegyzési rendszer (kataszter) fejlesztése, valamint a helyi adóügyviteli kapacitás.

A decentralizált ösztönzésre korántsem a teljesség igényével a Somogy megyei Marcali említhető. Marcali adókedvezményrel, kedvezményes telek- és ingatlanárakkal, valamint kiépített infrastruktúrával várja a befektetőket. Függetlenül attól, hogy kicsi vagy nagy, hazai vagy külföldi vállalkozásról van-e szó, az önkormányzat az első évben nem szed iparüzési adót. Az elmúlt években a befektetők öt-husz százalékos kedvezményrel vásárolhattak az önkormányzattól telket, ingatlant. Ezek a kedvezmények a jövőben is megmaradnak. Ráadásul a város közelmúltban kialakított ipari parkjába települők akár ötévi adómentességet is kaphatnak. Az önkormányzat jelentős összeget áldozott az új ipari park közművesítésére. Marcali munkaképes lakosságának már több mint a fele dolgozik az eddig betelepült külföldi befektetők cégeinél. Ilyen például a Mustang Marcali Rt., a Danon Kft., az Industrie Elektrik Kft. és a Ziehl-Abegg Kft.

### Vállalati szféra

A kilencvenes évek tapasztalatai alapján az Európai Megállapodás végrehajtásával kapcsolatos, makrogazdasági szinten kimutatható *előnyök* a vártnál kisebb mértékben jelentkeztek *mikrogazdasági szinten*, azaz a vállalati szférában. Elvileg az EK-ba irányuló magyar kivitel előtti kereskedelempolitikai akadályok eltörlése bizonyos termékcsoportokban, továbbá mérséklése más termékcsoportok körében, amiről az Európai Megállapodás intézkedett, javította a magyar vállalatok versenyképes-

ségét. Az EK-viszonylatú magyar export versenyképessége javulásának mértéke attól függött, hogy a magyar exportőrök és a közösségi importőrök milyen arányban osztoztak a vámlebontással kapcsolatos előnyökön.

Egy korabeli empirikus felmérés (a megkérdezésben 500 olyan vállalat szerepelt, amelynek EK-viszonylatú kivitele jelentős volt, lásd: Losonczi Miklós 1995) tapasztalatai alapján vállalati szinten nem kételkedtek a külkereskedelmi statisztikai adatok megbízhatóságában, adott esetben abban, hogy 1992-ben a magyar kivitel hajtóereje az Ideiglenes Megállapodás volt.

A kérdés az volt, hogy jelentkeztek-e az egyes vállalatok szintjén a vámcsökkenésből adódó statikus és/vagy a forgalomnövekedésből adódó dinamikus és egyéb előnyök. Ezeket a hatásokat vállalati szinten nem mérték statisztikai módszerekkel. Maga a mérés meglehetősen nehéz, mert több, egyidejűleg ható tényezőt kell figyelembe venni. Különösen akkor nehéz a mérés, ha a makroszinten elméletileg számszerűsíthető előnyökből nagyon kis rész jut egy-egy vállalatra.

A vállalatgazdasági szférában az idézett megkérdezések tapasztalatai alapján az Ideiglenes Megállapodás megítélése nem volt egyértelmű. Az Ideiglenes Megállapodás a magyar vállalatgazdasági szféra nagyobbik része számára viszonylag csekély mértékű előnyöket biztosított. Egy szűkebb kör számára a megállapodás jelentős előnyöket hozott, míg elhanyagolható nagyságrendet képvisel az a vállalati kör, amely kifejezetten hátrányosnak találta az Ideiglenes Megállapodást.

Az Ideiglenes Megállapodás által nem vagy nem kellően szabályozott „szürke zónákban” (pl. külföldi munkavállalás és olyan export, amihez külföldön végzendő munka is kapcsolódik, szellemi termékexport) nem javult a magyar vállalatok helyzete a korábbi állapothoz képest.

A makro- és a mikrogazdasági szféra megítélése az Ideiglenes Megállapodásról egymással összhangban van a minősítés jellegét illetően. Mind makro-, mind mikrogazdasági szinten összességében előnyösnek tartották a megállapodást. Az előnyök nagyságának megítélésében viszont már tapasztalható volt némi különbség. A makroszintű külkereskedelmi statisztikákkal alátámasztott helyzetmegítéléssel szemben a vállalatgazdasági szféra álláspontja differenciáltabb volt. A vállalatok valamivel csekélyebbnek tartották az Ideiglenes Megállapodásból adódó előnyöket, mint ami a makrogazdasági elemzésekből következett.

Ez azzal függött össze, hogy maga a vállalati szféra is rendkívüli mértékben differenciálódott. Miközben a

makrogazdasági mutatók recessziót regisztráltak 1992-ben és 1993-ban Magyarországon, s ez igaz is volt a vállalatok, vállalkozások nagyobbik hányadára, egy bizonyos vállalati kör (külföldi érdekeltségű vállalatok, már korábban nyugati kivitelre szakosodott cégek stb.) ennek ellenére dinamikusan bővítette kivitelét. Feltételezhető, hogy a válságjelenségekkel küszködő vállalatok helyzetén nem javított érdemben az Európai Megállapodás 1992. márciusában életbe lépett kereskedelempolitikai fejezete. A kedvező helyzetben lévő vállalatok expanziójának is az Ideiglenes Megállapodáson kívülálló, mélyebb okai voltak.

A nemzetgazdasági szinten összegződő makrogazdasági hatások az egyes vállalatok szintjén más tényezőkhöz képest csekély, vagy elhanyagolható mértékben jelentkeztek. A belgazdasági környezet problémái, a kelet-európai piacvesztés, a reál értelemben felértékelte árfolyam, a finanszírozási nehézségek stb. mellett eltörpültek az Európai Megállapodásból adódó előnyök.

Az Ideiglenes Megállapodásnak a magyar vállalatgazdasági szektor számára elvileg szóba jöhető előnyeit mérésélte az a körülmény, hogy az összességében viszonylag szerény nagyságrendet reprezentáló előnyökön a magyar exportőrök és a közösségi importőrök megosztóznak. A válaszolók 37 százaléka szerint a közösségi importőrök jártak jól, egyharmada szerint mindkét fél előnyökét realizált.

Az új exportőrök engedték át gyakorlatlanságuknál fogva az Európai Megállapodásból húzható előnyöket a közösségi partnereknek. Vállalati vélemények arra engednek következtetni, hogy az Európai Megállapodásból adódó többletjövedelmeknek legalább a fele a közösségi importőröknek és a fogyasztóknak jutott. Ez utóbbiak olcsóbban jutottak a magyar termékekhez. Ezáltal áttelesen a közösségi importőr is jól járt, mert a csökkenő árak javuló piaci pozíciót jelentettek számára.

Az Ideiglenes Megállapodástól nem lehetett azt várni, hogy a piacnyitáson túlmenően ellentételezze a magyar termelők versenyképességének romlását, amely árfolyampolitikai vagy egyéb okok miatt következett be. Konzolidált viszonyok között az Ideiglenes Megállapodásnak minden bizonnyal nagyobb hatása lett volna a vállalati szféra gazdálkodására.

Az EU-ból származó iparcikkimport liberalizálásának befejeződése 2000 végéig, egyes esetekben 2001 elejéig elsősorban a közösségi termelők számára lesz előnyös. Olyan vámtehercsökkenésben volt részük, mint a magyar vállalatoknak az Ideiglenes Megállapodás hatálya lépését követően. Az EU-ból származó iparcikkimport libe-

ralizálásának hatásairól nem készült empirikus adatfelvételen alapuló felmérés. Ezért nem ismert az, hogy a közösségi exportőrök és a magyar importőrök milyen arányban osztoztak a vámteher csökkenéséből, illetve megszűnéséből adódó előnyökön.

Ami a jelenlegi helyzetet illeti, amíg állami-kormányzati szinten szervezett és összehangolt az EU-csatlakozás előkészítése, addig a meglehetősen atomizálódott vállalati szférában spontán módon megy végbe. Bár a magyar gazdaság bekapcsolódása a nemzetközi munkamegosztásba kiemelkedő mértékű, a hazai tulajdonban lévő – főleg kis és közepes méretű vállalatokat tömörítő – üzleti szféra felkészültsége az EU-tagságra nem megfelelő.

A legfőbb hiányosság az, hogy nem túlságosan megnyugtató az átvett közösségi jogszabályok, tágabb értelemben a közösségi vívmányok nem jogszabályi formát öltő halmazába tartozó, a magyar jogrendszerben nem feltétlenül megjelenő együttműködési mechanizmusok eljuttatása a vállalkozókhoz. Nagyon sok olyan, a gépek, berendezések, termékek biztonságát és a környezet védelmét célzó, jogilag kötelező közösségi technikai szabály van, amelynek alkalmazása nem merül ki abban, hogy az arra épülő magyar jogszabály megjelenik a Magyar Közlönyben vagy más kormányzati dokumentumban. Alkalmazásukhoz a vállalati szféra bizonyos feltételeknek kell, hogy eleget tegyen, amelyeknek költségvonzataik is vannak (Schuchtar Endre 1999b).

Különösen jelentősnek tűnik a lemaradás a munkaügyi, munkaegészségügyi, munkabiztonsági, szociális jogszabályoknak a vállalati szférához történő eljuttatása terén (Európai Unió 1998).

A közösségi jogszabályokon túlmenően sok olyan – nem jogszabályi formát öltő, hanem a magánszféra önkéntes együttműködésén alapuló – ipari szabvány van érvényben, amelynek átvétele anyagi terhekkel járó alkalmazkodásra kényszeríti a vállalatokat.

A minőségellenőrzési, minőségbiztosítási (ISO 9000, illetve ISO 14000) és terméktanúsítási (CE megfelelés) rendszerek (Schuchtar Endre 1999a) átvétele és auditálása is pótlólagos kiadásokkal jár. Ha átvételük és alkalmazásuk nem történik meg a gazdálkodó szervezetek szintjén, akkor a magyar vállalatok versenyképessége az EU-ban (és más piacokon is) romlik. Ugyanakkor a szabványok, a minőségellenőrzési és minőségbiztosítási rendszerek átvétele nem javítja az érintett vállalatok nemzetközi és hazai versenyképességét, hanem versenyhátrányait szünteti meg. Az említettek megléte a versenyképesség szükséges, de nem elégséges feltétele.

Az euró bevezetésére való felkészüléssel – néhány általános brosúra megjelentetésétől eltekintve – a kormány nemigen foglalkozott vállalati szempontból. Nem volt kommunikációs stratégia, nem volt olyan publikációs, oktatási stb. koncepció, amelynek az lett volna a célja, hogy eljuttassa az euró használatával kapcsolatos ismereteket a vállalkozói szférába. E téren kétségtelenül sokat tettek a kereskedelmi bankok, amelyek 1998-ban és 1999-ben marketing-kommunikációs stratégiájuk központjába helyezték az euró bevezetését.

Az EU-csatlakozásra való felkészülésben fontos szerepük lehetne – a kötelező kamarai tagság megszüntetése nyomán csak lehetett volna – a *gazdasági kamaráknak* (Farkas György 2000). A kötelező kamarai tagság megszüntetése helyett a kamarák feladatává lehetett volna tenni az EU-csatlakozására való felkészülés támogatását a vállalkozói szférában.

A makrogazdasági elemzések és összefüggések sok konkrét hatást és hatásmechanizmust figyelmen kívül hagynak. A kedvező makrogazdasági folyamatok mögött nem csekély mértékben a külföldi nagyvállalatok vám-szabadterületi vagy más magyarországi vállalkozói tevékenysége áll, a kelletténél csekélyebb tovagyrűző hatással a gazdaság többi szférájára. A külföldi nagyvállalatok ugyanis még mindig eléggé szigetesen működnek, csekély hazai beszállítói hányaddal és vertikális kapcsolattal. (Ezen kíván változtatni a kormány beszállítói célprogramja.) Más összefüggésben már többször volt szó arról, hogy a magyar kivitel több mint 80 százaléka külföldi részesedésű vállalatokra jut. A vám-szabadterületek aránya a kivitelben 43 százalék volt 1999-ben.

A makrogazdasági elemzések által feltárt előnyök csak akkor realizálhatók, ha a gazdasági szervezetek minden tekintetben felkészültek Magyarország EU-csatlakozására. E követelménynek a külföldi részvétellel működő nagyvállalatok, azok közül is mindenekelőtt azok tesznek eleget, amelyek külföldi tulajdonosának székhelye az Európai Unió valamelyik tagállama. E vállalati kör számára semmilyen gondot nem fog okozni az EU-csatlakozás. Az EU-ba való belépésre ezek a cégek az anyavállalat segítségével készülnek fel. Jelenleg mintegy 25 ezer külföldi részesedésű vállalat van Magyarországon.

Az EU-csatlakozás a tisztán magyar tulajdonban lévő nagy, főként pedig közepes és kisvállalatok számára jelent majd kihívást. E körbe mintegy 300 ezer társas vállalkozás (az összes társas vállalkozás több mint 90 százaléka) és 460 ezer egyéni vállalkozás tartozik. A magyar tulajdonú cégek közül az olyan nagyvállalatok, mint például a MOL Rt. vagy a Dunaferr Rt. saját pénzügyi és hu-

mán erőforrásaira támaszkodva képes lesz végrehajtani az EU-csatlakozásra való felkészülést. A kis és a közepes méretű vállalatokból álló kör az, amely leginkább segítségre szorul az EU-csatlakozáshoz. Saját pénz- és humántőke-forrásai nem elegendők az EU-csatlakozásra való felkészüléshez.

Egyelőre nincs elegendő információ arról, hogy az ezen vállalati kört érintő közösségi jogszabályok mekkora hányadának korlátlan hazai átvételére került sor, és mekkora hányaduk épült be speciális szabályként a hazai szabályozásba. Ezt a kérdést mindig csak konkrétan, vállalati szinten lehet eldönteni. Ettől függetlenül célszerű olyan módszereket eljuttatni a kis és közepes méretű vállalatokhoz, amelyek segítségével fel tudják mérni azt, hogy az EU-csatlakozás milyen területeken hogyan érinti ezeket a cégeket, és mit kell tenniük, hova kell fordulniuk segítségért a felkészülés érdekében.

Az Európai Unió tagországai GDP-jük 15–20 százalékanak megfelelő összegeket fordítanak *állami-közületi beszerzésekre*. Naponta átlagosan 400–500 új tenderfelhívást tesznek közzé az Európai Unió országaiban. Ebből látható, hogy igen jelentős nagyságrendet képviselő piacról van szó. Ezen a piacon ugyan a közbeszerzési eljárásból adódóan erős a verseny, ezt viszont kárpótolja a nemfizetési kockázat hiánya, vagy legalábbis rendkívül kis valószínűsége.

A szerződések odaítélésénél akkor kell a közösségi eljárási szabályokat alkalmazni, ha a szerződési érték egy meghatározott összeghatárt elér vagy azt meghaladja. Ez árubeszerzési és szolgáltatásnyújtási szerződés esetén 200 ezer euró, építési-beruházási szerződés esetén öt millió euró. Mintegy másfél-két évtizedes fejlődés eredményeként 1993 elejére megvalósult az állami-közületi megrendelések liberalizálása, a verseny erősítése e téren, az állami-közületi megrendelések odaítélésének egységes rendszere az Európai Közösségekben.

A közösségi tenderkiírások az EK hivatalos lapjában (Official Journal) jelennek meg, az S jelű kiadványokban. (Az L jelű kiadványok a jogszabályokat, a C jelű kiadványok az egyéb közleményeket tartalmazzák.) A kiadványt naponta adják ki. Az EK-országok esetében kötelező jelleggel, más országok (pl. EFTA, USA, Japán) vonatkozásában gyakorlati teljeskörűséggel sorolja fel a közpénzekből megvalósítandó munkákra, áruszállításokra szóló versenyfelhívásokat. Tartalmazza továbbá az Európai Beruházási Bank és az Európai Fejlesztési Alap közmunka, beszerzési és szolgáltatási, valamint a PHARE és a TACIS program pályázati kiírásait, ezek eredményeit.

A szabályozás célja a többi között azonos verseny-

feltételek teremtése volt a tagországok cégei között. Ez a közbeszerzésekre vonatkozó szabályozás, amely nemcsak a szorosan vett adminisztrációra (minisztériumok, helyi önkormányzatok stb.) vonatkozik, hanem a közszolgáltatókra és az olyan nagy, esetenként magántulajdonú cégekre is, amelyek piaci pozíciójuk miatt esnek egyedi elbánás alá.

A kormányzati beszerzésekről szóló GATT-kódex alkalmazása nyomán és a Magyarország és az Unió közötti Európai Megállapodás értelmében az Európai Unió közbeszerzési piaca elvileg és gyakorlatilag a kívülálló országok, így Magyarország vállalatai számára is nyitva áll, az EU-tagországokéival egyenlő feltételekkel (A közbeszerzések közösségi szabályozását Szakál Róbert 1995 ismertetője alapján tekintjük át. Lásd még Várhelyi Olivér–Varga Katalin–Kerekes Pál 1998.)

A magyar vállalatok EU-orientációjának hosszú távon növekvő fontosságú eleme kell, hogy legyen a tagállamok állami-közületi szektorában kiírt tendereken való részvétel. Az ezen a piacon való megjelenésnek az általános és a vállalati kultúrával, valamint a nyelvvel összefüggő korlátai vannak. Noha az angol és a német nyelvvel elvileg mindegyik EU-tagállamban el lehet boldogulni, kicsi a valószínűsége annak, hogy ne lenne nyelvi korlát, mondjuk a dél-európai országokban. Nyelvismeretre nemcsak a személyes tárgyalásokhoz, hanem a dokumentáció elkészítéséhez is szükség van. Ezért nagy a valószínűsége annak, hogy a közösségi állami-közületi tendereken való megjelenés nyelvi okokból Ausztriára és az NSZK-ra fog korlátozódni. Nagy-Britannia esetében nem annyira a nyelvi, mint inkább a vállalati kultúrában meglévő különbségek jelentik a fő akadályt.

A közösségi szintű tenderkiírás minimális összeghatára elég magas (árubeszerzési és szolgáltatás-nyújtási szerződés esetén 52 millió Ft, építésnél 1,3 milliárd Ft) a kizárólag magyar tulajdonban lévő, zömmel kis és közepes méretű vállalatok szempontjából, de még a nagyvállalatok számára is. Ráadásul az építési beruházások esetén a külföldi munkavállalás is korlát. Ez tovább szűkíti azt a vállalati kört, amely potenciálisan pályázhat. A potenciális pályázók többsége sincs felkészülve pályázatra készülő ajánlatok írására. Ennek a körnek a bővítése, felkészültségének a javítása – állami-kormányzati segítséggel – nagy mértékben javíthatná a magyar vállalatok versenyképességét.

Az európai közbeszerzésekkel kapcsolatos témák figyelése és magyar vállalatoknak történő tanácsadás céljából alapították a Dunaholding Belgium Rt.-t (Útmutató vállalkozónak 1995). A Dunaholding Belgium Rt. on-line

kapcsolatot létesített a brüsszeli adatbankkal, s rajtuk keresztül a magyar vállalatok is könnyen tudomást szerezhetnek a kiírt versenypályázatokról.

A magyar cégek egy részének ideális megoldás lehet olyan helyi partnerek keresése, akik már jól ismerik az állami szektor beszerzéseit a célországban. Így azonnal részt lehet venni az üzletben anélkül, hogy a cég hosszú tanulási folyamaton menne keresztül, bár ennek esélye magyar cég számára meglehetősen csekély. Saját országban belül is érdemes üzleti partnerek után nézni, mégpedig olyanok után, akik hajlandók megosztani a tapasztalatokat és az új piacra történő behatolással együtt járó költségeket is.

Igaz ugyan, hogy a közös európai szabályozás a tagországok nagyobb nyitottságában mutatkozik meg – mivel egymás országaiban is tenderezhetnek –, ám ez nem jelentheti azt, hogy a vásárlások lebonyolításában végbement az általános harmonizáció. Tehát megmaradnak a helyi adminisztratív procedúrák, amelyek minden országban különbözőek. Meg kell ismerkedni külön-külön minden ország állami szektorának szerkezetével, a „bevásárlásokért” felelős tisztviselőkkel és munkamódszereikkel.

A tanulmány tartalmi és terjedelmi kereteit szétfeszítené a mezőgazdaság helyzetének az elemzése. Ebben az összefüggésben annyit azonban célszerű megjegyezni, hogy Magyarország EU-csatlakozását követően a termelők közötti erőteljes szelekcióval és differenciálódással indokolt számolni. Fennáll a veszélye annak, hogy ha nem teremtik meg a földkoncentráció jogi, gazdasági és pénzügyi feltételeit, továbbá a mezőgazdaság forrásellátottságát, akkor a kisgazdaságok körében tömegessé válik a csőd, miáltal a magyar agrártermelési potenciál visszaesik.

A KSH által 2000. március 31-én regisztrált 960 ezer egyéni és családi gazdasággal 600 ezer egy hektárnál kisebb területen gazdálkodik. A közösségi szabályozás csak az ennél nagyobb területen gazdálkodóknak nyújt támogatást. A támogatásra jogosult körben egy-egy gazdaság becslések szerint 30–50 millió forint beruházással tehető versenyképessé a fejlettebb közösségi termelőkkel.

A jelek szerint a politikai szféra nincs felkészülve a tömeges mezőgazdasági csődhelyzetekre. A csődhelyzetek kezelését gátolják a földvásárlás előtti jogi akadályok. A mezőgazdaság alkalmazkodása a közösségi követelményekhez a jelenlegi bérleti konstrukciók keretében nem lehetséges. A jelenlegi árszinten a magyar mezőgazdaság sem abszolút, sem különbözőzeti földjáraadékat nem tud elszámolni.

## Humán szféra

Az EU-csatlakozás a humán szférát egyrészt a jövedelmek alakulásán és differenciálódásán, másrészt a munkaerő-keresleten, harmadrészt a külföldi munkavállalás liberalizálásán keresztül befolyásolja.

### Csatlakozás és a lakosság helyzete

A vállalati szférának az EU-csatlakozás hatására várható, korábban elemzett differenciálódása ellenható erők hiányában a lakosság jövedelmi viszonyait is befolyásolni fogja. Az EU-csatlakozást követően felgyorsulhat a lakosság jövedelmi és életszínvonalbeli differenciálódása, a társadalom kettészakadása, nőhet a munkanélküliség. Az EU-csatlakozásra való felkészülésben előnnyel rendelkező külföldi tulajdonosi részesedésű vállalatok által foglalkoztatottak elhelyezkedési lehetőségei és jövedelemviszonyai várhatóan javulnak. A nagyságrendi összefüggéseket érzékelteti, hogy a külföldi részesedéssel működő vállalatok jelenleg mintegy 350 ezer főt foglalkoztatnak. Ez az ipari foglalkoztatottak egyharmada, az összes foglalkoztatott tíz százaléka.

A magyar tulajdonban lévő vállalati szféra jelentős részénél, főként az EU-csatlakozás által is érintett kis és közepes méretű vállalatoknál, valamint a mezőgazdaságban és a közszolgáltatásokban foglalkoztatottak jövedelmi helyzete kedvező esetben is kisebb mértékben javul. A csatlakozás utáni első években erőteljesebb szelekció mehet végbe a lakosság körében, mint a hasonló fejlettségű dél-európai országokban történt a csatlakozás után a nyolcvanas években.

A szociális biztonságot erősítő intézkedések nem tarthatók a költségvetési deficit növekedése miatt, ami viszont a maastrichti konvergenciakritérium teljesítését is veszélyezteti. Az egészségügyi és az oktatási reform elmaradása, de még annak halogatása sem engedhető meg.

A jelenlegi állapot alapján az EU-csatlakozás a magyar lakosság többségének aligha fog kedvező perspektívát nyújtani. Ehhez képest a lakosság megalapozatlanul optimista az EU-csatlakozással kapcsolatban. Politikai feszültséghez vezethet, ha nincs felkészítve a realitásokra. A csatlakozást követő csalódottság kedvezhet a nacionalista-populista politikai erőknek is.

Magyarország EU-csatlakozása a jelek szerint gazdasági és jogi szakmai problémából mindinkább politikai kérdéssé válik. A kibővülés eddigi tapasztalatai szerint ugyanis a tagjelölt országokban az EK-ba vagy az EU-ba

való belépésről népszavazáson döntöttek. A jelek szerint a magyar lakosság többsége jelenleg támogatja az EU-csatlakozást.

Többé-kevésbé természetesnek tekinthető az, hogy a felvételi kérelem benyújtását követően a taggá válás támogatása a lakosság körében mérséklődik. Lehetnek, léteznek is olyan csoportok és politikai erők, amelyek tényleges vagy vélt érdekeik alapján nem érdekeltek Magyarország EU-csatlakozásában. Választási évben ezek a hangok különösen nagy mértékben felerősödhetnek. A csatlakozás előkészítése e megközelítésben nem egyszerűen technikai és szervezési kérdés, hanem politikai probléma is.

Eddig nem sikerült meggyőzően érzékeltetni azt, hogy a magyar lakoságnak milyen előnyei származnak az ország EU-csatlakozásától, és milyen negatív hatásokkal, következményekkel kell számolnia. Jelenleg teljes mértékben hiányzik a politikai marketing aktivitás ezen a téren. A lakosság véleményét leginkább befolyásoló szegmenst kellene felkészíteni az EU-csatlakozásra és következményeire. Azokkal a lakossági csoportokkal is kellene foglalkozni, amelyeket hátrányosan érint majd az EU-csatlakozás. A hátrányosan érintettek legnagyobb csoportja a mezőgazdasági őstermelőké vagy kistermelőké.

### Az EU-csatlakozás várható hatása a munkaerő-keresletre

A munkaerő iránti kereslet döntően a magyar gazdaság fejlődési pályájától, a gazdaság szerkezeti változások irányától és ütemétől, a külföldi vállalatok további magyarországi szerepvállalásától függ. Az EU-csatlakozás, – mint a tágan értelmezett külső, világgazdasági környezet része – legfeljebb módosíthat ezeken a trendeken, de a munkaerő iránti keresletet nem az EU-csatlakozás határozza meg.

Az EU-csatlakozása való felkészülés és a csatlakozás várhatóan a szakképzett, azon belül is a felsőfokú képzettséggel rendelkező munkaerő iránti keresletre fogja a legnagyobb hatást gyakorolni. Szakképzetlen és alacsony szakképzettségű munkaerőből nemcsak Magyarországon, hanem világméretben is túlkínálat van, ebben a körben az EU-csatlakozás várhatóan nem fog pótlólagos keresletet indukálni. Ezért a továbbiakban a felsőfokú képzettségű munkaerő iránti keresletet elemezzük. A felsőfokú szakemberek iránti igényt két tényező fogja alakítani:

- az EU-csatlakozáshoz kapcsolódó közvetlen szakemberigény,
- az EU-csatlakozás nyomán megváltozó üzleti környezet által kiváltott pótlólagos kereslet.

Ami a csatlakozásra való felkészülés és a csatlakozás közvetlen munkaerőigényét illeti, a változások időben koncentráltan fognak lezajlani, azaz 2005. évi magyar belépést feltételezve várhatóan a 2004 és 2006 közötti időszakra fognak összpontosulni. Ezt követően a felsőfokú képzettségű szakemberek iránti igény az Európai Unió fejlődésének irányától, arculatától, sebességétől fog függni. A magyar EU-csatlakozással összefüggésben a következő területeken várható pótlólagos kereslet:

- Magyarországnak szakembereket kell delegálnia a közösségi intézményekbe;
- Az EU-csatlakozás nyomán a magyar igazságszolgáltatásnak alkalmasnak kell lennie a közösségi jog értelmezésére és alkalmazására. E követelmény az ügyészségre is vonatkozik;
- A magyar közigazgatásnak mind országos, mind helyi szinten alkalmasnak kell lennie a Közösség egységes belső piacának, a közösségi politikáknak, azok közül is a közös agrárpolitikának és a közösségi agrárrendtartásnak a működtetésére és a közösségi források fogadására és hatékony felhasználására. Ehhez a mainál nagyobb létszámú és jobb minőségű közigazgatásra, képzettebb szakemberekre van szükség;
- A csatlakozás után Magyarország lesz az Európai Unió külső határa. A Schengeni Egyezmény átvétele és alkalmazása nyomán pótlólagos feladatok fognak hárulni a Külügyminisztériumra (vízumok kiadása), Határőrségre, a Vám- és Pénzügyőrségre és a Rendőrségre;
- A Közösség egységes belső piacának a működtetése szükségessé teszi az állat- és növényegészségügyi állomások, a minőségellenőrzés-tanúsítási, valamint az akkreditálási intézmények fejlesztését.

A pótlólagos létszámgigények – a teljesség igénye nélkül – néhány kulcsterületre koncentrálnak. Az EU-csatlakozást követően, a legvalószínűbb időpontot tekintve 2005 után, mintegy 300–400 főt kell majd Magyarországnak különféle közösségi intézményekbe és intézményekhez delegálnia. E szakemberek egy része közvetlenül Brüsszelben fog dolgozni, másik részük Magyarországról tartja majd a kapcsolatot a közösségi intézményekkel. A közösségi intézményekkel kapcsolatot tartó szakembergárda bizonyos hányada már jelenleg is rendelkezésre áll. Ha a vázolt helyzetre nem készül fel az ország, akkor a kihívás az lesz, hogy az EU-csatlakozást követően nehéz lesz pótolni a Brüsszelbe távozó köztisztviselőket. Ezt a problémát nehezen tudta kezelni az osztrák kormány is Ausztria 1995. évi EU-csatlakozása után.

Az EU-csatlakozást követően nagy számban lesz

szükség olyan jogászokra, akik ismerik és alkalmazni tudják a közösségi jogot. A képzésben erre nehéz felkészülni, mert bizonyos közösségi jogforrások (rendeletek) csak a tagállamokra vonatkoznak. Nem érdemes a jogászokat túl sok idővel a csatlakozás előtt kiképezni, mert a csatlakozásra elavulnak az ismereteik. Ha viszont túl későn kezdődik meg a képzés, akkor nem lesz elég idejük megismerni a közösségi jogot.

Az EU-csatlakozás valószínűleg nem teremt kiemelkedően nagy pótlólagos keresletet a bírák és ügyészek iránt. A pótlólagos létszámgigényt a 2004 és 2006 közötti időszakban éves átlagban 40–50 körülire, összesen 120–150 főre becsüljük. A csatlakozás után, a közösségi jog átvétele miatt várhatóan nő az olyan peres ügyek száma, amelyekben a közösségi jogot is alkalmazni kell. Az alacsony pótlólagos létszámgigény azzal magyarázható, hogy az alkalmazkodás a képzésben fog végbemenni, azaz a meglévő állományt képezik át, továbbá az egyetemi képzésben fog mind nagyobb súlyt kapni az EU-dimenzió.

A közigazgatásban a jogászok iránti pótlólagos kereslet várhatóan nagyobb lesz, mint az igazságszolgáltatásban annak ellenére, hogy a meglévő jogászok átképzése itt is meg fog történni. Ha abból indulunk ki, hogy meggyenként minimálisan húsz fővel nő a létszám, akkor ez – Budapest nagyobb súlyát figyelembe véve – 400 főt jelent.

Az általános közigazgatási irányítás 1998-ban 174 772 főt, 1999-ben 176 618 főt foglalkoztatott. A létszámprognózist nehezíti az, hogy nem tűnik egyértelműnek a közigazgatási reform iránya és jellege. Eddig nem mérték még fel azt, hogy a közigazgatás egyes szintjein milyen hatósági feladatokat kell ellátni, és azoknak milyen létszámgigénye van. Ilyen felmérésre az EU-csatlakozás kapcsán is szükség van.

Feltételezhető, hogy az EU-csatlakozás a fővárosban, a 23 megyei jogú városban és a 195 város nagyobb részében teszi szükségessé további feladatok ellátását. Az egyszerűség kedvéért ebbe a számba bevehetők a tervezési kistérségek is. Városonként tíz diplomás szakemberrel számolva alsó becslésként 2000–2100 fő pótlólagos létszámgigény adódik.

A törvényhozók, igazgatási, érdekképviseleti vezetők gazdasági vezetők foglalkozási főcsoport közel felét 1996-ban felsőfokú képzettséggel rendelkező szakemberek alkották. (Ennél frissebb adat nem áll rendelkezésre.) Ha ezt az arányt a jövőre nézve is feltételezzük, akkor az általános iskolai és a középfokú végzettségű munkaerő iránti kereslet bővülésével is indokolt számolni.

A csatlakozást követően Magyarország lesz az Európai

Unió külső határa. Ennek hatása a munkaerő-szükségletre ellenmondásos lesz. Megszűnik a magyar-osztrák határon a határellenőrzés, innen – elvileg legalább is – át lehet csoportosítani munkaerőt a többi határszakaszra. Ezt korlátozza a munkaerő csekély mértékű földrajzi mobilitása.

Nem ismert az, hogy milyen követelményeket s milyen időbeli ütemezéssel kell érvényesíteni Szlovéniával, Szlovákiával és Romániával szemben. Ezek az országok ugyanis előbb vagy utóbb szintén EU-tagok lesznek. Ausztria óriási költséggel építette ki a magyar-osztrák határon ellenőrzési rendszerét. E beruházási költségek befagyott költségekké válnak Magyarország EU-csatlakozását követően. Hosszabb távon arra kell felkészülni, hogy a magyar-ukrán, a magyar-horvát és a magyar-jugoszláv határszakasz lesz a schengeni határ. A magyar kormány egyelőre azzal számol, hogy a magyar-román határszakasz is a schengeni határ része lesz. E kérdésben az Európai Bizottság eddig nem nyilatkozott.

A határellenőrzés megerősítéséhez jórészt középfokú szakképzettséggel rendelkező munkaerőre lesz szükség. A fegyveres erők fegyveres testületeinek foglalkozásaiban dolgozóknak 1996-ban 16,8 százaléka rendelkezett felsőfokú végzettséggel. Mindennek alapján a pótlólagos létszámigényt 400–500 főre becsüljük.

A Közösség belső piacának működtetéséhez hozzájáruló ellenőrző, akkreditáló stb. intézmények pótlólagos diplomás létszámigénye 4000–5000 főre becsülhető.

Az EU-csatlakozás abból a szempontból is módosítja a felsőfokú munkaerő iránti kereslet keretfeltételeit, hogy a csatlakozást követően módosul a magyarországi üzleti környezet. A közös agrárpolitika átvétele, bizonyos mezőgazdasági kultúrák termelésének perspektivikussá válása nyomán várhatóan nőni fog a kereslet a felsőfokú végzettségű szakemberek iránt. A tartalékokat érzékelteti az, hogy a Központi Statisztikai Hivatal adatai szerint 1996-ban a 122 863 mezőgazdasági és erdőgazdálkodási foglalkozásúnak csak mindössze 3,2 százaléka (3893 fő) rendelkezett felsőfokú végzettséggel. Ha a diplomások aránya a 16,8 százalékos nemzetgazdasági átlagra emelkedne, akkor ez abszolút értékben 20 600 főt tenne ki. E szektorban az EU-csatlakozással összefüggésben elképzelhető a felsőfokú végzettségűek 10–15 ezer fős növekedése 2010-ig.

#### Az EU-csatlakozás és a nemzetközi munkaerő-mobilitás

Magyarország EU-csatlakozását követően előbb vagy utóbb megvalósul a szabad letelepedés és munkavállalás szabadsága. E változások nyomán elképzelhető a magyar

munkaerő kiáramlása az Európai Unió többi tagországába és a külföldi munkaerő beáramlása Magyarországra az Európai Unió tagállamaiból, továbbá e két tényező valamilyen kombinációja.

Ami a magyar foglalkoztatottak külföldi munkavállalását illeti, elméletileg igen kedvező hosszú távú munkaerő-keresleti trendek prognosztizálhatók az Európai Unióban. Francia előrejelzések szerint az Európai Unióban a következő ötven évben 50–75 millió harmadik országból származó bevándorlóra lesz szüksége. Az Európai Bizottság elemzése szerint a dolgozó népesség száma a következő tíz évben csökken, a gazdaságilag aktív lakosok száma az 1995. évi 225 millióról 2025-ben 223 millióra mérséklődik. A 65 éven felüliek aránya a népességben a jelenlegi 15 százalékról 2025-ben 22 százalékra emelkedik (Hargreaves, Debora 2000).

Rövid távon sok olyan szakma van, amelyet a harmadik országból származó munkavállalók előtt az égető hazai munkaerőhiány miatt – korlátozottan – meg kívánnak nyitni. Az NSZK-ban például külföldi informatikai szakembereket kívánnak alkalmazni meghatározott kvóta erejéig.

Ennek fényében az Európai Bizottság egyik legutóbbi munkaanyagában azt javasolta, hogy a tagállamok ún. rugalmas célszámokat tűzzenek ki a bevándorlók kívánatos létszámára (Losonczi Miklós 2001). Szándékosan nem beszélnek kvótákról. Ezeket a célszámokat a munkaerő-piaci igényeket és a külföldi munkavállalók elfogadottságát egyaránt figyelembe véve határoznák meg. 2004-re egyébként közös menekültpolitika kialakítását is tervezi a Bizottság.

A Bizottság közös jogi kereteket kíván teremteni a bevándorlók fogadására. A harmadik országból érkezők tartózkodási idejüktől függő munkavállalói és állampolgári jogokat kapnának. Hosszabb távon nyitva lenne előttük az állandó tartózkodás, sőt bizonyos fajta, egyelőre pontosan nem definiált állampolgárság elnyerésének esélye is. A bevándorlók aztán az Európai Unión belül az uniós állampolgárokhoz hasonlóan szabadon mozoghatnak. Az elképzelések megvalósításától a Bizottság az illegális migráció, az embercsempészet és a menekültkérelmek visszaszorulását is várja. A vonatkozó jogszabálytervezetek még nem jelentek meg.

A Bizottság szakértői is tudják, hogy ezeket az elképzeléseket csak a tagállamok politikai támogatásával lehet megvalósítani. A harmadik országból származó bevándorlással kapcsolatos előnyök ellenére a munkahelyeket és a bérszínvonalat veszélyeztetettnek vélő szakszervezetek ellenállást tanúsítanak a bevándorlás liberalizálá-

sával szemben. Ez az ellenállás különösen az NSZK-ban és Ausztriában számottevő. Ennek nem közgazdasági, hanem politikai okai vannak. Az egyik német tartományi választáson az ellenzéki jobboldali jelöltek az idegenellenes Kinder statt Inder (gyerekeket indiaiak helyett) jelzőt is bevetették a kampányba. Ez a jelszó Schröder kancellár azon javaslatára volt válasz, amely szerint az informatikai szakemberek hiányának enyhítésére korlátozott számú indiai munkavállalását kellene engedélyezni.

A Bizottság elképzelése az utóbbi húsz-harminc év restriktív bevándorlási politikájának tarthatatlanságát kérdőjelezi meg, amely időszakban gyakorlatilag nem engedélyezték harmadik országok állampolgárainak a munkavállalást az Európai Közösségben. Történelmi tapasztalatok alapján a bevándorlók előtt nyitva álló országok (a szudéta-németeket és a kelet-poroszországi menekülteket befogadó NSZK a második világháború után, a zsidó diaszpórának otthont adó Izrael, az USA stb.) sokat profitáltak az újonnan jöttek szakképzettségéből, vállalkozási készségéből és a helyi lakosokénál erősebb teljesítményorientációjából. Az USA-ban évtizedekig számottevő nemzetgazdasági megtakarítások forrása volt az ún. „brain drain”, a szakképzett munkaerő befogadása, mert meg lehetett takarítani a képzési költségeket. Az amerikai félvezetőipar kiemelkedő mértékben támaszkodott a bevándorolt ázsiai munkaerőre. (A vietnámi háború befejezése után sok menekült érkezett az USA-ba Dél-Vietnamból.)

A bevándorlás korlátozásának egyik legfőbb indokként a bérszínvonal-különbségeket említik. Amerikai tapasztalatok alapján hetven százalékos bérkülönbségek már erőteljes migrációt váltanak ki. Portugália és Spanyolország EK-csatlakozásának tapasztalatai is arra utalnak, hogy a közösségi kereseti szint 60–70 százalékának az elérése jelentette azt a határt, ami érezhetően visszafogta, mérsékelte a migrációt. Ha a bérkülönbség két ország között harminc százaléknál kisebb, akkor a fejlettebből a fejlettebb országba való kivándorlás nem tömeges.

Egyébként az EU-tagállamok közötti migráció sem volt jelentős. Az 1990 és 1996 közötti időszakban a tagállamok közötti munkaerőmozgás a népesség öt-hat százalékára terjedt ki. Leginkább portugálok vállaltak munkát az NSZK-ban és Luxemburgban.

Egyelőre nem válaszolható meg az a kérdés, hogy a szakszervezeti és az általános politikai ellenállás meddig odázza el a Közösség munkaerőpiacának a megnyitását harmadik országok, sőt a tagjelölt közép- és kelet-európai országok előtt. Az EU-csatlakozást követően a Bizottság nem kívánja engedélyezni a magyar munkaerő szabad munkavállalását.

Az EU-országokban történő magyar munkavállalás nem öltene tömeges méreteket a korlátok eltörlése esetén sem. Szakértői becslések szerint az újonnan csatlakozó közép- és kelet-európai országokból várható bevándorlás nem érné el az EU-tagállamok lakosságának három százalékát.

Az egyik leglényegesebb nem adminisztratív korlát a nyelv. Az EU-országokban azokon a területeken csekély a munkaerő-kereslet, ahol nincs szükség nyelvtudásra (pl. építőipar).

Becslések szerint a magyar lakosság mindössze tíz százaléka tud idegen nyelvet. A nyelvtudás minőségéről nincs megbízható információ. A munkavállalást az is nehezíti, hogy a magyar lakosság nyelvtudásában az angol és a német dominál. Ezzel a nyelvismerettel Nagy-Britanniában és Írországból, illetve az NSZK-ban és Ausztriában lehetne elhelyezkedni kvalifikált munkakörben. Nem zárható még ki olyan „kozmpolitá” országban történő munkavállalás, mint például Hollandia vagy esetleg Belgium. A dél-európai vagy a franciaországi munkavállaláshoz viszont elengedhetetlen a fogadó ország nyelvének az ismerete. Nagy-Britannia és Írország esetében korlát lehet a kulturális távolság.

Empirikus tapasztalatok alapján Magyarországon a fiatalok szívesen mennek el néhány évre külföldre tanulni és dolgozni, de azután hazatérnek. Már ma is számottevő a külföldön tanulók száma. A szakmunkások és a betanított munkások még kevésbé készek arra, hogy szülőföldjüktől távol dolgozzanak. Még az országon belül is nehezen változtatnak lakóhelyet. Következésképpen a felsőfokú végzettségűek számára – a korlátokkal együtt – nagyobb lesz a külföldi munkavállalás vonzereje és lehetősége, mint az általános iskolai és a középfokú szakképzettétek számára.

Ami az Európai Unió állampolgárainak magyarországi munkavállalását illeti, a nyelvi korlát miatt még vonzó gazdasági feltételek esetén sem lehet tömeges bevándorlással számolni. A múltbeli és a jelenlegi helyzethez hasonlóan a beáramlás zömmel vállalkozásindításhoz és menedzseri posztok betöltéséhez kapcsolódott, és nem volt tömeges méretű. Azt azonban nem lehet kizárni, hogy megfelelő feltételek esetén az EU-ban élő – az idősebb generációhoz tartozó – magyar diaszpóra jelentős hányada tér haza hosszabb-rövidebb időre, döntően nem munkavállalás céljából.

Magyarország legfőbb nemzetközi versenyelőnyét a kreatív és jól motiválható képzett munkaerő jelenti. Ezt a munkaerőt keresik a külföldi részesedésű vállalatok. Ugyancsak sok ország tapasztalata utal arra, hogy az oktatás terén könnyebb a felzárkózás a fejlett országok mögé, mint az egy főre jutó GDP tekintetében.

A felsőfokú szakemberek képzése olcsóbb Magyarországon, mint az Európai Unió tagállamaiban. Ugyanez vonatkozik a posztgraduális képzési formákra (pl. MBA) is. Elképzelhető annak a trendnek a kibontakozása, amely szerint az USA-hoz hasonlóan egyes nyugat-európai országok növekvő mértékben elégitik ki ilyen szakemberigényüket külföldről, beleértve Magyarországot. Ez várhatóan ellentmondásosan érinti az ország hosszú távú gazdasági fejlődési trendjeit.

A magyar gazdasági felsőoktatás bizonyos kontinentális nyugat-európaival szemben némi komparatív előnyrel rendelkezik. Elsősorban abban a vonatkozásban, hogy a gazdasági főiskolákon és egyetemeken, valamint a műszaki felsőoktatásban nagyobb mértékben támaszkodnak az angolszász típusú menedzserképzésre, mint például az NSZK-ban vagy Franciaországban vagy Olaszországban. Nyugat-Európában elsősorban pénzügyi vezetői munkakörben van kereslet angolszász MBA-vel rendelkező szakemberek iránt. A részvényesi érték maximalizálását középpontba állító, az általános vezetési tulajdonságok és képességek fejlesztését előtérbe helyező angolszász szemléletű felsőfokú és posztgraduális gazdasági képzés lehetővé teszi azt, hogy a kiképzett szakemberek a konkrét ágazattól függetlenül minden poszton megállják a helyüket.

Ennek az lehet az egyik következménye, hogy mind több felsőfokú végzettségű magyar gazdasági szakember számára válik vonzóvá a külföldi, azon belül nyugat-európai munkavállalás. Számuk mindazonáltal viszonylag csekély.

A másik következmény az lesz, hogy a külföldi részesedésű vállalatok esetében a külföldi karrierlehetőség könnyebben megnyílik a felsőfokú képzettséggel rendelkező magyar alkalmazottak előtt is. Ez már tömegesebb tendencia lehet, mint az előbbi. Vállalati szinten olcsóbb magyar állampolgárt alkalmazni Nyugat-Európában, mint helybéli. Ennek a trendnek már felfedezhető bizonyos jelei most is. Ha az oktatás-képzési költségek alacsonyabbak Magyarországon, mint a diplomás magyar munkavállalókat fogadó országokban, akkor ez közvetett, a humán tőkeképzés közvetítésével végrehajtott tőkeexportot jelent.

Különösen erős lehet ez a szívóhatás a globális multinacionális vállalatok esetében (függetlenül attól, hogy EU-országbeli vagy más székhelyű cégekről van szó) akkor, ha azok külföldi posztokra keresnek munkaerőt. A fejlett ipari országokban a munkaerő már nehezebben motiválható anyagilag, nehezebben vállal kiküldetést elmaradott országokba.

A többi közép- és kelet-európai ország felvétele az

EU-ba szintén szívóhatást gyakorolhat a felsőfokú munkaerő iránti keresletre. A kulturális közelség, egyes esetekben pedig a nyelvtudás miatt nő a kereslet a magyar munkavállalók iránt, a menedzser szemlélettel kapcsolatban elmondottak mellett. A közép- és a felső szintű menedzserek esetében Magyarország még legalább öt-hét évig versenyképes marad a volt szocialista országok nagy részével szemben. (Lengyelország részleges kivétel, ezen a téren Magyarország legfőbb versenytársa.) E szegmensben hosszú távon reális azzal számolni, hogy a frissen végzetek egy-két százaléka vállal hosszabb-rövidebb ideig munkát.

Az utóbbi egy-két évben mind több jel utalt arra, hogy a külföldi transznacionális vállalatok Magyarországra telepítik kutatás-fejlesztési részlegeiket. Ez globális irányzatnak tekinthető, hiszen például az indiai programozókat olcsóbb otthon fizetni, mint az USA-ban amerikai béreket adni nekik. Ennek a trendnek a folytatása a természettudományi és a műszaki értelmiségi képzésnek adhat perspektívát, mérsékelheti a kiáramlást. Itt nyilvánvalóan alkalmazott kutatásról és fejlesztésről van szó, nem pedig alapkutatásról.

E területen sem lehet kizárni a külföld elszívó hatását, de ezt esetenként ellensúlyozhatja a helyi karrierperspektívák javulása. A kifelé irányuló munkaerő-áramlás azonban várhatóan jóval kisebb lesz, mint a menedzserek esetében. (Becslések szerint jelenleg öt-hat ezer magyar kutató dolgozik külföldön [Magyar Hírlap 2001, 1. oldal]). Mindezek alapján hosszú távon akár évente három-öt százalékkal is nőhet e hatásnak betudhatóan a felsőfokú végzettségű munkaerő iránti kereslet a műszaki és természettudományi alkalmazott kutatásban.

Ugyanakkor a kis nemzetgazdasági dimenziójú országok túlnyomó többségéhez hasonlóan Magyarországon sincs perspektívája széles tartományban műszaki-tervezettudományi alapkutatások folytatásának. Az ilyen jellegű képzésnek azért nincs értelme, mert a végzetek nem fognak megfelelő munkát találni Magyarországon, így a képzés a külföld számára történik.

A kérdés ezek után az, hogy a várható trendek fényében hogyan térülnek meg a felsőfokú képzés ráfordításai. Lesz-e mód arra, hogy a magyar gazdaság is profitáljon a közvetett, azaz a humán tőkeképzésen keresztül végbe menő tőkeexportból.

A műszaki-tervezettudományi alkalmazott kutatás ráfordításainak nagy része megtérül, ha a transznacionális nagyvállalatok Magyarországra telepítik kutatás-fejlesztési részlegeiket. Ugyanez nem mondható el a graduális és posztgraduális gazdasági képzésről. Igaz azonban az

is, hogy ez utóbbi esetben a nagyságrendek is csekélyebbek, mint műszaki-természettudományi alkalmazott kutatásra való képzés esetében.

A tőkeexport mértékét mérsékelheti, ha a külföldön munkát vállaló diplomás jövedelmének egy részét hazautalja családjá támogatására. A felsőfokú végzettségű magyarok külföldi munkavállalása nemcsak közvetett tőkeexport, hanem hitelnyújtás is. Hitelnyújtásról akkor beszélhetünk, ha a külföldön munkát vállaló diplomás magyar később visszajön, vagy gazdaságilag aktív korban vagy nyugdíjasként. A megfelelő közösségi irányelvek átvétele után nem lesz akadályja annak, hogy ezek a munkavállalók nyugdíjukat Magyarországon élvezzék. A valóságban a közvetett tőkeexport és a közvetett hitelnyújtás nehezen választható el egymástól.

Ha nincs mód az oktatási költségek megtérülésére az „agyelszívás” miatt, akkor a közvetett tőkeexport mérséklése érdekében sürgősen vilápiaci árakra kell helyezni a gazdasági és műszaki felsőoktatást. Ezáltal mérsékelhető az országból kiáramló tőke.

A közvetett tőkeexportot csökkentheti a környező országokból Magyarországra irányuló diplomás bevándorlás, elsősorban az ott élő magyarok és/vagy magyarul beszélők köréből. E felfogásban Magyarország ugyanolyan szerepet tölt be az „agyelszívásban” regionális méretekben, mint az USA globális méretekben. Ez a bevándorlás a demográfiai trendek és a munkaerő iránti kereslet függvényében a felsőfokú végzettségűek jóval szélesebb tartományát érintheti, mint a diplomás magyarok külföldi munkavállalása, kevésbé koncentrálódik a gazdasági és a műszaki elitre. Ebben az esetben Magyarország közvetett tőkeimportőr lesz. Az így realizálódó tőkeimport mérsékelheti, vagy akár teljes mértékben ellensúlyozhatja a közvetett tőkeexportot.

Ami a közvetett tőkeimporthoz kapcsolódó társadalom- és gazdaságpolitikát illeti, a magyar társadalomban meglévő idegenellenességet mérséklő intézkedéseket célszerű hozni. A bevándorlás-politika célrendszerében meg kell jelentetni a közvetett diplomás munkaerőimportot, azaz a schengeni egyezményhez történő csatlakozást követően is lehetővé kell tenni a magyarországi munkavállalást.

#### Hivatkozások

- Angyal Ádám* (2000): Politikai vállalkozás. *Mozgó Világ*, 9. szám
- Erdős Gabriella–Földes Gábor–Óri Tamás–Véghelyi Mária* (1999): Az Európai Közösség adójoga. KJL-ERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest, 1999, 279 oldal
- Európai Unió (1998): Az Európai Unió szociális védelemről szóló egyes jogszabályai. Kétnyelvű kiadás, Németh & Pásztor International Kft., Budapest, 1998, 710 oldal
- Farkas György* (2000): Kamarák és vállalati érdekképviselők az integrációs felkészülésben. Osiris Kiadó, Budapest, 134 oldal.
- Hargreaves Dedora* (2000): EU launches immigration plan. *Financial Times*, november 22., 1. oldal.
- Losonczi Miklós* (1995): A magyar vállalatok és az Európai Unió. *Ipargazdasági Szemle*. XXVI. évfolyam, 1–2. szám, 113–128. oldal
- Losonczi Miklós* (2001): Bevándorlási politika az EU-ban. *Magyar Hírlap*, 34. évfolyam, 37. szám, február 13., 7. oldal.
- Magyar Hírlap* (2001): január 19.
- Oláh Gábor* (2001): Kedvezmények csak 2003-ig. *Világgazdaság*, XXXIII. évfolyam, 33. (8048.) szám, 2–3. oldal.
- Schuchtar Endre* (1999a): Az ipari termékek tanúsítása Európában. ITD Hungary, Budapest, 1999, 102 oldal
- Schuchtar Endre* (1999b): Európai technikai jogharmonizáció a gépiparban. ITD Hungary, Budapest, 1999, 114 oldal
- Szakál Róbert* (1995): Közbeszerzések. A nemzetközi jogi szabályozás kérdései. Európai Unió, a Világgazdaság melléklete, 1995. május, 6–8. oldal
- Tóth Judit* (1998): A helyi önkormányzatok európai szintű szabályozása. Megjelent: Horváth M. Tamás (szerk.): Európai integráció az önkormányzatok szemszögéből. A Demokratikus Helyi Közigazgatás Fejlesztéséért Alapítvány és a Közigazgatás Korszerűsítési Kormánybiztos támogatásával kiadja a Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest, 1998, 154 oldal.
- Útmutató vállalkozóknak (1995): Részvétel EU-versenytárgyalásokon. Európai Unió, a Világgazdaság melléklete, 1995. július-augusztus, 8. oldal.
- Várhelyi Olivér–Varga Katalin–Kerekes Pál* (1998): Közbeszerzés az Európai Unióban. *Európa Füzetek*, ITD Hungary, Budapest, 219 oldal

A kis- és közepes vállalkozásoknak nyújtott tanácsadás során érdemes külön kezelni

- egyrészt a problémák feltárását és megnevezését (diagnózis)
- másrészt a problémák megoldására vonatkozó javaslatokat (terápia).

Írásunk egy olyan részletes módszertant ismertet, amelynek célja kis- és közepes vállalkozások diagnózisának elkészítése.<sup>1</sup>

Az ismertetett diagnosztika formailag tekintve nem más, mint

- egy számos kérdésből álló, két szinten is strukturált kérdéskatalógus, melynek kérdéseiből a vállalat és az átvilágítás jellegétől függően legalább százat, de legfeljebb ezret kell feltenni,
- valamint útmutató ahhoz, hogy a válaszok alapján miként kell elkészíteni a vállalat értékelését, a cég diagnózisát.

A diagnosztika több célra is felhasználható:

- Egyes vállalkozások átvilágítása esetén a tanácsadási munka vezérfonalaként lehet hasznosítani.
- Egyazon régió vagy egyazon ágazat számos vállalkozásának párhuzamos, felmérés jellegű átvilágítása esetén az eredmények, a vállalkozások feltárt gyengeségei és kockázatai hozzájárulhatnak az igényorientált kis- és középvállalkozás fejlesztési politika kialakításához.
- Mivel a diagnosztika tisztán elvi és módszertani megközelítésben készült, ezért könnyen alkalmazható más országok KKV szektorainak fejlesztése során, például nemzetközi segélyprogramok kialakításának és lebonyolításának eszközeként.

Számos diagnóziskészítő módszer van forgalomban, de az eddig megjelent minősítő módszerek

- vagy nagyvállalatokra vonatkoznak, tehát olyan kérdéseket boncolgatnak, melyek egy kis- vagy középméretű vállalkozás esetében nem válaszolhatók meg, számunkra irrelevánsak,
- vagy pedig cégmérettől független, elsősorban bankoknál alkalmazott vállalatértékelő eljárások, amelyek főleg pénzügyi alapon közelítik meg a vállalatértékelést.

<sup>1</sup> Az írás azt a részletes kis- és középvállalkozási SWOT diagnosztikát ismerteti, amelyet a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány megbízásából az Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft., valamint a Hitesy és Bartucz Üzleti Tanácsadó Iroda közösen készített 2000 márciusában

Az itt ismertetett módszertan ennek a hiánynak a pótlására kíván egyfajta megoldást adni. Kifejezetten kis- és közepes vállalkozások számára készült és az általa segített diagnóziskészítés célja sokkal általánosabb, mint egy-egy alkalmi célhoz kötődő átvilágítás. Ehelyett a vállalkozás egésze és annak általános értelemben vett fő célja állnak a diagnóziskészítési munka középpontjában.

A tanácsadási diagnosztika fő célja, hogy szellemi hozzáadott értékkel gyarapítsa, sőt: az adott körülmények, piaci adottságok, ellátottsági és tőkésítettségi helyzet mellett maximalizálja az ügyfél vállalkozás értékét. A diagnóziskészítés tehát határozottan más műfaj, mint a benchmarking. Míg a diagnóziskészítés a vállalkozást és annak funkcióit önmagában tekinti, és a cég mű-

ködésének szűk keresztmetszeteit tárja fel, addig a benchmarking lényege a más, sikeresebb vállalkozásokkal való összehasonlítás.

A vállalkozások működésének elméletével és gyakorlatával foglalkozó kézikönyvek egyetértenek abban, hogy a vállalkozás fő célja *saját értékének növelése*. A vállalkozás teljesítményének legjobb mércéje a vállalkozás értéke, még akkor is, ha a céget nem akarják eladni. A diagnosztika elkészítése során a tanácsadó vagy a vállalkozó hagyományos értelemben nem értékeli fel a vállalatot – azaz nem határozza meg annak árát –, de munkájának célja, hogy kiderüljön, a fő vállalati funkciók (stratégia, pénzügy, marketing-értékesítés, szervezeti-személyügyi terület és logisztika):

- melyike működik olyan jól, hogy a vállalkozás erősségeként, lehetőségeként növeli a cég értékét,
- és melyik funkció képvisel gyengeséget, vagy ad teret belső vagy külső fenyegetettségnek, ezáltal csökkentve a cég értékét.

Ez a fogalmi keret ahhoz a cégátvilágítási módszercsoporthoz kapcsolódik, amelyet a SWOT betűszóval szoktak jellemezni. (Strengths = erősségek, Weaknesses = gyengeségek, Opportunities = lehetőségek, Threats = fenyegetettségek.)

A tanácsadás során alkalmazott diagnosztika tehát nem azonos a vállalkozás pénzügyi értelemben vett értékelésével, a cég piaci értékének meghatározásával, de szoros kapcsolatban áll azzal. Mindkét feladat esetében fel kell tárni a vállalkozás működésének és fejlődésének erőnyeit és tartalékait, de szűk keresztmetszeteit és akadályait is.

FUTÓ Péter–IHÁSZ Anita

## KIS- ÉS KÖZEPES VÁLLALKOZÁSOK DIAGNOSZTIKÁJA

A szerzők egy olyan, részletes módszertant ismertetnek, amely SWOT analízis segítségével lehetővé teszi kis- és közepes vállalkozások diagnóziskészítését.

A tanácsadók sokszor tapasztalják, hogy valamely vállalkozás olyan problémával fordul hozzájuk, amely valójában csak tünete a vállalkozás egy vagy több alproblémájának. Ilyen esetben a tanácsadónak készen kell állnia arra, hogy – amennyiben ügyfele is így kívánja – a cég egyfajta diagnózisát állítsa fel.

Mivel az átvilágítást a tanácsadó a vállalkozó vagy a menedzser aktív segítségével valósíthatja csak meg, ezért az ilyen értékelés gyakran elválaszthatatlan az önértékeléstől. A katalógus kialakítása során célunk volt, hogy az átvilágítás akár tanácsadó segítsége, közreműködése nélkül is elvégezhető legyen – mintegy tükröt tartson az önvizsgálatot végző vállalkozó és vállalkozása elé.

*A diagnosztika építőkövei: modulok és almodulok, ténykérdések és értékelő kérdések.*

A módszertan a vállalkozás azon *funkcióit* emeli ki, nevezi meg és ad hozzájuk diagnosztikai segédletet, vezérfontalat, amelyek a legtöbb kis- és közepes vállalkozás működését jellemzik, meghatározzák. Ilyen funkciók a stratégia, a pénzügy, a marketing-értékesítés, a szervezeti-személyügyi terület és a logisztika. A diagnosztikában mind az öt fent nevezett funkcióknak egy-egy modul felel meg.

A funkciók *alfunkcióira* tagolódnak, így például a logisztikai funkció része a raktárgazdálkodási és a szállítási alfunkció. A diagnosztikában mind a húsz (funkciónként négy) alfunkciónak egy-egy almodul felel meg.

Valamennyi alfunkció esetén megfogalmaztuk azokat a *kérdéseket*, amelyek

- egyrészt leíró, ténymegállapító jellegűek (például hogy hány alkalmazottja van a cégnek),
- másrészt értékelő, minősítő jellegűek. Például ilyen értékelő kérdés, hogy a vállalkozás a kellő gyakorisággal készíti-e terveket. A minősítő kérdések – és csak ezek – mindig ötfokú skálán helyezendők el.

#### Az átfogó értékelés felépülése a részletek értékeléséből

A diagnosztikán belül

- az egyes vállalati funkcióknak *modulok*,
- az egyes funkciókon belül pedig az *alfunkcióknak almodulok* felelnek meg.

A diagnózis úgy készül, hogy

- az egyazon diagnosztikai almodulon belüli egyes kérdésekre adott válaszok alapul szolgálnak az alfunkció értékeléséhez,
- az egyazon modulon belüli egyes alfunkciók értékelése pedig alapul szolgál a funkció értékeléséhez.

A minősítő munkának a módja a következő: az átvilágító a cég tekintetében releváns értékelő kérdések esetében osztályzatot ad a vállalkozás teljesítményére, fejlettségére, ellátottságára, felkészültségére. Ezek az 1 és 5 közé eső osztályzatok tényeken alapulnak, tehát figyelembe veszik a tényleíró kérdésekre kapott válaszokat. Mégis szükségszerű, hogy ezek az átvilágító tapasztalatait, sőt értékítéletét is tükrözzék. A szubjektivitás nem küszöbölhető ki, de a diagnosztika módszertana lehetőséget ad

- *egyrészt a ténykérdésekre adott válaszok és az értékelések összevetésére,*
- *másrészt, a későbbiekben – a diagnosztika széles körű alkalmazása során – bizonyos, az ügyfél vállalkozások típusaitól elvárható normák, sztenderdek meghatározására.*

Az, hogy a diagnózis egy-egy részkérdés, alfunkció vagy funkció szempontjából a vállalkozást többé vagy kevésbé ítéli sikeresnek, elsősorban az értékelést végző felelőssége. Az ő döntései, mérlegelése alapján alakul ki az a kép, hogy az adott funkció vagy alfunkció

- *pozitívan járul-e hozzá az ügyfél vállalkozásának értékéhez,*
- *vagy éppen akadályt képvisel az értéknövelési folyamat során.*

A minősítőnek valamennyi alfunkció (almodul) esetében, az oda tartozó kérdések alapján egy összetett értékelő állítást kell képeznie. Például a szállítást mint alfunkciót együttesen értékelő állításnak a szállításra vonatkozó kérdések alapján összességében kell véleményt mondaniuk arról, hogy a vállalkozás ezen alfunkciója szűk keresztmetszetet képez-e, vagy éppen ellenkezőleg: érdemben hozzájárul a cég értékének növeléséhez. Az összetett értékelés *nem egyszerű átlagolás útján keletkezik*, hanem a diagnosztikát végző józan mérlegelésének eredménye.

A fő funkciókat ehhez hasonló módon kell értékelni. *Összesíteni* – de nem összegezni, nem átlagolni – kell az egyes alfunkciókat egyetlen számmal jellemző értékelő mutatókat. Így például a személyügyi-szervezeti funkció összesített értékelése a benne foglalt négy alfunkció súlyozott értékelésétől függ. A súlyozott értékelés azt jelenti, hogy figyelembe kell venni az egyes *alfunkcióknak a funkcióban betöltött relatív jelentőségét*, súlyát. Például egy családi vállalkozásnál a „humán erőforrás és szervezet” funkcióban csak csekély jelentősége van a „szervezeti struktúra” alfunkciónak, vagy egy ingatlanközvetítő cégnél a telephely jó megválasztása mellett eltörpülhet a szállítás jelentősége.

Az egyes értékelő kérdésekre, alfunkciókra és funkciókra adott osztályzatok tehát

- *nem szükségszerűen azt fejezik ki, hogy a vállalkozás más*

hasonló vállalkozáshoz képest mennyire kielégítően oldotta meg az adott feladatot,

- hanem a funkció megvalósítását aszerint értékeli, hogy az
- a vállalkozás gyengeségeihez, fenyegetettségeihez járult-e hozzá,
- vagy épp ellenkezőleg: a vállalkozás erősségeihez, lehetőségeihez.

*A diagnosztika korlátai és annak adaptálása a vizsgált vállalkozás esetére*

A kérdések széles választékából az átvilágítónak kell kiválasztani azokat, amelyek az adott vállalkozás esetében értelmesek, relevánsak, az értékeléshez fontosak. A KKV-diagnosztikával megvizsgálendő vállalkozások többsége annyira kicsi, hogy természetes módon egyes funkciói vagy alfunkciói már csak a cég mérete miatt sem érdemelnek alapos vizsgálatot.

A vállalkozási tanácsadó nem rendelkezhet azokkal a speciális szakmai ismeretekkel, amelyek a vállalkozót jellemzik. Például a tanácsadótól nem lehet elvárni, hogy ismerje egy étterem vezetésének szakmai titkait, vagy egy informatikai cégnek akár csak a termékeit is. Ezért a diagnosztika kérdései között nem szerepelnek olyanok, amelyek az alaptevékenységre speciálisan jellemző szakmai, mesterségbeli hagyományokat, fogásokat kéri számon a vállalkozáson.

A diagnosztikát a vállalat méretéhez is adaptálni kell. A kisebb vállalkozások esetében az áttekintés bizonyos szempontból egyszerűbb, más szempontból pedig nehezebb.

- *A közepes cégek szervezete és szervezetsége több konkrét, számszerűsíthető adat figyelembevételét teszi lehetővé. Az egyes gazdálkodási területek szakmailag elkülönítetten, szakszerű információk nyújtásával ismerhetők meg. Ugyanakkor méretük, szervezeti komplexitásuk és szerteágazó tevékenységük, kapcsolatrendszerük nehezíti az átvilágító tisztánlátását.*
- *A kisebb vállalkozások nyilvántartása egyszerűbb, iránnyításuk kevesebb adattal, kevésbé mély elemzés, értékelés igénybevételével történik. A szervezet kevésbé tagolt, egy-egy irányító vagy gazdálkodó szakember több területtel foglalkozik, nem mindegyiken azonos szintű ismerettel. Az átvilágító nehezebben jut értékelhető, részletes adatokhoz, annak ellenére, hogy a kis és középvállalkozás egész gazdálkodási folyamatrendszere könnyebben áttekinthető.*

### **Összefoglaló értékelő táblázatok**

A cég értékelésének szerkezete hierarchikus. (1. táblázat, 2. táblázat) Ez azt jelenti, hogy

- *A diagnózis végeredménye; a vállalkozás értékelése összesen öt funkció szempontjából. Minden vállalkozási funkciót az azonos nevű modul értékeli.*
- *Mind az öt funkció értékelése egyenként (funkciónként) négy alfunkció értékelésén alapul. Minden vállalkozási alfunkciót az azonos nevű almodul értékeli.*
- *Valamennyi alfunkció értékelése a neki megfelelő almodulban felsorolt értékelő kérdéseken alapul.*

A 2. táblázat lehetőséget nyújt arra, hogy az átvilágítást végző szakember öntse az egyes modulokról alkotott összképet, és így összesítse a SWOT fogalmi keretnek megfelelően a vállalat egészére nézve az erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket és fenyegetettségeket. A funkciókat egytől ötig értékelő táblázat és ez a szöveges táblázat együttesen mutatja a vállalkozásról a diagnosztika során kialakult képet és ad útmutatást arra vonatkozóan, hogy hol és milyen problémákra vonatkozóan volna célszerű terápiát alkalmazni az adott vállalat esetében.

Az alábbiakban bemutatjuk, hogy az egyes modulok mely almodulokból állnak, melyek az adott funkció súlypontjai, értékelési szempontjai.

### **Stratégiamodul**

A diagnosztika stratégia moduljának a következő kérdésekre kell válaszolnia.

- *Megfogalmazták-e a cég alapelveit és jövőképét, realisak-e azok, és következetesen átteszik-e azokat cselekedetekbe?*
- *Következetesen és szervezeten érvényesítik-e a jövőorientációt a tervezéssel, fejlesztéssel, beruházással, innovációval kapcsolatos tevékenységek során?*
- *Hogyan gondolja a cég kapcsolatrendszerét a környezetben lévő üzleti és hatósági szervezetekkel, intézményekkel, társadalmi csoportokkal?*
- *Elkötelezte-e magát a cég termékeinek-szolgáltatásainak folyamatosan jó minősége mellett, és hogyan jelenik ez meg a cselekvésekben?*

A stratégiamodult alkotó almodulok:

- *Következetesség az üzletpolitikában*

*Alapelvek és fő célok megjelenítése cselekvésekben*

Mi a vállalkozás küldetése, melyek a céljai. Van-e a vállalatnak stratégiája és mi annak a lényege. Nyereséges vagy veszteséges-e a működés és ismeri-e ennek a kiváltó okait a vállalkozó. Rendelkezik-e jövőképpel a vállalkozás, meg tudja-e azt fogalmazni. Végül pedig: kinek és hogyan kommunikálja a cég a céljait, stratégiáját.

## A vállalkozás egyes funkcióinak és alfunkcióinak összefoglaló értékelése

FUNKCIÓ/MODUL NEVE	ALFUNKCIÓ/ALMODUL NEVE	ALFUNKCIÓ ÉRTÉKELÉSE	FUNKCIÓ ÉRTÉKELÉSE
<b>1. Stratégia</b>	Következetesség az üzletpolitikában	1 2 3 4 5	
	Jövőorientált tevékenységek	1 2 3 4 5	
	Külső kapcsolatok, a cég környezete	1 2 3 4 5	
	A minőség menedzselése	1 2 3 4 5	
	<b>Stratégia összességében</b>		<b>1 2 3 4 5</b>
<b>2. Pénzügyek</b>	Finanszírozás	1 2 3 4 5	
	Likviditás	1 2 3 4 5	
	Költséggazdálkodás	1 2 3 4 5	
	Jövedelmezőség – hatékonyság	1 2 3 4 5	
	<b>Pénzügyek összességében</b>		<b>1 2 3 4 5</b>
<b>3. Értékesítés és marketing</b>	Vállalkozási szervezet marketing vezéreltsége	1 2 3 4 5	
	Termékek és szolgáltatások megválasztása és piacképessége	1 2 3 4 5	
	Ügyfélkör megválasztása és igényeinek kielégítése	1 2 3 4 5	
	Versenyársak és versenyképesség	1 2 3 4 5	
	<b>Értékesítés és marketing összességében</b>		<b>1 2 3 4 5</b>
<b>4. Humán erőforrások és szervezet</b>	Személyi állomány	1 2 3 4 5	
	Humán erőforrás tervezés	1 2 3 4 5	
	Szervezeti struktúra	1 2 3 4 5	
	Menedzsment – vezetési stílus	1 2 3 4 5	
	<b>Humán erőforrások és szervezet összességében</b>		<b>1 2 3 4 5</b>
<b>5. Logisztika, ellátottság, felszereltség</b>	Telephely	1 2 3 4 5	
	Raktározás, anyag- és készletgazdálkodás	1 2 3 4 5	
	Szállítás	1 2 3 4 5	
	A vállalkozás gépei, berendezései	1 2 3 4 5	
	<b>Logisztika, ellátottság, felszereltség összességében</b>		<b>1 2 3 4 5</b>

2. táblázat

## A vállalkozás erősségei, gyengeségei, lehetőségei és fenyegetettségei funkcióként

FUNKCIÓ / MODUL	SWOT ELEMEEK	SZÓVEGES MEGNEVEZÉS
<b>1. Stratégia</b>	Erősségek	
	Gyengeségek	
	Lehetőségek	
	Fenyegetettségek	
<b>2. Pénzügyek</b>	Erősségek	
	Gyengeségek	
	Lehetőségek	
	Fenyegetettségek	
<b>3. Értékesítés és marketing</b>	Erősségek	
	Gyengeségek	
	Lehetőségek	
	Fenyegetettségek	
<b>4. Humán erőforrások és szervezet</b>	Erősségek	
	Gyengeségek	
	Lehetőségek	
	Fenyegetettségek	
<b>5. Logisztika, ellátottság, felszereltség</b>	Erősségek	
	Gyengeségek	
	Lehetőségek	
	Fenyegetettségek	

*Erősségek, gyengeségek, lehetőségek, fenyegetettségek (SWOT elemek) megjelenítése cselekvésekben*

Hogyan, kiknek a segítségével tárják fel a SWOT elemeket, lefedetik-e azt írásban, a felismert SWOT elemeknek megfelelő intézkedéseket hoztak-e? Speciálisan: hiányoznak-e egyes, a vállalkozáshoz szükséges eszközök, vannak-e jelentős kockázati tényezők – és ha igen, akkor hogyan ismerik fel e tényeket és hogyan veszik figyelembe a cselekvés során.

- *Jövőorientált tevékenységek*

*Tervezés*

A kérdések részletesen körbejárják, hogy létezik-e a vállalatban tervezés a vállalatnál, ha igen milyen formában, milyen területeken és milyen időtávra. Aktualizálják-e a terveket, vagy csak egyszer elkészítik őket, majd pedig az asztalfiókba teszik. Értékelésre kerül továbbá a tervek készítése mint folyamat.

*Fejlesztés, beruházás, innováció*

Történik-e valamilyen fejlesztés a cégnél, ha igen milyen területeken. Honnan, miből és hogyan finanszírozzák ezeket a fejlesztéseket. Mennyire fontos az innováció a vállalkozás esetében, mennyire kezelik prioritásként?

- *Külső kapcsolati rendszer, a cég környezete*

A kérdések vizsgálják az ügyfelekkel, beszállítókkal, alvállalkozókkal, szervezetekkel, hatóságokkal és persze a versenytársakkal történő együttműködés minőségét, tartósságát, kezelését.

- *A minőség menedzselése*

A kérdéscsoport megpróbálja feltárni, hogy mennyire hangsúlyos a vállalat életében a minőség ellenőrzése, a reklamáció kezelése, a tevékenység gondos elvégzése. Milyen ehhez kapcsolódó megelőző és ellenőrző, illetve fejlesztő típusú intézkedéseket tesznek.

**Pénzügyi modul**

A pénzügyi funkció az a terület, amely a vállalkozás átvilágítása során a legtöbb adatszerű megjelenítést igényli. A pénzügyi adatok köre forint mértékegységben tükrözi

- *a vállalkozás természetes mértékegységekben mérhető*
- *és viselkedési jellegzetességekkel leírható*

funkcióinak eredményeit és hiányosságait. Ezért a pénzügyi-gazdálkodási értékelés mintegy szintézisét adja a vállalkozás többi funkciójának. Ennek következtében a többi funkciónál történt értékelés összevethető, sőt szükség esetén ütköztethető a pénzügyi értékelés megállapításaival.

A pénzügyi-gazdálkodásra vonatkozó kérdések alkalmasak arra, hogy a tanácsadáshoz vezető két fontos alapesetben

- *hitelfelvétel és/vagy pályázat benyújtása vissza nem térítendő támogatásra*

- *beruházó (vagy tőkéstárs) felkutatása*

során a vállalkozásról a lényeges jellemzőket lehessen megfogalmazni.

A pénzügyi-gazdálkodási terület elemzését – a konkrét kérdésekre adott válaszokon kívül – különböző mutatószámok teszik lehetővé. A mutatók által jelzett tendenciákat azonban nem lehet abszolutizálni, ami azért is helytelen lenne, mert a követelmények a vállalkozás korától, méretétől és iparági sajátosságától függhetnek.

A pénzügyi mutatószámok útján történő elemzés realitását fokozza, ha a vállalkozás

- *több éve működik és ezért az elmúlt években elért eredmények tendenciája megállapítható, egyben összevethető a jövőbeni elgondolásokkal;*

- *beilleszthető az adott szakmai körbe és így a szakma átlagától történő eltérések tendenciája meghatározható.*

A pénzügyi átvilágításhoz szükséges alapidokumentumok a következők:

- *az utolsó éves mérleg és eredménykimutatás (számszerű és szöveges) a könyvszakértői záradékkal;*

- *a kiegészítő melléklet;*

- *az utolsó adóbevallás;*

- *a számviteli politika.*

A pénzügyi-gazdálkodási kérdéskatalógus nem lehet teljes körű. De a feltett kérdések köre elég széles ahhoz, hogy

- *jelentős részüik megválaszolása,*

- *valamint a válaszok összevetése a többi funkciók értékelésével*

elegendő alapot nyújtson a vállalkozás egész tevékenységének áttekintéséhez. A kérdéskör minden bizonnyal tartalmaz olyan kérdéseket, kérdéscsoportokat és mutatószámokat is, amelyek a vizsgált kis- és középvállalkozások egy részénél nem válaszolhatók meg.

A pénzügyi-gazdálkodási modul almoduljai főként a következőkre keresnek választ:

- *Finanszírozás*

Milyen a vállalkozásnál a finanszírozás időtávja (rövid- vagy hosszabb távú finanszírozás). Melyek a vállalatnál az esetleges pénzügyi nehézségek áthidalhatóságának lehetőségei. A kérdések igyekeznek feltárni, hogy fennáll-e a cég esetében az eladósodottság vagy van-e veszélye annak, hogy belátható időn belül bekövetkezik ez a helyzet. Vizsgálják továbbá, hogy tőkenövekedés vagy tőkevesztés jellemzi-e a céget.

- *Likviditás*

A kérdések vizsgálják a pénzügyi eszközök likviditásának stabil voltát, továbbá hogy megfigyelhető-e az anyagok

vagy készárúk túlzott felhalmozódása a vállalatnál. Értékelésre kerül továbbá a készletek értékelésének színvonalára, ill. a színvonal javításának lehetőségei és korlátai is.

#### • *Költségzöldkódás*

A kérdések feltárják és értékelik az elő- és utókalkuláció szervezettségét, hatékonyságát, a takarékoság mértékét, vagy éppen hiányát.

#### • *Jövedelmezőség figyelése és menedzselése*

A kérdések igyekeznek feltárni az árbevétel és a költségek arányát, az eredmények alakulását, a nyereség forrásait és ezek erősítésének lehetőségeit. Rávilágítanak az esetleges veszteség okaira és az okok kiküszöbölésének esélyeire.

### Értékesítés és marketing modul

Az értékesítési teljesítmény a vállalkozás üzleti eredményességének egyik legkomplexebb mutatója, egyben a piaci megmérettetés fontos jelzője. De az értékesítési tevékenység nem vizsgálható elkülönítetten, mert – a többi gazdálkodási funkcióhoz hasonlóan – szorosan összefügg a gazdálkodás egészével. Hiába nő gyorsan egy vállalkozás értékesítése, ha eközben jövedelmezősége romlik, vagy a fizetési határidők kitolódnak, a finanszírozási igény és időtartam növekszik, a vevőkör romlik, vagy a kintlevőségek, a kétes vevői állomány aránytalanul megugrik.

A vállalkozás értékesítési teljesítménye csakis a piaci lehetőségekkel, kitűzött célokkal, a versenytársak hasonló időszakban elért teljesítményével történő összehasonlításban értelmezhető. Önmagában lassú forgalombővülés is kaphat kedvező minősítést egy pangó piacon, míg a látszólag gyors forgalombővítés is jelezhet lemorzsolódást, amennyiben az adott piaci vagy vevői szegmens növekedése összességében gyorsabbnak bizonyul.

A marketing – értékesítés modul a következő almodulokból áll.

#### • *A vállalkozás szervezetének marketingvezéreltsége*

##### *A forgalom és annak dinamikája, jövedelmezősége*

Hogyan változott a forgalom az elmúlt időszakban, milyen tendencia várható. Voltak-e jellegzetes, kiugró pontok és kiszűrték-e ennek okait.

##### *Az értékesítés tervezése*

Van-e a vállalatnál értékesítési terv és felülvizsgálják-e azt rendszeresen.

##### *Piaci tájékozottság*

Gyűjtene-e információt a piacról, az őt körülvevő környezetről, tevékenységüket befolyásoló tényezőkről. Ha igen, melyek az információ forrásai, milyen rendszerességgel végeznek gyűjtést. Ha nem, annak vajon mi az oka. Górcső alá kerül továbbá, hogy a célok és a szervezet mennyire van összhangban, mennyire kiépített a marketing információs rendszer.

#### • *Termékek és szolgáltatások megválasztása és piacképessége*

##### *Termékstruktúra – szolgáltatásstruktúra*

A kérdések vizsgálják, hogy hogyan és milyen mértékben változott és változik a termékek/szolgáltatások köre, mi jellemző inkább a koncentráció vagy a diverzifikáció.

##### *A termékek/szolgáltatások piacképessége*

Mik a termék/szolgáltatás struktúra jellemzői, ezek versenyképessége? Nyomon követik-e a versenyképesség változását?

#### • *Ügyfélkör megválasztása és igényeinek kielégítése*

##### *Vevőstruktúra*

A vevők, ügyfelek jellemzése, stabilitás, koncentráció, fizetőképeség, tőlük való függés szempontjából.

##### *Vevőkapcsolatok minősége, kezelése*

A vevőkapcsolatok kezelése. Elemzik-e a vevők vásárlási döntéseit, azok kiváltó okait és mennyire egyeztetik ezeket a vállalati célokkal, stratégiákkal.

#### • *Versenytársak és versenyképesség*

Mennyire ismeri a vállalat a versenytársait, illetve a piaci pozícióját meghatározó tényezőket. A vállalat stratégiájának része-e a versenyképesség növelése.

### Humán erőforrások és szervezet modul

A munkahelyet teremtő vállalkozás nemcsak a vállalkozó magánjellegű céljait valósítja meg, hanem a társadalom szervező erejévé is válik: a vállalkozó nemcsak értelmes tevékenységhez és jövedelemhez juttatja polgártársait, hanem sok esetben képi is őket.

A kisvállalkozások növekedésének, de gyakran hatékony működésének is egyik legfontosabb korlátja, hogy sok vállalkozó nem szívesen alkalmaz újabb személyeket. Ennek nemcsak költségekai vannak, hanem egy bizonyos létszám felett a szervezetet egyetlen személy vagy család már nem tudja áttekinteni, és a létszámnövekedés új középvezetői feladatok nélkül megvalósíthatatlan. Középszintű vezetők alkalmazása, kinevezése után azonban a gazdálkodás egésze is megváltozhat.

A fentiek is mutatják, hogy egy vállalkozás létrehozásához és működtetéséhez – ha annak mérete meghaladja a szűk értelemben vett családi vállalkozás kereteit – mennyire elengedhetetlen a korszerű személyügyi politika és vezetési szemlélet kialakítása annak érdekében, hogy a szervezet stratégiai elképzelései időben és megfelelő hatékonysággal megvalósuljanak.

Szükséges, hogy a szervezetben olyan személyi állomány álljon rendelkezésre, mely felkészült, és képes

#### • *a gazdasági környezet változásaihoz rugalmasan alkalmazkodni,*

- *átgondolni a megvalósítandó célokat – legyenek azok bármilyen kicsik, egyszerűek is*
- *rugalmasan reagálni a bekövetkező változásokra.*

Minden vállalkozónak egyre inkább tisztában kell lennie azzal, hogy a legértékesebb eszközeinél is fontosabb a jó munkaerő. A megfelelő munkaerő megszerzése és megtartása, képzése, ösztönzése azonban egy kis- vagy közepes méretű vállalkozás esetében többnyire nehezebb feladat, mint egy nagyvállalkozás esetében. A kisvállalkozás sokkal nehezebben biztosít számukra versenyképes bért, juttatásokat, kedvező munkakörülményeket, mint a nagyvállalatok. Ezért a kis cégeknek sok esetben egyéb, nem anyagi jellegű juttatásokkal, így rugalmas és esetileg meghatározott munkaidővel, változatosabb és kreatívabb munkával kell kompenzálni hátrányukat.

*A humán erőforrások és szervezet modul a következő almodulokból épül fel:*

- *Személyi állomány*

Ez az almodul többségében ténykérdéseket tartalmaz a vállalatnál dolgozók képzettségéről, életkoráról, tapasztalatáról, a vállalat munkaerő-alkalmazási szempontjairól, illetve a fluktuáció mértékéről. Az értékelő kérdések azt kísérlik meg feltárni, hogy vajon – a tényadatok figyelembe vételével – megfelelő-e ez a személyi állomány a vállalkozás prioritásait, stratégiáját figyelembe véve, szükséges-e fejlesztés.

- *Humán erőforrás tervezés*

Létezik-e valamilyen átgondolt stratégia, tervezés a vállalat ezen funkcióját illetően. Van-e munkaköri leírás, ha igen betölti-e funkcióját. Honnan és hogyan választják a dolgozókat. Miképpen alakítják a bérezést, mi a bérezés alapja, milyen gyakran és mi alapján korrigálják a béreket. Fontos-e a vállalatnál a jutalom, az ösztönzés, milyen formái vannak ennek és ki „jogosult” rá. Létezik-e teljesítményértékelés, ha igen mi a célja, a formája, illetve gyakorisága. Ha nem tartják fontosnak, vajon miért nem.

- *Szervezeti struktúra*

Mi jellemzi a hatáskörök felosztását a vállalatnál. Tisztán követhető-e, hogy ki mikor és kitől kaphat utasítást. Mi a feladat kiadásának alapja. A szervezet elég rugalmas-e, célszerű-e, képes-e megfelelni a stratégiai céloknak, összhangban van-e a többi funkcióban kialakított célrendszerrel, képes-e kiszolgálni azokat.

- *Menedzsment – vezetési stílus*

Milyen a vállalat vezetése, mennyire merev a vezetési stílus. Milyen a kommunikáció a vállalatban belül, alkalmazkodik-e a vállalat tevékenységi típusához. Mennyire tölt be integráló szerepet a vezető, milyen feladatokat tart a kezében, alkalmaz-e menedzsment technikákat.

## Logisztika, ellátottság, felszereltség modul

A jelen fogalmi keretben a logisztika a vállalkozás

- *fizikai környezetének megválasztása,*
- *berendezésekkel való ellátása, valamint*
- *az alapanyagok, féltermékek, késztermékek tárolásának, mozgatásának, a cégbe és a cégen belüli áramoltatásának, szállításának menedzselése.*

A vállalkozás logisztikai funkciója a leginkább tevékenységfüggő. Tekintsük például csak a telephely kérdését. Egy vállalkozás telephelyének kiválasztásakor – a meglévő telephelyének értékelésekor – az egyik legfontosabb szempont annak fekvése. A telephely fekvésén

- *nemcsak a vállalkozás tágabb értelemben vett területi elhelyezését: a környéket, várost, a régiót stb. értjük,*
- *hanem a szűkebb értelemben vett fekvést: a helyszínt, épülettömböt, utcát is.*

Mindkettő fontos, mert a tágabb értelemben vett jó elhelyezésből származó előnyöket egy csapásra megsemmisíthetik a kedvezőtlen helyszín okozta hátrányok.

A telepítési kérdésekre adott válaszok értékelése során célszerű mérlegelni az alábbi szempontokat.

*Termelő (ipari) vállalkozások esetén.* A gyárakat, ipari termelő létesítményeket általában kijelölt ipari körzetekbe szerencsés telepíteni. Vannak olyan beépítési övezetek, amelyekben csak meghatározott tevékenységű üzemek működhetnek. Mérlegelni kell továbbá, hogy milyenek a szállítási feltételek, milyen messze van a piactól, mekkorák a szállítási költségek. Akkor ideális a telephely, ha a létesítmény a felvevő piac közepén van. A piac közelsége általában megelőzi a nyersanyagok közelségének szempontját. Ez alól azonban két kivétel van:

- *ha a gyártási folyamatban a termék előállításánál sok hulladék keletkezik, vagy*
- *romlandó nyersanyagot használnak fel a termelésben.*

Ezekben az esetekben célszerű, ha a vállalkozás a nyersanyagok közelében van.

*Nagykereskedelmi vállalkozás esetén.* A cél az, hogy a legtöbb vevőhöz a legközelebb legyen, kivéve ha vevői általában nem személyesen, hanem távközlési berendezések útján adják fel rendeléseiket. Szükséges a tevékenységhez alkalmas épület, raktár megléte. Lényeges továbbá, hogy jó vasúti vagy közúti szállítási lehetőségekkel rendelkezzen a készletek hatékony mozgatása érdekében.

*Szolgáltató vállalkozás esetén.* A szolgáltató vállalkozásoknál a hely alkalmasságának egyik legfőbb szempontja, hogy jók-e a munka feltételei, és a szolgáltatást igénybe vevők számára jól megközelíthető-e. Bevásárlóközpont közelében lenni rendszerint ideális állapot, kivéve ha túl nagy a verseny. A telephely kiválasztásához fontos ismerni a kiszolgálni kívánt vevőtípus (lakosság, cégek) igényeit.

*Kiskereskedelmi vállalkozás esetén.* Telephelyének, üzletének létesítése, helyének jó megválasztásakor – annak értéke-  
lésekor a következő szempontokat kell figyelembe venni:

- vevők vásárlóereje a környéken,
- a környék népességének száma, szokásai,
- verseny, konkurencia helyzete a környéken (hasonló profil),
- közlekedési lehetőségek,
- parkolás,
- a környező cégek,
- forgalom sűrűsége.

Ehhez hasonló módon lehet megkülönböztetéseket tenni például a szállítmányozás vagy raktározás kérdésében is.

*A logisztikai modul almoduljai a következő szempontok szerint értékelik és vizsgálják a vállalkozást:*

#### ● Telephely

Megfelel-e telephely mérete, elhelyezkedése, kialakítása a vállalkozás tevékenységének és a korszerű követelményeknek. Rendezettek-e a tulajdonviszonyok. Milyen a telephely ellátottsága, milyen a hulladékok kezelése.

#### ● Raktározás, anyag- és készletgazdálkodás

Tekintettel arra, hogy a vállalkozás tevékenységét a magas vagy alacsony anyag-, áru szükséglet jellemzi mennyire szervezett és naprakész a készletnyilvántartás, figyelés. Kellően megvan-e oldva a raktározás és a raktáron belüli anyagmozgatás.

#### ● Szállítás

Szükséges-e saját szállítóeszköz a vállalatnak. Ha igen, az kellően karban van-e tartva, figyelembe veszik-e a környezetvédelmi szempontokat a választásnál. Megbízható-e a szállítást végző személy. Értékelik-e, hogy a vállalkozás szállítási és eszközrendszere, kultúrája mennyire felel meg a vállalkozás céljainak és a korszerű követelményeknek.

#### ● A vállalkozás gépei, berendezései

Az alkalmazott technológia, a hozzá felhasznált berendezés korszerű-e, milyen ezen berendezések kihasználtsági foka. A vállalkozás alaptevékenységéhez szükséges gépek, berendezések és ezek használati és karbantartási kultúrája mennyire felel meg a vállalkozás céljainak és a korszerű követelményeknek. Megfelelő-e a cég számítógépekkel való ellátottsága, informatikai-távközlési tevékenysége összhangban van-e a vállalkozás céljaival.

Manapság sokat beszélnek az Internet világáról, a dot-kom cégé válásról, az internetes B2B szektorról, de vajon mi is az igazság hatékony vagy nem hatékony működésükről. Hol van a pénz, a profit, a hatékonyság? A Worldsites Hungary elemzése az Internetes cégek ezen oldalára világít rá.

Tavaly, 2000-ben Magyarországon rengetegen alapítottak dot-kom céget, ami divatos, modern üzletvitelnek számított, senki sem akarván lemaradni a versenyről. Sokan gyorsaságról, első indulókról beszéltek, úgy gondolták, ha valaki lemarad többet veszít, mint ha azonnal belevágná. De vajon ez csak ennyiről szólt volna? Rengeteg internetes tanácsadó cég látott napvilágot, biztatva partnereiket az internetes üzletvitelre. De vajon a cég specifikumait, érdekeit, tevékenységét mindig szem előtt tartották és aszerint adtak tanácsot, fogalmaztak meg javaslatokat? Amint az kiderül, valószínűleg nem. Rengetegen csak divatból, vagy divat diktálta tanácsok alapján hoztak létre olyan internetes üzletvitelt, ami alapján most megtorpannak és elgondolkodnak: vajon miért nem működik? Mi az, ami nem működik? Sokan még azt a kérdést is felteszik: Akkor ez azt is jelenti, hogy vége a dot-kom világnak? Nem, természetesen nem.

Vizsgálataink az alábbi következtetésekhez vezettek:

#### ● Subsidized, támogatott cégek bukása – piaci szabályok érvényesülése

Továbbra is lesznek, alakulnak dot-kom cégek, de alapvetően más szabályok szerint, mint korábban. Az, hogy ki, hogyan és mit csinál az Interneten, jelentős mértékben függ magától a cégtől, a piactól, célcsoportjától, specifikációitól, úgymond business stratégiájától és business modelljétől, és ezzel összefüggésben az offline-online integráció mértékétől. Tavaly a VCs (kockázati befektetők) szinte minden ötletre ráharaptak, bármilyen furcsa, ostoba is volt az, bízva abban, hogy ha csak egy is „bejön”, sokat fognak nyerni rajta. Az offline világban erre azt mondanánk: a subsidized business, vagyis a valamilyen szervezet, személy vagy az állam által támogatott üzlet sohasem működött hatékonyan, és soha nem is fog. Addig, amíg nem a piac diktálta üzletről van szó, ahol a piac szabja meg mire van szükség, mennyiért és hogyan, addig sohasem lesznek hatékony és rentábilis cégek. Ez történt a dot-kom világgal is. Most kezdik realizálni a piaci feltételek szigorát.

## AZ INTERNETES MŰKÖDÉS PROFITABILITÁSÁRÓL

a Worldsites Hungary  
elemzésének eredménye

*Kiskereskedelmi vállalkozás esetén.* Telephelyének, üzletének létesítése, helyének jó megválasztásakor – annak értéke-  
lésekor a következő szempontokat kell figyelembe venni:

- vevők vásárlóereje a környéken,
- a környék népességének száma, szokásai,
- verseny, konkurencia helyzete a környéken (hasonló profil),
- közlekedési lehetőségek,
- parkolás,
- a környező cégek,
- forgalom sűrűsége.

Ehhez hasonló módon lehet megkülönböztetéseket tenni például a szállítmányozás vagy raktározás kérdésében is.

*A logisztikai modul almoduljai a következő szempontok szerint értékelik és vizsgálják a vállalkozást:*

#### ● Telephely

Megfelel-e telephely mérete, elhelyezkedése, kialakítása a vállalkozás tevékenységének és a korszerű követelményeknek. Rendezettek-e a tulajdonviszonyok. Milyen a telephely ellátottsága, milyen a hulladékok kezelése.

#### ● Raktározás, anyag- és készletgazdálkodás

Tekintettel arra, hogy a vállalkozás tevékenységét a magas vagy alacsony anyag-, áru szükséglet jellemzi mennyire szervezett és naprakész a készletnyilvántartás, figyelés. Kellően megvan-e oldva a raktározás és a raktáron belüli anyagmozgatás.

#### ● Szállítás

Szükséges-e saját szállítóeszköz a vállalatnak. Ha igen, az kellően karban van-e tartva, figyelembe veszik-e a környezetvédelmi szempontokat a választásnál. Megbízható-e a szállítást végző személy. Értékelik-e, hogy a vállalkozás szállítási és eszközrendszere, kultúrája mennyire felel meg a vállalkozás céljainak és a korszerű követelményeknek.

#### ● A vállalkozás gépei, berendezései

Az alkalmazott technológia, a hozzá felhasznált berendezés korszerű-e, milyen ezen berendezések kihasználtsági foka. A vállalkozás alaptevékenységéhez szükséges gépek, berendezések és ezek használati és karbantartási kultúrája mennyire felel meg a vállalkozás céljainak és a korszerű követelményeknek. Megfelelő-e a cég számítógépekkel való ellátottsága, informatikai-távközlési tevékenysége összhangban van-e a vállalkozás céljaival.

Manapság sokat beszélnek az Internet világról, a dot-kom cégé válásról, az internetes B2B szektorról, de vajon mi is az igazság hatékony vagy nem hatékony működésükről. Hol van a pénz, a profit, a hatékonyság? A Worldsites Hungary elemzése az Internetes cégek ezen oldalára világít rá.

Tavaly, 2000-ben Magyarországon rengetegen alapítottak dot-kom céget, ami divatos, modern üzletvitelnek számított, senki sem akarván lemaradni a versenyről. Sokan gyorsaságról, első indulókról beszéltek, úgy gondolták, ha valaki lemarad többet veszít, mint ha azonnal belevágná. De vajon ez csak ennyiről szólt volna? Rengeteg internetes tanácsadó cég látott napvilágot, biztatva partnereiket az internetes üzletvitelre. De vajon a cég specifikumait, érdekeit, tevékenységét mindig szem előtt tartották és aszerint adtak tanácsot, fogalmaztak meg javaslatokat? Amint az kiderül, valószínűleg nem. Rengetegen csak divatból, vagy divat diktálta tanácsok alapján hoztak létre olyan internetes üzletvitelt, ami alapján most megtorpannak és elgondolkodnak: vajon miért nem működik? Mi az, ami nem működik? Sokan még azt a kérdést is felteszik: Akkor ez azt is jelenti, hogy vége a dot-kom világnak? Nem, természetesen nem.

Vizsgálataink az alábbi következtetésekhez vezettek:

#### ● Subsidized, támogatott cégek bukása – piaci szabályok érvényesülése

Továbbra is lesznek, alakulnak dot-kom cégek, de alapvetően más szabályok szerint, mint korábban. Az, hogy ki, hogyan és mit csinál az Interneten, jelentős mértékben függ magától a cégtől, a piactól, célcsoportjától, specifikációitól, úgymond business stratégiájától és business modelljétől, és ezzel összefüggésben az offline-online integráció mértékétől. Tavaly a VCs (kockázati befektetők) szinte minden ötletre ráharaptak, bármilyen furcsa, ostoba is volt az, bízva abban, hogy ha csak egy is „bejön”, sokat fognak nyerni rajta. Az offline világban erre azt mondanánk: a subsidized business, vagyis a valamilyen szervezet, személy vagy az állam által támogatott üzlet sohasem működött hatékonyan, és soha nem is fog. Addig, amíg nem a piac diktálta üzletről van szó, ahol a piac szabja meg mire van szükség, mennyiért és hogyan, addig sohasem lesznek hatékony és rentábilis cégek. Ez történt a dot-kom világgal is. Most kezdik realizálni a piaci feltételek szigorát.

## AZ INTERNETES MŰKÖDÉS PROFITABILITÁSÁRÓL

a Worldsites Hungary  
elemzésének eredménye

● *A fizikai világ szerepe – divat diktálta Internet cégek*

A támogatók/befektetők egyszerűen ötletekbe/technológiákba fektettek be a virtuális cégek esetében, a fizikai világ esetében pedig ötletre, divatra hivatkozva csinálták azt az interneten, amit csináltak. Valahogy mindenki figyelmen kívül hagyta a megfelelő üzleti modellt, de még a megfelelő üzleti modell sem elég, figyelmen kívül hagyta a fizikai világot, s annak jelentőségét teljes egészében. A pusztán virtuális cégek esetében szükséges a megfelelő üzleti modell és egy darab a fizikai világból. A fizikai cégek esetében pedig megfelelő integrált üzleti stratégiára épített internetes modellelre van szükség.

● *A hozzáadott érték szerepe*

Meg ha van is megfelelő business modell, azon cégek közül is csak az fog nyerni és fent maradni a rostán, akik hozzáadott értéket hoznak létre célcsoportjaik számára.

● *Hatalmas marketingköltségek*

Sokan hatalmas marketingköltségekbe vetették magukat mint pl. márka építés, marketingkampányok, banner hirdetések stb. vagy létrehoztak költséges infrastruktúrát. Sokan elfelejtik, mi is a marketing. A marketing nem egyenlő bannerrel vagy kutatással, ezek csak eszközök. A marketing célja eladni a terméket vagy szolgáltatást és ehhez kell az eszközöket jól felhasználni. Legelső és legfontosabb a marketingstratégia létrehozása vagyis azon mód meghatározása, hogyan fogja a cég uralni a piacot.

A könnyű pénzhez jutás/támogatás vagy divat diktálta üzletvitel hozzájárult ahhoz, hogy sokan felvették a pénzt és „futottak”, hogy le ne maradjanak, de úgy tűnik, kevesen futottak jó irányba. Ha a cégek marketingtevékenységeit vesszük figyelembe, nem tudom ki az, aki a sok brand közepette tudja, mi a különbség az egyik és a másik márka között. Valójában semmi. Már pedig különbségre való törekvés nélkül a meghalás veszélye fenyeget. Vagy gondoljunk az internetes megjelenések zavaros, összevissza, nem egyértelmű létrehozására. Egyszerűen szükség van az egyszerűsítésre, az egyértelműségekre való törekvésre, ésszerű megoldásokra. Ami elvezet a mai felismerésre, az egyszerűsítő marketing igényére a piacon.

● *A költségek eltérő eloszlása – operációs margin*

Sokszor emlegetjük, hogy az internetes üzletvitel emeli a hatékonyságot, mivel az értékesítési láncból kiesnek elemek. Mi azonban figyelmesen megvizsgáltuk, mi is zajlik. Ez valóban ilyen egyszerű: kiesnek elemek? Bár valóban kiesnek elemek, de a folyamatokat nem lehet ennyire leegyszerűsíteni, mert ami történik az nem más, mint a költségek eltérő eloszlása. Vagyis addig, amíg a fizikai világbeli kiskereskedő költsége lebomlik üzletre és eladókra, addig a virtuális szállítás/disztribúcióra, ügyfélszolgálati központokra bomlik le vagyis az operációs margin megközelítőleg ugyanaz marad mint a fizikai világbelié. Vagy ha pl. nyomdai tevékenységről van szó, akkor a nyomtatási költségek valóban eltűnnek, de helyette megjelennek a technológiai és arculat építési költségek.

Ha azt feltételezzük, hogy az operációs margin az online kereske-

delem esetében valóban nagy, akkor ez hatalmas online piaci megjelenést okoz és versenyt, ami leviszi az árat, és így a margint is, ami magával hozza a hatékonyság emelésének lehetőségét. Ez viszont megsemmisülhet azzal, hogy a versenytársak csak egy egérváltásra vannak.

Ettől függetlenül az e-commerce mégis értéket hoz létre a vevők számára, mégpedig oly módon, ami a hagyományos termelékenységi mérés módszerével nem mérhető, vagyis a megnövekedett választék, a minőség, a kényelmesség útján.

Csak azok fogják túlélni e háborút, akik megtalálják a termelékenység új útját, melynek mértéke legalább akkora mint a fizikai világ esetében.

● *Hol van a termelékenység?*

Ha megvizsgáljuk kizárólag az Internet adta termelékenységet, a következőkre lehetünk figyelmesek. A Worldsites Hungary elemzése alapján a termelékenység növekedése semmiképpen nem történik egyik napról a másikra, hanem csak hosszú távon megtérülő lehetőségéről van szó. Ugyanakkor ez a megtérülés sem olcsó, mivel az út költséges szervezeti változásokon és tanulási folyamaton keresztül vezet. És hogy hol lehet mindenképpen termelékenységnövekedésről beszélni és mekkoráról?

- A beszerzések online megvalósítása a B2B e-commerce tevékenységen keresztül mindenképpen a hatékonyság növeléséhez vezet, valamint a cégek közötti tranzakciók esetében mind a gyártási, mind pedig a szolgáltatási szférában.
- Minden nem PC-hez kötött információs alkalmazás esetében, amelyek a wireless technológiát alkalmazzák.
- Valamint a telemunkásoknál, akik az infrastrukturális tőkét költségcsökkentés végett alkalmazzák.

● *Mi a kapcsolat a termelékenység és a profit között?*

Fontos meglátnunk azt, hogy az üzleti modell mennyire lényeges, mert bár növekedhet a termelékenység, de a profitunk nem biztos hogy vele együtt nő, hanem esetlegesen csökken. Hogyan lehet? Termelékenységnövekedéskor a dolgozóknak többet kell fizetnünk, ami megeszi a cég profitját. Tehát a megfelelő businessmodell megválasztása lényegbevágó kérdés.

● *A második legjobb befektetés szerepe*

Amit egy befektetőnek és döntéshozónak sohasem szabad elfelejtenie, hogy amikor az egyik út mellett dönt tudnia kell, hogy az mennyire jó döntés. Ezt az ezen lehetőség és a második legjobb lehetőség adta megtérülés különbsége mutatja meg.

Ha figyelembe vesszük Magyarország GDP-t és a tőkebefektetéseket, akkor nem igazán lehet még egyelőre az IT javára írni bármi termelékenységnövekedést.

Összességében arra a következtetésre jutottunk, hogy nem szabad divat diktálta trendek szerint meggondolatlanul futni előre. Minden cég más, minden business modell és stratégia más. Egyedileg, specifikusan kell eldönteni kinek, mi és hogyan működik.

NYÁRI Ildikó

# KÖNYVISMERTETŐ

Sigvald J. HARRYSON

## ISMERTSÉG- ALAPÚ CÉGEK MENEDZSELÉSE

(Managing Know-Who Based  
Companies)

Edward Elgar, 2000 (Angol nyelven)

Harryson ebben a művében kiterjeszti és továbbfejleszti annak az új koncepciónak és azzal összhangban álló új stratégiájának a bemutatását, amely a kapcsolati háló módszeres építését és kiaknázását teszi a vállalati innovációs és technológiafejlesztési tevékenység egyik legfőbb pillérévé. Már ismertettük előző művét<sup>1</sup>, amely az itt közreadottak meglapozását szolgáló kutatásainak első fázisát foglalja össze. A szerző Japánban tanulmányozta innovációban élenjáró világcégek tevékenységét, és igen alapos és mélyreható kutató munkát végzett annak feltérképezésére, hogyan kezelik azok az innováció és a technológiafejlesztés menedzselését. Az ennek összegezését adó művének legfőbb üzenete, hogy az innovációs folyamat többé nem korlátozódik a know-howra – azaz a „tudni hogyan csináljuk” ismeretere – hanem inkább a „tudni kihez forduljunk” válik a támaszává. Ezt a megállapítást itt igen hangsúlyosan megerősíti, és egyben kiemeli, hogy ennek a kapcsolati hálóra támaszkodó stratégiának az alkalmazása nem japán specialitás, egyáltalán nem kötődik a japán cégek sajátos világához, hanem azt mások, így nagy nyugati cégek is magas színvonalon, sikerrel hasznosítják.

A korábbi és a jelen művében felsorakoztatott megállapításainak és az azok

tanulságait hordozó üzenetének lényege a következőkben összegezhető. 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 sikerre vitelében. Új koncepciót és ezzel összhangban új stratégiát mutat be, amely a kapcsolati háló módszeres építését és kiaknázást teszi a vállalati innovációs és technológia fejlesztési tevékenység egyik legfőbb pillérévé.

Harryson számunkra még új fogalmat vezet be: ez az ismertség-alapú cég. Felvázolja, hogyan működnek az ismertség-alapú, azaz kapcsolati hálóra támaszkodó vállalatok, hogy alkalmazzák az innováció és a technológia fejlesztés menedzselésében ezt a sajátos stratégiát és annak gyakorlati megvalósításait. A gyakorlati életből vett esettanulmányokkal, példákkal állítja elénk, 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 partnereket, külső erőforrásokat von be, és főként mindig tudja hova, kihez érdemes fordulnia ez ügyben.

Amint már a korábbi műve kapcsán is rámutattunk, maga az alapelv és annak bizonyos megvalósítási módozatai ősrégiek: azt tenni a cégünk tevékenységének egyik pillérévé, hogy bármilyen feladatot kell ellátnia, bármilyen problémát megoldania, mindig tudjuk, kihez érdemes ebben fordulni. Ezt lehet jól, jobban és felsőfokon művelni – rosszul is, de az nem érdemel szót. Amiről viszont itt Harryson ír, az valóban új és nagyon is figyelemre méltó: hogyan lehet ezt a vállalati innovációs stratégia egyik legfőbb pillérévé tenni. A gyakorlati alkalmazáshoz pedig annak műhelytitkait és hathatós fogásait tárja elénk, hogyan lehet ezt mesterfokon megvalósítani a cégek innovációs fejlesztő munkájában és az azt szolgáló K+F tevékenységben.

Harryson könyve gazdag példatár arra, hogy sikeres nagy cégek hogyan alkalmazzák a kapcsolati háló építését és a kapcsolatok kiaknázását innovációs munkájuk eszközeként. Kifejezetten módszertani útmutatóként is igen jól használható. Mondanivalóját az teszi igazán tanulságossá, hogy mindezt a gyakorlatból vett példák, esettanulmányok felsorakoztatásával és az azokhoz fűzött magyarázatok és értékelések segítségével mutatja be. Amint ezek szemléltetik és bizonyítják, ez a stratégia lehetővé teszi, hogy a cég, vagy éppen a részleg a lehető legjobb hatásfokkal használja fel mind a saját erőforrásait, mind pedig a kapcsolatok útján bevonható külső lehetőségeket. A példák konkrétak és belőlük világhírű nagy cégek idevágó gyakorlatát ismerhetjük meg – ettől egyszerre hitelesek és meggyőzőek is. A kisebb-nagyobb esettanulmányok, példák sorában olyan nálunk is nagy tekintélynek örvendő cégek ebbéli tevékenységébe és eredmé-

<sup>1</sup> Japán Technológia és Innováció Menedzsment (Japanese Technology and Innovation Management) Edward Elgar, 1998 (Angol nyelven)

nyeibe kapunk betekintést mint pl. A Dow Chemicals, Kodak, ABB, Ecsson, Sony, Philips, Texas Instruments, Nokia – és sorolhatnánk. Az ismertetések pedig elegendően részletesek ahhoz, hogy az olvasó jól átláthassa, hogyan kezelik ezek a cégek ezt a stratégiát, és nagyszámú, hasznosan felhasználható részletet és ötletet kapjon arra vonatkozóan is, hogyan valósították meg azt a gyakorlatban.

Sokatmondó az angol címben szereplő kifejezés is. Nyilvánvalóan szójáték, amely az utóbbi évek egyik különösen fontos tartalmú, és világszerte széles körben használt szakmai búvyszavára, a know-howra utal. Ez azt jelenti, hogy „tudni hogyan csináljuk”- azt, amit tenniünk kell. A korszerű gazdálkodásban a különböző feladatok, feladatsorok hatékony megvalósítására szolgáló egyes know-how-k a cégek legértékesebb eszközei közé tartoznak, a tőkejavakkal egyenrangúakként tartják számon, és többnyire jelentős, nemritkán döbbenetesen nagy pénzekért adják- veszik őket. Harryson e szójátékkal új fogalmat nevesít és sorakoztat fel: „tudni kihez forduljunk”. Feltehetően a formai hasonlósággal is érzékeltetni kívánja, hogy ennek a tudásnak a gazdasági értéke szintúgy igen nagy lehet.

A bevezető részben hangsúlyozza, hogy az itt bemutatásra kerülő menedzsment elvek és mechanizmusok általános érvényűek, és alkalmazásuk jelentősen növelheti azoknak a cégeknek a teljesítményét, amelyek elhatárolták, hogy a tudás az innováció menedzselésében állnak a know-how-ról a „tudni kihez forduljunk” alkalmazására. Lehetnek talán bizonyos fenntartásaink arra nézve, hogy itt valóban átállásra kell-e gondolni, és a „tudni kihez forduljunk” valóban a „tudni hogyan csináljuk” helyébe léphet-e. Engedjessék meg megkockáztatni azt a véleményt, hogy sokkal inkább célszerűnek ígérkezik a kettő együttes, észszerűen kombinált és egymást támogató alkalmazása. Ez jórészt azt is jelentheti, hogy a cég vagy a részleg valóban nem törekszik arra, hogy mester-

fokon és minden szükséges részletre kiterjedően megtanulja minden számára szükséges feladat ellátását, tehát valóban nem szerelkezik fel minden szükséges know-how birtoklásával, hanem bizonyos feladatokhoz bevonja azt, aki ezt jól tudja. Ehhez segíti hozzá a „tudni kihez forduljunk” stratégiája. Mindaz a gazdag tudásanyag és tapasztalat, gyakorlati példák hosszú sora, amelyet e mű felvonultat, egyáltalán nem cáfolja az utóbbi felfogást, sőt sokkal inkább igazolja azt.

A tudás és az innováció „tudni kihez forduljunk” alapú menedzselésének ismertetésével Harryson új megközelítési lehetőségeket és módokat kínál ahhoz, hogy hogyan lehet a cég sikeres a tudás-alapú gazdaságban, és hogyan oldhatja fel azokat az ellentmondásokat, amelyek egyrészt a kreatív alkotás, másrészt a gyors innováció szervezeti követelményei között feszülnek. Ezen megközelítések alapját az új hálózat-építési és kezelési stratégiák adják, valamint az így bevonható külső erőforrások kezelésének új módozatai. Kiemelést érdemel ebben

- A kutató-fejlesztő részlegekkel, illetve szakemberekkel együttműködésben végzett piackutatás és elemzés.
- A kívülről hozott, valamint az egyes részlegeknél rendelkezésre álló belső tudás cégen belüli terjesztését előmozdító belső hálózatok építése és működtetése.
- A cég K+F részlegeinek, illetve szakembereinek bekapcsolása a marketing és a gyártási tevékenységekbe a belső „tudni kihez forduljunk” mechanizmusok segítségével.

O.P.

David JOBBER

EURÓPAI

MARKETING

Műszaki Könyvkiadó, 1999

Első látásra meghökkentő cím: ugyan mitől európai a marketing? Már kezd-

jük megszokni, hogy az európai jelző használata úgy burjánzik nálunk, mint korábban egy másik diszítő – és ugyanúgy ki is üresedik. Itt azonban e jelzőnek valódi jelentése van.

Igen gazdag a marketing szakirodalma, ezért célszerű megválogatni kitől tanuljunk. Ezt a könyvet olyan kiváló szakember ajánlja, akinek a véleményét feltétlenül érdemes követni: Dr. Veres Zoltán, aki alkotó szerkesztőként segítette a magyar változat létrejöttét.

A marketing fogalmát igen sokan használják, sokkal kevesebben ismerik, és még kevesebben vannak, akik valóban érvényesítik is cselekvéseikben a marketing-szemléletmódot. Pedig ez utóbbi létfontosságú ahhoz, hogy sikeresek legyünk a piacon – legyen az az árucikkek, vagy éppen a nézetek, vélemények piaca. Érdemes tehát elsajátítani, ehhez pedig hasznos segítséget kínál-e mű. Veres Zoltán az előszavában elmondja, mivel emelkedik ez ki a téma irodalmából azon túl is, hogy szerzője, David Jobber nemzetközileg elismert marketingspecialista.

- *Felhasználóorientált*, azaz mindegyiket a tényleges felhasználókat, a marketing feladatok és problémák kezelésével foglalkozó vállalati szakembereket igyekszik segíteni. Ehhez naprakész ismereteket kínál nekik. Érzékelhetően jól alkalmazkodik a nem-marketing területén dolgozó vállalati szakemberek szükségleteihez is. Alkalmas arra, hogy a segítségével marketing-előképzettség nélkül is ellehessen sajátítani a legfontosabb marketingmódszerek alkalmazását.
- *Gyakorlatias*: a témát a gyakorlat nézőpontjából, elsősorban a napi, operatív döntésekre koncentrálna dolgozza fel. Gyakorlatias abban is, hogy a mondanivalójának megértését nagyon sok, az üzleti életből vett példa felmutatásával is segíti.
- *Európai orientációjú*: rendszeresen kitekint az egységesülő európai piacra.

Az már a magyar alkotóknak köszönhető, hogy az eredeti művet magyar nézőpontú elemekkel és példákkal is

nyeibe kapunk betekintést mint pl. A Dow Chemicals, Kodak, ABB, Ecsson, Sony, Philips, Texas Instruments, Nokia – és sorolhatnánk. Az ismertetések pedig elegendően részletesek ahhoz, hogy az olvasó jól átláthassa, hogyan kezelik ezek a cégek ezt a stratégiát, és nagyszámú, hasznosan felhasználható részletet és ötletet kapjon arra vonatkozóan is, hogyan valósították meg azt a gyakorlatban.

Sokatmondó az angol címben szereplő kifejezés is. Nyilvánvalóan szójáték, amely az utóbbi évek egyik különösen fontos tartalmú, és világszerte széles körben használt szakmai búvyszavára, a know-howra utal. Ez azt jelenti, hogy „tudni hogyan csináljuk”- azt, amit tenniünk kell. A korszerű gazdálkodásban a különböző feladatok, feladatsorok hatékony megvalósítására szolgáló egyes know-how-k a cégek legértékesebb eszközei közé tartoznak, a tőkejavakkal egyenrangúakként tartják számon, és többnyire jelentős, nemritkán döbbenetesen nagy pénzekért adják- veszik őket. Harryson e szójátékkal új fogalmat nevesít és sorakoztat fel: „tudni kihez forduljunk”. Feltehetően a formai hasonlósággal is érzékeltetni kívánja, hogy ennek a tudásnak a gazdasági értéke szintúgy igen nagy lehet.

A bevezető részben hangsúlyozza, hogy az itt bemutatásra kerülő menedzsment elvek és mechanizmusok általános érvényűek, és alkalmazásuk jelentősen növelheti azoknak a cégeknek a teljesítményét, amelyek elhatározták, hogy a tudás az innováció menedzselésében átállnak a know-how-ról a „tudni kihez forduljunk” alkalmazására. Lehetnek talán bizonyos fenntartásaink arra nézve, hogy itt valóban átállásra kell-e gondolni, és a „tudni kihez forduljunk” valóban a „tudni hogyan csináljuk” helyébe léphet-e. Engedjünk meg megkockáztatni azt a véleményt, hogy sokkal inkább célszerűnek ígérkezik a kettő együttes, észszerűen kombinált és egymást támogató alkalmazása. Ez jórészt azt is jelentheti, hogy a cég vagy a részleg valóban nem törekszik arra, hogy mester-

fokon és minden szükséges részletre kiterjedően megtanulja minden számára szükséges feladat ellátását, tehát valóban nem szerelkezik fel minden szükséges know-how birtoklásával, hanem bizonyos feladatokhoz bevonja azt, aki ezt jól tudja. Ehhez segíti hozzá a „tudni kihez forduljunk” stratégiája. Mindaz a gazdag tudásanyag és tapasztalat, gyakorlati példák hosszú sora, amelyet e mű felvonultat, egyáltalán nem cáfolja az utóbbi felfogást, sőt sokkal inkább igazolja azt.

A tudás és az innováció „tudni kihez forduljunk” alapú menedzselésének ismertetésével Harryson új megközelítési lehetőségeket és módokat kínál ahhoz, hogy hogyan lehet a cég sikeres a tudás-alapú gazdaságban, és hogyan oldhatja fel azokat az ellentmondásokat, amelyek egyrészt a kreatív alkotás, másrészt a gyors innováció szervezeti követelményei között feszülnek. Ezen megközelítések alapját az új hálózat-építési és kezelési stratégiák adják, valamint az így bevonható külső erőforrások kezelésének új módozatai. Kiemelést érdemel ebben

- A kutató-fejlesztő részlegekkel, illetve szakemberekkel együttműködésben végzett piackutatás és elemzés.
- A kívülről hozott, valamint az egyes részlegeknél rendelkezésre álló belső tudás cégen belüli terjesztését előmozdító belső hálózatok építése és működtetése.
- A cég K+F részlegeinek, illetve szakembereinek bekapcsolása a marketing és a gyártási tevékenységekbe a belső „tudni kihez forduljunk” mechanizmusok segítségével.

O.P.

David JOBBER

EURÓPAI

MARKETING

Műszaki Könyvkiadó, 1999

Első látásra meghökkentő cím: ugyan mitől európai a marketing? Már kezd-

jük megszokni, hogy az európai jelző használata úgy burjánzik nálunk, mint korábban egy másik diszítő – és ugyanúgy ki is üresedik. Itt azonban e jelzőnek valódi jelentése van.

Igen gazdag a marketing szakirodalma, ezért célszerű megválogatni kitől tanuljunk. Ezt a könyvet olyan kiváló szakember ajánlja, akinek a véleményét feltétlenül érdemes követni: Dr. Veres Zoltán, aki alkotó szerkesztőként segítette a magyar változat létrejöttét.

A marketing fogalmát igen sokan használják, sokkal kevesebben ismerik, és még kevesebben vannak, akik valóban érvényesítik is cselekvéseikben a marketing-szemléletmódot. Pedig ez utóbbi létfontosságú ahhoz, hogy sikeresek legyünk a piacon – legyen az az árucikkek, vagy éppen a nézetek, vélemények piaca. Érdemes tehát elsajátítani, ehhez pedig hasznos segítséget kínál-e mű. Veres Zoltán az előszavában elmondja, mivel emelkedik ez ki a téma irodalmából azon túl is, hogy szerzője, David Jobber nemzetközileg elismert marketingspecialista.

- *Felhasználóorientált*, azaz mindegyiket a tényleges felhasználókat, a marketing feladatok és problémák kezelésével foglalkozó vállalati szakembereket igyekszik segíteni. Ehhez naprakész ismereteket kínál nekik. Érzékelhetően jól alkalmazkodik a nem-marketing területén dolgozó vállalati szakemberek szükségleteihez is. Alkalmas arra, hogy a segítségével marketing-előképzettség nélkül is ellehessen sajátítani a legfontosabb marketingmódszerek alkalmazását.
- *Gyakorlatias*: a témát a gyakorlat nézőpontjából, elsősorban a napi, operatív döntésekre koncentrálna dolgozza fel. Gyakorlatias abban is, hogy a mondanivalójának megértését nagyon sok, az üzleti életből vett példa felmutatásával is segíti.
- *Európai orientációjú*: rendszeresen kitekint az egységesülő európai piacra.

Az már a magyar alkotóknak köszönhető, hogy az eredeti művet magyar nézőpontú elemekkel és példákkal is

kiegészítették, ami számottevően növeli a használati értékét az itteni olvasók számára.

Mindinkább meg kell tanulnunk a marketing felhasználását a kapcsolatok egyéb területein is. Ilyenek mindenkéltől a politikai marketing, a non-profit tevékenységek marketingje, a közösségi marketing. Jobber kiemeli, hogy a könyvben részletezett koncepciók, alapelvek és módszerek többsége ugyanúgy alkalmazható a nem üzleti jellegű tevékenységekre, mint az üzletiekre.

A marketing lényegére a mai napig nem született általánosan elfogadott definíció. Ilyet Jobber sem kínál, itt sorakozó gondolatai viszont elvezetnek a marketing leglényegesebb vonásaihoz. Egyik megfogalmazása: „A sikeres vállalatok visszatérő vásárlókra építenek: a marketing célja a hosszan tartó elégedettség és nem a rövid távú megelégedettség.” A modern marketing koncepcióról: „Akkor érjük el a vállalati célkitűzéseket, ha a versenytársaknál jobban megfelelnünk a vevői igényeknek, sőt meg is haladjuk azokat. ... Ezen koncepció alkalmazásához három feltételnek kell megfelelni: A vállalati tevékenységek sokkal inkább a vevők, mintsem például a gyártók megelégedtségére irányulnak. ... A vevői megelégedettség eléréséhez integrált erőfeszítés szükséges. A termelési, pénzügyi, kutatási és fejlesztési, műszaki és egyéb osztállyal is el kell hitetni, hogy a cég működésének középpontjában a vevői igényeknek kell állniuk. ... Az integrált erőfeszítések létrejöttéhez a vezetésnek hinnie kell abban, hogy csak megelégedett vevők biztosíthatják a vállalati célok elérését.”

Útmutatóként is kiemelkedő értékű, ahogyan Jobber felvázolja a piac által vezérelt és a befelől forduló – az ő szavával: *belsőleg vezérelt* – vállalatok közötti legfontosabb különbséget. Néhány a piac által vezérelt vállalat legfontosabb jellemzőiből:

- Ismerik a termékeiknek és szolgáltatásaiknak a versenytársakéhoz viszonyított értékét.
- Ismerik a vásárlók választási kritériumait és biztosítják, hogy a marketingmix a versenytársakénál jobban feleljen meg a követelményeknek.

■ A vevők közötti különbségek alapján szegmentálnak.

■ Próbálják megérteni a versenytársakat.

■ A marketingkutatásra fordított pénzt befektetésnek tekintik, hiszen ezáltal kerülnek közelebb a vevőkhöz.

■ Készek szervezeti változásokra is annak érdekében, hogy a cég megőrizze a maga és környezete közötti stratégiai egyensúlyt.

■ Azokat az alkalmazottakat díjazják, akik innovatívak és ehhez mernek kockáztatni.

■ Látens piacokat kutatnak: olyanokat, amelyeket más vállalatok még nem aknáztak ki.

■ Gyorsan reagálnak a lehetőségek kiaknázása érdekében – tudják, hogy a stratégiai rések hamar bezárulnak.

A vállalati marketing egyik legfontosabb és semmi mással nem pótolható feladata és egyben alapja a vevők magatartásának megértése. Jobber egy igen tanulságos fejezetet szentel a fogyasztók, valamint a szervezeti vevők magatartásának. Itt megjelenik az euro-fogyasztó fogalma is.

A további témakörökből:

*Piacszegmentáció és pozicionálás.* Miért vesződjünk? A piacssegmentáció folyamata és a célpiacon marketing. Pozicionálás.

*Termékmenedzselés.* Termékek és márkák. A termékvonal és a termékmix. Márkaépítés. Márkanév-stratégiák és választások. Termékvonalak és márkák piaci pályafutásának menedzselése. A termékéletciklus alkalmazása és korlátai. Márka és termékvonalportfóliók menedzselése. A növekedés termékstratégiái.

*Új termékek kialakítása.* Új termékek fejlesztési folyamatának menedzselése. *Árképzési stratégiák.* Versenytársakhoz igazodó árképzés. Vevőorientált árképzés. Árváltozások kezdeményezése.

*Reklám.* A kommunikáció folyamata. Elméletek a reklám működéséről. A reklámstratégia kialakítása.

*A személyes eladás és egyéb kommunikációs módszerek.* Értékesítési menedzsmet. A vásárlóösztönzés legfőbb típusai. Public Relations és médianyilvánosság. Direkmarketing.

*Disztribúció.* A közvetítők funkciói. Csatornastratégiák. Csatornamenedzsmet. Disztribúciós logisztika.

*Szolgáltatásmarketing.* A szolgáltatások menedzselése. A non-profit szervezetek marketingje.

Különösen érdekes és hasznos elemei a könyvnek a személyeknek nevezett tételek. Ezek gyakorlati kérdések összefoglalását, esettanulmányok bemutatását tartalmazzák. Jelentős részük a fontos kérdések magyar nézőpontú értékelését, valamint magyar vállalati esetek bemutatását adja, számos idézettel a honi sajtóból.

Jobber a tudományos dolgozatok követelményei és rendje szerint rengeteg hivatkozást tesz más szerzők véleményére, vizsgáldásaira, megállapításaira. Ezeket azonban az olvasó csak akkor ismeri meg, ha az itt megadott forrást elolvassa. Ez azoknak hasznos segítség, akik mélyebben is meg akarnak ismerni bizonyos témaköröket és képesek külföldi szakirodalmat eredetiben olvasni. A könyv használati értékét gazdagítja, hogy bőséges tárgymutatót is tartalmaz. Segítségével a napi gyakorlatban marketing kislexikonként is használhatjuk. Kevésbé felhasználóbarát viszont az az itt is megjelenő szerkesztési mód, amely a jegyzeteket nem a lap alján, hanem a fejezet végén helyezi el. Mindent egybevetve: tanulságos, hasznos, érdekes mű, érdemes elolvasni.

O.P.

ZALA Ernő

MATEMATIKAI

KÖZGAZDASÁGTAN

KJK-Kerszöv, Budapest 2000

Igen szép kiállítású és jól megírt könyvet tarthat a kezében az az olvasó, aki már találkozott a szerző legújabb mű-

kiegészítették, ami számottevően növeli a használati értékét az itteni olvasók számára.

Mindinkább meg kell tanulnunk a marketing felhasználását a kapcsolatok egyéb területein is. Ilyenek mindenkéltől a politikai marketing, a non-profit tevékenységek marketingje, a közösségi marketing. Jobber kiemeli, hogy a könyvben részletezett koncepciók, alapelvek és módszerek többsége ugyanúgy alkalmazható a nem üzleti jellegű tevékenységekre, mint az üzletiekre.

A marketing lényegére a mai napig nem született általánosan elfogadott definíció. Ilyet Jobber sem kínál, itt sorakozó gondolatai viszont elvezetnek a marketing leglényegesebb vonásaihoz. Egyik megfogalmazása: „A sikeres vállalatok visszatérő vásárlókra építenek: a marketing célja a hosszan tartó elégedettség és nem a rövid távú megelégedettség.” A modern marketing koncepcióról: „Akkor érjük el a vállalati célkitűzéseket, ha a versenytársaknál jobban megfelelnünk a vevői igényeknek, sőt meg is haladjuk azokat. ... Ezen koncepció alkalmazásához három feltételnek kell megfelelni: A vállalati tevékenységek sokkal inkább a vevők, mintsem például a gyártók megelégedtségére irányulnak. ... A vevői megelégedettség eléréséhez integrált erőfeszítés szükséges. A termelési, pénzügyi, kutatási és fejlesztési, műszaki és egyéb osztállyal is el kell hitetni, hogy a cég működésének középpontjában a vevői igényeknek kell állniuk. ... Az integrált erőfeszítések létrejöttéhez a vezetésnek hinnie kell abban, hogy csak megelégedett vevők biztosíthatják a vállalati célok elérését.”

Útmutatóként is kiemelkedő értékű, ahogyan Jobber felvázolja a piac által vezérelt és a befelől forduló – az ő szavával: *belsőleg vezérelt* – vállalatok közötti legfontosabb különbséget. Néhány a piac által vezérelt vállalat legfontosabb jellemzőiből:

- Ismerik a termékeiknek és szolgáltatásaiknak a versenytársakéhoz viszonyított értékét.
- Ismerik a vásárlók választási kritériumait és biztosítják, hogy a marketingmix a versenytársakénál jobban feleljen meg a követelményeknek.

■ A vevők közötti különbségek alapján szegmentálnak.

■ Próbálják megérteni a versenytársakat.

■ A marketingkutatásra fordított pénzt befektetésnek tekintik, hiszen ezáltal kerülnek közelebb a vevőkhöz.

■ Készek szervezeti változásokra is annak érdekében, hogy a cég megőrizze a maga és környezete közötti stratégiai egyensúlyt.

■ Azokat az alkalmazottakat díjazják, akik innovatívak és ehhez mernek kockáztatni.

■ Látens piacokat kutatnak: olyanokat, amelyeket más vállalatok még nem aknáztak ki.

■ Gyorsan reagálnak a lehetőségek kiaknázása érdekében – tudják, hogy a stratégiai rések hamar bezárulnak.

A vállalati marketing egyik legfontosabb és semmi mással nem pótolható feladata és egyben alapja a vevők magatartásának megértése. Jobber egy igen tanulságos fejezetet szentel a fogyasztók, valamint a szervezeti vevők magatartásának. Itt megjelenik az euro-fogyasztó fogalma is.

A további témakörökből:

*Piacszegmentáció és pozicionálás.* Miért vesződjük? A piacssegmentáció folyamata és a célpiacon marketing. Pozicionálás.

*Termékmenedzselés.* Termékek és márkák. A termékvonal és a termékmix. Márkaépítés. Márkanév-stratégiák és választások. Termékvonalak és márkák piaci pályafutásának menedzselése. A termékéletciklus alkalmazása és korlátai. Márka és termékvonalportfóliók menedzselése. A növekedés termékstratégiái.

*Új termékek kialakítása.* Új termékek fejlesztési folyamatának menedzselése. *Árképzési stratégiák.* Versenytársakhoz igazodó árképzés. Vevőorientált árképzés. Árváltozások kezdeményezése.

*Reklám.* A kommunikáció folyamata. Elméletek a reklám működéséről. A reklámstratégia kialakítása.

*A személyes eladás és egyéb kommunikációs módszerek.* Értékesítési menedzsmet. A vásárlóösztönzés legfőbb típusai. Public Relations és médianyilvánosság. Direkmarketing.

*Disztribúció.* A közvetítők funkciói. Csatornastratégiák. Csatornamenedzsmet. Disztribúciós logisztika.

*Szolgáltatásmarketing.* A szolgáltatások menedzselése. A non-profit szervezetek marketingje.

Különösen érdekes és hasznos elemei a könyvnek a személyeknek nevezett fejezetek. Ezek gyakorlati kérdések összefoglalását, esettanulmányok bemutatását tartalmazzák. Jelentős részük a fontos kérdések magyar nézőpontú értékelését, valamint magyar vállalati esetek bemutatását adja, számos idézzettel a honi sajtóból.

Jobber a tudományos dolgozatok követelményei és rendje szerint rengeteg hivatkozást tesz más szerzők véleményére, vizsgálódásaira, megállapításaira. Ezeket azonban az olvasó csak akkor ismeri meg, ha az itt megadott forrást elolvassa. Ez azoknak hasznos segítség, akik mélyebben is meg akarnak ismerni bizonyos témaköröket és képesek külföldi szakirodalmat eredetiben olvasni. A könyv használati értékét gazdagítja, hogy bőséges tárgymutatót is tartalmaz. Segítségével a napi gyakorlatban marketing kislexikonként is használhatjuk. Kevésbé felhasználóbarát viszont az az itt is megjelenő szerkesztési mód, amely a jegyzeteket nem a lap alján, hanem a fejezet végén helyezi el. Mindent egybevetve: tanulságos, hasznos, érdekes mű, érdemes elolvasni.

O.P.

ZALA Ernő

MATEMATIKAI

KÖZGAZDASÁGTAN

KJK-Kerszöv, Budapest 2000

Igen szép kiállítású és jól megírt könyvet tarthat a kezében az az olvasó, aki már találkozott a szerző legújabb mű-

vével. Az alcím a korszerű mikroökónómiai elemzés klasszikus és neoklasszikus szemléletű modelljeit ígéri, de a könyv nem annyira magukkal a modellekkel, felépítésükkel, létjogosultságukkal foglalkozik, hanem matematikai kezelésüket, megoldási módszereiket ismerteti az alkalmazott matematikai apparátus szükséges legteljesebb eszköztásának felhasználásával. A módszerek bemutatására a szerző tizenöt fejezetet szán, míg az esetleg hiányzó matematikai ismeretek felfrissítésére két függelék ígérkezik elégségesnek.

A fejezetek az első részben sorrendben az általános egyensúlyelemzéssel, termelési és fogyasztási modellekkel, a hatékonyság kérdésével, valamint speciális modellekkel foglalkoznak. A második rész témája termelési és hasznossági függvények, keresleti függvények, termelői döntések mikroökónómiai elemzése, s mindezek matematikai eszköztára. A legbővebb, harmadik rész tárgya az ártermelés és az áralakulás egyensúlyának többszektoros elemzése, előírva e követelményt az újratermelési és stracionáris állapotaira. Az utolsó fejezet a talán legismertebb és nálunk legtöbbet is használt ÁKM-t mutatja be.

Ebből következően azonban a könyv elolvasása után az olvasóban joggal támad olyan érzés, hogy hol volt itt közgazdaságtan, inkább csak az alkalmazott matematika közgazdasági címkejű fejezete. Minden feladat valamely absztrak, szubjektív vagy kváziszubjektív modellből indul ki, s azt oldja meg. Hogy aztán a modellnek mi köze van a valósághoz?... Ebbeli aggályait maga a szerző sem titkolja, s a recenziós véleménye is az, hogy a matematikai közgazdaságtan mindenekelőtt matematika, s csak alig közgazdaságtan.

A leglényegesebb és feltétlenül elvi különbség a matematika közgazdasági és természettudományos alkalmazása között ugyanis feltétlenül az, hogy míg a modellek az utóbbi esetben a valóságot írják le a lehető legegzaktabb módon, addig a közgazdasági modellek csak többé-kevésbé reális közelítések.

S ebből adódik talán a matematikai közgazdaságtan minden s figyelmen kívül sosem hagyható problémája. Amíg és amilyen mértékben a valóságot közgazdaságilag nem tudjuk megbízhatóan modellezni, addig e modellek bármilyen egzakt megoldása sem adja az igazából keresett eszközt a kezünkbe, s inkább csak a matematika fejlődését viszi előbbre, mintsem a közgazdaságtant.

E kiválóan felépített s megírt mű ellenében azután több elvi-szakmai kifogással nem is élhetünk. Gyakorlatilag azonban ezen alkotás gazdag ismeretanyaga csak nagyon áttételesen járul(hat) hozzá a magyar gazdaság – s általában bármely gazdaság – előtt álló problémák megoldásához.

A könyvet mindazonáltal jó szívvvel ajánljuk az *elméleti közgazdaságtan* minden érdeklődőjének. Alapműve lehet az egyetemi képzés keretében a matematikai közgazdaságtan  *fakultatív* oktatásának, s válhat minden olyan szakember nélkülözhetetlen kézikönyvévé, akik valamely közgazdasági problémájuk megoldásához matematikai módszereket kívánnak igénybe venni. Minden matematikai megoldás segíthet a valóság bonyolult összefüggéseinek feltárásában, s talán némelykor jól is közelíti azt. A közgazdaságtannak azonban, ha tudományá kíván válni, mindenekelőtt saját eszközöket kell kifejlesztenie és alkalmaznia egy a matematika valóságától gyökeresen különböző feladatkomplexum kezelésére és megoldására.

Seregély József

Luciano De CRESCENZO

## A GÖRÖG FILOZÓFIA RENDHAGYÓ TÖRTÉNETE

Tericum Kiadó

„*Filozófia* görög eredetű szó latin közvetítéssel, jelentése a bölcsesség szeretete, az alapvető meggyőződések gyö-

kereinek kritikai vizsgálata, valamint e hitek kifejezésében használt alapfogalmak elemzése. A filozófiai vizsgálódás középponti eleme számos történelmi civilizáció intellektuális történelmének.<sup>1</sup>” E könyv meglehetősen sajátos, de feltétlenül rokonszenves alkotás. Crescenzo művének rendhagyó volta abban nyilvánul meg, hogy érezhetően a magas színvonalú ismeretterjesztés, valamint az olasz neoralista stílus barátságos, olykor anekdotázó változatának házasságából született. Stílusa ingázik a rendszerint a hallgatók kedvenceinek számító, jó egyetemi előadók érdekes, gördülékeny, könnyen felfoghatónak szánt előadásmódja, valamint egy jókedélyű, intelligens olasz kávéházi értekezése között. Minden részében sikeresen érvényesül benne az a törekvés, hogy emberközeli legyen amit mond és ahogyan mondja.

A „fülszöveget” idézve, *Crescenzo jóvoltából szelemes, szórakoztató formában ismerkedhetünk meg a görög filozófiával, miközben érdekes anekdotákat tudunk meg magukról a filozófusoktól is. A népszerű olasz szerző kiváló ismerője és tolmácsolója az ókori görög kultúrának és filozófiának. Munkásságáért Athén díszpolgárává választották.*” Tény, hogy e műve inkább az első és értelemszerűen kissé felületes ismerkedésre szolgál, és nem vezet végig a görög filozófusok eszmévilágának mélységein. Egyetemi szigorlatra ne ebből készüljünk, viszont annak, aki a megismerésben nem ragaszkodik mindenképpen ahhoz, hogy a tudomány a fenséges, zord nagyság arcát mutassa, ez világos, jól érthető képet ad arról, mit alkottak és mit képviseltek az egyes iskolák, illetve filozófusok.

Crescenzo e könyvét „Salvatorenak írja, aki viceházmester-helyettes Nápolyban”. Nápoly itt nyilvánvalóan jelképe az étellel teli, mediterrán gondolkodásmódnak. Előszavának első mondatai igen jól jellemzik művének mind a rendeltetését, mind pedig a szemléletét:

<sup>1</sup> Encyclopaedia Britannica

vével. Az alcím a korszerű mikroökónómiai elemzés klasszikus és neoklasszikus szemléletű modelljeit ígéri, de a könyv nem annyira magukkal a modellekkel, felépítésükkel, létjogosultságukkal foglalkozik, hanem matematikai kezelésüket, megoldási módszereiket ismerteti az alkalmazott matematikai apparátus szükséges legteljesebb eszköztásának felhasználásával. A módszerek bemutatására a szerző tizenöt fejezetet szán, míg az esetleg hiányzó matematikai ismeretek felfrissítésére két függelék ígérkezik elégségesnek.

A fejezetek az első részben sorrendben az általános egyensúlyelemzéssel, termelési és fogyasztási modellekkel, a hatékonyság kérdésével, valamint speciális modellekkel foglalkoznak. A második rész témája termelési és hasznossági függvények, keresleti függvények, termelői döntések mikroökónómiai elemzése, s mindezek matematikai eszköztára. A legbővebb, harmadik rész tárgya az ártermelés és az áralakulás egyensúlyának többszektoros elemzése, előírva e követelményt az újratermelési természetes és stracionáris állapotaira. Az utolsó fejezet a talán legismertebb és nálunk legtöbbet is használt ÁKM-t mutatja be.

Ebből következően azonban a könyv elolvasása után az olvasóban joggal támad olyan érzés, hogy hol volt itt közgazdaságtan, inkább csak az alkalmazott matematika közgazdasági című fejezete. Minden feladat valamely absztrak, szubjektív vagy kváziszubjektív modellből indul ki, s azt oldja meg. Hogy aztán a modellnek mi köze van a valósághoz?... Ebbeli aggályait maga a szerző sem titkolja, s a recenziós véleménye is az, hogy a matematikai közgazdaságtan mindenekelőtt matematika, s csak alig közgazdaságtan.

A leglényegesebb és feltétlenül elvi különbség a matematika közgazdasági és természettudományos alkalmazása között ugyanis feltétlenül az, hogy míg a modellek az utóbbi esetben a valóságot írják le a lehető legegzaktabb módon, addig a közgazdasági modellek csak többé-kevésbé reális közelítések.

S ebből adódik talán a matematikai közgazdaságtan minden s figyelmen kívül sosem hagyható problémája. Amíg és amilyen mértékben a valóságot közgazdaságilag nem tudjuk megbízhatóan modellezni, addig e modellek bármilyen egzakt megoldása sem adja az igazából keresett eszközt a kezünkbe, s inkább csak a matematika fejlődését viszi előbbre, mintsem a közgazdaságtant.

E kiválóan felépített s megírt mű ellenében azután több elvi-szakmai kifogással nem is élhetünk. Gyakorlatilag azonban ezen alkotás gazdag ismeretanyaga csak nagyon áttételesen járul(hat) hozzá a magyar gazdaság – s általában bármely gazdaság – előtt álló problémák megoldásához.

A könyvet mindazonáltal jó szívvvel ajánljuk az *elméleti közgazdaságtan* minden érdeklődőjének. Alapműve lehet az egyetemi képzés keretében a matematikai közgazdaságtan *fakultatív* oktatásának, s válhat minden olyan szakember nélkülözhetetlen kézikönyvévé, akik valamely közgazdasági problémájuk megoldásához matematikai módszereket kívánnak igénybe venni. Minden matematikai megoldás segíthet a valóság bonyolult összefüggéseinek feltárásában, s talán némelykor jól is közelíti azt. A közgazdaságtannak azonban, ha tudományá kíván válni, mindenekelőtt saját eszközöket kell kifejlesztenie és alkalmaznia egy a matematika valóságától gyökeresen különböző feladatkomplexum kezelésére és megoldására.

Seregély József

Luciano De CRESCENZO

## A GÖRÖG FILOZÓFIA RENDHAGYÓ TÖRTÉNETE

Tericum Kiadó

„Filozófia görög eredetű szó latin közvetítéssel, jelentése a bölcsesség szeretete, az alapvető meggyőződések gyö-

kereinek kritikai vizsgálata, valamint e hitek kifejezésében használt alapfogalmak elemzése. A filozófiai vizsgálódás középponti eleme számos történelmi civilizáció intellektuális történelmének.”<sup>1</sup> E könyv meglehetősen sajátos, de feltétlenül rokonszenves alkotás. Crescenzo művének rendhagyó volta abban nyilvánul meg, hogy érezhetően a magas színvonalú ismeretterjesztés, valamint az olasz neoralista stílus barátságos, olykor anekdotázó változatának házasságából született. Stílusa ingázik a rendszerint a hallgatók kedvenceinek számító, jó egyetemi előadók érdekes, gördülékeny, könnyen felfoghatónak szánt előadásmódja, valamint egy jókedélyű, intelligens olasz kávéházi értekezése között. Minden részében sikeresen érvényesül benne az a törekvés, hogy emberközeli legyen amit mond és ahogyan mondja.

A „fülszöveget” idézve, *Crescenzo jóvoltából szelemes, szórakoztató formában ismerkedhetünk meg a görög filozófiával, miközben érdekes anekdotákat tudunk meg magukról a filozófusoktól is. A népszerű olasz szerző kiváló ismerője és tolmácsolója az ókori görög kultúrának és filozófiának. Munkásságáért Athén díszpolgárává választották.* Tény, hogy e műve inkább az első és értelemszerűen kissé felületes ismerkedésre szolgál, és nem vezet végig a görög filozófusok eszmévilágának mélységein. Egyetemi szigorlatra ne ebből készüljünk, viszont annak, aki a megismerésben nem ragaszkodik mindenképpen ahhoz, hogy a tudomány a fenséges, zord nagyság arcát mutassa, ez világos, jól érthető képet ad arról, mit alkottak és mit képviseltek az egyes iskolák, illetve filozófusok.

Crescenzo e könyvét „Salvatorenak írja, aki viceházmester-helyettes Nápolyban”. Nápoly itt nyilvánvalóan jelképe az étellel teli, mediterrán gondolkodásmódnak. Előszavának első mondatai igen jól jellemzik művének mind a rendeltetését, mind pedig a szemléletét:

<sup>1</sup> Encyclopaedia Britannica

Kedves Salvatore!

Filozófus vagy, még ha nem is tudsz róla. Filozófus vagy, mert nagyon is rád jellemző módon nézel szembe az élet nehézségeivel. Így aztán arra gondoltam, hasznodra válhat ha megismerkedsz a görög filozófia történetével, és úgy döntöttem, írok neked egy rendhagyót a te örömdre és gyönyörűségedre. Egyszerű szavakkal mesélem el neked a legelső filozófusok gondolatait és életét”.

A továbbiakban utal rá, hogy kedveli az ismeretterjesztésben az amerikai stílust. A New York-i Természettudományi Múzeumról mondja, hogy egy ilyesfajta múzeum, amelyben nem csekély mértékben megtalálhatók egy modern bazár – elegánsabban mondva bevásárló központ – elemei, „inkább Walt Disney-t idézi, mint Darwint, de a látogató ott tölti egész napját, és mire kilép az épületből, addigra valamit bizonyára megtanult.” Ilyen felfogásban és közlési móddal mutatja be itt az ógörög filozófia nagyjait. Magáról a filozófia mibenlétéről és az ahhoz fűződő viszonyáról így beszél:

„A filozófia az emberi lét nélkülözhetetlen kelléke, amely segítségünkre van a mindennapok apró gondjainak megoldásában... (Ez a mondat már önmagában arra enged következtetni, hogy Crescenzo nem a televízióban keresi intellektuális igényeinek kielégítését)... Bertrand Russel szerint a filozófia egyfajta senki földje, amely a tudomány és a teológia között terül el, s amely ennélfogva mindkettő támadásainak ki van téve. Neked, kedves jó Salvatore, minthogy felsőbb iskolákat nem végeztél, gőzöd sincs a filozófiáról. De ne búsulj... az az igazság, hogy a filozófiához senki sem konyít. Olaszországban ötvenhat millió emberből gyakorlatilag a filozófia tanárok és a vizsgák előtt álló diákok lennének képesen néhány szót szólni arról, mi az alapvető különbség Platón és Arisztotelész bölcselete között”. És egy kulcsmondat

e mű jellemzéséhez: „Fütyülve a tudátlékoskodókra és a komolykodókra, szeretném neked (Salvatore) bebizonyítani, hogy adott esetben a görög filozófia könnyen felfogható, megérthető, sőt szórakoztató is lehet... Ha már jobban összeismerkedtél velük, arisztotelészek, platonisták, epikureisták, cinikusok az állatövi jegyeknél is hatásosabb támpontokat nyújtanak az egyes emberi karakterek felméréséhez”.

Nagyon jellemző ahogyan Crescenzo összegezi Zénón paradoxonainak magyarázatát: „Remélem, világosan fejeztem ki magam. De ha mégsem, az sem baj: nagyon jól meg lehet lenni Zénón paradoxonjai nélkül is.”

Ugyancsak rendhagyó e mű abban is, hogy szerzője sajátos betétekkel tarkítja – a szó szoros értelmében – a görög filozófia ismertetését. Amint ő mondja, ezekben a saját filozófusait iktatja közbe. Ez utóbbiak tősgyökeres mai olasz emberek, figyelemreméltó életfelfogással és gondolkodásmóddal. Szándéka szerint ők jelentik az olvasók számára a tanórák közötti szünetet, kikapcsolódást. Íme ízelítőül ebből:

„Thalész, Anaximandrosz és Anaximenesz után itt van Peepino Russo Nápolyból, aki Kr.u. 1921-ben született, és 1975-ben halt meg. Russót teljes joggal tekintem az utolsó milétoszi filozófusnak, és minden nehézség nélkül be tudom mutatni, hogy miért, bár belátom, hogy egy Peppino<sup>2</sup> nevű gondolkodó beillesztését a görög filozófiába néhány provokációnak fogják majd fel.” És „Az ötvenes években én is megismerkedtem egy künikossal. Úri csavargó volt, jó megjelenésű, a hölgyekkel gáláns, zárkózott, állandó lakhely nélküli, kicsit sznob, büszke, mint egy spanyol grand.” A rendhagyó tehát itt szinonimája az olvasmányosnak, nemegyszer a tiszteletlenség eretnek, ám – annál inkább – vonzó ízeivel. Kellemes olvasmány, jó könyv.

O.P.

<sup>2</sup> Józsika

Robin MILNER-GULLAND  
–Nikolai DEJEVSKY

## AZ OROSZ VILÁG ATLASZA

A volt Szovjetunió országaival

Helikon Kiadó, 2000

„Nem úgy rohansz-e te, óh Oroszország, mint sebes, utólérhetetlen trojka? Porzik, füstöl nyomodban az út, recsegnek a hidak... s az előre rohanó Oroszország útjából félve térnek ki a többi népek és országok...”<sup>1</sup>

A HELIKON Kiadó az igen értékes és sokoldalú tanulmányorozatában adta közre ezt az Oroszországból, az orosz világról szóló, tartalmas művet. A benne sorakozó ismeretek és értékelések megbízhatóságát a HELIKON Kiadó magas színvonalú szakmai igényessége mellett az is garantálja, hogy első szerzője, Robin Milner-Gulland az angliai Sussexi Egyetem orosz és kelet-európai stúdiumainak professzora. Szerzőtársát a „fülszöveg” az orosz és szovjet történelem és politika független szakértőjének adja meg.

Bennünket itt Európa kevésbé szerencsés vidékein a történelem és főként a saját sorsunk képezett ki a legutóbbi évszázad orosz és szovjet történelmének és politikájának szakértőivé, legalábbis annyiban, hogy életünk egész alakulásának érezhettük annak közvetlen vagy közvetett hatásait. Oroszországra vonatkozó ismereteink ugyanakkor – a valóban hozzáértő kevesek kivételével – nagyon is hézagosak. Gyakorlatilag csak a XX. századra vonatkoznak, és azok alapját is inkább csak a közfogyasztásra célzatosan kialakított változatok alkotják. Évezredes történelméről néhány közhelyen túl valójában vajmi keveset tudunk. Ez a könyv most jó lehetőséget kínál arra, hogy betekintést kapjunk a ma is félelmetesen tornyosuló orosz medve életrajzába. Higgadt, elfogulatlan és – ami nagy érték az ilyen művek esetében – politikamentes leírását adja az ország

<sup>1</sup> Ny.V. Gogol Holt lelkek (1842)

Kedves Salvatore!

Filozófus vagy, még ha nem is tudsz róla. Filozófus vagy, mert nagyon is rád jellemző módon nézel szembe az élet nehézségeivel. Így aztán arra gondoltam, hasznodra válhat ha megismerkedsz a görög filozófia történetével, és úgy döntöttem, írok neked egy rendhagyót a te örömdre és gyönyörűségedre. Egyszerű szavakkal mesélem el neked a legelső filozófusok gondolatait és életét<sup>1</sup>.

A továbbiakban utal rá, hogy kedveli az ismeretterjesztésben az amerikai stílust. A New York-i Természettudományi Múzeumról mondja, hogy egy ilyesfajta múzeum, amelyben nem csekély mértékben megtalálhatók egy modern bazár – elegánsabban mondva bevásárló központ – elemei, „inkább Walt Disney-t idézi, mint Darwint, de a látogató ott tölti egész napját, és mire kilép az épületből, addigra valamit bizonyára megtanult.” Ilyen felfogásban és közlési móddal mutatja be itt az ógörög filozófia nagyjait. Magáról a filozófia mibenlétéről és az ahhoz fűződő viszonyáról így beszél:

„A filozófia az emberi lét nélkülözhetetlen kelléke, amely segítségünkre van a mindennapok apró gondjainak megoldásában... (Ez a mondat már önmagában arra enged következtetni, hogy Crescenzo nem a televízióban keresi intellektuális igényeinek kielégítését)... Bertrand Russel szerint a filozófia egyfajta senki földje, amely a tudomány és a teológia között terül el, s amely ennélfogva mindkettő támadásainak ki van téve. Neked, kedves jó Salvatore, minthogy felsőbb iskolákat nem végeztél, gőzöd sincs a filozófiáról. De ne búsulj... az az igazság, hogy a filozófiához senki sem konyít. Olaszországban ötvenhat millió emberből gyakorlatilag a filozófia tanárok és a vizsgák előtt álló diákok lennének képesen néhány szót szólni arról, mi az alapvető különbség Platón és Arisztotelész bölcselete között”. És egy kulcsmondat

e mű jellemzéséhez: „Fütyülve a tudátlékoskodókra és a komolykodókra, szeretném neked (Salvatore) bebizonyítani, hogy adott esetben a görög filozófia könnyen felfogható, megérthető, sőt szórakoztató is lehet... Ha már jobban összeismerkedtél velük, arisztotelészi-ek, platonisták, epikureisták, cinikusok az állatövi jegyeknél is hatásosabb támpontokat nyújtanak az egyes emberi karakterek felméréséhez”.

Nagyon jellemző ahogyan Crescenzo összegezi Zénón paradoxonainak magyarázatát: „Remélem, világosan fejeztem ki magam. De ha mégsem, az sem baj: nagyon jól meg lehet lenni Zénón paradoxonjai nélkül is.”

Ugyancsak rendhagyó e mű abban is, hogy szerzője sajátos betétekkel tarkítja – a szó szoros értelmében – a görög filozófia ismertetését. Amint ő mondja, ezekben a saját filozófusait iktatja közbe. Ez utóbbiak tősgyökeres mai olasz emberek, figyelemreméltó életfelfogással és gondolkodásmóddal. Szándéka szerint ők jelentik az olvasók számára a tanórák közötti szünetet, kikapcsolódást. Íme ízelítőül ebből:

„Thalész, Anaximandrosz és Anaximenesz után itt van Peepino Russo Nápolyból, aki Kr.u. 1921-ben született, és 1975-ben halt meg. Russót teljes joggal tekintem az utolsó milétoszi filozófusnak, és minden nehézség nélkül be tudom mutatni, hogy miért, bár belátom, hogy egy Peppino<sup>2</sup> nevű gondolkodó beillesztését a görög filozófiába néhány provokációnak fogják majd fel.” És „Az ötvenes években én is megismerkedtem egy künikossal. Úri csavargó volt, jó megjelenésű, a hölgyekkel gáláns, zárkózott, állandó lakhely nélküli, kicsit sznob, büszke, mint egy spanyol grand.” A rendhagyó tehát itt szinonimája az olvasmányosnak, nemegyszer a tiszteletlenség eretnek, ám – annál inkább – vonzó ízeivel. Kellemes olvasmány, jó könyv.

O.P.

<sup>2</sup> Józsika

Robin MILNER-GULLAND  
–Nikolai DEJEVSKY

## AZ OROSZ VILÁG ATLASZA

A volt Szovjetunió országaival

Helikon Kiadó, 2000

„Nem úgy rohansz-e te, óh Oroszország, mint sebes, utólérhetetlen trojka? Porzik, füstöl nyomodban az út, recsegnek a hidak... s az előre rohanó Oroszország útjából félve térnek ki a többi népek és országok...”<sup>1</sup>

A HELIKON Kiadó az igen értékes és sokoldalú tanulmányorozatában adta közre ezt az Oroszországból, az orosz világról szóló, tartalmas művet. A benne sorakozó ismeretek és értékelések megbízhatóságát a HELIKON Kiadó magas színvonalú szakmai igényessége mellett az is garantálja, hogy első szerzője, Robin Milner-Gulland az angliai Sussexi Egyetem orosz és kelet-európai stúdiumainak professzora. Szerzőtársát a „fülszöveg” az orosz és szovjet történelem és politika független szakértőjének adja meg.

Bennünket itt Európa kevésbé szerencsés vidékein a történelem és főként a saját sorsunk képezett ki a legutóbbi évszázad orosz és szovjet történelmének és politikájának szakértőivé, legalábbis annyiban, hogy életünk egész alakulásának érezhettük annak közvetlen vagy közvetett hatásait. Oroszországra vonatkozó ismereteink ugyanakkor – a valóban hozzáértő kevesek kivételével – nagyon is hézagosak. Gyakorlatilag csak a XX. századra vonatkoznak, és azok alapját is inkább csak a közfogyasztásra célzatosan kialakított változatok alkotják. Évezredes történelméről néhány közhelyen túl valójában vajmi keveset tudunk. Ez a könyv most jó lehetőséget kínál arra, hogy betekintést kapjunk a ma is félelmetesen tornyosuló orosz medve életrajzába. Higgadt, elfogulatlan és – ami nagy érték az ilyen művek esetében – politikamentes leírását adja az ország

<sup>1</sup> Ny.V. Gogol Holt lelkek (1842)

történelmének, a kezdetektől egészen napjainkig. Az egyes korszakokhoz néhány éles vonással felvázolja az orosz kultúra fejlődésének azokhoz kapcsolódó fő mozzanatait, eredményeit is. A kezdeteknél rövid, a laikus számára is jól érthető és érdekes fejezet szól a szláv nyelvek és köztük az orosz kialakulásáról.

Területét tekintve Oroszország a világ legnagyobb országa – a Föld területének tíz százalékát foglalja el. Éghajtala méreteihez illő: „... míg nyár derekán szinte valamennyi orosz vidéken közlekedik ingujjban, tél közepén akadálytalanul lehet végigkocsolyázni a folyókat az északi Jeges-tengertől a Kaszpi-tengerig, vagy lehet szánkázni Szentpétervárról Vlagyivosztokba... nincs még egy ilyen méretű földsáv, amelynek ennyire széles esztendővel festette meg az arculatát az éghajtal.” idézi a mű a földrajztudóst. Számunkra is közhely az orosz tél, akár Jókai regényeire gondolunk, akár Tél Tábornok történelmi győzelmeire előbb Napoleon, majd Hitler hadai felett.

Az ország adottságai itt igen erősen meghatározzák az ott élők sorsát, lehetőségeit. Az első felvázolja Oroszország főbb természetföldrajzi jellemzőit. Figyelemreméltó és tanulságos az összegzése: „Oroszország földjének és lakóinak kapcsolatában mindvégig megfigyelhetők bizonyos alapvető tényezők. Ezek rendszerint olyan nehézségek formájában nyilvánulnak meg, amelyek a megoldásuk során pozitív jelleget ölthetnek.” E tényezőkből: Oroszország európai léptékben és világviszonylatban mindig is rendkívül nagy volt. Ez a hatalmas terület általában rossz közlekedéssel párosult, és mindenkor fennállt a kormányozhatatlanság veszélye. ... Oroszország igen gyéren lakott terület, és ez a megállapítás a hatalmas, lakatlan szibériai térségnek az országhoz csatolása előtti időszakra is érvényes. (Tegyük itt hozzá: a hajdani Szovjetunió, és még inkább a mai Oroszország számára mindinkább növekvő fenyegetést jelent, hogyan őrzi meg magának a gyorsan nö-

vekvő népességű szomszédaitól ezeket a hatalmas térségeket.) ...Oroszország gazdaságának fő forrása a mezőgazdaság, és nehézségeinek oka a gyakran bizonytalan betakarítás a földeken és az erőkben. (Ő, de ismerős. Talán ez utóbbiak ásták alá leginkább a hajdani Szovjetunió erejét) ...Az orosz területnek közel a fele a 60. szélességi foknál északabba nyúlik. ...Éghajtala mintha kifejezetten az emberi lakhatás és tevékenység ellen teremtettet volna. Legalább fél évig tart a tél, a nyár gyakran igen száraz, kevés vagy rosszul megoszló csapadékkal; végeláthatatlan sivatagos vidékek vetekednek még nagyobb, vizenyős mocsarakkal.

A mű túlnyomó részét a történelem leírása teszi ki. Az orosz birodalom létrejöttében a kezdetekben igen jelentős része volt egy másik nép nagyívű térhódításának: a vikingeknek. A többé-kevésbé egységes orosz állam létrehozására a IX. század közepén került sor, amikor a vikingek egy csoportja – minden jel szerint a helyiek meghívására – magához ragadta Novgorod és Észak-Oroszország kormányzását. Vezetőjük, a félig-meddig legendás Rjurik nyitotta meg az orosz történelem uralkodóinak sorát, tőle Vlagyimir Putyinig ível itt az ország urainak bemutatása. Maga Kijev is a vikingek leszármazottainak uralkodása alatt vált az orosz Városok Anyjává.

Szintúgy fontos szerepet játszott a korai időkben egy másik, azóta letűnt birodalom: a Nagymorva Birodalom, amely a IX. század legerősebb és legszervezettebb állama volt. Ennek uralkodói tanítókat és könyveket kértek a bizánci császártól. E kérés nyomán kezdődött Cirill és Metód máig is élő hatású térítő és nyelvépítő munkássága.

Igen sajátos, és egymástól mind politikai, mind kulturális értelemben mérőben eltérő minőséget képvisel annak a geopolitikai erőterének a három fő meghatározó ereje, amelyben megtörtént a keleti szláv törzsek összeolvadása és létrejött a kijevi központú orosz állam. Dél-Keletről egy különös sorsú birodalom, a kazároké gyakorolt nem

csekély hatást a térségre. Dél-Nyugaton a dicsőségének csúcsán álló Bizánci Birodalom, a geopolitika nagymestere, Északon és Észak-Nyugaton pedig a már említett vikingek. Oroszország és Bizánc 911-ben kötötte legelső békeszerződését és az orosz aláírók neve skandináv eredetről árulkodik.

Hajdanvolt hódítók, birodalmak súlya, árnyéka. Alexandr Nyevszkij, az orosz történelem egyik leginkább bálványozott alakja északon legyőzi a terjeszkedő svédeket, megveri a teuton lovagokat, majd behódol Batu kánnak és ezzel elejét veszi a Novgorod elleni tatár támadásnak. Később a tatárok ültetik Vlagyimir trónjára. A II. világháborúban Sztálin az ortodox hívők adományából felállított harcokcsizó ezredet nevezte el róla! Litván Nagyfejedelemség: egy ideig a térség jelentős tényezője, Oroszország komoly vetélytársa.

A könyv meglehetősen bővelkedik meglepő részletekben is. Néhány ezekből: Novgorod sajátos városállama. III. Iván cár Novgorod leigázásakor, annak egyik jeleként Moszkvába viteti a város „népgyűlésbe” – vecsébe – szólító harangját. III. Zsigmond lengyel király 1610–1612-ben arra készül, hogy Moszkvát tegye meg fővárosául. Nagy Péter serdülő korában a környékbeli gyerekekből ezredeket szervezett és katonásdit játszott velük, kiképezte és eljátszott csatákba vezette őket. Gyermekehadttestből nőttek ki az idő múlásával az új Oroszország elit seregei és a játszótársai közül kerültek ki a legközelebbi barátai és munkatársai. Nagy Péter élete első hajóját vélhetően Erzsébet angol királynő ajándékozta egy évszázaddal korábban IV. Iván cárnak, és Péter egy pajtában talál rá. Nagy Péter személyesen foglalkozott a jogszabályok és rendeletek megfogalmazásával és késői éveiben a rendeleteit a közjóra gyakorolt hatásuk magyarázatával is kiegészítette.

A HELIKON kulturális atlaszainak szokott szerkesztése szerint a fő elbeszélést itt is rövid, színes betétek gazdagítják, amelyek kiemelt témákat mutatnak be. Ilyen pl. \*A szkíták aranya

\* A kijevi Szent Szófia-székesegyház  
 \* Rettegett Iván \* Az orosz művészet nagy korszaka \* Az orosz barokk \* 1812 \* Vallás Oroszországban és a Szovjetunióban \* Moszkva \* Szentpétervár. Nagy kár, hogy a volt Szovjetunió többi országainak csak igen kevés hely jutott e kötetben. Mit tudunk az öt Franciaországnyi területű Kazahsztánról, a Németországnál jóval nagyobb Türkmenisztánról és Üzbegisztánról, és a többiekéről?

Végezetül, ezúttal is külön említést érdemel a könyv mívesen szép kiállítása és gazdag képanyaga (46 térkép, 256 illusztráció).

O.P.

## A MŰVÉSZET TÖRTÉNETE

*Itáliai és Spanyol Barokk  
A Barokk Elterjedése Európában*

*Magyar Könyvklub, 2000*

A sorozat 9. kötete az Itáliai és Spanyol Barokk. Folytatódik a szépséges és tanulmányos utazás a művészetek és alkotásaik világában. Ízlés, vérmérséklet kérdése, vajon a komor fenséges, a napfényes tisztasághoz, vagy a szép részletek buja gazdagságához vonzódnunk-e inkább. Akit az utóbbi ragad meg, ezt a két könyvet nehezen adja ki a kezéből. Amint itt olvashatjuk, a „barokk” mint stilisztikai megnevezés feltehetően a portugál barroco szóból származik, amely szabálytalan alakú gyöngyszemet jelent. A tökéletes formájú, gömbölyű gyöngyszemek szépségével szemben, amit a XIX. századi műtörténeteknek harmonikus arányaival és formáival a reneszánsz jelentett, a fantázia-dús barokk eltorzult, már-már nevetséges kifejezésformának tetszett, ami túldíszített, különködő, felszínes és színpadias. Jakob Burckhardt, az ismert XIX. századi történész szavával „A barokk ugyanazt a nyelvet beszéli, mint a reneszánsz, bár egy vad dialektus árnyalataival.”

A kötet ezúttal is tartalmaz elméleti bevezetést ad. Ez megismertet a barokk különböző, helyenként egymásnak is ellentmondó értelmezéseivel és értékeléseivel. Egy kis ízelítő: „A barokk hamarosan stílussá válik, a művészetből átmegegy a szokások, a társadalmi élet szférájába, s alakkal, jelleggel, a szépség értékével ruhazza fel a várost, vagyis a társadalmi-politikai élet színterét.” és „a katolikus ideológia nevében végbement kulturális forradalom eszméje” lesz. Figyelemreméltó gondolatokat találunk a barokk gazdasági gyökereiről: „A XVI. és XVIII. századi két felívelő ciklus közötti gazdasági dekonjunkció a merkantilista kapitalizmust a mezőgazdaság felé kényszerítette, ezzel a paraszti kultúra újjászületésének adott lendületet. Így módon a barokk a dél-, közép- és kelet-európai paraszti gazdasághoz kötődik, szemben az észak-európai kapitalista gazdaság sajátjának tekintett klasszicista stílussal. ...A túlzás, a barokk uralkodó jegye ott jut érvényre, ahol erős a népi kulturális összetevő: elég csak a délkelet-szicíliai, az andalúziai és a latin-amerikai barokkra gondolni”. És „A barokk mindenekelőtt a nagy ellentmondások korszaka. A világ rossz. Háború, éhínség és pestis, erószak és család urálja az emberi társadalmat és fenyeget mindenütt. (De) ...A barokk az ünneplés, a csillogás korszaka is.”

Aki szebbnél szebb alkotásokban kíván gyönyörködni, sok örömet talál e kötetben, annak képanyagában. Csodálatos épület homlokzatokat láthat: pl. a punói székesegyház (Peru), a régi madridi lencház, Salamaca főterének részlete, az orensei (Spanyolország) San Rosendo de Celanova bencés kolostora, Santiago de Compostela székesegyháza, a sevillai Real Fábrica de Tabacos, a taxcói (mexikó) Santa Prisca templom, a mexikóvárosi székesegyház, a mexikói Zacatecas székesegyháza, a havannai székesegyház, a limai (Peru) San Francisco kolostor temploma.

Káprázatos oltárok: a quitói (Ecuador) Compania de Jesús templom, az arequipai (Peru) Compania de Jesús temp-

lom, a pueblai (Mexikó) székesegyház, Szent Péter trónusa a római Szent Péter bazilikában, a sevillai Caridad Kórház temploma.

Meghökkenítő stílusú, szép szöszék a Cajamarcai (Peru) Belén templomban. Festmények, csodás képek: Velázquez, Annibale Carracci, Caravaggio, Pietro da Cortona, José de Ribera, Zurbarán, Antonio de Pereda, Francisco Ribalta, Murrilo, Valdés Leal és mások képei. A barokk stílusról kinek ne jutnának rögtön eszébe a latin-amerikai barokk művészet alkotásai. Ha nem is bőséggel de szerencsére ezekből is kapunk ízelítőt.

És még nem említettük az itt sorakozó gyönyörű templombelsőket, sem pedig az építészet és szobrászat nem kevésbé szép világi alkotásait.

Nekünk sajátos kultúránk egzotikus tárgyai a felöltött szobrok. A leírás itt a szobrászat szerves részeként említi – sajnos kép nem mutatja – őket: „A Szűzanya kalapban pompázik, keményített alsószyoknyát és himzett kendőt visel: hogyha gyászba kell öltöztetni, fekete köpenyt adnak rá. S a Kálváriára menet maga a Krisztus is lila gyapjú tunikát visel.

Inyenceknek, akik a műalkotások és alkotók társadalmi-gazdasági háttere iránt is érdeklődnek, intellektuális csemege a spanyol viszonyok bemutatása. Néhány alcím innen: A művészet pártolói \* A nemesi mecenatúra \* A polgárság szerepe \* A műgyűjtés \* Az osztrák uralkodóház művészet iránti érzékenysége \* A XVII. századi műkereskedelem nyilvános értékesítési csatornáit \* Az akadémiák, a versengés színterei \* A művészetképzés \* A művész társadalmi megítélése \* Az alkotó műveltsége. A könyv igen gazdag a műalkotások részleteinek magyarázatában, így kiváló kalauzul is szolgálhat. Akinek megadatik ezeket a tájakat felkeresni, igen jó segítségre találhat benne az élmények elmélyítéséhez, a látóvaló jobb megértéséhez.

Közgazdasági csemege amit az alkotás és létrehozója státusának megítéléséről és ennek adópolitikai vonatkozásáról

\* A kijevi Szent Szófia-székesegyház  
 \* Rettegett Iván \* Az orosz művészet nagy korszaka \* Az orosz barokk \* 1812 \* Vallás Oroszországban és a Szovjetunióban \* Moszkva \* Szentpétervár. Nagy kár, hogy a volt Szovjetunió többi országainak csak igen kevés hely jutott e kötetben. Mit tudunk az öt Franciaországnyi területű Kazahsztánról, a Németországnál jóval nagyobb Türkmenisztánról és Üzbegisztánról, és a többiekéről?

Végezetül, ezúttal is külön említést érdemel a könyv mívesen szép kiállítása és gazdag képanyaga (46 térkép, 256 illusztráció).

O.P.

## A MŰVÉSZET TÖRTÉNETE

*Itáliai és Spanyol Barokk  
A Barokk Elterjedése Európában*

*Magyar Könyvklub, 2000*

A sorozat 9. kötete az Itáliai és Spanyol Barokk. Folytatódik a szépséges és tanulmányos utazás a művészetek és alkotásaik világában. Ízlés, vérmérséklet kérdése, vajon a komor fenséges, a napfényes tisztasághoz, vagy a szép részletek buja gazdagságához vonzódnunk-e inkább. Akit az utóbbi ragad meg, ezt a két könyvet nehezen adja ki a kezéből. Amint itt olvashatjuk, a „barokk” mint stilisztikai megnevezés feltehetően a portugál barroco szóból származik, amely szabálytalan alakú gyöngyszemet jelent. A tökéletes formájú, gömbölyű gyöngyszemek szépségével szemben, amit a XIX. századi műtörténeteknek harmonikus arányaival és formáival a reneszánsz jelentett, a fantázia-dús barokk eltorzult, már-már nevetséges kifejezésformának tetszett, ami túldíszített, különködő, felszínes és színpadias. Jakob Burckhardt, az ismert XIX. századi történész szavával „A barokk ugyanazt a nyelvet beszéli, mint a reneszánsz, bár egy vad dialektus árnyalataival.”

A kötet ezúttal is tartalmaz elméleti bevezetést ad. Ez megismertet a barokk különböző, helyenként egymásnak is ellentmondó értelmezéseivel és értékeléseivel. Egy kis ízelítő: „A barokk hamarosan stílussá válik, a művészetből átmegegy a szokások, a társadalmi élet szférájába, s alakkal, jelleggel, a szépség értékével ruhazza fel a várost, vagyis a társadalmi-politikai élet színterét.” és „a katolikus ideológia nevében végbement kulturális forradalom eszméje” lesz. Figyelemreméltó gondolatokat találunk a barokk gazdasági gyökereiről: „A XVI. és XVIII. századi két felívelő ciklus közötti gazdasági dekonjunkció a merkantilista kapitalizmust a mezőgazdaság felé kényszerítette, ezzel a paraszti kultúra újjászületésének adott lendületet. Így módon a barokk a dél-, közép- és kelet-európai paraszti gazdasághoz kötődik, szemben az észak-európai kapitalista gazdaság sajátjának tekintett klasszicista stílussal. ...A túlzás, a barokk uralkodó jegye ott jut érvényre, ahol erős a népi kulturális összetevő: elég csak a délkelet-szicíliai, az andalúziai és a latin-amerikai barokkra gondolni”. És „A barokk mindenekelőtt a nagy ellentmondások korszaka. A világ rossz. Háború, éhínség és pestis, erőszak és család urálja az emberi társadalmat és fenyeget mindenütt. (De) ...A barokk az ünneplés, a csillogás korszaka is.”

Aki szebbnél szebb alkotásokban kíván gyönyörködni, sok örömet talál e kötetben, annak képanyagában. Csodálatos épület homlokzatokat láthat: pl. a punói székesegyház (Peru), a régi madridi lencház, Salamaca főterének részlete, az orensei (Spanyolország) San Rosendo de Celanova bencés kolostora, Santiago de Compostela székesegyháza, a sevillai Real Fábrica de Tabacos, a taxcói (mexikó) Santa Prisca templom, a mexikóvárosi székesegyház, a mexikói Zacatecas székesegyháza, a havannai székesegyház, a limai (Peru) San Francisco kolostor temploma.

Káprázatos oltárok: a quitói (Ecuador) Compania de Jesús templom, az arequipai (Peru) Compania de Jesús temp-

lom, a pueblai (Mexikó) székesegyház, Szent Péter trónusa a római Szent Péter bazilikában, a sevillai Caridad Kórház temploma.

Meghökkenítő stílusú, szép szöszék a Cajamarcai (Peru) Belén templomban. Festmények, csodás képek: Velázquez, Annibale Carracci, Caravaggio, Pietro da Cortona, José de Ribera, Zurbarán, Antonio de Pereda, Francisco Ribalta, Murrilo, Valdés Leal és mások képei. A barokk stílusról kinek ne jutnának rögtön eszébe a latin-amerikai barokk művészet alkotásai. Ha nem is bőséggel de szerencsére ezekből is kapunk ízelítőt.

És még nem említettük az itt sorakozó gyönyörű templombelsőket, sem pedig az építészet és szobrászat nem kevésbé szép világi alkotásait.

Nekünk sajátos kultúránk egzotikus tárgyai a felöltött szobrok. A leírás itt a szobrászat szerves részeként említi – sajnos kép nem mutatja – őket: „A Szűzanya kalapban pompázik, keményített alsószyoknyát és himzett kendőt visel: hogyha gyászba kell öltöztetni, fekete köpenyt adnak rá. S a Kálváriára menet maga a Krisztus is lila gyapjú tunikát visel.

Ínyenceknek, akik a műalkotások és alkotók társadalmi-gazdasági háttere iránt is érdeklődnek, intellektuális csemege a spanyol viszonyok bemutatása. Néhány alcím innen: A művészet pártolói \* A nemesi mecénatúra \* A polgárság szerepe \* A műgyűjtés \* Az osztrák uralkodóház művészet iránti érzékenysége \* A XVII. századi műkereskedelem nyilvános értékesítési csatornáit \* Az akadémiák, a versengés színterei \* A művészetképzés \* A művész társadalmi megítélése \* Az alkotó műveltsége. A könyv igen gazdag a műalkotások részleteinek magyarázatában, így kiváló kalauzul is szolgálhat. Akinek megadatik ezeket a tájakat felkeresni, igen jó segítségre találhat benne az élmények elmélyítéséhez, a látnivalók jobb megértéséhez.

Közgazdasági csemege amit az alkotás és létrehozója státusának megítéléséről és ennek adópolitikai vonatkozásáról

olvashatunk. „*Ha szabad művészetnek tekintették a képzőművészetet, akkor az azt gyakorló automatikusan a nemes-séghez mérettetett, s ennek következtében nem terhelte adókötelezettség, mivel az alkotás úgymond kedvtelésből, nem munkából született*” Szintúgy érdekes részleteket olvashatunk az alkotókkal kötött szerződések gyakorlatáról is.

Az ismertetések olykor talán jobban is figyelembe vehetnek, hogy a legtöbben nem vagyunk igazán jártasak a művészettörténet szakszótárában. „*Borromini a térintegráció elvét alkalmazza: pontosabban fogalmazva kompozíciója két ellentétes, centrifugális és centripetális mozgás eredménye.*” „*Meg tudta valószínűsíteni a Guarini-féle San Lorenzói-keresztborda kupolaszerkezet és a javurrai külsőegyszerű klasszicizmusának szimbiózisát.*” És „*a rotunda így csak háromnegyed részben vetül az exteriőrre.*” Ezek az apróságok azonban nem csorbíthatják az élvezetet, amelyet e könyv olvasása-nézegetése ad.

#### A Barokk Elterjedése Európában

A 10. kötet. A címe talán kissé csalós. A karsú kötet lehetőségeihez képest gazdag ismertetését adja a barokk elterjedésének Franciaországban, Flandriában, Hollandiában, igencsak szűkszavúan szól Angliáról, és összesen két oldalt és három képet szentel a középeurópai térhódításnak. Mi valahogy másként képzeljük Európát.

A barokk elnevezés még ma is a túlzásokkal kapcsolatos jelzőket idézi, és a legtöbbek számára olyan festményeket, szobrokat és építészeti alkotásokat jelöl, amelyeket határozottan a bőbeszédűség ihletett. A bevezető kiemeli, hogy ez a jellemző az itáliai barokk sajátja. Közép- és Észak-Európa barokk művészetére nem érvényes, olyannyira nem, hogy összehasonlítva azt az itáliai barokkal, talán nem is beszélhetünk egységes stílusról, és a korszak kezdetét és végét is szinte lehetetlen pontosan meghatározni.

A flamand, francia és holland festőiskolákra a XVII. sz. első évtizedeiben hatott az itáliai művészet. Hagyomány-

nyá vált, hogy a fiatal művészek Itáliában, lehetőleg Rómában végezzék a tanulmányaikat. Több évi tartózkodás után, az ott szerzett tapasztalatokkal gazdagodva hazatértek, hogy maguk is mesterekké váljanak. A nagy flamand festő, Feter Paul Rubens egyike volt az elsőknek, akik az itáliai hatásból kiindulva kialakították a maguk barokk stílusát.

**Franciaország.** Igen érdekes és tanulmányos olvasmány, ahogy a kötet leírja a barokk művészet itteni viszonyait és társadalmi háttérét. A legfontosabb megbízók és támogatók a királyok voltak. XIII. Lajos uralkodása alatt az építészet vált a művészi megnyilatkozás egyik legrangosabb formájává és a festészet is erősen kötődött a monarchiához. Az uralkodók mellett a miniszterek is jelentős szerepet játszottak a művészetek ösztönzésében. A király és udvara szoros függőségi viszonyba kényszerítette a művészeket – kivéve azokat, akik más országban találtak megbízókra, egzisztenciára. Ugyanakkor az egyház jóval kevésbé pártfogolta a festészetet és a szobrászatot, mint a szomszédos Itáliában. Élénk kórkép, és máig is fennmaradt kórkép, amint bemutatja az Akadémia szerepét és hatalmát a francia művészeti életben.

Néhány sokatmondó alcím a festészetéről: A festői hagyomány és az újszerűség között \* Poussin vagy Rubens: a rajz és a szín párharca \* A valóság festői \* Champaigne, avagy a ridegség, mint norma \* A Le Nain fivérek hallgatag valósága \* A plebejus verizmus \* Játék a fénnel és a tömegekkel: La Tour mesterfogásai \* Poussin, avagy a klasszicizmus győzelme – és még sorolhatnánk.

Szép fejezet szól a franciaországi barokk városépítészetéről. Az építészet itt ekkor sokak számára valóban közügy lehetett. A mű betekintést ad az akkoriban e körül folyó vitákba, és meglepve láthatjuk, milyen társadalmi állású emberek tartották fontosnak, hogy értői, aktív szereplői és szószólói legyenek a városépítésnek.

**Hollandiát** a mi szemünkben leginkább a józanság és gyakorlatiasság érényei jellemzik. A képre, amelyet e kötet a holland barokk művészetekről elébünk tár, a két legalkalmasabb jelző, hogy megkapó és emberközeli.

Hollandiában a művészet egésze a polgárság, a magán – vagy hivatalos megrendelők – városi testületek, társaságok, árvaházak, menhelyek körül forgott. A könyv sokatmondó részletet idéz egy korabeli útirajzból: „*Ami a festészetet és a közönség képek iránti lelekesedést illeti, nem hiszem, hogy bárki túlszárnyalhatná az ittenieket. Mindenki igyekszik, értékes darabokkal feldíszíteni a házat, főként a külső helyiségeket. Még a hentesek és a pékek sem maradnak le: boltjaikat gazdagon díszítik: a kovácsok, a cipészek stb. gyakran a műhelyükben is kitesznek egy-egy képet...*” A festészetnek az építészettel és szobrászattal szembeni túlsúlya mögött nyilvánvalóan ott áll az is, hogy az utóbbiaknak kevésbé jutott a nélkülözhetetlen támogatásból.

**Flandria.** A könyv tanúskodik róla, milyen csodálatos barokk művészetet hozott létre ez a hányatott sorsú régió. A társadalmi háttérről ezúttal is igen jó összefoglalást kapunk. XVII. században itt igen erős a spanyolok hatása. A két fő hatalmi tényező a monarchikus állam és az egyház. A művészet fő támogatói között ott van a király, a helytartók és az előkelőbb spanyol nemesi családok, akik hozzájárultak a vallási és a háborús témájú művek elterjedéséhez. A műgyűjtés a társadalmi hatalom és a műveltség jelképévé lett, és ezzel divattá vált. Sok nemes és kereskedő is csatlakozott ehhez a divathoz. A művészek ugyanakkor nagyobb társadalmi megbecsülést kaptak, mint Spanyolországban.

A könyvek ezúttal is elegánsak, nagyon szép kiállításúak. A bennük felvonaltott alkotások nagy többségére rútgazságtalanság lenne kevesebbet mondani, mint hogy gyönyörűek.

Osman Péter