

BALATON Károly

KÍSÉRLET A KÖZÉP-KELET-EURÓPAI SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK ELEMZÉSI MODELLJÉNEK KIALAKÍTÁSÁRA*

A tanulmányban a szerző a társadalmi-gazdasági és politikai átalakulási folyamatban a szervezeti változások jellemzőinek feltárására irányuló kutatási eredményeit foglalja össze. Kiemeli, hogy a változásokat transzformációs folyamatként kell megközelíteni, s vizsgálja a folyamatban megjelenő fázisok jellemzőit és alakító tényezőit, különös tekintettel a privatizációra. A tanulmány többféle elméleti koncepcióra támaszkodik, mint pl. a szervezeti tanulás, az intézményi koncepció, a korlátozott racionalitás.

Az 1989 utáni radikális politikai, társadalmi és gazdasági változások új környezetet teremtettek a vállalatok számára a közép-kelet-európai volt szocialista országokban. A vállalatok struktúráját és magatartását befolyásoló elvek megváltoztak, s a közvetlen állami beavatkozástól egyre inkább független vállalati vezetés alakulhatott ki. A hierarchikus koordináció egyre inkább gyengült, s szerepét fokozatosan a piaci koordináció vette át. A makroszintű átalakulás változásokat hozott a vállalati szervezetek szintjén is.

A közép- és kelet-európai átalakulás számos, a szervezeti változások iránt érdeklődő kutató érdeklődését váltotta ki. Köztük nem csupán a régióban élőket találjuk, hanem nyugat-európai, észak-amerikai, valamint a világ más részein dolgozó szervezetkutatókat is. A vizsgálatok elméleti háttere nagyon változó, s a szervezeti változásokat a fejlett ipari államokban kidolgozott elméletek erős befolyásolták.

E tanulmány szerzője 1990-től kezdve foglalkozik a hazai, s részben a többi volt szocialista országban végbemenő szervezeti változások vizsgálatával. Az elmúlt tizenegy év során számos empirikus vizsgálatot végeztem egyénileg, illetve a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszéké-

nek munkatársaival közösen. A tanulmányok folyóiratokban, illetve konferenciákon tartott előadások formájában jelentek meg.

Az eredeti kutatási koncepció James G. March kezdeményezésére a Stanford Egyetemen fogalmazódott meg. A kutatási terv a szervezetek adaptációjának vizsgálatát különböző nézőpontból közelítette meg:

- (a) Kiválasztódási (szelektív) folyamatok, amelyek révén egyes szervezeti formák és gyakorlatok fennmaradnak, mások pedig eltűnnek.
- (b) Tanulási folyamatok, amelyek által a szervezeti formákat és megoldásokat módosítják a gyakorlati tapasztalatok értelmezése alapján.
- (c) Döntési folyamatok, amelyek által a szervezeti formákat és megoldásokat tudatosan választják egy stratégia részeként.
- (d) Diffúziós vagy intézményi folyamatok, amelyek által a szervezeti formák és megoldások elterjednek a szervezetek között. (Balaton, Dilova, Dobák és March, 1990. 1. oldal)

A kutatás számos projektben folytatódott, amelyek az alábbi kérdésekre koncentráltak:

- Az átalakulás során kialakuló szervezeti stratégiák jellemzői.

* A cikk az Európai Szervezetkutatási Csoport (EGOS) 2001. évi lyoni konferenciáján tartott előadás alapján készült.

- A szervezeti struktúrák jellemvonásai.
- A vezetői magatartás jellemzői az átalkulás során (Balaton, 1999).

A vizsgált vállalatok a tulajdonosi struktúra alapján három csoportba sorolhatóak:

- Korábban állami tulajdonú vállalatok (ez a kategória főleg a 90-es évek elején, az átalkulás korai fázisában volt fontos);
- Magyar, magántulajdonban lévő – döntően kis- és közepes méretű – vállalkozások;
- Részben vagy teljes egészében külföldi tulajdonú vállalkozások (vegyesvállalatok és külföldi cégek magyarországi részlegei).

A heterogén tulajdonosi szerkezetet szándékosan választottuk, mivel hipotézisünk szerint a különböző tulajdonosi kategóriákban eltérő stratégiai megfontolások érvényesülése várható (Balaton, 1994).

A radikális társadalmi, politikai és gazdasági átalakulás időszakában végbemenő szervezeti változások olyan kutatási területet képeznek, ahol kevés korábbi vizsgálati eredmény áll rendelkezésünkre. Ezért úgy gondoltuk, hogy megbízható eredményeket akkor érhetünk el, ha különböző kutatási módszerekre támaszkodunk. Kutatási módszertanunk ennek megfelelően a trianguláció logikájára épült (Jick, 1979; Balaton és Dobák, 1982). A trianguláció esetünkben a mennyiségi és a minőségi módszerek kombinációját jelenti. A kutatást különböző tulajdonban lévő vállalatokról készített esettanulmányokkal kezdtük. Összesen 37 vállalatnál készítettünk esettanulmányt. A Chikán Attila által kezdeményezett „Versenyben a világgal” kutatási projekt keretében két kérdőíves felmérés készült. Az első vizsgálatra 1996-ban került sor, amely 325 vállalat megkérdezését foglalta magában (Chikán, 1997). A második felmérés 1999-ben volt, s 319 vállalatra terjedt ki (Czakó, 2001).

A cikk további részeiben a kutatás eddigi eredményeit foglaltuk össze különös tekintettel a szervezeti változások vizsgálati modelljének kidolgozására. Saját kutatási eredményeinken túl támaszkodni fogunk más, a témakör szempontjából releváns publikációkra is.

Átmenet versus átalakulás – a folyamat-megközelítés szükségessége

A volt szocialista országokban végbemenő szervezeti változásokat kezdetben mint a tervgazdaságból a piacgazdaságba való átmenetet közelítették meg (Child és Czeglédi, 1996). E megközelítés szerint a

változások kezdeti és végpontja világosan meghatározott. A kiindulási pont a tervgazdaság, ahol a stratégiai döntéseket a vállalatok feletti szinten, a minisztériumokban és a tervhivatalokban hozzák meg. A vállalatok vezetésének szerepe a központi utasítások végrehajtása és az azokról való beszámolás a felsőbb szerveknek. E rendszer a tervgazdaság lenini-sztálini koncepciójára épült. A Szovjetunióban és a vele szövetséges régióbeli államokban ezt a koncepciót valósították meg. Noha voltak eltérések az egyes megoldásokban, a rendszer alapvető jellemzői azonosak voltak. Az „átmenet” koncepció szerint a változások lényege a fentebb jellemzett rendszer helyett a piacgazdaság kiépítése, ahol a bürokratikus koordinációt a piaci koordináció váltja fel. A régió gazdaságainak feladata tehát, hogy véghezvigyék ezt a változást, és piacgazdaságot alakítsanak ki.

Az „átmenet” koncepció különösen a változások kezdetén, a kilencvenes évek elején volt népszerű, s a vizsgálatok rendszeresen ezt a megközelítést alkalmazták. A régióban élő kutatókat erőteljesen befolyásolta az a többé-kevésbé általánosan elfogadott nézet, hogy a tervgazdaságból a piacgazdaságba való átmenet csupán néhány évet igényel, és az új rendszer megvalósítása különösebb konfliktusok és adaptációs problémák nélkül lehetséges.

A fejlett piacgazdaságokban élő kutatóknak valószínűleg sokkal kevesebb információjuk volt a piacgazdaság működéséhez szükséges változások mértékéről, mint régióbeli társaiknak. A piacgazdaság előnyeit figyelembe véve az ő gondolkodásukat erőteljesen befolyásolták a tisztán közgazdasági megfontolásokat figyelembe vevő, s radikális változásokat javasoló nézetek. A „sokk-terápia” koncepciója gazdaságpolitikai támogatást kapott a régió egyes országaiban, s a nemzetközi pénzügyi szervezetek is ezt az álláspontot képviselték (Sachs, 1994). E koncepció szerint a piacgazdasági feltételeket a lehető leggyorsabban be kell vezetni, mivel az új rendszer fejlődése attól függ, hogy mikor teremtik meg a piacgazdasági körülmények közötti működést. A nemzetközi pénzügyi szervezetek hitelfeltételei is nyomást gyakoroltak a nemzeti kormányokra a szükséges változások mielőbbi bevezetésére érdekében.

Az átalakítás első éveiben szerzett tapasztalatok (kb. 1993-ig) megmutatták, hogy a változások megvalósítása a korábban elképzelnél hosszabb időt igényel. Egyre több tapasztalat gyűlt össze, ami azt mutatja, hogy változásokra nemcsak a gazdaságban, hanem a társadalom egészében szükség van. Tudatosult, hogy nem elégséges a változásokat felülről megtervezni és

végrehajtani, hanem társadalmi támogatásra is szükség van a sikeres átalakításhoz. A társadalomtudományi kutatások eredményei megmutatták, hogy a legtöbb embernek időre van szüksége ahhoz, hogy magatartását a megváltozott feltételekhez igazítsa (Bakacsi, 1996; Makó, 1996). A felgyorsult változások, valamint a piacgazdaság megteremtésére irányuló nyomás bizonytalansággal és kiábrándulással is jár, különösen a csökkenő életszínvonal, az infláció és a növekvő munkanélküliség időszakában.

Több mint tíz év telt el a változások kezdete óta. Az átalakuló társadalmak jelenlegi állapota azt mutatja, hogy sok szempontból végbement a gazdasági és társadalmi átalakulás, és piacgazdaságok jöttek létre. Ugyanakkor a régió gazdasági és társadalmi jellemzői sok szempontból emlékeztetnek még a régi rendszerre, s azt mutatják, hogy az átalakulás még nem fejeződött be. Magyarországon megvalósult a piacgazdaság alapvető struktúrája. A régió egyes országaiban még fontos lépések szükségesek ahhoz, hogy piacgazdasági körülményekről beszélhessünk. Ha mélyebbre ásunk, s az egyéni és csoport szintű magatartási jellemzőket, valamint a kultúra elemeit vizsgáljuk, akkor azt mondhatjuk, hogy a régi rendszer jellemzői bizonyos mértékben még jelen vannak, s idő szükséges ezen jellemzők megváltoztatásához (Makó, 2001).

A fenti példák az „átmenet” koncepciója helyett az „átalakulás” (transzformáció) nézőpontjának szükségességét támasztják alá. Az átalakulás koncepció nem csupán a változások kezdeti és végpontjára koncentrálnak, hanem vizsgálja a változás folyamatának jellemzőit is. Az átalakulás több mint egy évtizedes tapasztalata azt mutatja, hogy ez az időszak nem csupán az új rendszer megvalósítására irányuló erőfeszítésekkel jellemezhető, hanem fontos vonása a változások megértésére és megfelelő kezelésére irányuló törekvés. Az egyéneknek és csoportoknak időre van szükségük ahhoz, hogy alkalmazkodni tudjanak. Ha nem hagyunk időt a változások megértésére és a megfelelő alkalmazkodási mód kifejlesztésére, akkor azt kockáztatjuk, hogy az átalakulási folyamat elveszíti a társadalmi támogatást, ami súlyos következményekkel jár ezen gazdaságok és társadalmak jövőbeni fejlődésére. A kiábrándultság jelei érzékelhetőek voltak a közép-kelet-európai társadalmakban a második szabad választások alkalmával. A csökkenő életszínvonal és a kormányzás módszereivel kapcsolatos növekvő kiábrándultság a választásokon az első konzervatív kormányok bukását okozta pl. Lengyelországban és Magyarországon.

A közép-kelet-európai szervezeti változások transzformációként való megközelítése kedvezőbb lehetősé-

geket biztosít számunkra, hogy megismerjük és megértsük a változási folyamat jellemzőit és annak belső dinamikáját. A „transzformáció” megközelítés általánosan elfogadottnak tekinthető a régióval kapcsolatos szervezetkutatásokban a kilencvenes évek második felétől kezdődően.

A történeti nézőpont jelentősége

A társadalmak, és azon belül az egyes szervezetek történetileg kialakult rendszerek. Ezen társadalmi rendszerek változásait nem csupán a jelenlegi belső és környezeti jellemzők befolyásolják, hanem azok korábbi állapotai is.

A közép-kelet-európai országok gazdaságainak és társadalmainak közös öröksége a szocialista rendszer. A tervezettség időszakában a vállalatok a gazdaságirányítástól függő helyzetben voltak (Máriás és társai, 1981). E függés nem csupán stratégiai és normatív természetű volt, hanem erőteljesen szubjektív és a személyi feltételektől is függő. A nagyméretű állami tulajdonú vállalatoknak lehetőségük volt arra, hogy befolyásolják a központi döntéshozatalt, és viszonylag kedvező feltételeket alakítsanak ki működésükhöz.

A szocialista rendszerben a vezetői magatartásra a „kívülről irányítottág” volt jellemző (Nemes, 1981). A kívülről irányított vezetői szerepfelfogásra és magatartásra a konfliktusok kerülése, a mások kezdeményezéseire való várakozás, a kockázat kerülése és a jó kapcsolatok ápolása jellemző. Ennek ellentéte a „belsőlről irányított” magatartás, amelyet jellemez a kezdeményezőkézség, a kockázat, a konfliktusok vállalása és a saját elképzelések alapján történő vezetés a (Nemes, 1981). A szocialista vezetők többségére a kívülről irányított szerepfelfogás volt a jellemző, mert ez kedvezett az előrejutásnak, bár kedvezőtlenül befolyásolta a teljesítményeket. A kívülről irányított magatartás jegyeit érzékeltetni lehetett a rendszerváltást követően is. Ez azzal magyarázható, hogy idő kell ahhoz, hogy az emberek megváltoztassák a múltban kialakult szokásaikat és új, a körülményekhez jobban igazodó magatartásformákat fejlesszenek ki.

A magatartási jellemzők nemcsak a vezetők, hanem az alsóbb szinteken dolgozók esetében is fontosak. A munkáltatóval való azonosulás hiánya volt megfigyelhető az alkalmazottak körében. A tulajdonviszonyok megváltozása nem hozta magával automatikusan, egyik napról a másikra ezen viszonyok átalakulását. A csökkenő életszínvonal és a munkanélküliség növekedése nem segítette elő a vállalat érdekeivel és céljaival való azonosulást. Valószínűleg nem véletlen,

hogyan a külföldi tulajdonban lévő hazai vállalatoknál a képzés és a vállalati kultúra fejlesztése a kiemelt feladatok között szerepel.

A közép-kelet-európai országokat a nyugati publikációkban gyakran úgy jellemzik, mint amelyek homogén csoportot alkotnak, közös a történeti hátterük. Ha azonban alaposabban megvizsgáljuk a helyzetet, akkor kiderül, hogy ez csupán felszínes megállapítás. A hasonlóságok mellett jelentős különbségek is megfigyelhetők, amelyek jelentős konzekvenciákkal bírnak az átalakulási folyamat szempontjából. Ezek közül itt csupán két tényezőt, a társadalmi-gazdasági átalakulás kezdetét, és a rendszerváltást megelőző reformokat emeljük ki.

Hazánkban történelmi és geopolitikai okokra visszavezethetően a gazdaságban már a rendszerváltást megelőzően is jelentős reformlépések történtek. Ezek röviddel az 1956-os forradalom bukása után elkezdődtek. A természetes mutatókkal szemben az értékbeli mutatószámok egyre nagyobb szerepet kaptak a hatvanas években. Az 1968-ban bevezetett „Új Gazdasági Mechanizmus” a piaci viszonyok egyes elemeinek alkalmazásával járt. A magánvállalkozások korlátozott engedélyezése, a kétszintű bankrendszer bevezetése, a hozzáadottérték-adó, a társasági törvény, a tőzsde megnyitása a nyolcvanas években olyan reformlépések voltak, amelyek jelentős hatással voltak a kilencvenes évek elején a külföldi tőkebefektetésekre és a magánvállalkozások fejlődésére.

A társaságok működésének piacgazdasággal konform jogi szabályozása és a pénzügyi infrastruktúra relatív fejlettsége nagymértékben hozzájárult ahhoz, hogy a kilencvenes évek első felében a magyar gazdaság vonzó befektetési területnek bizonyult a külföldi tőke szempontjából. A vállalkozói szemlélet terjedése a nyolcvanas években elősegítette a magánvállalkozások alapítását és fejlődését a rendszerváltás első éveiben. A reformok jótékony hatással voltak a vezetői szerepfelfogás és magatartás megváltoztatására. Nem egy, napjainkban sikeres hazai magánvállalkozás gyökerei a nyolcvanas évek elejére nyúlnak vissza, s a felhalmozott vállalkozói tudás és tapasztalat segíti a piacgazdaságban sikeresen alkalmazható vezetői szerepfelfogások elterjesztését.

A politikai és makrogazdasági tényezők szerepe

A szervezeti változások és a változásvezetés napjainkban világszerte a szervezet- és vezetéselmélet slágertémái közé tartoznak. A technológiai változások, a

globalizáció és fogyasztói melegegedettség fokozódó jelentősége arra kényszeríti a vállalatokat, hogy új stratégiákat, struktúrákat és folyamatokat fejlesszenek ki (Wind és Main, 2000). A közép- és kelet-európai szervezeti változásokat gyakran a Nyugat-Európában és Észak-Amerikában kifejlesztett koncepciók alkalmazásával vizsgálják (Stark, 1992; Dittrich, Schmidt és Whitley, 1995). Ezek a kutatások a szervezeti változásokat a piacgazdasági kontextusba ágyazva veszik górcső alá. A technológiai és a gazdasági környezet változásai természetesen fontosak a régiókban végbemenő szervezeti változások elemzése szempontjából is, viszont nem hagyhatjuk figyelmen kívül a politikai-intézményi és társadalmi feltételrendszerben bekövetkezett átalakulást (Kovács, 1999).

A Közép-Kelet-Európában végbemenő szervezeti változások megértése szempontjából alapvető fontosságú annak figyelembevétele, hogy ezeket az átalakulásokat a régióban bekövetkezett politikai, társadalmi és gazdasági változások indították el (Kovács, 1999). A politikai rendszer hatása nem csupán a változások elindítása szempontjából jelentős. A 90-es években a politikai és makrogazdasági környezetben jelentős módosulások következtek be. Az egymást követő választások után mindig új összetételű kormányok alakultak, amelyek gazdaságpolitikai változásokat okoztak. Noha hazánkban érvényesült egyfajta stabilitás a kormányzatok politikájában (például a piaci viszonyok kialakításának elősegítése, demokratizálás, a nemzetközi szövetségesi kapcsolatrendszer átalakítása), nem elhanyagolható a különbségek hatása a gazdasági szervezetek átalakulása szempontjából. A növekedés és az egyensúly megteremtése eltérő hangsúlyokat kapott, ami befolyásolta a vállalatok fejlődési stratégiáit. A privatizáció eltérő hangsúllyal és megközelítésekkel szerepelt az egyes kormányzatok gazdaságpolitikájában.

A 90-es évek elején bekövetkezett jelentős gazdasági visszaesés a vállalati stratégiákban a túlélést és általában a defenzív stratégiákat állította előtérbe. A gazdasági növekedés beindulása után egyre gyakrabban figyelhettünk meg növekedésre és innovációra irányuló vállalati stratégiákat (Antal-Mokos és Kovács, 1998).

Vizsgálataink azt mutatják, hogy a vállalati szervezeti változási folyamat csak a makro- és mikroszfé- ra együttes figyelembevételével érthető meg. A makroszintű változások gerjesztették a vállalati szintű átalakulásokat, meghatározva azt az általános kontextust, amelyben a vállalati döntések megszületnek.

A tulajdonosi struktúra és a privatizáció szerepe

A tulajdonviszonyok változása kiemelt figyelmet kapott a közép-kelet-európai régió szervezeti változásainak vizsgálata során. A privatizáció az „átmenet” nézőpontja szerint is kiemelt jelentőségű. Flecker (1994) szerint a privatizáció a nyugat-európai országokban a következő szervezeti változásokat eredményezte:

- A korábbi centralizáció helyett a döntéshozatal decentralizálása;
- Az autokratikus vezetési stílussal szemben a részvételen alapuló (participatív) vezetési stílust alkalmazták;
- A marketing egyre fontosabb lesz a vállalatok vezetésében;
- A kutatás és fejlesztés szerepe felértékelődik a vezetés értékrendjében;
- Minőségellenőrzési és teljeskörű minőségszabályozási rendszereket vezetnek be.

Vizsgálataink azt mutatják, hogy a privatizáció jelentős befolyásoló hatással bír, de önmagában nem oldja meg a korábban állami tulajdonú vállalatok problémáit (Makó és Balaton, 1994). Általánosan érvényesnek tekinthető, hogy a privatizáció után a vállalatok teljesítménye javult, a konkrét eredmények azonban attól függték, hogy a magánosítás mennyiben volt képes megoldani a vállalatok előtt álló alapvető problémákat (Adorján és társai, 1996). A 90-es évek elején a vállalatok legfőbb problémái az alábbiak voltak:

- Piacok szerzése.
- Technológiai megújulás.
- Pénzügyi források szerzése.

A tulajdonosi szerkezet hatása érezhető volt a vállalati stratégiák tartalmában is. A kilencvenes évek elején a hazai vállalatok stratégiáit az egyes tulajdonosi kategóriákban az alábbiak szerint jellemezhetjük (Balaton, 1994):

Állami tulajdonú vállalatok:

- rövid távú stratégiák,
- felkészülés a privatizációra,
- túlélés,
- innovációs stratégiák hiánya.

Magyar magántulajdonban lévő vállalatok:

- növekedési stratégiák,
- nagyfokú kockázatvállalás,

- innováció,
- diverzifikáció,
- rövid távú nyereségszerzés.

Külföldi tulajdonú vállalatok és vegyesvállalatok külföldi partnerekkel:

- a külföldi tőkebefektetők kezdetben a vegyesvállalati formát preferálták,
- az elsőként belépő előnyeinek realizálása,
- olcsó munkaerő alkalmazására épülő stratégiák,
- óvatosság a nagyobb mértékű beruházásoknál,
- az üzlet jövője a kezdeti évek tapasztalataitól és a régió fejlődési tendenciáitól függ,
- a vegyesvállalatok jelentős része teljesen külföldi tulajdonú társasággá alakul át.

A közép-kelet-európai országok által követett privatizációs politikák hatással voltak a szervezeti átalakulásra is. A magyar privatizációs politika a valódi tulajdonosokat preferálta, akik képesek voltak arra, hogy megfizessék az állami vagyon ellenértékét. Az országon belüli tőkeforrások korlátozott volta következtében a politika a külföldi szervezetek és magán-személyek meghatározó tulajdonosi szerepét eredményezte. A szervezetek profiljában, stukturájában és az alkalmazott technológiákban radikális változások következtek be a privatizációt követően, s a magyar vállalatok integrálódtak a világgpiacba. 2000-ben a magyar export kb. 80%-át a külföldi tulajdonú cégek adták. E privatizációs politika radikális strukturális változásokat eredményezett az átalakulás első éveiben, s magas növekedési rátával járt a 90-es évek végén.

Magyarországgal ellentétben a Csehországi, majd később Csehországban követett privatizációs politika az állami tulajdon lakosság közötti szétosztását preferálta (Frydman, Rapaczynski és Earle, 1993). E megoldás népszerű volt a lakosság körében és kedvező gazdasági eredményekkel járt 1996-ig. A 90-es évek második felében azonban megtorpant a gazdasági növekedés és felgyorsult az infláció Csehországban. Ebben az időszakban következtek be a radikális változások a szervezeti struktúrákban és az alkalmazott technológiákban (Clark, 2001).

Nem célunk, hogy állást foglaljunk abban a kérdésben, vajon a magyar vagy a cseh privatizációs politika az előnyösebb-e. Mindössze arra kívántunk utalni, hogy a privatizációs koncepció alapvetően befolyásolja az átalakulás időszakában megfigyelhető szervezeti változásokat.

Korlátozott figyelem és problémamegoldási képesség a bonyolult átalakulási időszakban

A XX. század vállalatai komplex szociotechnikai rendszerek. E szervezetek irányítása nagymennyiségű – részben a szervezeteken belülről, részben a környezetből származó – információ feldolgozását és a döntéshozatalnál történő figyelembevételét követeli meg. A magatartástudományi döntésemélet kutatói feltárták az optimális döntéshozatal korlátait, s azt állították, hogy a bonyolult vezetői döntésekre a kielégítő megoldások keresése a jellemző (March, 1994). Az információk és a megoldási lehetőségek iránti korlátozott keresési magatartás a lehetséges alternatívák csupán egy részének feltárásához vezet, elfogadva az adott körülmények között kielégítő eredményt nyújtó megoldásokat.

A modern döntésemélet eredményei a régiókban végbemenő átalakulás körülményei között is relevánsnak tekinthetők. Állíthatjuk, hogy a közép-kelet-európai szervezeti átalakulás összetett döntési szituációi bőséges példát szolgáltatnak a korlátozott figyelem és problémamegoldás eseteire. A szervezetek olyan helyzetekkel találkoznak, amelyek nemcsak összetettek, hanem újak is, amelyek megoldásával kapcsolatban korlátozott ismeretek és tapasztalatok állnak rendelkezésre. A régi reflexek és válaszok már nem hasznosak, s a szervezetek tagjainak rövid idő alatt kell megfelelő megoldásokat találni a felmerülő problémákra. A lehetséges megoldás ilyen esetekben az, hogy néhány problémát és megoldási lehetőséget választanak ki anélkül, hogy a problémák és a lehetséges válaszok teljes skáláját figyelembe vennék.

A 90-es évek elején kezdetben meglepődve tapasztaltuk, hogy a hazai vállalatok vezetőit kevésbé érdekelték olyan, a piacgazdaságokban sikeresen alkalmazott rendszerek, mint például a kontrolling vagy a logisztika. Az interjúk során meggyőződünk arról, hogy a vezetők ismerik ezeket a rendszereket és meg tudják ítélni azok hasznosságát. Az alapvető problémák azonban, amelyekkel a vezetők szembetalálkoztak, mások voltak: ki lesz a vállalat új tulajdonosa, milyen szervezeti átalakítást vár el az új tulajdonos, vagy az új felsőszintű vezetés? Megértettük, hogy a vállalati vezetők az átalakulás időszakában számos problémával találkoznak, s képtelenek arra, hogy valamennyivel foglalkozzanak. Reális lehetőségük az, hogy kiválasszanak bizonyos problémákat, s azok megoldására koncentrálnak, ezután újabb problémákat vegyenek elő, s azokkal foglalkozzanak.

A vezetők által kiválasztott problémák különböznek az átalakulás korai és későbbi fázisaiban. Az alábbi példák illusztrálják a hazai vállalati vezetők által kiemelten kezelt problémákat az egyes fázisokban.

Az átalakulás korai fázisaiban kiemelten kezelt problémák:

- felkészülés a privatizációra,
- tulajdonosi pozíciók megszerzése vagy megtartása,
- vezetői beosztások megszerzése vagy megtartása,
- a vállalat fennmaradásának biztosítása.

Az átalakulás későbbi fázisaiban kiemelten kezelt problémák:

- minőségjavítás,
- emberi erőforrások fejlesztése,
- a szervezeti struktúrák és folyamatok fejlesztése,
- kontrolling rendszerek bevezetése.

A tanulás szerepe az átalakulás időszakában

Az előző részekben példákkal illusztráltuk, hogy az átalakulás különböző fázisaiban eltérő preferenciák és megoldások érvényesülnek. A változások részben a szervezetek környezetében végbemenő átalakulásokkal magyarázhatóak. Nem érthetjük meg azonban a szervezetekben végbemenő változásokat anélkül, hogy figyelembe vennénk az átalakulás során felhalmozott ismeretek szerepét. A felmerülő problémákra adott válaszok részben a tanulási folyamatok eredményének tekinthetők.

Kétféle tanulási koncepció érvényesülését tapasztaltuk a régiókban végbemenő átalakulás során. Az egyik az egyhurkos és a kéthurkos tanulás közötti különbségtételre támaszkodik (Argyris és Schön, 1978). Az egyhurkos tanulás a szervezeti tagok azok képességeire utal, hogy az érvényben lévő stratégiák, értékek és normák keretein belül változtassanak magatartásukon. A kéthurkos tanulás azt jelenti, hogy a szervezetek megváltoztatják céljaikat, struktúrájukat és a magatartást vezérlő értékrendjeiket (Argyris és Schön, 1978).

Az egyhurkos és a kéthurkos tanulás egyaránt megfigyelhető a hazai szervezetekben (Dobák, 1999). Az egyhurkos tanulás a legtöbb szervezetben tapasztalható. A magyar magántulajdonban lévő vállalkozásoknál főleg az egyhurkos tanulással találkoztunk. Az egyhurkos tanulás kizárólagos jelenléte esetenként a strukturális változások megvalósításának problémáival kapcsolatos. Ilyen esetekkel találkozhattunk azon

gyorsan növekvő vállalkozásoknál, amelyek nem tudták strukturájukat a szükséges mértékben változtatni tevékenységi körük kiterjedésének és értékesítési volumenük növekedésének időszakában. A kéthurkos tanulás hiányzott egyes állami tulajdonban lévő vállalatoknál is a privatizációt megelőző időszakban. Ezen szervezetek számos korábbi piacukat veszítették el, főleg a korábbi szocialista országokban. A kéthurkos tanulás hiánya a technológiai és pénzügyi megújulás, valamint a piaci orientáció elégtelenségében mutatkozik meg (Adorján és társai, 1996).

A kéthurkos tanulás azon szervezetekre jellemző, ahol stratégiai és strukturális változások mentek végbe. A korábban állami tulajdonú vállalatok a privatizáció időszakában egyértelmű példákat szolgáltatnak a tanulás ezen válfajára. A vállalatok szervezetét rendszerint megváltoztatják, új vezetést bíznak meg és általában új stratégiát követnek az új tulajdonosok. A kéthurkos tanulás a külföldi partnerü vegyesvállalatoknál is megfigyelhető a működés néhány évét követően. Változások tapasztalhatóak a vezetés összetételében, s a tulajdoni szerkezet is gyakran átalakul teljesen külföldi tulajdonú vállalkozássá. Főleg olyan esetekben találtunk ilyen példákkal, amikor a külföldi partner nem ért egyet a magyar fél elképzeléseivel, vagy amikor komoly konfliktusok alakultak ki a különböző nemzetiségű vezetők között. A külföldi tulajdonú vállalkozások ugyancsak szolgáltatnak példákat a kéthurkos tanulásra. Az iparban működő cégek az első ütemben rendszerint kisebb összegeket ruháztak be, s egyszerű termelő tevékenységet folytattak. Néhány év sikeres tevékenysége után a kutatási és fejlesztési funkció is megjelent egyes vállalatok tevékenységi körében. A GE például Budapesten alakította ki európai fejlesztési központját a fényforrások területén.

A másik tanulási koncepció különbséget tesz a korábbi tapasztalatokra épülő és az új megoldásokkal kísérletező tanulás között (March, 1991). A korábbi tapasztalatokra épülő tanulás olyan kategóriákat foglal magában mint finomítás, választás, termelés, hatékonyság, kiválasztás és megvalósítás. A kísérletezés révén megvalósuló tanulás a következőkkel jellemezhető: keresés, kockázatvállalás, kísérletezés, rugalmasság, felfedezés, innováció (March, 1991).

A múltbeli tapasztalatokra támaszkodó tanulás a korábban állami tulajdonú vállalatoknál megfigyelhető volt mind a privatizáció előtt, mind azt követően. Az állami tulajdonú vállalatok felsőszintű vezetői gyakran megőrizték pozíciójukat, s alkupozíciójukat sikeresen

használták ki a privatizáció során. Kapcsolataik más vállalatok vezetőivel ugyancsak hasznos erőforrásnak bizonyultak. Az új tulajdonosok a vállalkozás nyereséges működtetésében érdekeltek. Ha a korábbi rendszerből örökölt vezetők hozni tudták a kívánt eredményeket, akkor megtarthatták vezető beosztásukat.

A vegyes vállalatoknál és a teljesen külföldi tulajdonban lévő vállalkozásoknál a tapasztalatokra épülő tanulás másik formájával találkoztunk. Itt a tanulás a külföldi partner vagy az anyavállalat üzleti gyakorlatának elsajátítására irányul. Tehát főleg a magyar vezetőktől és beosztottaktól várják el a tanulást. A kölcsönös tanulásra viszonylag kevés példát találtunk ezen szervezetekben.

A kísérletezéssel történő tanulás a magyar magántulajdonban lévő szervezetek jellegzetes tanulási formája. Ezen vállalkozások folyamatosan kutatnak új és jobb megoldások iránt: új termékeket és/vagy szolgáltatásokat vezetnek be, új eljárásokat fejlesztenek ki, új piacok után kutatnak stb. A korábban állami tulajdonú vállalatok a privatizációt követően ugyancsak szolgáltatnak példákat a kísérletezés révén történő tanulásra. Megváltoztatják termékeiket és technológiájukat, új piacokat keresnek és új beszerzési források után kutatnak. A külföldi tulajdonú vállalatok és a vegyes vállalkozások ugyancsak használják a kísérletezést. Néhány évnyi sikeres tevékenység után gyakran új beruházásokat valósítanak meg, s új tevékenységekbe kezdenek, vagy növelik kapacitásukat. Ugyancsak gyakori jelenség ezen vállalkozások körében a hazai beszállítók arányának növelésére irányuló szándék.

Az intézményi vagy diffúziós folyamatok jelentősége

A szervezetek intézményi elmélete azt állítja, hogy az új strukturák és folyamatok részben úgy jönnek létre, hogy más, sikeres vállalkozások példáit követik a szervezetek (DiMaggio és Powell, 1983). E folyamatban az alternatív megoldások iránti keresés nagyon korlátozott, s a döntési folyamatot normatív intézményi befolyásolás irányítja.

A 90-es évek magyarországi szervezeti átalakulási folyamata számos példát szolgáltat az intézményi hatások érvényesülésére. Stratégiáik tartalmának meghatározásánál a hazai vállalatok gyakran követik a sikeres nyugat-európai vállalati példákat. A diverzifikációs stratégia számos magyar vállalatnál érvényesül. A 90-es évek közepén a vállalati stratégiák klaszteranalízissel történő vizsgálata az egyik stratégiát-

pusként mutatta ki a diverzifikációt (Antal-Mokos és Kovács, 1998). Az intézményi hatások érvényesülését tapasztaltuk a magyar tulajdonban lévő kis- és közepes méretű szervezeteknél a kilencvenes évek elején. Számos vállalkozás követte a korábban, a nyolcvanas években alakult, és sikeresen működő vállalatok stratégiai mintáit. A növekedésre irányuló, s jelentős kockázatot vállaló stratégia a rendszerváltást megelőzően indult magánvállalkozások alapvető jellemvonása volt, s sokan követték ezt a mintát a kilencvenes években.

Az intézményi megközelítés segít megérteni a vállalati szervezeti struktúrák alakításával kapcsolatos döntéseket a hazai vállalatoknál. A rendszerváltást megelőzően a hazai vállalatok többsége a centralizált funkcionális szervezeti struktúrát alkalmazta. A piacgazdaság kialakulásával párhuzamosan számos vállalat a decentralizált divizionális szervezeti formára tért át. A szervezeti forma megváltoztatását egyes esetekben alapos elemzés előzte meg. Gyakran azonban nem volt részletes elemzés a lehetséges szervezeti formákra kiterjedően, hanem a mások által is preferált divizionális formára esett a választás. A tanácsadó cégek ugyancsak hozzájárultak a divizionális szervezet elterjesztéséhez.

A szervezeti változások fázisai az átalakulás időszakában

Cikkünk előző részeiben gyakran utaltunk az átalakulási folyamat egyes szakaszaira, fázisaira. Ezt szándékosan tettük, mivel tapasztalataink szerint a régiókban végbemenő társadalmi-politikai és gazdasági átalakulás nem egy lineáris folyamat jellemzőit mutatja.

A szocializmus időszakában létrejött gazdasági szervezetek átalakítása olyan vállalkozásokká, amelyek sikeresen tudnak működni a piacgazdaság feltételei között, sokkal bonyolultabb feladat annál, hogy azt egyik napról a másikra meg lehessen valósítani. A változások kezdetekor sokan hittük azt, hogy az átalakítás három vagy négy év alatt lehetséges. Négy év elteltével rájöttünk arra, hogy a változásoknak csupán egy része valósult meg. Magyarországon 1994 végéig a privatizációnak csupán töredéke ment végbe. A szervezeti struktúrák és folyamatok átalakítása részleges volt, a szervezetek tagjainak magatartása korlátozott mértékben változott meg.

Meggyőződésünket, miszerint az átalakulás hosszabb folyamat, amely nem oldható meg három-négy év alatt, tovább erősítette azon felismerésünk, hogy a

változások jellegében különbségek figyelhetők meg a kezdeti és a későbbi szakaszokban. A vállalkozások előtt álló problémák a kilencvenes évek elején különböztek azoktól, amelyek az évtized végén jelentkeztek. A rendszerváltást követő években a vállalatok számára a túlélés volt a legfontosabb. Ehhez új piacokat kellett szerezni, a termékeket és technológiákat az új vevők igényeihez kellett igazítani, s biztosítani kellett a vállalat fizetőképességét.

Ilyen feltételek mellett főleg válságkezelési stratégiák alakultak ki a hazai vállalatoknál. A stratégiák tartalmát befolyásolta a gazdasági visszaesés és a korábbi KGST piacok összeomlása. A tulajdonosi viszonyok megváltozása – a korábbi állami tulajdonú vállalatok helyett magánvállalkozások létrejötte – előfeltétele volt az offenzív és innovatív vállalati stratégiák megjelenésének.

Amennyiben elfogadjuk a koncepciót, hogy az átalakulásnak különböző fázisai vannak, akkor a következő feladat annak megválaszolása, hogy hány szakaszról beszélhetünk, s milyen tényezők befolyásolják az egyes fázisok megjelenését. A meglévő kutatási eredmények nem adnak lehetőséget arra, hogy végleges válaszokat adjunk ezekre a kérdésekre. Jelenlegi ismereteink szerint a privatizáció lényeges tényezőnek tekinthető az átalakulás fázisainak megjelenése szempontjából. A privatizációval kapcsolatban három fázist különíthetünk el:

- a privatizációt megelőző időszak fejleményei,
- változások a privatizáció időszakában,
- a privatizációt követő átalakulások.

A privatizációt megelőző időszakban a politikai és a makrogazdasági feltételek változása meghatározó jelentőségű. Számos vállalat elveszítette korábbi piacait, s a fennmaradás az alapvető stratégiai céljuk. Kezdeményezések történtek új értékesítési piacok megszerzésére, s a vállalatok átalakítására, hogy kedvezőbbek legyenek a privatizáció esélyei.

A privatizáció időszakában a politikai folyamatok a meghatározóak mind a vállalatokon belül, mind azok környezetében (Antal-Mokos, 1998). Néhány példa ezen időszak kiemelt fontosságú törekvéseire: tulajdonosi és vezetői pozíciók megszerzése, pénzügyi erőforrások biztosítása, a vállalat szerkezetének átalakítása. Az üzleti folyamatok fejlesztése háttérbe szorult ebben az időszakban.

A privatizációt követő időszak alapvetően az üzletfejlesztési intézkedések fázisaként jellemezhető. A figyelem előtérben álló kérdések rendszerint a követ-

kezők: új termékek és folyamatok kifejlesztése, új piacok keresése, minőségfejlesztés, a vezetési rendszerek korszerűsítése, emberi erőforrás-fejlesztés.

A privatizációs politikák és az alkalmazott módszerek ugyancsak befolyásolják az átalakulást. A cseh tapasztalatok alapján Clark négy fázis különített el:

- államilag kezdeményezett szétválasztás,
- „sokk” és privatizációt megelőző strukturális átalakítás,
- privatizáció,
- privatizáció utáni változások (Clark, 2001).

A cseh változások tartalma számos hasonlóságot mutat a magyarországi esetekkel. A privatizáció azonban nem az egyetlen releváns tényező az átalakulási folyamat fázisainak megjelenése szempontjából. Az ország makrogazdasági feltételeinek ugyancsak fontos szerepe van. A magyar vállalatok stratégiáinak tartalma szoros kapcsolatot mutat a gazdaság általános állapotával. A rendszerváltást követő első években főleg a fennmaradásra és válságkezelésre irányuló stratégiák jelenlétét tapasztaltuk. Az 1996-ban végzett kérdőíves felmérés szerint a védekező stratégiák mellett megjelentek az innovációs célkitűzések is. A klaszteranalízis alapján képzett csoportot „Innovatív és piacorientált” stratégiának nevezték el kollégáink (Antal-Mokos és Kovács, 1998). Az 1999-ben végzett második felmérésünkben az innovatív stratégiák további terjedését, valamint a védekező stratégiák gyakoriságának csökkenését tapasztaltuk (Antal-Mokos és Tóth, 2001). Megállapíthatjuk, hogy a kilencvenes évek elejének recessziós időszakában a védekező és stabilizációs stratégiák terjedtek el, míg a növekedőben lévő gazdaság kedvező feltételeket teremtett az innovációs stratégiák kibontakozásához.

A szervezeti átalakulás fázisait az egykori NDK vállalatok esetében is kimutatták. Geppert és Merken kelet-berlini vállalatokat vizsgálva három változási fázist különböztetett meg (Geppert and Markens, 1999):

- kényszerű strukturális alkalmazkodás,
- technológiák és módszerek átvétele empirikus tanulás révén,
- új szervezeti gyakorlat kifejlesztése.

Az első fázisban a német privatizációs ügynökség, a Treuhandanstalt erőteljes nyomást gyakorolt a kelet-német vállalatokra, hogy a piacgazdasággal konform szervezeti formát alakítsanak ki. Létszámleépítések, decentralizáció és önálló felelősségi egységek kiala-

kítása jellemezte ezt a szakaszt. A második fázisban a vállalatok technológiákat, termelés-szervezési és marketing módszereket vettek át más, főleg nyugat-német vállalatoktól, s bővítették piaci kapcsolataikat. A harmadik szakaszt az erőteljes megújulás, az új megoldásoknak a szervezet tagjai közötti együttműködésre épülő kifejlesztése, a hatékonyság javítása jellemezte.

Az elemzési modell összefoglalása

Tanulmányunkban megkíséreltük összefoglalni az átalakulási időszakban végbement szervezeti változások jellemzőit és egy elemzési modell kialakítására törekedtünk. Megállapítottuk, hogy a változások sokkal inkább *átalakulási folyamatként* érthetőek meg, s nem az egyik rendszerből a másikba való *átmenetként*.

A változások hiteles elemzése *történeti nézőpontot* igényel. A régió országaiban a rendszerváltást megelőzően végbement változások befolyásolják a 90-es évek átalakulását. Megállapítottuk, hogy *a vállalati szintű változásokat a makroszintű átalakulással összefüggésben kell vizsgálni. A politikai-gazdasági nézőpont* segíthet bennünket ezen kapcsolat vizsgálatában. A tervgazdaságból a piacgazdaságba átmenő országok *makrogazdasági jellemzői* lényeges hatással vannak a vállalati szintű stratégiák tartalmára.

A *privatizáció* a szervezeti változások egyik fontos befolyásoló tényezője. A privatizációs politika, a megvalósítás módszerei, a végrehajtás időbeli ütemezése nagymértékben alakítja az üzleti szervezetek szintjén megfigyelhető szervezeti változásokat.

A *korlátozott figyelem és problémamegoldási képesség a szervezeti tanulással párhuzamosan* a fenti szervezeti kontextusban jelenik meg. A szervezeti tanulás fejleszti a vállalkozások képességeit, hogy sikeresen nézzenek szembe a jelentkező új helyzetekkel. A tanulási képesség a jövőbeni sikeresség egyik záloga. Többféle tanulási koncepciót elemeztünk az előző fejezetekben. A tanulás megfelelő módjainak megválasztása az átalakulás sikerességének egyik feltétele.

A kialakuló piacgazdasági környezet új stratégiákat és szervezeti struktúrákat igényel. Az új megoldások részben a más vállalatok által sikeresen alkalmazott válaszok átvételeként jelennek meg. Az *intézményi koncepció* tehát jelentős mértékben hozzájárul a vállalatok által választott megoldások döntési folyamatainak magyarázatához.

Az átalakulási folyamatban megfigyelhető egyfajta folyamatosság, ami a tervgazdaság helyett a piacgazdaság fokozatos kiépítéséeként jellemezhető. Ugyan-

akkor a környezeti feltételek változásával, valamint a vállalatokon belüli fejlődés eredményeként eltérő fókuszok és megközelítések érvényesülnek, s ennek megfelelően különböző fejlődési szakaszokról beszélhetünk. Az átalakulási folyamat fázisainak, az egyes fázisok kialakulását befolyásoló tényezőknél a mélyebb megismerése még további kutatásokat igényel.

Hivatkozások

- Adorján M. – Balaton K. – Galgóczi B. – Makó Cs. – Ternovszky F. (1996): Gazdasági szervezetek az átalakulás időszakában – szereplők és stratégiák. *Vezetéstudomány*, 7-8. szám, 5-25. oldal.
- Antal-Mokos Z. (1998): Privatisation, Politics and Economic Performance in Hungary. Cambridge: Cambridge University Press.
- Antal-Mokos Z. – Kovács P. (1998): Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében – Taxonómia. *Vezetéstudomány*, 2. szám, 23-34. oldal.
- Antal-Mokos Z. – Tóth K. (2001): Vállalati stratégiák Magyarországon az 1990-es évtizedben. *Vezetéstudomány*, 1. szám, 21-30. oldal.
- Argyris, C. – Schön, D. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bakacsi Gy. (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó.
- Balaton K. (1994): Vállalati stratégiai magatartás az átmenet időszakában (1990–1994). *Vezetéstudomány*, 9. szám, 8-18. oldal.
- Balaton K. (1999): Szervezetek vezetése az átalakulás különböző fázisaiban. *Vezetéstudomány*, 4. szám, 15-22. oldal.
- Balaton, K. – Dilova, J. – Dobák, M. – March, J. G. (1990): Some fragmentary, preliminary thoughts about research on organizational change in Eastern Europe. Research document. Stanford: Stanford University.
- Balaton K. – Dobák M. (1982): Mennyiségi és minőségi módszerek az empirikus szervezetenkutatásban. *Egyetemi Szemle*, 1-2. szám, 87-100. oldal.
- Chikán A. (1997): Jelentés a magyar vállalati szféra nemzetközi versenyképességéről. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem kiadványa.
- Child, J. – Czeglédy, A. P. (1996): Managerial learning in the transformation of Eastern Europe: Some key issues. *Organizational Studies*, vol. 17. no. 2. 167-179. oldal.
- Clark, E. (2001): Enterprise fragmentation in the Czech transformation: Emerging patterns of dependence and independence. *Journal for East European Management Studies*, vol 6. no. 3. 239-260. oldal.
- Czakó E. (2001): A vállalati versenyképesség átalakulása a kilencvenes évek második felében. *Vezetéstudomány*, 1. szám, 2-7. oldal.
- Dittrich, E. J. – Schmidt, G. – Whitley, R. (eds.) (1995): *Industrial Transformation in Europe*. London: Sage.
- DiMaggio, P. J. – Powell, W. W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, vol. 48, 147-160. oldal.
- Dobák M. (1999): Versenyképesség és szervezeti átalakulás. *Vezetéstudomány*, 4. szám, 9-14. oldal.
- Flecker, J. (1994): Convergence of Work Organization in an Internationalized Economy: Theoretical Considerations and Austrian Evidence. In: Makó, Cs. and Novoszách, P. (eds.): *Convergence versus Divergence: The Case of the Corporate Culture*. Budapest: Hungarian Academy of Sciences and Communication and Consultation Co.
- Frydman, R. – Rapaczynski, A. – Earle, J. S. (1993): *The Privatization Process in Central Europe*. Budapest: Central European University Press.
- Jick, T. D. (1979): Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, no. 4, 602-611. oldal.
- Kovács S. (1999): Külső (társadalmi-politikai) tényezők a magyar szervezetek átalakulásában. *Vezetéstudomány*, 4. szám, 2-8. oldal.
- Makó Cs. (1996): Transformation Process in Central Eastern Europe: Continuity and Change in the Institution Building. Előadás a „New Dialogue Between Central Europe and Japan” c. konferencián. Budapest, Szeptember 16-19.
- Makó Cs. (2001): Globalizáció hatása a szervezeti innovációra és a munkaerővel szembeni követelményekre. Budapest: Szent István Egyetem és MTA Szociológiai Intézet.
- Makó Cs. – Balaton K. (1994): Influence of privatization on business organization. Előadás az EMOT (European Management and Organization in Transition) Konferencián. Budapest, május 4-7.
- March, J. G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, vol. 2. no. 1. 71-87. oldal.
- March, J. G. (1994): *A primer on Decision Making*. New York: The Free Press.
- Máriás A. – Kovács S. – Balaton K. – Tari E. – Dobák M. (1981): Kísérlet ipari nagyvállalataink összehasonlító szervezetelemzésére. *Közgazdasági Szemle*, 7-8. szám, 838-852. oldal.
- Nemes F. (1981): A vezetői szerepfelfogás és magatartás néhány problémája vállalatainknál. *Közgazdasági Szemle*, 7-8. szám, 797-806. oldal.
- Sachs, J. (1994): *Understanding sock therapy*. Social Market Foundation Occasional Paper, no. 7. London.
- Stark, D. (1992): Path dependence and privatization strategies in East Central Europe. *East European Politics and Societies*. vol. 4. 351-392. oldal.
- Wind, J. Y. – Main, J. (2000): *Változástervezés*. Budapest: Geomédia Kiadó

ZOLTAYNÉ PAPRIKA Zita

A TUDÁSMENEDZSMENT SZEREPE A DÖNTÉSHOZATALBAN

Minden üzleti döntés az elérhető információk és tudás logikus, szisztematikus elemzését igényli. Ez kiegészíti a döntéshozatali folyamat további lépéseit, mint pl. a probléma azonosítását, az érintettekkel való együttműködést a megoldási javaslatok kidolgozásakor, és az ötletek, a kiválasztott megoldások „eladását”. Korábban tanácsadók és szakértők segítették a döntéshozókat ebben a folyamatban. Manapság a tudásmenedzserek jutnak szerephez azoknál az alkalmazásoknál, ahol a döntéstámogató rendszerek tudás-alapúak.

„Semmi kétség, hogy beléptünk
a tudás gazdaságába...”

(KPMG, 1998)

Napjaink bonyolult és gyorsan változó világában, az erős és fokozódó verseny, a globalizálódó gazdaság körülményei között, amikor a vásárlók igényei egyre kifinomultabbakká válnak, az üzleti élet szereplői új utakat keresnek a túléléshez és a sikerhez. Megfigyelhető néhány fontos szervezeti trend: lerövidül a piacra jutás ideje, globalizálódnak az üzleti vállalkozások, szükség van a külső és belső adatok folyamatos felhasználására. Mindezekből a kihívásokból levezethető egy másik fontos igény: segíteni kell az üzleti döntéshozókat abban, hogy jobb döntések szülessenek.

Amikor a tudásmenedzsment lehetőségeit és korlátjait kutatjuk, először keresnünk kell egy olyan definíciót, amely megvilágítja, hogy mit is értünk tudásmenedzsment alatt. Karl-Erik Sveiby szerint a tudásmenedzsment a szervezet nem anyagi eszközeiből való értékteremtés művészete. Sveiby a tudásmenedzsment kétfajta tevékenységét azonosította: (1) az információ menedzsmentet, melynél a tudást objektumként határozta meg, szemben (2) az emberek menedzselésével, ahol a tudást folyamatként ragadta meg (Sveiby, 1999). Az első meghatározásnál az emberi

gondolkodás kisebb súlyt kap, habár a kognitív korlátok sok problémát okozhatnak.

David Skryme sokkal határozottabb definíciót adott: szerinte a tudásmenedzsment az élő tudás és a vele összefüggő folyamatok explicit és szisztematikus menedzselése, beleértve a tudás létrehozását, szervezését, elosztását, felhasználását (Skryme, 1998). Vagyis a tudás menedzselése

- explicit: mert az előfeltevések, megérzések föltárását, annak rögzítését jelenti,
- szisztematikus: mivel a figyelembe nem vett dolgok nem hoznak hasznot,
- élő tudás: a figyelmet irányítani kell, mivel nincsenek korlátlan forrásaink,
- folyamatokból áll: a tudásmenedzsment tevékenységek sorozata, melyeknek saját technikái és eszközei vannak.

Ha a Delphi Group Tudásmenedzsment Fehér Könyvét (Koulopoulos, 1997) tanulmányozzuk, sokfajta közelítésmóddal találkozhatunk a terület jól ismert szakértőinek tollából. John Ladley szerint a tudásmenedzsment olyan folyamat, amelyben különböző technológiák egy új üzleti modellbe futnak össze, miközben figyelembe veszik azt az igényt, hogy az intellektuális tőkével számolni kell.

David Moon azon az állásponton van, hogy a tudásmenedzsment olyan eszközöket igényel, melyek az információk elérhetőségére és relevanciájára összpontosítanak, és arra, hogy a meglévő információk hatékonyan jussanak el azokhoz, akiknek a legnagyobb szükségük van rájuk. Szívesebben használja a tudásmegosztás és a tudáshálózat kifejezéseket.

Joseph S. Rubinfeld osztja David Moon nézetét a tekintetben, hogy a tudásmenedzsment magában foglalja a tudás és az intellektuális eszközök elhelyezését, megszervezését, megosztását és karbantartását. Egy tudásmenedzsment program elősegíti a szervezeti tanulást, ösztönzi az innovációt, és megnöveli a szervezeti változásokra való fogékonyságot és válaszadó képességet.

Az Andersen Consulting-hoz tartozó Richard Stuckey a tudásmenedzsmentet szisztematikus folyamatként definiálta, amely a szervezeti célok elérésére irányul, és az információk, hiedelmek és tapasztalatok létrehozásán, megszerzésén, szintetizálásán és megosztásán keresztül valósul meg.

Peter Drucker a menedzsment tudományok guruja azt mondta, hogy a menedzsment célja a tudás termelékenységéé. Erre a meghatározásra építve Robert Turner megfogalmazott egy másik definíciót: a tudásmenedzsment a szakmai ismeretek és a szervezeti hatáskörök szisztematikus összeszövése, a vállalat intellektuális eszközeinek mozgósítása a tanulás, az innováció, a termelékenység révén az értékteremtés érdekében.

Karen Vander Linde a tudásmenedzsmentet olyan folyamatként definiálta, amely az információt és az intellektuális eszközöket stratégiai értékéé transzformálja a szervezet kliensei és a többi ember számára. Nagyon sok más különböző módja lehet a tudás generálás és közvetítés kifejezésének, de minden meghatározásban a technológiának kitüntetett szerepe van, mivel az biztosítja a tudás menedzseléséhez az infrastruktúrát.

Miután áttekintettünk számos definíciót, kísérletet teszünk arra, hogy megragadjuk közös elemeiket, s ezzel megfogalmazzunk egy meta-definíciót. (1. táblázat)

A tudásmenedzsment újfajta bölcsességnek tűnik (Newcombe, 1999). A vezető vállalatok mind megpróbálkoznak a tudásmenedzsmenttel és tudásmenedzsment rendszereket használnak. Ezek a rendszerek lehetővé teszik a kisebb egységek, divíziók, osztályok számára, hogy belemerüljenek a különböző forrásokból összegyűjtött tudás gazdagságába.

Miért helyeznek ekkora súlyt a vállalatok a tudásra? Először is, azok a vállalatok, amelyek megtalálják,

A tudásmenedzsment definíciója

A tudásmenedzsment	<ul style="list-style-type: none"> • értékvezérelt szervezeti folyamat, • új üzleti modell, amely az intellektuális eszközökre helyezi a hangsúlyt, • az információmenedzsment új technológiája, • az információ megtalálásának, összeszerkesztésének és szétosztásának tudásalapú megközelítése, • új menedzsment eszköz.
--------------------	---

és előnyszerzésre használják a tudást, eredményesebben versenyeznek a piacon. Manapság a vállalatok értékének átlag 70%-át a nem materiális eszközök testésítik meg. A vállalatok már nem az anyagi javak előállításában versenyeznek, viszont egyre erősebb a verseny a tudásintenzív szolgáltatások és a szoftver fejlesztés területén.

A vállalatok szeretnék megszerezni azt a tudást, ami az alkalmazottaik birtokában van. Semmi garancia nincs ugyanis arra, hogy egy menedzser vagy egy munkás élete végéig egy cégnél fog maradni. A vállalatnak azonban szüksége van a tudásukra. Ezért akarják a cégek megosztani az intellektuális javakat. A vállalatok folyamatosan investálnak alkalmazottaikba, amikor elküldik őket tréningekre, továbbképzésekre, s nem szeretnék e befektetéseiket elveszíteni, amikor az alkalmazott elmegy a cégtől. A tudásmenedzsment biztonságos módszer az alkalmazottak tudásának megszerzésére.

Az információrendszerek történetének tanulmányozása világossá teszi, hogy az információtechnológiába történő beruházás nem mindig hozza meg a várt eredményt. Ahhoz, hogy egy információrendszer sikeres legyen, a rendszert a szervezeti és viselkedési elvekkel és a technikai tényezőkkel összhangban kell megtervezni és működtetni. A vezetők nem mindig tudják, hogy milyen információkra van szükségük, az informatikusok viszont nem tudnak eleget a menedzsmentről ahhoz, hogy releváns információkkal szolgálják ki őket. A felsővezetők idejük 30%-át annak felderítésével töltik, hogy mit nem tudnak. A tudásmenedzsment új eszköz lehet ahhoz, hogy legyőzzék ezt a nehézséget. A vezetőknek explicit és tacit tudásra egyaránt szükségük van. A tacit tudás nehezebben szerzhető meg, mert mások fejében található és csak eredménykedni lehet abban, hogy birtokosai képesek annak megosztására.

Folyamatok a döntéshozatalban

Téma és kultúrafüggés					
Célok és értékek	Észlelések és hiedelmek	Integrált tudás	Szervezeti struktúra		
Tervezés és felmérés					
Előretétekintés	Monitoring		Értékelés		
Problémaelemzés					
A döntéshozatal módjának megválasztása					
Túzottás	Rutin folyamatok	Elemzés központú	Elit csoport	Konfliktus menedzsment	Közös tanulás
A döntéshozatali tevékenységek					
Probléma felismerés	Kritériumok meghatározása	Alternatívák létrehozása	Alternatívák értékelése	Döntés	

Tudásmenedzsment és döntéshozatal

A kulcskérdés az, miként tudunk tudást generálni, hogyan lehet kinyerni a tudás alapanyagát, az adatokat, információkat, tapasztalatokat azoktól, akik azt birtokolják. Továbbá, ha meg tudtuk szerezni a tudás alkotóelemeit, miképp tudjuk azokat valódi tudássá transzformálni annak érdekében, hogy javítsuk a döntéshozatal színvonalát.

Kezdetekben a tudás megszerzésének feladatát a tudás felelősökhöz delegálták. Stacie Capshaw, a Delphi Group vezető tanácsadójától tudjuk, hogy legalább 800 cégnél alkalmaztak ún. tudásvezetőket (Newcombe, 1999). Ők olyan vezetők voltak, akiknek megvolt a hatalmuk és a tapasztalatuk ahhoz, hogy megosszák a szervezeten belüli tudást. Általában a vezetés felső szintjén helyezkedtek el, és szorosan kontroll alatt tartották a tudás megtalálását, szerkesztését és szétoztását.

Napjainkban a tudásfelelősöket tudásmenedzserek váltották fel, akik már egy meghatározott üzleti egységhez tartoznak és annak az egységnek a tudását reprezentálják. Két típusa van az ilyen tudásmenedzsereknek: (1) brókerek, akik összekötik azokat, akik valamilyen tudást keresnek azokkal, akik birtokolják ezt a tudást, (2) elemzők, akik tudásbázisokat és azok elveit építik fel. Nyugodtan hozzátehetünk egy harmadik típust is, akiket nevezhetnénk tudásszakértőknek, mivel az a feladatuk, hogy megfelelő formában dolgozzák föl és mutassák be az explicit és tacit tudást.

A menedzserek egyre több és több információra vágnak, habár közismert, hogy a túl sok információ

kevesebb tudáshoz vezet. A tudás – legalábbis az üzleti világban – nem annyira az információk mennyiségétől függ, hanem inkább azoktól a kapcsolódásoktól, amelyek összekötik az információkat. A tudásmenedzsment rendszerek hozzásegítik a menedzsereket ahhoz, hogy könnyedén navigáljanak az információk között.

Amikor a tudásmenedzsment és a döntéshozatal kapcsolatát vizsgáljuk, érdemes figyelembe venni a formális stratégiákat, módszereket és javasolt eszközöket, melyek segítségével – Ralph Keeney munkáira alapozva (Keeney, 1992) – egy döntési útvonal, keret választható fel, amelyben jól megmutathatóak az összefüggések.

A következő ábra azokat a kihívásokkal terhelt, nehéz folyamatokat írja le, amelyek a döntéshozatalt kísérik, és egyben lehetővé teszi annak megvilágítását is, hogy a tudásmenedzsment miként tudja támogatni a felvázolt keret különböző folyamatait. (1. ábra)

A tudásmenedzsment hozzájárulása a problémaazonosításhoz

Fontos, hogy a legelején tisztázzuk: egy probléma téma és kultúra függősége társadalmi konstrukciók eredménye. Másként fogalmazva: amit a valóságnak tudunk (vagy hiszünk) átmegegy társadalmi meghatározottságunk, a szavak, a gondolatok, az értékek, az erkölcs és a viselkedés szűrőjén. Valójában azt mondhatnánk, hogy az emberek problémateret társadalmilag meghatározott. Ez a társadalmi meghatározottság igen gyakran címkézi a problémákat, pl. jelzi, hogy ki a felelős annak kialakulásáért és megoldásáért. A társadalmi meghatározottság képes megmutatni, hogy a

különböző problémák miként függenek össze vagy éppen függetlenek egymástól.

Az alábbi négy összefüggést tárgyaljuk meg ezzel kapcsolatban:

- célok és értékek,
- észlelések, hiedelmek és erkölcsi normák,
- integrált tudás és
- szervezeti struktúrák.

A célok és értékek az állapotokkal és a dolgokkal kapcsolatos preferenciákra vonatkoznak. Az üzleti döntéseket vezérlő célokra jó példa lehet a növekedés, a profittermelő képesség és a stabilitás. Egy tudásbázisnak tartalmaznia kell információkat az aktuális célokról és értékekről, továbbá követnie kell a preferenciákban bekövetkező változásokat. Sok vezető küzd azzal, hogy nehezen tudja megragadni a szervezeti célok és az intellektuális források és képességek közötti kapcsolatot. A tudásorientált folyamatokat és technológiákat kell összekötniük az üzleti stratégiával. A szervezeti célokat le kell fordítaniuk stratégiai cselekvésekké. Ez a feladat „tudni, hogy hogyan” típusú tudást követel.

Az észlelések és hiedelmek az emberek jelenlegi helyzetükről és kulturális meghatározottságukról alkotott elképzeléseit mutatják, és azt, ahogy a világ működésére tekintenek. Számos pszichológiai kutatás megmutatta, hogy az emberek észlelései, hiedelmei és döntési heurisztikái könnyen befolyásolhatók. Ezek az eredmények is arra hívják föl a figyelmet, hogy mennyire nehéz tudásbázist építeni, és mindig szem előtt kell tartanunk, hogy többféle tudás létezik.

Az integrált tudás magában foglalja a tudományos ismereteket és a hétköznapi tudást egyaránt. E két alrendszer struktúrája alapvetően különbözik egymástól. Óriási kihívást jelent, hogy miként jelenítsük meg a kétfajta tudást ugyanabban a tudásbázisban. Képzelnünk el, hogy felhasználhatunk egy olyan marketingjelentést, amely egy komoly felmérésre épült, de ugyanakkor vannak személyes tapasztalataink is a vásárlókról és a kétfajta információ ellentmond egymásnak. Melyiket használjuk és építjük be a tudásbázisba?

A szervezetek által meghatározott viselkedési normák az elvárt emberi viselkedés mintái, melyek követését pozitív és negatív szankciók biztosítják. A formális és informális politikai szervezetek, gazdasági társaságok, közösségi intézmények mind befolyásolják a döntéshozatalt. Az elvárásokat, törvényeket, előírásokat a sikeres működés érdekében be lehet építeni a tudásbázisba.

A tudásmenedzsment szerepe a tervezés fázisában

A tervezésnek és becslésnek figyelmeztető, útmutató szerepe van a teljes döntéshozatali tevékenység szempontjából. A döntéshozatal módját az alábbi diagnosztikai folyamat eredményei alapján határozzák meg, amely négy lépésből áll:

- előrettekintés,
- monitoring,
- értékelés és
- problémaelemzés.

Az előrettekintés hozzásegíthet egy lehetséges jövőbeni állapot elképzeléséhez és ezen állapot lehetőségeinek és fenyegetéseinek feltérképezéséhez. A forgatókönyv elemzés, a környezeti változások, technológiai trendek előrejelzése, a Delphi folyamatok mind széles körben használt előrettekintési technikák a jövő-kutatás és előrejelzés irodalmában. Az előrettekintés révén a szervezetek értékelni tudják, hogy a jelenlegi problémák még kiélezettebbek lesznek-e vagy elveszítik fontosságukat. Az előrettekintés megvilágíthat olyan új témákat és lehetséges eseményeket, amelyeket a szervezetnek figyelembe kell vennie. Az előrettekintés ezen aspektusait mérlegelve, világos, hogy nem a jövő szimpla előrejelzéséről van szó, sokkal inkább azon kérdések fölvetéséről, amelyek befolyásolhatják a jövőt.

A monitoring egy rendkívül célirányos tevékenység annak érdekében, hogy összegyűjtse mindazokat az adatokat és információkat, amelyek a jelenlegi helyzet nyomon követéséhez szükségesek és figyelmeztessen a veszélyes helyzetekre. Ezen tevékenység kapcsán különböző adatbázisokat építhetünk fel, de számos praktikus kérdés merül fel ezzel kapcsolatban. Milyen adatokat gyűjtünk, milyen gyakran és hány különböző helyen? Ha azonos idejű adatgyűjtés folyik, a számítógépek képesek lesznek-e a nagytömegű adat feldolgozására rugalmas és hatékony módon? A monitoring fejlesztésére tett erőfeszítések folyamatosak, de tipikusan pénzügyi és adminisztratív akadályokba szoktak ütközni. Továbbá, pl. a fogyasztói magatartás figyelemmel kísérése a fentiekén kívül még a személyiségi jogok problémájába is ütközhet.

Az értékelés lehetővé teszi a döntéshozók számára, hogy a szervezeti tapasztalatokból okuljanak. Az értékelést felső szinten kell elvégezni ahhoz, hogy megértsük a múltbeli döntések mennyire voltak hatéko-

nyak a szervezeti célok és értékek elérésében. Az üzleti életben néha tanácsos olyan hipotetikus cselekvések következményeit is végiggondolni, amelyeket biztosan nem választanánk. Csak remélni lehet, hogy az értékelésből felsőbb szinten nyert tapasztalatok eljutnak a szervezet alsóbb szintjeire is, így mindenki okulhat a fájdalmasan megszerzett bölcsességből. Mint ismeretes a tudásmenedzsment egyik legfontosabb funkciója a tapasztalatok megosztása. A szervezeti tanulás az aktív tudásmenedzsment tárgya.

A szervezetekben az emberek a tudást különbözőképpen használják fel, attól függően, hogy milyen feladatot látnak el. A tudás szempontjából az előretekintés, a monitoring és az értékelés tudásintenzív, elemző feladatok, melyek eredményei táplálják a problémaelemzést. A *diagnosztikai tevékenység* célja, hogy információkat használjon fel olyan helyzetek feltárásához, melyek beavatkozást igényelnek, mivel eltérnek a normálistól, vagy összekapcsolja a diagnózist a döntéshozatal tevékenységeivel és a megoldásokkal. A tudás néhány nagyon fontos területe, mint az orvoslás és a törvénykezés a diagnózis és cselekvés koncepció köré szervezett. A legtöbb szakértőrendszer is a „mi van akkor, ha...?” logika szerint működik. Nagyon sok pszichológus érvel azzal, hogy a tudásnak ilyenfajta reprezentálása alapvető jelentőséggel bír az emberi intelligencia szempontjából. Sajnálatos, hogy az üzleti döntéseknél nem állnak rendelkezésre egyértelmű diagnosztikai kategóriák ahhoz, hogy a döntéshozatali módokat és akciókat közvetlenül össze lehessen kötni.

A különböző döntéshozatali módokhoz szükséges tudás

A különböző döntéshozatali módok eltérő tudást igényelnek, és másfajta kihívást jelentenek a tudásmenedzsment számára. Legalább hatféle döntéshozatali módot különböztethetünk meg:

- tűzoltás,
- rutin folyamatok,
- elemzésközpontú döntéshozatal,
- elit csoport,
- konfliktusmenedzsment,
- közös tanulás.

A felsorolt hat módszer egyike sem létezik tiszta formában, sokkal inkább jellemző, hogy a különböző módok kombinációja vagy egymásmellettsége valósul meg az idők folyamán. Az elmúlt néhány évtized-

ben inkább az első négy módszer dominált: a tűzoltás, a rutin folyamatok, az elemzésközpontú döntéshozatal és az elit csoportok (a felső vezetés) döntéshozatali tevékenysége. Következésképpen a tudásmenedzsment elsősorban ezeket a módszereket támogatta. Az 1980-as évek eleje óta a konfliktusmenedzsment valódi döntéshozatali módszerré vált, mivel előtérbe került a részvételen alapuló döntéshozatal. Napjainkban a közös tanulás koncepciója (amely főként a közös tudás létrehozására irányul) kap széles körű figyelmet olyan esetekben, ahol nagyon bonyolult kérdésekben kell állást foglalni, miközben az értékek diverzifikáltak és a rendelkezésre álló tudás korlátozott.

A *tűzoltó akciók* gyors döntéseket igényelnek, és általában krízis helyzetben fordulnak elő. A helyzetről alkotott tudást nagyon gyorsan kell megszerezni és emiatt az gyakran hiányos. Eléggő tipikus, hogy előre meghatározott folyamatokat és értékeléseket használnak. Ezek a folyamatok és értékelések származhatnak egy tudásbázisból, melynek leggyakoribb formája a dokumentáció, amely leírja a folyamatot és azokat a kulcs paramétereket, amelyeket ellenőrizni kell. Nagy azonban annak a kockázata, hogy a döntéshozók még világos jelzések és instrukciók mellett sem lesznek képesek a helyzetet kezelni (Turner, 1996).

A mindennapos döntések, melyek általában ismerős helyzeteket kezelnek, jellemzően specifikált, standardizált információkat igényelnek. A helyzetek megoldása tapasztalatot és megértést követel, de nem szükséges minden esetben külön stratégiai elemzést végezni. Jellemző módon sokan részt vehetnek a szervezeten belülről és kívülről egyaránt azoknak az elveknél és tudásnak a kialakításában, amelyek háttérül szolgáltak a rutin folyamatok kialakításának, de csak néhányan vesznek részt a folyamatok alkalmazásában. Ez történik pl. akkor, amikor egy bankárok számára kifejlesztett döntéstámogató rendszerrel hitelkérelmeket bírálják el (Bohanec, 1998).

A legtöbb szervezetben elemzőket alkalmaznak arra a feladatra, hogy körültekintően kidolgozott műszaki vagy stratégiai ajánlásokat fogalmazzanak meg a legfőbb döntéshozó számára, aki jellemzően az egység vagy az egész szervezet vezetője. Ezek a problémák általában sokkal bonyolultabbak, mint a rutin jellegű döntések, nem ismertek korábbi megoldások, messze ható következményeik lehetnek, és veszélyeket vagy konfliktusokat vonhatnak maguk után. Az elemzés szükségességének függvényében a válaszadási idő órákban, hetekben vagy hónapokban mérhető. Előtérbe kerülnek a számszerűsíthető, kvantitatív informá-

ciók. Külső és belső szakértők egyaránt részt vehetnek a döntéshozatali folyamatban, azonban főként csak inputokat szolgáltatnak a célokat és az értékeket illetően. Az *elemzőközpontú döntéshozatal* legtöbbször kutatáson és értékelésen alapul, és az eredményeket további felhasználásra a tudásbázisban helyezik el, és akár több évig használják. Egy kutatási jelentés vagy egy megvalósíthatósági tanulmány jól példázza az ilyen jellegű tudásbázist.

Az *elit csoportok* esetében a szervezet felső vezetői jutnak megegyezésre vagy alakítanak ki többségi álláspontot a vizsgált kérdésben. A prezentációkat viták és tárgyalások követik, melyeken csak a felső vezetés tagjai vesznek részt. A tudás a prezentációkból származik vagy sok esetben rejtve marad a vezetők fejében. Ezek a döntések főként a tacit tudásra alapoznak, amit nem könnyű kifejezni. (Schadbolt, 1999). Az elit csoportok által megtárgyalt problémáknak mindig messze ható következményei vannak és megoldásaik jellemzően intuíciók alapján születnek meg.

A *konfliktusmenedzsment* tipikusan egy olyan megbeszéléssel kezdődik, ahol azok vesznek részt, akik a konfliktus különböző oldalait képviselik. A folyamatot el lehet kezdeni a témában való elmerüléssel, ami akár lehet a konfliktus forrása is. A tudást a különböző emberek különböző struktúrában és formában jelenítik meg. Ezeket a prezentációkat megbeszélések és tárgyalások követik. Ez további információkereséshez vezethet, amit további megbeszélések és tárgyalások követnek. Alternatív módszerek, mint amilyen a közvetítés, a tárgyalás és a döntőbíró felkérése szintén alkalmazhatóak a konfliktus csökkentésére. A konfliktusmegoldás módszerét kell alkalmazni akkor, amikor a problémával kapcsolatos tudásnak nagy szerepe van. A konfliktusmenedzsment ugyanis képes az érintettek tudását gazdagítani, de csak azokban az esetekben, amikor azok nyitottak az új, és a sajátjuktól eltérő információkra. A döntési konferencia megfelelő légkört teremthet az információszerezéshez és megosztáshoz (Phillips, 1992).

A *közös tanulás* során a döntéshozó szervezet különböző tagjai egyenlőként dolgoznak együtt egy olyan problémán, amelyről mindenki azt tartja, hogy nem könnyű megérteni és megoldani. Iteratív folyamat keretében információt gyűjtenek és osztanak szét, ami hozzásegít a témával kapcsolatos tudás újrastrukturálásához. Az újonnan megszerzett információt a tanulási folyamatban összevetik a korábban megfogalmazott céljaikkal, hiedelmeikkel és a probléma természetét esetleg közösen újragondolják. A folyamat célja

az, hogy rákényszerítse a résztvevőket arra, hogy komolyan átgondolják és esetleg megváltoztassák a véleményüket, hogy az jobban illeszkedjen az új realitásokhoz. Ez a közös tanulási folyamat, ami lényegében a tudás megváltoztatásának folyamata, időigényes. A vezetőknek tudniuk kell, hogy mikor erőltetik, és mikor kísérik türelemmel a folyamatot (Cohen, 1990).

A folyamattudás szükségessége a döntési tevékenységekben

A vállalati tervezés és a vezetéstudomány döntéseméleti irodalmában jellemzően a normatív modellt ajánlják, amely ideális problémamegoldást tesz lehetővé, mivel logikus eszközöket kínál a döntéshozatalhoz. A normatív modellek azt írják le, hogy hogyan kell a döntéseket meghozni, és nem azt, hogy azok hogyan születnek meg a valóságban. Egy tipikus döntési folyamatban az alábbi lépések azonosíthatók:

- probléma-felismerés,
- kritériumok meghatározása,
- alternatívák létrehozása,
- alternatívák értékelése,
- döntés.

A gyakorlati tapasztalatok és a szakirodalom alapján a rosszul strukturált döntések esetében is felfedezhetjük és azonosíthatjuk az alapstruktúrákat és a tudásmegosztást. A döntéshozatalnak mindig három alapvető fázisa van: azonosítás, fejlesztés és választás. Mindegyik közelítésmód megerősíti, hogy a döntéshozatal olyan folyamat, amely időt vesz igénybe amiatt, hogy tudásra és elköteleződésre tegyünk szert a tanulás és a felfedezés, megértés elnyújtott folyamatában.

Az első fázist a probléma azonosításának kell szentelni. Kezdetben gyakran még azt sem könnyű felismerni, hogy mi is az a probléma, amire oda kell figyelni, s amelyre megoldást kell keresni. A *problémafeltárásnak* ez a lépése arra irányul, hogy mindenkit aki ismerős a témában bevonjunk, és az így megszerzett tudásokat összerakjuk. A különböző háttérrel, tudással és elképzelésekkel rendelkező embereknek közös nyelvet kell kifejleszteniük ahhoz, hogy megértsék egymást és a vizsgált helyzetet. A tudás nem lesz elérhető számukra mindaddig, amíg meg nem találják a tudás kifejezésének megfelelő formáit. Ugyanez mondható el a kommunikációról is.

A *kritériumok létrehozása* arra irányul, hogy olyan eszközöket találjunk, amelyekkel megállapítható a

döntési alternatívák elfogadhatósága. A célok és a kritériumok szoros kapcsolatban vannak. A stratégiai választások, amelyeket a vállalatok a technológiával, a termékekkel, szolgáltatásokkal, piacokkal és a vállalati folyamatokkal kapcsolatban tesznek, alapvetően hatnak a tudásra, a készségekre és az alapvető képességekre. Az aktuális helyzet kapcsán ezeket mindig átalakítjuk és nem szabad elfeledkezni arról sem, hogy súlyokat rendelünk hozzájuk.

Az alternatívák létrehozásának fázisa a döntési opciók azonosítását jelenti. A jól ismert helyzetekre már kész alternatívalistákkal rendelkezhetünk. Más esetekben mások által kigondolt opciókat vehetünk kölcsön. Ez az alapja a benchmarkingnak. Amikor a probléma teljesen új és egyedi, más módszereket használhatunk, pl. a brainstormingot. Nagy bizonytalanság esetén az alternatívákat az inkrementális stratégia szabályai szerint generáljuk: kis lépések, ellenőrzés, újraértékelés, további kis lépések stb.

Az alternatívák értékelése elemzési módszerek felhasználását jelenti annak megállapítására, hogy az egyes opciók mennyire felelnek meg a fentebb említett kritériumoknak. Jól ismert helyzetekre vannak közismert elemzési technikák. Az ideális tudásbázis nemcsak adatokat és információkat tartalmaz, hanem különböző módszereket, technikákat, amelyek segítik az alternatívák kvantitatív értékelését. A legtöbb döntéstámogató rendszer a döntési folyamat értékelési szakaszára koncentrál, s ezért nagyon könnyű felépíteni egy olyan döntéstámogató könyvtárat, amely különböző modellekkel operáló döntéstámogató szoftvereket tartalmaz.

A döntés azt jelenti, hogy választanunk kell az alternatívák halmazából. Nemcsak az értékeléshez, de a választáshoz is számos módszer áll rendelkezésre. Az üzleti irodalom előnyben részesíti a költség/haszon alapján történő választást. Más megközelítések más szabályokat ajánlanak. A Phillips által kifejlesztett rekvizit modell a döntéshozó csoport által elfogadott választást veti egybe a résztvevők holisztikus elképzeléseivel és ítéleteivel. Rendelkezésre állnak olyan döntéstámogató szoftverek (HIVIEW, EQUITY), melyeket föl lehet használni ezekhez az összevetésekhez. A döntési konferenciák ideális keretet adhatnak a tudás megosztásához és a döntéstámogató szoftverek alkalmazásához, amennyiben eltérés van a résztvevők intuitív ítéletei között.

* * *

Nyilvánvaló, hogy a döntéshozatali folyamatot a tudásmenedzsment sokféleképpen tudja támogatni. A cikkben felvázolt keret funkciója az volt, hogy ezeket a lehetőségeket megmutassa, azáltal, hogy jelezte, az egyes döntéshozatali fázisokban milyen típusú tudásra van szükség. Ne felejtjük el, hogy a kapcsolat kölcsönös, mivel a problémamegoldás és benne a döntéshozatal a tapasztalati tanulás révén természetes módon járul hozzá a tudásbázis gazdagodásához.

Hivatkozások

- Bohanec, M., Cestnik, B. – Rajkovic, V.* (1998): Evaluation models for housing loan allocation in the context of floats, In: Berkeley et al (eds) Context Sensitive Decision Support Systems, Chapman Hall
- Cohen, W. – Leventhal, D.* (1990): „Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation”, Administrative Science Quarterly, 35. pp. 128-152.
- Keeney, R. L.* (1992): Value-Focused Thinking: A Path to Creative Decision Making, Harvard University Press, Cambridge, MA
- Koulopoulos, T.* (1997): Knowledge Management White Paper TOC. <http://www.kmworld.com/newestlibrary/1997/KMDelphi/KnowMgmtWPTOC.cfm>
- KPMG. (1998): KM. Research Report
- Newcomb, T.* (1999): „Knowledge Management: New Wisdom or Passing Fad?”, Government Technology, <http://www.govtech.net/gtmag/1999/June/magastory.shtml>
- Phillips, L. D.* (1992): Gaining Corporate Commitment to Change In: Holtman, C. (ed.) Executive Information Systems and Decision Support, Chapman Hall
- Scryme, D. J.* (1998): ‘Knowledge Management – Three Years On: Are we confused? 13 UPDATE/ENTOVATION International News, David SkrymeAssociates, Issue No. 25. Available at: <http://www.skryme.com>
- Shadbolt, N. – Milton, N.* (1999): „From Knowledge Engineering to Knowledge Management”, British Journal of Management, Vol.10. pp. 309-322.
- Skryme, D. J.* (1998): „Knowledge Management, Making Sense of an Oxymoron”, Management Insight No. 2.
- Sveiby, K. E.* (1999): „What is Knowledge Management?”, <http://www.sveiby.com>
- Turner, R. S. – Tonn, B. E. – English, M. R.* (1996): Environmental Decision making: Institutional and Information Needs, FCEE, London
- Zack, M.* (1999): „Developing a Knowledge Strategy”, California Management Review, Vol. 41. No. 3. Pp. 125-145.

KLIMKÓ Gábor

A TUDÁS JELLEMZÉSE MÉGJELENÉSI FORMÁJA SZERINT

A tudást mint a vállalat stratégiai erőforrását, számos szempontból lehet jellemezni. A gyakorlat számára e szempontok közül az egyik legfontosabb a tudás megjelenési formája, amely alapvetően meghatározza a tudás átadásának módját. A megjelenési forma vizsgálatában a klasszikus tacit-explicit dichotómiánál összetettebb leírások is születtek már. A szerző a Collins és Blackler által javasolt leírás két sajátosságára és gyakorlati alkalmazására hívja fel a figyelmet.

A tudás stratégiai fontossága és erőforrásként történő értelmezése vezetett el a tudásmenedzsment témakörének kialakulásához. Egyesek szerint e felvetés eleve értelmetlen, mert a tudást nem lehet menedzselni, legfeljebb a tudást létrehozó folyamatokat (Snowden, 1998). Vannak olyan vélemények is, hogy a tudásmenedzsment pusztán a menedzserirodalom egyik divathulláma. A kritikák ellenére a téma továbbra is számos tudományág képviselőjét vonzza.

A megjelenő írások jelentős része ismerteti a szerző tudásról alkotott képét. A tudás fogalmának meghatározása mindig nehéz, filozofikus kérdés volt (rövid áttekintését lásd pl. Kapás, 1999; Szelecki, 1999; Klimkó, 2001). A fogalom értelmezését segíti, ha különböző szempontokból jellemezzük. Ez a tudás különböző szempontokból történő besorolását, kategorizálását jelenti. Egy konkrét besorolási szempontot átvitt értelemben a tudás egyik „dimenziójának” tekinthetjük (Wiig, 1993).

A tudással kapcsolatos dimenziók

A dimenziókban szereplő minősítések általában dichotómiát jelentenek, de előfordul taxonómia is.

Polányi, aki a tudásmenedzsment területén talán a leggyakrabban hivatkozott filozófus, vezette be az explicit-tacit dichotómiát. Gyakran idézett megállapí-

tása szerint „...az ember többet tud, mint amit elmondani képes”. Az állítás illusztrálására ez alkalommal nem a biciklizés közismert példáját említeném, hanem egy másikat (Polányi, 1966:7). Polányi ebben egy olyan pszichológiai kísérletre hivatkozik, melyben a vizsgált személynek értelmetlen szavak hosszabb sorozatát mondták el. A szavak előfordulásának bizonyos szabályai szerint a kísérleti személy áramutést kapott. A kísérletben résztvevők egy idő után nagy bizonyossággal előre meg tudták mondani, kapnak-e áramutést vagy sem. A szabályok megfogalmazására azonban nem voltak képesek.

Mint a példa mutatja, tudásunk egy része explicit, artikulálható, a többi tacit (rejtett) tudás. Az explicit egy formális, rendszerezett nyelvben átadható. A tacit tudás fogalmának pontos értelmezése azonban távolról sem egyszerű, még kevésbé egységes (lásd Sveiby, 2000; Hedsstrom és Whitley, 2000).

Polányi gondolataira építve Winter „taxonomikus dimenzió” alatt olyan fogalompárokat értett, melyek skálájára az adott tudást be lehet sorolni. Az alábbiakat említi (Winter, 1987):

- **Tacit – artikulálható.** A „tacit” szó Winter értelmezésében azt jelenti, hogy birtokosa nem tud magyarázatot adni, hogy milyen szabályok alapján cselekszik. Az artikulálhatóság ezzel szemben azt jelenti, hogy a tudás birtokosa szimbólumok eljuttatásával,

alkalmas kommunikációs csatorna használatával teljes mértékben át tudja adni a tudását másoknak. A tudás fogalmát szervezeti szinten értelmezve, a (szervezeti) tudás annyiban tacit, amennyiben a döntéshozók nem rendelkeznek információkkal arról, hogy miként valósítják meg a döntéseiket.

- **Nem tanítható – tanítható.** Winter a tacit-artikulálható dimenzió egyik „aldimenziójaként” értelmezi ezt a dichotómiát, mondván, hogy beszélhetünk olyan tacit képességről, amely tanítható, de nem artikulálható.
- **Artikulátlan – artikulált.** A tacit-artikulálható dimenzió másik „aldimenziója”, olyan példákra hivatkozva, ahol a valaminek a tudása, egy jelenség ismerete rendelkezésre áll, de a jelenség kialakulásának folyamata már nem ismert.
- **Megfigyelhető – nem figyelhető meg.** A tudás használatához szükséges háttértudás meglétére vagy hiányára utal.
- **Bonyolult – egyszerű.** Ez a dimenzió a tudás információtartalmának méréséhez vezet.
- **Rendszer része – független.** Hasonló a bonyolult-egyszerű dichotómiához.

Egy dimenzió az olvasó által vallott ismeretelméleti felfogás szerint lehet értelmes vagy értelmetlen. Például egy kognitivisták számára a tacit tudás érdektelen, hiszen számára a tudás mindig kódolható objektumot jelent, az autopoietista számára viszont az artikulálható tudás értelmetlen (Venzin, von Krogh és Roos, 1998).

Wiig a tudás kapcsán öt dimenziót definiál, és dimenzióként rendezett szinteket határoz meg (lásd az I. ábrát). A dimenziók meghatározása az alábbi (Wiig, 1993:75):

- **a koncepcionális tudás** dimenziója, ami az automatikus tudástól a célkitűző, idealisztikus tudásig terjed,
- **a manifesztáció** dimenziója, amely a tudás, szakértelem, készség láncon halad a valamilyen módon teljesen kodifikált tudásig,
- **az információs** dimenzió, ahol a jeltovábbító közegetől a bölcsességig terjed a skála,
- **a tudás részletezettségének** dimenziója, amely a tudásatomtól a tudásterületig (*domain*) terjed, és
- **a tudásszint** vagy kompetencia (*proficiency*) dimenziója, mely a kezdőtől a nagymesteri szintig terjed.

Quinn, Anderson és Finkelstein az alábbi tudásfajtákat különbözteti meg (Quinn et al., 1997):

- **a tárgyi tudást** (*know-what*), mely pusztán információk birtoklását jelenti (pl. történelmi évszámok ismeretét),
- **a használathoz fűződő tudást** (*know-how*), ami a tényekre alapozott tárgyi tudás felhasználására vonatkozó, gyakorlat-orientált tudást jelenti (lásd még Kogut és Zander, 1992),
- **az értő tudást** (*know-why*), amikor ismertek a tudás mögöttes okai (pl. elektromos biztosíték kiolvadásánál ismert a terhelhetőség fogalma és az esetleges túlterhelés okai),
- **a motivált tudást** (*care-why*), amikor a tudás birtokosa a tudás folyamatos változtatására és adaptációjára törekszik.

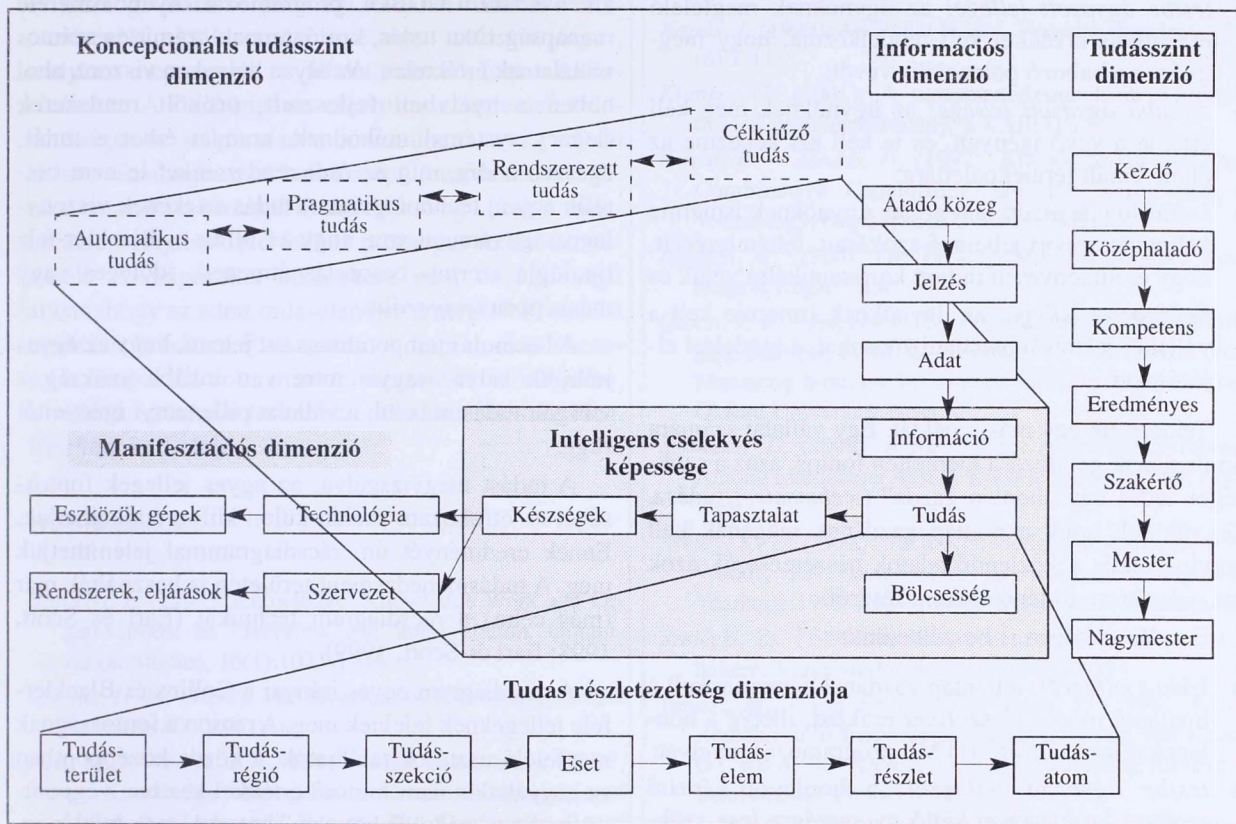
Collins a tudás átadásának vizsgálata kapcsán a tudás négy fajtáját különítette el (Collins, 1993). Collins két bevezető példával indítja gondolatmenetét. Az első példa egy akciófilmből származik. A filmbeli vállalat a versenytársak számára felfoghatatlanul jól működő, eredményes szakértői rendszerekkel jelenik meg a piacon. E vállalat úgy adta át a tudást a szakértői rendszerbe, hogy a szakértők agyát kiemelve, azt vékony szeletekre hasítva, a szeleteket felhasználni képes gépbe helyezték. Ez a gép lett a szakértői rendszer „lelke”.

Ily módon a szakértői rendszereket készítő vállalat titkait kutató, nyakon csípett kémkből is pénzt csináltak: az ipari kémkedés szakértői rendszereként adták el.

Collins második példáját egy TV sorozatból veszi. A tudás átadását itt a résztvevők fejére helyezett receptorokon át képzelték el, a példában egy teniszjátékos tenisztudását „adták át” egy vietnami veteránnak. A fenti két (kitalált) példa vizsgálata vezet el Collinst ahhoz a bontáshoz, melyben beszélhetünk

- **kódolt** (*encoded*) tudásról, ahol a tudást veszteség nélkül át lehet adni szimbólumok használatával. Tipikus példaként Collins a számítógépek összekapcsolása útján átadott tudást nevezi meg;
- **testbe ágyazott** (*embodied*) tudásról. Collins példája szerint ha egy profi teniszjátékos agyának összes gondolatát „átültetnénk” egy vietnami veterán fejébe, attól a tenisztudás még nem kerül át – már az első adogatást nem bírná a kéz. Ez a fajta tudás tevékenység-irányult (*action-oriented*), (Blackler, 1995);
- **tudatba ágyazott** (*embrained*) tudásról, amely az agy fizikai sajátosságaival, kognitív képességekkel hozható kapcsolatba, és a
 - **kultúrába ágyazott** (*encultured*) tudásról, amely a környezettel áll kapcsolatban, a közös, osztott fel-fogással. A teniszjátékos példájában a vietnami ve-

A tudás dimenziói (Wiig, 1993)



terán nem tudna jól játszani egy grafitütővel, mert ez a fajta ütő más játéktechnikát igényel. Az ilyen tudás tehát kultúrafüggő.

A fenti négyes bontáshoz Blackler még egy ötödiket fűzött (Blackler, 1995), a beágyazott (*embedded*) tudást, amely a rendszeres, rutinjellegű tevékenységekben (*systemic routines*) érhető tetten. Blackler kritikus hangvételű írásában a tudás mint folyamat vizsgálata mellett tör lándzsát, amelyben a tudás és a cselekvés kialakul.

A tudás átadási módját jellemző leírás

A tudás átadása a tudásmenedzsment egyik legfontosabb mozzanata. A tudás átadhatóság vizsgálatának egyik eszköze a tudás megjelenési formáinak kategóriákba sorolása.

Snowden a Polányi-féle explicit-tacit dimenziót használja fel a tudás átadásának vizsgálata során. Snowden szerint explicit tudás esetében az azt tároló eszközt, médiumot (*artifact*) kell meghatározni és használni. Tacit tudás esetében előbb meg kell vizsgál-

ni, hogy az explicitte tehető-e, és ha nem, akkor létre kell hozni vagy fenn kell tartani azt a közösséget, amely a tacit tudás hordozója (Snowden, 1998).

A tudás egyik sajátossága, nevezetesen, hogy explicit vagy tacit-e, meghatározza a tudás átadásának módját. Ez a gondolat tovább finomítható, oly módon, hogy az explicit-tacit dichotómia helyett a tudásnak mint objektumnak egy gazdagabb, többrejtű jellemzésére támaszkodunk. Ilyen jellemzés volt a korábban bemutatott, Collins és Blackler-féle kategorizálás. Így amikor egy vállalat leírja, jellemzi stratégiai fontosságú tudáselemeit, egy ilyen finomabb kategorizálás használata pontosabb képet ad.

A gyakorlati alkalmazás során figyelembe kell venni két további sajátosságát a Collins és Blackler-féle leírásnak. Először is egy tudáselem egyidejűleg többféle (az öt meghatározott kategóriájú) jelleggel is rendelkezhet, azaz a besorolás valójában *multispektrális*. A besorolás multispektrális jellegét illusztrálandó, tegyük fel, hogy egy vállalat jó kereskedőkben szűkülöködik, azaz a megőrzendő és átadandó stratégiai tudás az „ügynöki tudás”. Ebben az esetben e tudásnak lesz:

- *kódolt jellege*: az ügynöknek legalább felszínesen ismernie kell az eladandó termék jellegzetességeit;
- *testbe ágyazott jellege*: az ügynöknek megfelelő empátiás érzékkel kell rendelkeznie, hogy meggyőzze a habozó potenciális vevőt;
- *tudatba ágyazott jellege*: az ügynöknek meg kell értenie a vevő igényeit, és le kell azt képeznie az általa kínált termékpalettára;
- *kultúrába ágyazott jellege*: az ügynöknek ismernie kell a célcsoport jellemző szokásait, feltételezéseit, hogy eredményesen tudjon kommunikálni velük és
- *beágyazott jellege*: az ügynöknek ismernie kell a vállalati jelentési mechanizmusokat, a rendelési eljárásokat.

Tekintsünk egy másik példát. Egy vállalat számára honlapjának gondozása kiemelten fontos, azaz a szükséges tudás egy „honlap gazda” (*webmaster*) tudása. Tegyük fel, hogy a honlap gazdának magának kell gondoskodnia a közlendő adatok beszerzéséről, azok megjelenítésre történő előkészítéséről.

E tudás esetében is beszélhetünk:

- *kódolt jellegről*: a honlap gazdának ismernie kell a honlapot módosító szoftver eszközt, illetve a honlapokat megvalósító HTML programozási nyelvet;
- *testbe ágyazott jellegről*: a honlapot készítő szoftver kezelésében kellő gyorsaságra lesz szüksége (pl. gyorsan kell tudnia gépelnie);
- *tudatba ágyazott jellegről*: ismerni kell a honlapot olvasókat és fel kell mérni ezek igényeit;
- *kultúrába ágyazott jellegről*: ideális esetben a vállalat arculatához illeszkedő honlapot kell szerkeszteni és
- *beágyazott jellegről*: ismerni kell a számítógépes üzemeltetési rendet, a marketing részleg által tartott értekezletek időpontját és menetét.

Az ügynök példájában egy műszaki cikket forgalmazó vállalatot feltételezve lehet, hogy a tudás igazán lényeges része a kódolt jellegű, de az is előfordulhat, hogy a testbe ágyazott jelleg a fontos, például egy luxuscikket árusító vállalatnál.

Lehet a tudás fenti értelemben vett egyes jellegeinek *fontosságáról* beszélni, amit egy ötfokozatú skálán értékelhetünk: *egyáltalán nem fontos – kicsit fontos – fontos – nagyon fontos – nélkülözhetetlen*. A fontosság konkrét értéke csak részben függ magától az átadandó tudástól, valójában az adott helyzettől, kontextustól és az értékelőtől függ. Az adott kontextust mindig a vállalat érdekei és céljai ismeretében értelmezhetjük.

A tudás kontextusban vett fontossága és értéke, hasonlóan a szépséghez, csak meglátója szemében létezik. Például a COBOL programozási nyelv ismerete manapság ritka tudás, kuriózumnak számít és számos vállalatnak értéktelen. Az olyan helyeken viszont, ahol ebben a nyelvben fejlesztett, örökölt rendszerek (legacy systems) működnek, aranyat érhet e tudás, egészen addig, míg az ósdi rendszereket le nem cserélik egy új technológiára. A tudás értékének viszonylagossága rámutat arra, hogy a Collins és Blackler-féle tipológia szerinti besorolás átmeneti, időleges vagy másképpen *temporális*.

A besorolás temporalitása azt jelenti, hogy az egyes jellegek súlya, vagyis mire van inkább szükség a vizsgált tudáson belül, a vállalat pillanatnyi igényeitől függ.

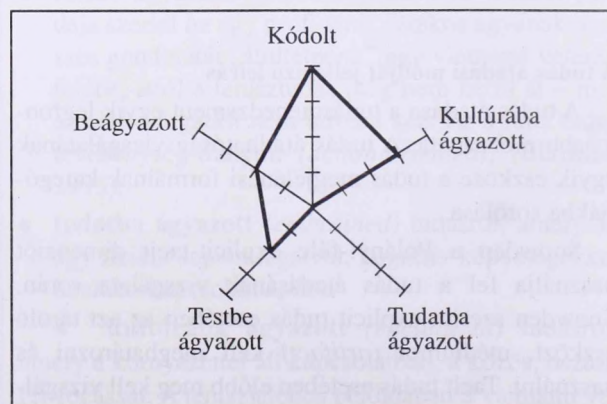
A tudást megvizsgálva, az egyes jellegek fontosságát az ötfokozatú skálán külön-külön értékelhetjük. Ennek eredményét ún. rácsmatricával jeleníthetjük meg. A tudásmenedzsment területén is használták már (más célra) a rácsmatrica technikát (Earl és Scott, 1998; Earl és Scott, 1999).

A rácsmatrica egyes irányai a Collins és Blackler-féle jellegeknek felelnek meg. A rácson a fontosságnak megfelelő osztások találhatók, a közös középpontban az „egyáltalán nem fontos” értékkel kezdve, végpontjuk pedig a „nélkülözhetetlen” besorolásnak felel meg. A rácson a tudás egyes jellegzetességeinek fontosságát felmérve és a szomszédos rácson levő megjelölt pontokat összekötve egy ötszöget kapunk, amely az adott tudás adott időpontbeli sajátosságait mutatja. A technika használata gyors áttekinthetőséget biztosít.

Az ügynök példája esetében a rácsmatrica az alábbi formájú lehet (2. ábra):

2. ábra

A tudás jellemzése rácsmatricával



A tudásmenedzsment egyik fontos feladata és tevékenysége a vállalat birtokában lévő tudás azonosítása és katalogizálása. A jelenlegi vállalati tudás feltérképezésének egyik eredménye egy *tudáskatalógus*, melyben megnevezik a vállalat számára fontos tudáselemeket. A katalógusban szereplő tudáselemek átadhatóságának jellemzésére használható a 2. ábrán látható rácsdiagram technikára épülő módszer. A technika használata hozzájárul ahhoz is, hogy csak a vállalat üzleti céljainak eléréséhez szükséges tudást azonosítsák. A diagramok elkészítése nem öncélú: segít abban, hogy az adott tudáselemhez a megfelelő átadási módszert ki lehessen választani. A diagramokat a besorolás temporális volta miatt természetesen időről időre, a vállalat stratégiai tervezési ciklusához illeszkedően, frissíteni kell majd.

Hivatkozások

- Blackler, F.* (1995): Knowledge, Knowledge Work and Organisations: an Overview and Interpretation. *Organization Studies*, 16(1):1021-1046.
- Collins, H. M.* (1993): The Structure of Knowledge. *Social Research* 60(1):95-116.
- Earl, M. J. – Scott, I. A.* (1998): What on earth is a CKO?, in: *Knowledge Management: Creating Organisational Value. A Conference Report. The Conference Board Europe*
- Earl, M. J. – Scott, I. A.* (1999): What is a Chief Knowledge Officer? *Sloan Management Review*, Winter:29-38
- Hedesstrom, 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
- Kapás, J.* (1999): A vállalat tudása. *Vezetéstudomány*, XXX(6):2-11.
- Klimkó, G.* (2001): A tudásmenedzsment megközelítési módjai. *Vezetéstudomány*, XXXII(4):14-20.
- Kogut, B. – Zander, U.* (1992): Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organisation Science*, 3:383-397
- Polányi, M.* (1966): *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul
- Quinn, J. B. – Anderson P. – Finkelstein, S.* (1997): Managing Intellect, in: M. L. Tushman and P. Anderson (ed.): *Managing Strategic Innovation and Change*. New York: Oxford University Press
- Snowden, D.* (1998): A Method for Achieving Symbiosis Among Intellectual Assets. *Knowledge Magazine*, April/May
- Sveiby, K. E.* (1998): Tacit Knowledge, in: Cortada, J.W., Woods, J.A. (eds.) *The Knowledge Management Yearbook 1999-2000*. Boston: Butterworth-Heinemann
- Szelecki, Zs.* (1999): A tudásmenedzsment koncepciója és háttere. *Vezetéstudomány* XXX(12):22-31
- 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
- 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

E havi számunk szerzői:

BALATON Károly kandidátus, egyetemi tanár, BKÁE Vezetés- és Szervezés Tanszék; **ZOLTAYNÉ Paprika Zita** docens, PhD, BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék; **KLIMKÓ Gábor** PhD hallgató, BKÁE Információrendszerek Tanszék; **DRÖTLEFF Kinga** a BKÁE hallgatója; **BUDAI Tímea** PhD hallgató, az MTA Szociológiai Intézet kutatói munkatársa; **MICHELBERGER Pál** főiskolai docens, Gábor Dénes Főiskola; **RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető; **OSMAN Péter** kandidátus; **BECSKY Róbert** közgazdász.

MICHELBERGER Pál

VÁLASSZUNK ERP RENDSZERT! - A KIVÁLASZTÁS TÁMOGATÁSI LEHETŐSÉGEI -

A szerző dolgozatában a vállalatirányítási információs rendszerek kiválasztásához és beszerzéséhez kíván támpontokat adni. A hazai piacon ma mintegy negyvenféle ilyen rendszer kapható, de nem könnyű megtalálni a vállalatra szabott megoldást. A dolgozatban ismertetett módszerek némiképp ebben segíthetnek.

A vállalat versenyképességének megszerzéséhez és megtartásához naprakész külső és belső információk szükségesek. Ezek összegyűjtése, tárolása, feldolgozása és a műszaki-gazdasági döntésekhez történő szolgáltatása egyre kevésbé képzelhető el online és integrált vállalatirányítási információs rendszerek nélkül.

Ilyen, többfunkciós – beszerzést, raktározást, értékesítést, gyártást, emberi erőforrás kezelést, minőségbiztosítást, karbantartást, pénzügyi tevékenységeket, számvitelt stb. is átfogó – információs rendszereket a fejlesztés időszükséglete miatt nem lehet önerőből kialakítani egy termeléssel, illetve szolgáltatással foglalkozó vállalatnak. Megoldásként marad a készen vásárolt, később a vállalatra szabott ERP (Enterprise Resources Planning) rendszer. Ezek pénzügyi, illetve számviteli moduljainak a szigorú törvényi előírásoknak is meg kell felelniük.

Ma Magyarországon több mint negyven ERP rendszert kínálnak különböző informatikai cégek. Sok vezető teszi fel a kérdést: melyiket válasszam? Hogyan kezdjek hozzá?

A kínálat felmérése nagyon nehéz, hiszen rengeteg adatot és információt kell feldolgozni. A szakmai folyóiratok mellett ERP rendszerekkel foglalkozó Web helyek is vannak (www.erpcentral.com, www.erp.com, www.erpsupersite.com, www.erpworld.org/erpnews, www.erp-jobs.com/links stb.), ahol a gyártók, forgalmazók és felhasználók számos – a kiválasztásnál is hasznos – információt, illetve referenciaanyagot tesznek közzé. Magyarországon is találhatóak hasonló portálok (www.erp.lap.hu, w3.znet.hu/erpmarket).

Az ERP rendszerek szerepe

Az ERP rendszerek az üzleti folyamatok eseményeinek feldolgozásán, a keletkező adatok rögzítésén és az adatbázisok karbantartásán túl képesek különböző optimalizálási feladatok ellátására (átfutási idők, készletek, költségek), és döntés-előkészítéshez szükséges vezetői információigény kielégítésére is. Ma már ez nem mindig elég. A felhasználók részéről a következő új igények jelentkezhetnek:

- adatpiacok, adattárházak feltöltése a későbbi üzleti intelligencia alkalmazások érdekében (adatbányászat, ügyfélkapcsolat-kezelés, vezetői információs rendszer),
- kapcsolatok a vállalat egyéb belső információs rendszereivel (pl. darabjegyzék fogadás CAD rendszerből),
- vállalati ügyvitel „automatizálása”, feladat delegálás (workflow rendszer alkalmazási feltételeinek megteremtése...),
- nyitás a külső partnerek felé, felhasználva az információtechnológia adta lehetőségeket (extranet, EDI, ellátásilánc-kezelés).

Az előbb említett „kiegészítő” rendszerek, akkor tudnak hatékonyan működni, ha az adatokat egy megbízható, integrált és online vállalatirányítási információs rendszertől kapják, vagy annak adják át.

Egy ERP rendszert gyártó cég jövőjét nagyban befolyásolja, hogy mennyire tudja nyílttá tenni saját meg-

oldását, hogyan közelíti meg az üzleti intelligencia alkalmazásokat, az internettechnológiát és az e-business-t.

A kiválasztás nehézségei

A nehézség a potenciális szállítók meghatározásával kezdődik. Az első körben nagyon széles kínálatból lehet választani. A rendszerek előminősítése, bemutató szinten történő megtekintése is hosszú időt vehet igénybe. A többlépcsős kiválasztás végére lehetőség szerint már csak 2–5 szállító jut el. Gyakorlatilag ők indulnak a „tenderen”.

Az ERP rendszereket alkalmazni kívánó vállalatok vezetői nem szoftvercsomagot (és hardvert) keresnek, hanem megoldást üzleti folyamataik támogatására. Így a kiválasztásnál nem alkalmazhatóak változtatás nélkül a hagyományos szoftverminősítési szempontok (5). Az operációs rendszer, az adatbázis-kezelő vagy az alkalmazott hálózati megoldás ugyan fontos lehet, de nem játszik/játszhat döntő szerepet a kiválasztásban. Egy ilyen rendszer bevezetése és későbbi működtetése hatással van a vállalati folyamatokra. A megrendelő tehát – még ha nem is mondja ki – a hardver és szoftver mellé „orgvert” is szeretne.

Az integrált vállalati irányítási információs rendszerek nagyok. A kiválasztásnál bármilyen jó szempontrendszert is alakítunk ki, azok rövid idő alatt nem ismerhetők meg. Egy-egy terület (pl. beszerzési alrendszer) döntéshez elegendő feltérképezéséhez hosszú hónapokra lenne szükség. A választás sok esetben leírások, demo verziók, termékbemutatók és külsőségek alapján történik, nem a rendszerek tényleges tudása, illetve a kapcsolódó szolgáltatások szerint.

A kiválasztáshoz olyan szakemberekre lenne szükség, akik:

- tisztában vannak a felhasználó cég folyamataival, speciális igényeivel,
- ismerik a versenyben lévő ERP rendszerek „testre szabhatóságát” és folyamatmodellező képességét,
- nincsenek elkötelezve egyetlen forgalmazó, illetve gyártó irányában sem.

A forgalmazó cégek részben a megrendelőtől származó elégtelen információk, részben saját felkészületlenségük miatt nem mindig képesek optimális megoldást adni.

Segítség a kiválasztáshoz

Az előző részben felsorolt aggályok elbizonytalaníthatják a vállalkozások vezetőit. Tudnak-e egyáltalán helyesen dönteni? Valószínűleg nem fogják megtalálni

az optimális megoldást, de használható, üzleti hasznot hozó és az adott cég kijelölt folyamatait lefedő ERP rendszer kiválasztható.

A most következő módszerek, ajánlások nem ismeretlenek az informatikai szakemberek előtt sem. Teljes körű ismertetésüket a cikk terjedelme nem engedi meg. Több lehetőség együttes használata – figyelembe véve a versenyben lévő megoldásokat, a vállalati igényeket és a szakemberek felkészültségét – segíthet a kiválasztásban.

Pályázati tájékoztató összeállítás a vállalatról, az igényekről és az informatikai háttérrel

Integrált vállalati információs rendszer megvásárlása előtt indokolt olyan ajánlatkérést összeállítani, amely alapján a megoldásszállítók képesek műszakilag és gazdaságilag is megalapozott ajánlatot adni. A képbe került „megoldásszállítók” így nem annyira terhelik meg a vállalatot felmérő látogatásaikkal, és rövidebb idő alatt dolgozzák ki ajánlataikat.

Elsőként a vállalati folyamatokról és az azt végrehajtó szervezetről kell információkat adni. Ilyenkor jó szolgálatot tehet az ISO 9000-es szabvány alapján készült minőségügyi kézikönyv is. A már meglévő adatbázisok (pl. cikktörzs, technológiai műveletterv, raktári elrendezés, szállító- és vevőtörzs stb.) paramétereinek ismertetése mellett megjelenhet a vállalati hardver és szoftver helyzet rövid leírása. A vállalati informatikai szakemberek funkcionális területenként megadhatják a munkaállomások becsült számát. Lehetnek az alkalmazó cégnek speciális elvárásai (rendszerkapcsolatok, hálózatfejlesztési elképzelések stb.), amelyeket már itt érdemes a megoldás szállítójának tudomására hozni. A pályázat végén ki kell térni a pályázatok elbírálására, az értékelési szempontokra, valamint a benyújtási határidőre is.

A jövőbeni információs rendszert kezelő felhasználók nem számítástechnikai szakemberek. Egy üzleti folyamatokat támogató szoftverrendszernek számos általános elvárásnak is meg kell felelnie (pl. ergonómia, dokumentáció, korszerű rendszerkapcsolatok, hibatűrés, több nyelv és valuta kezelése).

A pályázati, illetve tenderfelhívás alapján történik a megoldásszállító kiválasztása. A benne foglalt minősítési szempontok, igények azonban nem megváltoztathatatlanok. A rendszer „elkészítése”, illetve felállítása során végzett közös munka alapján lehet olyan, az alkalmazó vállalat számára megfelelőbb megoldásokat találni, ami akár szerződés módosítást is maga után vonhat. Az átvételhez, illetve a szerződés lezárásához mindig pontos és mérhető feltételeket kell adni.

Külső tanácsadó cégek, rendszerintegrátorok bevonása

A vállalatok vezetése saját informatikai szakembergárda nélkül is dönthet ERP rendszer bevezetéséről. Ilyen esetben nem árt, ha a kiválasztást, illetve a bevezetést független tanácsadók támogatják, akik szakmai segítséget adnak a pályázati anyag összeállításához, és védik az alkalmazó cég érdekeit a lehetséges megoldásszállítókkal szemben.

Vannak olyan informatikai cégek, amelyek több rendszer forgalmazásával is foglalkoznak. Ők az igények alapján választják ki a szerintük optimális megoldást, amit később kiejánlanak.

A rendszerintegrátorok nemcsak az ERP rendszer bevezetésében gondolkodnak. Figyelmet fordítanak a már működő információs rendszerek illesztésére és a további igények kielégítésére is.

Nagy a veszélye annak, hogy a tanácsadók nem mindig „függetlenek”. Olyan – általuk ismert, bevált – rendszereket részesíthetnek előnyben, amelyek nem illeszthetők tökéletesen az adott vállalat folyamataiba, még azok felülvizsgálata és újrafarmálása esetén sem.

Különböző ajánlások, szabványok és módszertanok

Számos ajánlás, illetve szabvány készült szoftverek és információs rendszerek kiválasztásának és bevezetésének támogatására. Ha mindkét fél a (megoldásszállító és az ERP rendszert alkalmazni kívánó vállalat) betartja az ezekben foglalt javaslatokat és szabályokat, akkor sokkal hatékonyabb együttműködés alakulhat ki a felek között, lerövidítve a kiválasztási és bevezetési projektet.

Informatikai Vállalkozások Szövetségének ajánlása informatikai eszközök és szolgáltatások kiválasztási eljárására és szempontrendszerére

Az Informatikai Vállalkozások Szövetsége tagvállalati tapasztalatok alapján állította össze ajánlását. A pályázatok lebonyolítása során mind az információs rendszereket alkalmazni kívánó vállalatok, mind a szállítók részéről számos etikai és szakmai hiányosságot lehet tapasztalni.

Az ajánlás nem tekinthető kőbe vésett, mindenáron betartandó szabályrendszernek, inkább megfontolandó felvetéseket és tanácsokat tartalmaz, amelyek kitérnek a cikk más részeiben tárgyalt témákra (pl. tanácsadó bevonása, kiválasztási szempontok).

Nagyon fontos az üzleti probléma megfogalmazása, a feladat projektszerű megközelítése. Legyen célja, határideje, erőforrás kerete és felelőse. Már az elején el kell dönteni, hogy a vállalat eszközt vásárol (szoftvert, hardvert stb.) vagy szolgáltatással kiegészít

tett üzleti megoldást. Előbbi feltételezi a komoly informatikai szakembergárda meglétét az alkalmazó vállalatnál. Utóbbi esetben a megrendelő szinte az egész feladatot rábízza a megoldást szállító informatikai vállalkozásra.

Az ajánlásban kiemelt szerepet kapnak az etikus pályázatás kérdései. Egy több telephelyes nagyvállalat számára alkalmas vállalatirányítási információs rendszer pályázati anyagának összeállítása hosszú időt (1–3 hónap), sok munkát igényel és szellemi terméknek minősül. Bármilyen jellegű, későbbi felhasználásáért illik a szerzők hozzájárulását kérni, és valamilyen szerény díjazást fizetni. Az értékelési szempontoknak, az elbírálás feltételeinek, már a pályázat kiírása előtt meg kell lenniük, és nagyon fontos az egyenlő feltételek biztosítása a pályázók számára. A döntésről, annak eredményéről minden érintett értesíteni kell.

Nagyon fontos a partnerek között megkötésre kerülő szerződés. Az ajánlás ennek tartalmára és formájára is kitér (3).

Euomethod módszertan

Az Euomethod információs rendszerek beszerzésével, fejlesztésével és adaptációjával foglalkozó módszertan. Alkalmazható az információs rendszert szállító és az azt alkalmazni kívánó vállalatok közötti kapcsolattartásra, a szállított termék elfogadásánál és egy-egy projektlépés jóváhagyásánál is. Az „Euomethod” alkalmazásával a vevők könnyebben kiértékelhetik a tendereket, és így pénzükért azt kapják, amit várnak. Ehhez azonban nekik is olyan pályázati anyagot kell összeállítani, amely megfelel az „Euomethod” előírásainak. Gyakorlatilag közös nyelv a vevő és a szállító között. A módszer kialakítását és fejlesztését az Európai Közösség támogatja az 1990-es évek elejétől. Magyarországra az MTA Információtechnológiai Alapítvány hozta, még nem szabvány, de azzá válhat.(2)

A módszertan felépítése a következő:

- Áttekintés (bevezető a módszer alkalmazásához).
- Vevői útmutató.
- Szállítói útmutató.
- Kivitelezés tervezési útmutató (az információs rendszer kezdő és végállapotának pontos leírásához).
- Útmutató a vevőnél és a szállítóknál használt adaptációs módszerek közötti különbségek áthidalására.
- Esettanulmányok.
- Euomethod fogalmi kézikönyvek (modellek a vevő-szállító kapcsolatra, az információs rendszer

meghatározására és az adaptációs projekt kockázatának kezelésére).

- Euromethod szótár (a felhasznált kifejezések lehetőleg szabványos (ISO) értelmezése).

ISO/IEC 9126 szabvány

A szoftvertermékek minősítésére született a fejezet címben szereplő szabvány. Az ISO/IEC 9126 egy hierarchikus szempontrendszer határoz meg, amely segítségével megállapítható, hogy a szoftver megfelel-e a felhasználói követelményeknek. A szoftverek minőségjellemzőit a szabvány hat csoportba sorolja. A funkcionalitás, megbízhatóság, használhatóság, hatékonyság, karbantarthatóság és hordozhatóság szempontrendszerének további bontásával és mérhető tulajdonságok megadásával a pályázó rendszerek között rangsor állítható fel. A verseny a mi esetünkben azonban nem a szoftverek, hanem az ennél bonyolultabb, hardver elemeket is tartalmazó és szolgáltatásokkal kiegészített üzleti informatikai megoldások között folyik (7).

Értékelemzés

A kialakítandó vállalatirányítási információs rendszer új „terméknek” is tekinthető, amelyet az értékelemzés segítségével próbálunk megtervezni. Az alkalmas vállalat mint vevő csoportmunka keretében megadja az igényeit, amelyet egy hierarchikus funkciósmába foglalunk össze. A csoport tagjai a vállalat különböző területeiről érkezhetnek (pénzügyi szakember, szervező, informatikus(ok), logisztikai szakember, termelésirányító, kereskedő stb.). Ezek után megvizsgáljuk a választható rendszerek gyenge pontjait (gyenge pontnak minősül az, ha felesleges funkciók teljesülnek vagy valamilyen „vevői” igény kielégítetlen marad stb.) és a különböző funkciók teljesülési költségeit.

Az információs rendszerre vonatkozó funkcióparaméterek gyakran csak sorrendi skálán mérhetőek. Az értékelemzéssel foglalkozó munkacsoport a funkciók teljesítését – intuitív módon – osztályozni fogja. A kapott eredmények alapján a kiválasztás megkönnyíthető (1). A feladat elvégzéséhez mindenképpen szükséges értékelemző szakember bevonása is.

Többtényezős értékelési eljárások

A kiválasztás alapja egy értékelést megalapozó szempont- vagy kritériumrendszer. Ennek összeállításához több szakember csoportmunkájára van szükség. A szempontokat célszerű két csoportba sorolni.

A kizáró szempontok alapkövetelmények, amelyeket az információs rendszereknek feltétlenül teljesíteniük kell, különben a szállító, illetve a megoldás automatikusan kiesik a versenyből.

A soroló szempontok a kívánatos jellemzők megadását jelentik. Mindkét esetben törekedni kell az összehasonlítást segítő pontos – lehetőség szerint számszerűsített – megfogalmazásokra (4).

Az összeállítás során támaszkodni lehet az eddig ismertetett lehetőségekre is (Euromethod, ISO/IEC 9126). A most következő felsorolás egyéni elképzeléseket tükröz, semmiféleképpen nem tekinthető teljesnek. Az összeállításhoz javasolt valamilyen csoportos alkotótechnika alkalmazása (Brainstorming, Philips 66, Delphi, SCM).

A. Gazdasági szempontok

- A /1. Árak (hardver, szoftver, rendszertervezés, adaptálás, betanítás).
- A /2. Fizetési feltételek.
- A /3. Költségek (bérleti díjak, karbantartás, tanácsadás, működtetés).

B. Szolgáltatás

- B/1. Vállalási határidő.
- B/2. Garancia.
- B/3. Adatbázis áttöltés, illetve létrehozás.
- B/4. Bevezetési módszertan.
- B/5. Telepítés után nyújtott szolgáltatások (pl. szoftverkövetés, hibaelhárítás).
- B/6. Betanítás.

C. Nyitottság

- C/1. CIM kapcsolat.
- C/2. Elektronikus adatcsere (EDI, illetve internet).
- C/3. Operációs rendszer.
- C4. Adatbázis-kezelés.
- C/5. Kiegészítő rendszerek (pl. workflow) alkalmazásának lehetősége.

D. Piaci hír

- D/1. Referenciák.
- D/2. Szakmai folyóiratok véleménye.

E. Felhasználói elvárások

- E/1. Funkcionalitás (pl. folyamatnak megfelelő működés, jogi szabályozásnak való megfelelés).
- E/2. Megbízhatóság (pl. hibatűrés, helyreállíthatóság, rendelkezésre állás).

- E/3. Használhatóság (pl. ergonómia, tanulhatóság).
- E/4. Hatékonyság (pl. adatfeldolgozási sebesség, erőforrás kihasználás).
- E/5. Karbantarthatóság (pl. hibajavítás erőforrás-igénye, tesztelhetőség).
- E/6. Hordozhatóság („alkalmazkodási képesség” a szervezeti-, hardver vagy szoftver környezetváltásához).

A szempontrendszer összeállításával még nem oldottuk meg a feladatot. Sőt! Meg kell határoznunk a soroló szempontok fontosságát és lehetőség szerint a számszerűsített súlyát is. Az értékelési szempontok páronként történő összehasonlításával, a konzisztencia elemzésével (preferencia mátrix) felállíthatóak az egyéni súlyozott szempontrendszerek. Több szakértő megkérdezése esetén várható, hogy bizonyos szempontokat nem ugyanúgy ítélnék meg. Csak megfelelő egyetértés esetén érvényesíthetőek az egyéni vélemények, és alakítható ki a csoport „közös” szempontrendszere.

A szempontok alapján történő értékelés a legnehezebb feladat, mert olyan tényezőkről kell véleményt mondani, amelyek nehezen ismerhetőek meg (pl. szolgáltatások).

Benchmarking

A benchmarking bevált megoldások vizsgálatát, átvételét és adaptálását jelenti. Egy ERP rendszer kiválasztását célzó eljárásnál döntő szempont lehet egy hasonló szervezeti formában és hasonló folyamatokkal működő vállalat referenciája. Megkönnyítheti a kiválasztást és a bevezetést is más cégek tapasztalatainak átvétele. Az ún. funkcionális benchmarking keretében olyan partnereket keresnek meg a vállalatirányítási információs rendszert alkalmazni kívánó cégek, akik hasonló módon, de más üzletágakban dolgoznak, és már bevezették saját rendszerüket. A kapcsolat nemcsak egyszerű referencialátogatást jelent, hanem megpróbálják egymás tapasztalatait felhasználni. Sajnos annak, aki a feladat elején tart, meg kell keresnie a megfelelő „cserealapot” a benchmarking szerződés megkötéséhez. Ez lehet akár disztribúcióval, logisztikával vagy beszállítókkal kapcsolatos ismeretanyag is (6).

Megfigyelhető, hogy informális kapcsolatok alakulnak ki azonos ERP rendszert alkalmazó magyar vállalatok között. Sajnos ezek nem szabályozottak, és

általában a bevezetési és üzemeltetési problémák hatására jönnek létre. Sokkal jobb lenne, ha a vállalati informatikai szakemberek már a kiválasztás alatt is keresnék tapasztaltabb társaikat.

* * *

Egy integrált vállalatirányítási információs rendszer kiválasztása hosszú távra eldönti az alkalmazó vállalat informatikai jövőjét. A bevezetési projekt kezdetét jelentő szerződés aláírása után már nagyon nehéz visszafordulni. Költséges lenne új rendszert választani. Egy újabb próbálkozás ráadásul megterhelő a vállalati szervezet számára.

A cikk néhány kiválasztást támogató módszert, szakmai szervezet által készített javaslatot és szabványos ajánlást ismertetett. Valószínűleg önmagában egyik alkalmazása sem hozza meg a kívánt hatást. Sőt, együttes használatuk sem mindig biztosítja az optimális megoldás, illetve rendszer megtalálását, de a kockázat jelentős mértékben csökkenthető egy jól előkészített, csoportmunkában kidolgozott, vezetők által támogatott kiválasztási eljárással.

Irodalom

1. *Bacsur Kálmán* (1993): Az értékelemzés alkalmazási lehetőségei az informatikában, *Értékelemzési Szemle*, 1-2.
2. Euromethod projekt – MTA Információtechnológiai Alapítvány: Euromethod dokumentáció, (www.itb.hu) 1994.
3. Informatikai Vállalkozások Szövetsége, Informatikai Tanácsadók Szakcsoportja és Marketing Szakcsoportja (1999): Ajánlás informatikai eszközök és szolgáltatások kiválasztási eljárására és szempontrendszerére, Budapest
4. *Kindler József* (1991): Fejezetek a döntéshozatalból, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék, Kézirat, Budapest
5. *Knapp Gábor* (2000): Szoftver kiválasztás és –installálás, LSI Oktatóközpont, Budapest
6. *Arthur R. Tenner – Irving J. De Toro* (1998): BPR, vállalati folyamatok újraformálása, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
7. *Tóth Tibor* (szerk.) (1999): Minőségmenedzsment és informatika, Műszaki Könyvkiadó – Magyar Minőség Társaság, Budapest

BUDAI Tímea

AZ E-KERESKEDELEM ÉS EGY PÉLDÁJA AZ AUTÓIPARBAN

Az e-businesst, magyarul az elektronikus kereskedelmet először az Egyesült Államokban alkalmazták, majd fokozatosan terjedt el Európában. Az európai e-kereskedelemről az 1990-es évek végétől lehet beszélni, amikor a modern adatátviteli technológiák alkalmazásával az információ sebessége és útvonalának hossza jelentősen növekedett.

A cikkben egy konkrét alkalmazási példa fordul elő: a németországi autóipar, ahol ez a forma gyorsítja az egyes autótípusok előállítását és értékesítését, valamint lehetővé teszi, hogy a vevők online módon közölhessék saját elképzeléseiket leendő autójukkal kapcsolatban, és ha az kivitelezhető, a cég le is gyártja.

Korunkban az e-kereskedelem fellendülését éljük a keresleti és a kínálati oldalról kombináltan ható ösztönzőség következtében. A látványos növekedés annak is köszönhető, hogy a távközlési technológiák gyorsan fejlődnek, a számítástechnikai és telekommunikációs eszközök ára csökken, teret hódít az IT (Információs Technológia), valamint az internet egyre nagyobb arányú otthoni használata.

Az ilyenfajta kereskedelemben bekapcsolódó vállalatok különböző emberi erőforrásokat, szervezeti formákat, illetve információ- és kommunikációtechnológiai hálózatokat kapcsolnak össze. A szervezet vezetői nagy hangsúlyt fektetnek a szakértelemre és a motivációra, hiszen az itt dolgozók nagy része saját magára van utalva, neki kell döntéseket hoznia egy-egy adott kérdésben vagy probléma megoldásakor. A vállalaton belüli és a vállalatok közötti rugalmas szervezeti formák hatására az adott szervezetek nagyobb hatékonyságot és jobb piaci orientációt produkálnak, mint bármely más szervezeti formában.

Az e-kereskedelemmel kapcsolatos vizsgálatok során a jobb áttekinthetőség és a szervezeti, működési elemzések megkönnyítése kedvéért a szakemberek

1. táblázat

Az e-kereskedelem területei

	Részei	Rövidítés	Működési terület
e-kereskedelem	Business to Customer	B2C	vásárlások és versenytárgyalási kiírások
	Business to Business	B2B	eladás és tájékoztatás
	Business to Employer	B2E	vételi, eladási és kollektív feladatok

nem egészében, hanem részekre osztva tanulmányozták ezt a kereskedési formát. (1. táblázat)

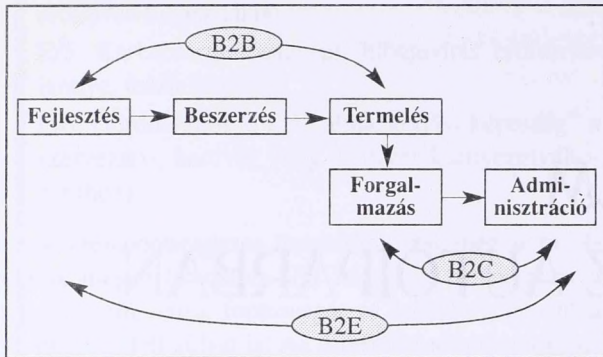
Ezen belül a B2C vizsgálja és elemzi a forgalomba hozatalt és az adminisztrációt, a B2B a fejlesztést, termelést és beszerzést, a B2E pedig mindezeket együttevve az emberi tényezők oldaláról szemlélve (1. ábra).

Az e-kereskedelemben részt vevő vállalatokat rugalmas szervezeti formájuknak köszönhetően nem korlátozzák szervezeti határok, stratégiájuk alapja pedig az alapvető képességre való összpontosítás, szakosodás a vállalat erősségeire. Az ilyen, elsősorban rugalmasságukra építő vállalatok megjelenése a piaci környezet minőségének változását hozza magával.

Rugalmasságuk abban is nyilvánul meg, hogy bármekkora távolságokat képesek áthidalni (nincsenek országhatárok), a piaci szereplők száma az igényeknek megfelelően emelkedhet, a piacon nincsenek be-, illet-

1. ábra

Az e-kereskedelem részfolyamatai



ve kilépéssel kapcsolatos korlátozások, az igények és a szolgáltatási képességek könnyen egymásra találnak.

A mai, rohamosan fejlődő információtechnológia egyik vívmánya olyan politikai feltételeknek és engedményeknek a létrehozása, amelyek hozzájárulnak az autóiipari vállalatok globális növekedéséhez. Ennek megfelelően a beszállítói tevékenységben részt vevő partnerek között kiváló minőségű rendszereket fejlesztettek ki, melyeknek eredményeként meg tudják szervezni, és optimálisan fel tudják használni a jelenlegi forrásokat és lehetőségeket, valamint gyorsan reagálnak a regionális és individuális hatásokra.

Az interneten keresztül történő vásárlási folyamat röviden összefoglalva:

- biztosítja az eladói és szállítói oldal közötti közvetlen kapcsolatokat,
- az értéktermelési láncok hagyományos struktúrájának kérdéseivel foglalkozik,
- újfajta vásárlási modellt teremt,
- új, kiemelkedően hatékony piacterületeket hoz létre.

Mindez együttvéve óriási kapacitást és befektetést jelent egy vállalat vagy vállalatcsoport számára, ezért az

e-kereskedelem vagy más szóval, az e-commerce korábban tárgyalt egyes részeihez külön ágazatok csatlakoznak, melyek tevékenységi köre a 2. ábrán olvasható.

Ezek közül az e-procurement, az elektronikus közvetítés vagy technikai vásárlás számít újszerűnek, mely maga is folyamatok összességéből épül fel. Röviden összefoglalva ezek a következők:

Szükségleti igények ⇒ igények kielégítési lehetőségének megfogalmazása ⇒ megrendelés ⇒ teljesítés, legyártás, szállítás

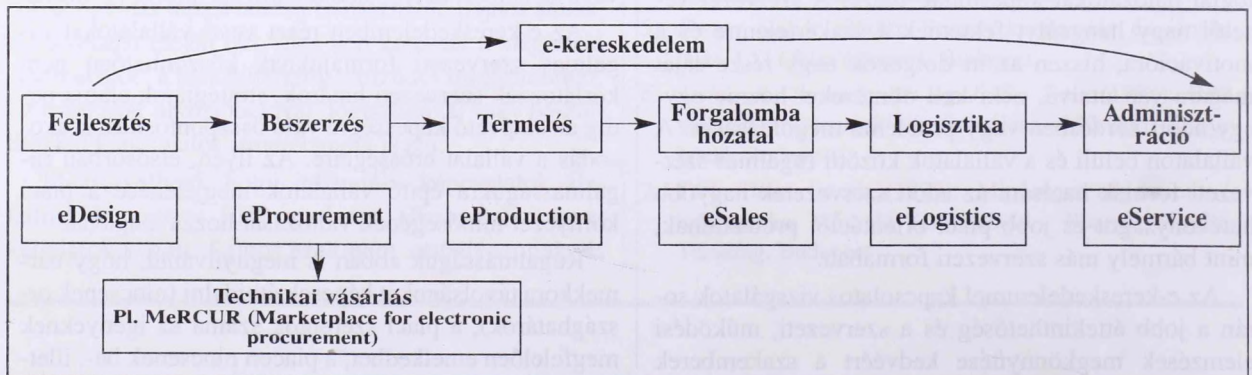
Az e-közvetítés alkalmazásával lehetőség nyílik arra, hogy a virtuális piacokon ne csak a nagyobb tőkével, reklámmal, forgalommal rendelkező vállalatok, hanem a kisebb cégek is részt vegyenek az üzleti folyamatokban, ennek feltétele azonban a megfelelő számítástechnikai felszereltség.

A vállalatok az egymás közötti kapcsolatot fenntarthatják e-mail, telefon és internet segítségével, vagy a kapcsolat megvalósítására, mint például a német autóiipar esetében, külön szoftvert fejleszthetnek ki. Az autóiiparban ez a szoftver a MeRCUR (Marketplace for electronic procurement – elektronikus vásárlási piac), mely a BMW cég terméke. A módszer fejlesztésével, és annak alkalmazásával nagyban megváltozott az e-kereskedelem folyamata (3. ábra). Az új rendszer bevezetésével egyszerűsödött a vásárlás. Már nincs szükség arra, hogy személyesen menjen el valaki és vegye meg a kívánt árucikket (ami sokszor utánajárást, átalakításokkal, problémákkal kapcsolatos, illetve egyeztető megbeszéléseket, várakozást jelent) elegendő, ha néhány gombot megnyom az interneten e-mail, EDI vagy ERP szoftverrendszer segítségével.

Az üzleteket, épületeket az internet, a szerződéseket pedig az e-mailek helyettesítik.

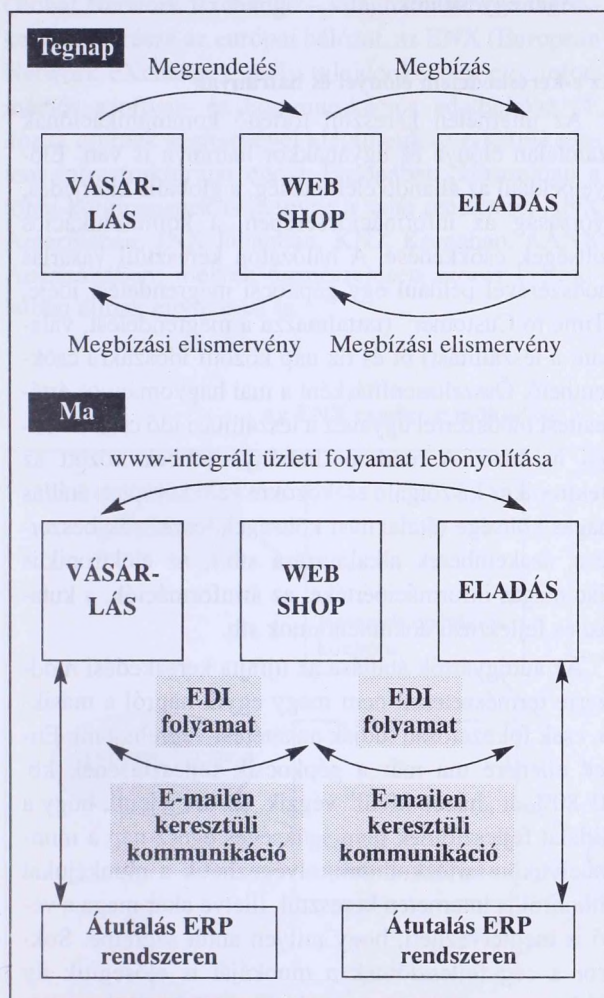
2. ábra

Az e-kereskedelem részeihez kapcsolódó ágazatok



3. ábra

A technikai vásárlás folyamata tegnap és ma



kai fejlődés lehetővé teszi olyan vállalatok szoros kapcsolódását is, amelyek korábban erre nem lettek volna rákényszerítve, de lehetőség sem igen lett volna rá. Másrészt az erősödő nemzetközi verseny követelményei, elsősorban a rugalmasság igénye vezetett oda, hogy a vállalatközi kapcsolatrendszer a korábban megszokottnál lényegesen színesebbé vált, kapcsolatok új formái működnek, illetve vannak kialakulóban.” (Chikán Attila, 1997).

Az e-kereskedelem mára nemzetközi méreteket ér el, a vertikális integráció lendülete a fejlett piacgazdaságokban mérséklődik. A távközlés fejlődésének eredményeként lehetővé vált, hogy nagyobb térségekben, akár az egész világra kiterjedően a különböző szervezetek között együttműködés alakuljon ki. Ennek következtében a nemzetközi verseny egyre inkább vállalati hálózatok (ellátási láncok, stratégiai szövetségek), nem pedig a vállalatok között folyik.

Az e-kereskedelemben részt vevő szervezetek és vállalatok arra töreksenek, hogy kapacitásaik bővítése, új egységek, illetve vállalatok felvásárlása helyett szövetségeket hozzanak létre független szállítókkal és elosztókkal. A szövetség kitűzött célja, hogy a fejlesztés, a termelés, az értékesítés egy-egy szakaszába a legkiválóbb vállalatokat vonják be, és azok legjobb tudásuknak megfelelően végezzék az adott feladatokat. Így az üzleti partnerekkel kiépített, összes funkcióterületre kiterjedő és problémaorientált hálózat szűkítheti az egyes vállalatok tevékenységét, esetleg megszűnnek vagy kiesnek hierarchiaszintek, de ugyanakkor megsokszorozódnak a térbeli, a szakmai, az időbeli, valamint az anyagi erőforrások.

Az így átalakult vállalatok igyekeznek a legfontosabb folyamatszakaszt, üzleti területet – amiben ők a legjobbak – saját maguknak fenntartani, biztosítva ezzel uralkodó pozíciójukat. A végtermégyártók és a beszállítók hosszú távú kapcsolatának megalapozásakor a végtermégyártó vállalatnak mindenekelőtt saját céljait kell kialakítania a lehetséges beszállítókkal való kapcsolatfelvételhez. Ezt követi a beszállító kiválasztása, valamint a már kialakult kapcsolat folyamatos fejlesztése.

Az e-kereskedelem működésének alapvető feltétele a megvalósítható célok kitűzése, és az elérésükhöz tartozó stratégia kialakítása. Ezen kívül fontos azoknak a főbb folyamatszakaszoknak a kritikus áttekintése, amelyek hatással lehetnek a teljesítésre, amelyek befolyásolják az előállítandó árucikk minőségét.

Az e-kereskedelemmel kapcsolatos vizsgálatok Németországban azt mutatják, hogy a vállalatok és

Az e-kereskedelem tevékenysége

Az elektronikus vásárlási elképzelések valóra váltására világszerte létrejöttek a különböző elektronikus termelőüzemek és az úgynevezett „üzemi centrumok”, melyek a globális vállalati kapcsolatokat foglalják egybe, valamint gyorsan és hatékonyan elégítik ki a regionális és a területeken kívüli szükségleteket. Az e-kereskedelemmel foglalkozó vizsgálatok azt mutatják, hogy az azonnali és megbízható teljesítés eredményeként a vevők megrendeléseik fokozatosan növekednek, és emelkednek az ezzel járó bevételek.

Az elektronikus vállalati kapcsolatokról Chikán Attila a következőket írta: „Napjaink egyik meghatározó világtrendje a vállalatok kapcsolati hálóinak erősödése, sűrűsödése. Az egyre bonyolultabbá váló világgazdaság szükségessé, az informatikai és logiszi-

vállalkozások mintegy 75%-a reális esélyt lát arra, hogy az e-kereskedelem alkalmazásával csökkenthetik a folyamatköltségeiket, hiszen kevesebb épületrészt kell a vállalatoknak fenntartaniuk, csökkennek a rezsiköltségeik. Az e-kereskedelemben részt vevő vállalatok kevesebbet fordítanak berendezésekre (nem kell például külön helyiség az eladás számára), számukra nagyobb jelentőséggel bírnak a hálózatokba, számítógépekbe, telefonokba való beruházások. A gyárakat és az irodákat vagy azok egy részét így egyszerűen szerződésekkkel és jogokkal helyettesítik.

A szervezetekkel kapcsolatos vizsgálatok azt is kimutatták, hogy a kialakított kommunikációs hálózatoknak köszönhetően a vevők száma folyamatosan gyarapszik. Ennek alapvetően két oka van. Egyrészt a vevők az adott vállalatot e-mailen vagy telefonon keresztül gyorsan el tudják érni, másrészt nagy előnye, hogy az emberek bele tudnak szólni autójuk gyártásába. A web oldalakon a vevő saját maga is meg tudja tekinteni a gyártási folyamatot, és ha valami nem tetszik, esetleg ki szeretné cseréltetni a gépjármű kárpitját, vagy átalakíttatni a karosszériát, akkor e-mailen vagy személyesen közölheti igényét. Ha a vállalat a kérést megoldhatónak találja, teljesíti.

Az e-kereskedelem nemcsak az autóiiparra jellemző, számos helyen és formában előfordulhat, mint azt Antal Iván – Antal-Mokos Zoltán: Szervezet és vezetés című könyvükben meg is említik:

- „A Mercedes-Benz cég szinte saját pénzügyi ráfordítások nélkül fejleszti, gyártja és forgalmaztatja a Smart virtuális márkájú kiskocsit. A hálózat tagjai: a svájci Swatch óragyár, több bank, különböző alkatrész beszállító, fuvarozó és franchise-vevő cégek stb.
- Látványos a brit Virgin csoport fejlődése: ennek hálózatai nem termeléssel vagy szolgáltatással, hanem márka és vevők gondozásával foglalkoznak. A Virgin cég a BCG (Boston) tanácsadó céggel együttműködve ma 250 céget koordinál. Az ilyen hálózatok gyakran csak egy ötleten, látomáson vagy a márkavezetés képességén alapulnak.
- Egy sportszergyártó cég, amely következetesen alapkompenciáira koncentrál, a termelést, a logisztikát és az értékesítést a világban szétszórt és egymással Interneten vagy videó-konferencián keresztül összekapcsolt közel 100 vállalatára bízta.
- A virtuális vállalat példája az a hat beszállító cég is, amelyek közös virtuális beszállító vállalatot hoztak létre. Ennek központjában a termékfejlesztést vég-

ző ún. tervezési sziget áll, amelyben esetről-esetre a különböző vállalatok speciális ismeretei és képességei egyesülnek.”

Az e-kereskedelem előnyei és hátrányai

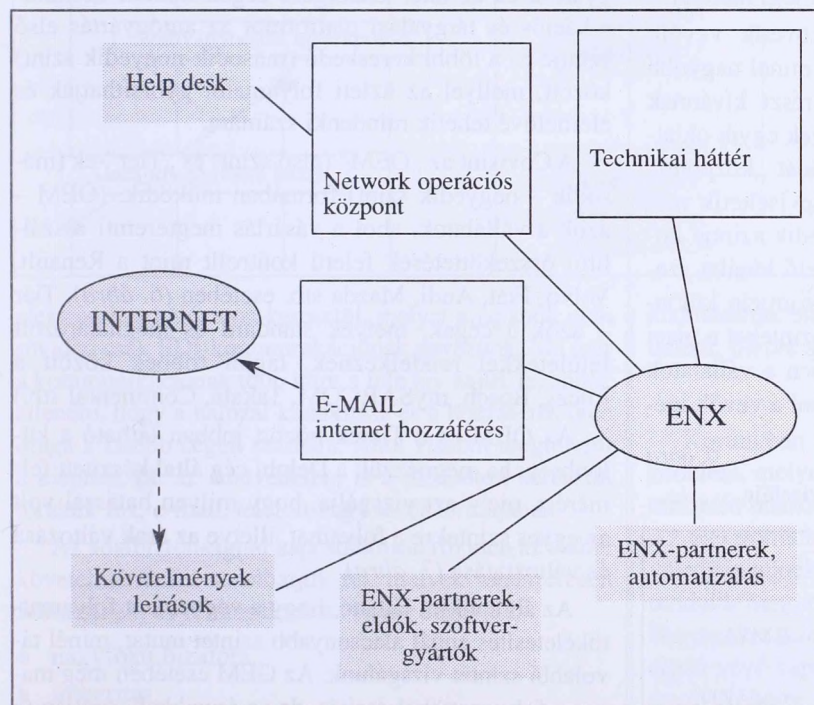
Az interneten keresztül történő kommunikációnak számtalan előnye és ugyanakkor hátránya is van. Előnye például az állandó elérhetőség, a globális kiterjedés, gyorsaság az információcserében, a kommunikációs költségek csökkenése. A hálózaton keresztüli vásárlás módszerével például egy gépkocsi megrendelési ideje, „Time to Customer” (tartalmazza a megrendelést, valamint a leszállítást) öt és tíz nap közötti időszakra csökkenthető. Összehasonlításként a mai hagyományos értékesítési módszerrel ugyanez a leszállítási idő csak hetekben mérhető. A rendszer hátránya többek között az elektronikus kiszolgáló eszközökre való komplett átállás magas költsége (átalakítási költségek, eszközök beszerzése, szakemberek alkalmazása stb.), az elektronikus piac magas információértéke, az árinformációk, a kutatási és fejlesztési dokumentumok stb.

Az autógyártók átállása az újfajta kereskedési módszerre természetesen nem megy egyik napról a másikra, csak fokozatosan tudják az áttérést végrehajtani. Ennek ellenére ma már a gépkocsik fejlesztésének kb. 60–80%-át „házon kívül” végzik. Ez azt jelenti, hogy a vállalat fejlesztőinek nem szükséges egész nap a munkahelyükön tartózkodniuk, elvégezhetik a munkájukat otthonról is interneten keresztül, illetve akár maga a vevő is megtervezheti, hogy milyen autót szeretne. Sokszor a cég fejlesztőinek a munkáját is elősegítik ily módon egy-egy jó és megvalósítható ötlettel, hozzájárulhatnak a piaci versenyelőny kialakításához, hiszen nem biztos, hogy a cég emberei jól ismerik a piaci igényeket. Ehhez a magánszemélynek nem kell mást tennie, mint felmenni a kívánt gépkocsigyártó cég honlapjára, és az ott feltüntetett pontok és utasítások követésével elkészítheti a számára ideális gépkocsi terveit. Ezzel a lehetőséggel a direkt vásárlók száma természetesen csökken, az előállítók egyre több innovációt és rendszerfelelősséget helyeznek át az így „rendszerezett” vevőikre. Néhány vélemény szerint ez túlzás, nem kellene ekkora felelősséget áthelyezni a vevőkre, mert számuk növekedésével egyenletesen bővülnek a végrehajtandó feladatok is. Minél több az egyéni kívánság, annál több tervezési feladata lesz az előállítónak, melyek végrehajtása természetesen határos.

Annak érdekében, hogy az egyes autóiipari cégek minél jobban tudják tartani a kapcsolatot egymással,

minél többet tudjanak meg a legújabb fejlesztésekről, kialakították saját technikai rendszerüket. A GNX, a Global Network Exchange – világhálózati cserekereskedelem – része az európai hálózat, az ENX (European Network eXchange), mely tulajdonképpen egy információs szoftver- és kommunikációs adathalmaz (4. ábra), aminek segítségével kiépíthetik az e-kereskedelem infrastruktúráját egész Európában. Hasonlóan a többi kontinensnek is megvan a saját rendszere: ANX Amerikában, JNX Japánban, KNX Koreában, AANX Ausztráliában, melyek természetesen szoros kapcsolatban állnak egymással is.

Az ENX rendszer működése



Mindegyik rendszernek az a lényege, hogy az egyes vállalatok, illetve a megrendelők az interneten keresztül tartják a kapcsolatot egymással. Az információk egy központi adatbankba futnak be, ami elősegíti a kapcsolatok kialakítását, a gyors információtovábbítást. Ahhoz, hogy mindez tökéletesen működjön szükséges a technikai háttér, a megfelelő operációs rendszer, a távolról menedzselhető adatbázisok, az e-mail, a webkamera, a mobiltelefon, az internet hozzáféréseinek biztosítása stb.

A partnerek és a vevők az így kialakított ENX rendszer segítségével el tudják küldeni igényeiket, kapcsolat

latot tudnak tartani, és tárgyalásokat folytathatnak. A központi adatbankok biztosítják, hogy a vevő, illetve a vállalat a lehető leggyorsabban megtalálja a keresett információt vagy személyt. A telefon esetében, például ezt a célt szolgálja ha tárcsázás után egy hang közli, hogy az egyes gombokhoz milyen szolgáltatások tartoznak.

A működés

Az internet gyorsan és állandóan változó terület, melyen időről időre egyre korszerűbb és jól alkalmazható technikai lehetőségek jelennek meg. Még olyan nagy és biztos alapokon álló autógyártó cégeknél is, mint a General Motors és a Ford elindult az idővel

4. ábra

való versenyfutás, ők is rákényszerültek arra, hogy résztvevői legyenek az elektronikus piacnak, mivel ma már ez a leggyorsabb módja az új értékesítési kapcsolatok kialakításának. Hozzájuk csatlakozva a Renault (illetve tulajdoni hányaddal a Nissan is) és a DaimlerChrysler közösen létrehoztak egy vásárlóorientált piacot, a Covisint-et, amely nem más, mint a vásárlás, a Supply Chain menedzsment és a termékfejlesztés folyamatának támogatási szoftvere.

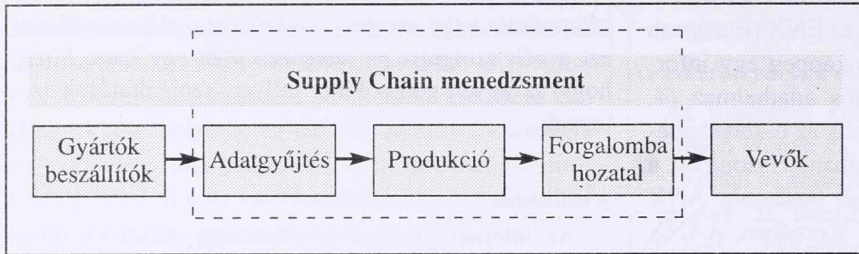
A Supply Chain nagyjából lefedi a technikai vásárlás, az e-közvetítés (e-procurement) folyamatait (5. ábra), de ezen kívül nagy hangsúlyt fektet a gyártókra és a vevőkre. Nemcsak magával a gyártási folyamattal, mint az e-közvetítés foglalkozik, hanem figyelembe veszi a gyártók, valamint a vevők igényeit

és lehetőségeit. A szaggatott négyszögön belüli rész a technikai vásárlás folyamatainak felel meg.

A menedzsment szerint az eladói üzleti folyamatoknál nagy hangsúlyt kell fektetni a stratégiára, melynek eredménye a termékfejlesztés nagyobb támogatottsága. Mindez az egyes piacterületeken, az egyes vállalatok által közösen használt és ismert üzleti szoftverrendszernek a használatával lehetséges.

A Covisint sikerességéhez hozzájárul az online vásárlás lehetőségén kívül az óriási katalógusbázisa, az összesített prognózisok és tervezetek, a virtuális csoportosztályok, az információcsere stb.

A Supply Chain menedzsment

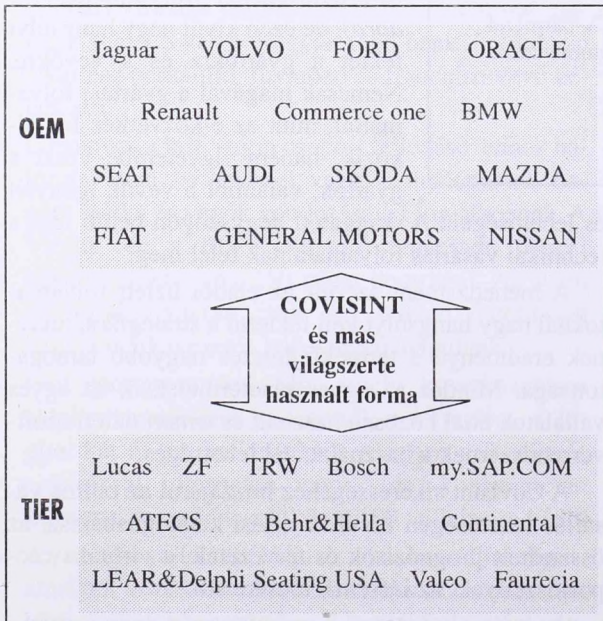


Az autógyártók stratégiájával és a Covisint-tel kapcsolatos vizsgálatok előnyként mutatták ki a BMW-nél, hogy a kereskedési „gyorsaság” alapja a partnerek nagy számán és a komplexitáson alapszik. Hátrányához sorolták az eddig még megoldatlan jogi hátteret.

Az autógyártók ezért egyfelől követik vevőik egyéni igényeit, és igyekeznek ezeket minél nagyobb arányban teljesíteni, másfelől pedig részt kívánnak venni a nagy autóiipari piacokon. A cégek egyik oldalról a Supply Chainben hasznosítják saját „központi” pozíciójukat, másik oldalról pedig képviseltetik magukat az üzleti piac második és negyedik szintje között, amely a szükségleteknek megfelelő kínálat szerint áll rendelkezésre. Az üzleti piac szintjein különböző cégek működnek, ahol az egyes szinteket a piaci igények alakítják ki. Ennek megfelelően a vállalatok azon a piaci szinten találhatók meg, ahol a vevők igényei meghatározóak.

6. ábra

Az OEM és a Tier néhány képviselője



5. ábra
 nyei meghatározóak. A vállalatok közötti kapcsolat a Covisint segítségével tartható fent.

SupplyOn – az autógyártó cégek piaca

A SupplyOn – beszerzési rendszer – piac 2000 júniusában jött létre a Robert Bosch Kft., az INA Werk Schaeffer HG, a ZF Friedrichshafen Rt. és a SAP

Rt. közös kezdeményezésére. A projektkonzorciumot egy egyedülálló „vállalként” alapították, mely az autógyártók piacát fejleszti és elősegíti az új ötletek bevezetését. Ennek célja, hogy létrehozzák az autógyártók és az őket kiszolgáló cégek közötti kommunikációs és tárgyalási platformot az autógyártás első szintje és a többi kereskedő (második-negyedik szint) között, mellyel az üzleti folyamatot gyorsíthatják és elérhetővé tehetik mindenki számára.

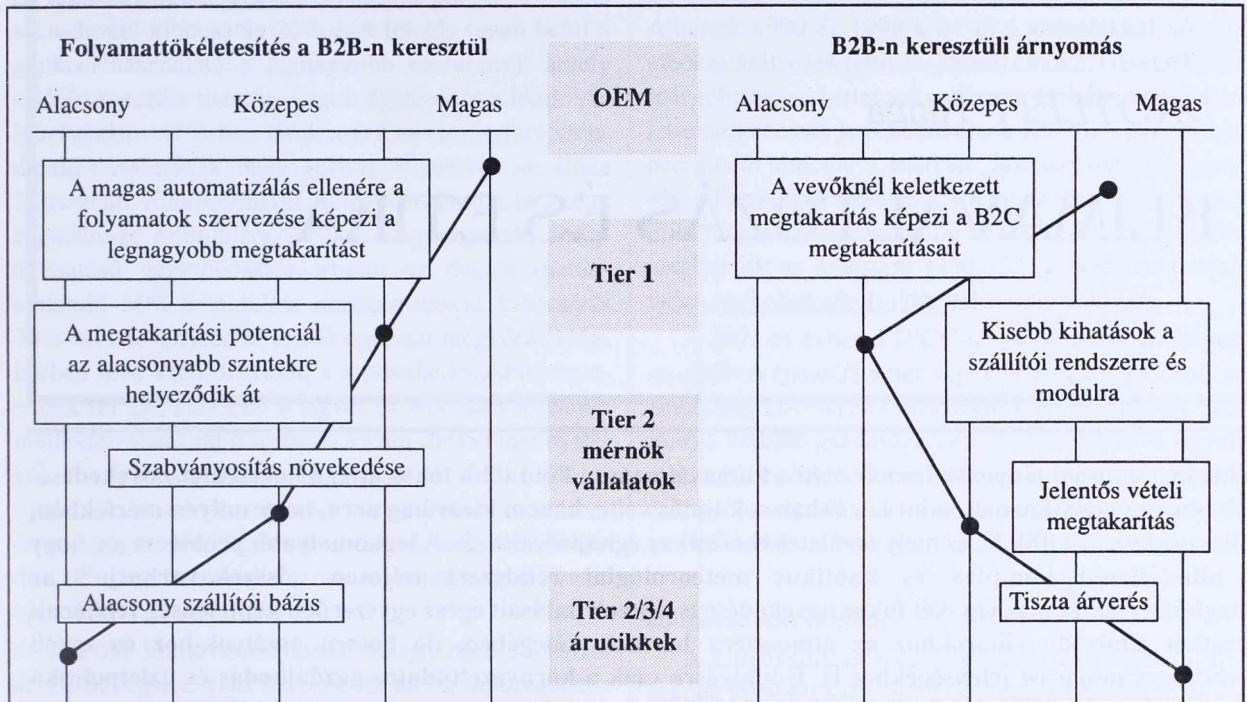
A Covisint az „OEM” (első szint) és „Tier”-ek (második – negyedik szint) formában működik. (OEM – azok a vállalatok, ahol a vásárlás megteremti a szállítói összeköttetések feletti kontrollt mint a Renault, Volvo, Fiat, Audi, Mazda stb. esetében (6. ábra), Tier – azok a cégek, melyek standard és meghatározott felületekkel rendelkeznek, tagjai többek között a Lucas, Bosch, mySAP.COM, Takata, Continental stb.)

Az OEM és a Tierek között jobban látható a különbség, ha megnézzük a Delphi cég által készített felmérést, mely azt vizsgálja, hogy milyen hatással volt az egyes szintekre a folyamat, illetve az árak változása és változtatása (7. ábra).

Az ábrából jól látható, hogy a végbement folyamat-átalakítás annál alacsonyabb szintet mutat, minél távolabbi szintet vizsgálunk. Az OEM esetében még magas a folyamat-átalakítás, de az árucikkek szintjén (a Tier harmadik szintje) már alacsony. Az árnymással kapcsolatosan más eredményt láthatunk. Az OEM szintjén még kielégíthető, közepesen magas, majd a következő szinten, a Tier elsőnél hirtelen lecsökken, de a Tier másodikról felfelé megint emelkedést mutat.

Általánosságba véve az üzleti partnerek közötti folyamatok annyira dokumentáltak és standardizáltak, mint bármely más vállalat esetében, ahol szintén meghatározzák a szállítási névsorokat, szállítói jelzéseket alkalmaznak, feltűntetik a számlákat, ajánlatokat és egyéb üzleti dokumentumokat. Ebből a szempontból kicsi az eltérés a hagyományos és az e-kereskedelem között. A működési adatokhoz bárki hozzájuthat az

A Delphi cég felmérésének eredménye



elektronikus hálózaton keresztül, melyet a japánok után röviden csak EDI-kommunikációnak nevezünk. Ma már a kommunikációnak több mint a fele így zajlik le, annak ellenére, hogy a hálózat kialakítása és a hozzáférés igen drága a kisebb cégek számára. Ahol viszont megtörtént a kiépítés, ott az adatvédelem is a médiákon keresztül történik fax, e-mail, telefon vagy levél formájában.

Az adatbiztonsággal kapcsolatosan röviden az alábbi követelményeket sorolhatjuk fel, melyek rendszeresen felmerültek, és felmerülnek az egyes cégeknél:

- nagyfokú bizalom,
- integritás,
- felhasználhatóság,
- hitelesség,
- kötelezettség.

Az e-kereskedelem ezen biztonsági lehetőségeiről is gondoskodtak, amikor létrehozták a korábban már bemutatott SupplyOn-t (a SAP által kiépített infrastruktúra – a SAP a világ vezető e-kereskedelmi szoftvereket gyártó cégeinek egyike, melynek terméke a mySAP.com kereskedelmi program. Ezt a programot több mint száz országban 13 ezernél is több cég használja (<http://www.sap.com>).

Az e-kereskedelem alappillérei: a szabályok elfogadása, a bizalom kiépítése, az ésszerű kapcsolatok ki-

alakításának megfelelő biztonsági védelem, az adatvédelem, illetve a felhasználhatóság garanciája.

Korunkban igen nagy szerepet játszik az e-kereskedelem, melynek alkalmazásával a gazdaság bármely területén találkozhatunk. Így például az autópárhban is. Az elektronikus rendszer nagyban meggyorsítja a vevők igényeinek kielégítését, és a vásárlók is szívesen rendelik meg autójukat vagy az ahhoz kapcsolódó alkatrészeket saját karosszékükből. Ezáltal közvetlenebb eladó-vevő kapcsolat alakulhat ki, melyben a vevő úgy érezheti, hogy valóban azt kapta, amit szeretett volna, netán azt, amit saját maga készített el a rendelkezésre álló program segítségével.

Felhasznált irodalom

Antal Iván – Antal-Mokos Zoltán (1999): Szervezet és vezetés, Budapest, PERFEKT Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt.
Chikán Attila (1997): Vállalati hálók a magyar gazdaságban. Gazdaság-Vállalkozás-Vezetés, 1997/6-7.
 (2001. január): A BMW cég előadási anyaga, München
 (2000. október 30-31): Euroforum konferencia, München
 (2001. január-március): Harald Balzer Projektnél végzett kutatómunka
 (2001. január): Delphi cég eredményei, München

DROTLEFF Kinga

KLÍMAVÁLTOZÁS ÉS ETIKA

A bizonytalansági tényezők immár nem a klímaváltozás, a Föld több fokos átlaghőmérséklet-növekedésének tényére vonatkoznak, mint korábban sok tudós vélte, hanem kizárólag arra, hogy milyen mértékben, milyen gyorsan zajlik le, és mely területeket érinti az éghajlatváltozás. A legkomolyabb probléma az, hogy a hihetetlenül komplex és kaotikus meteorológiai rendszert teljesen „összekavarhatja” az átlaghőmérséklet már egy-két fokos növekedése is. Ennek hatásait egész egyszerűen képtelenség felmérni: vezethet elhúzódoó viharokhoz az atmoszféra bármely rétegében, de hosszú aszályok-hoz és egyéb szélsőséges időjárási jelenségekhez is. E kihívásra csak a környezettudatos gazdálkodás és üzletpolitika adhat megoldást. Dolgozatában erre mutat be példát a szerző.

„Ha nem csökken számottevően az üvegházhatású gázok kibocsátása, a Föld tönkremegy, jelentős része lakhatatlanná válik. Az éghajlat az emberi beavatkozások miatt van változóban.”

(Robert Watson, az IPCC – Éghajlatváltozási Kormányközi Testület vezetője)

A szén-dioxidnak mint háromatomos gáznak nagy jelentősége van a sugárzási egyensúly kialakulásában: a Napból érkező rövidebb hullámhosszú sugarakat a légköri részecskék kis sűrűségük miatt kevésbé képesek elnyelni, így azok egy része a felszínig juthat és ott nyelődik el. A földfelszín az elnyelt rövidhullámú nap-sugarakat hosszuhullámú hőhullámok formájában veri vissza. A hosszuhullámú sugárzást már a levegőrészecskék is képesek elnyelni, a levegő ezért „alulról” melegszik fel.

Az ún. üvegházhatású gázok, például a szén-dioxid, vízgőz, metán, nitrogén-oxidok stb. nem csupán elnyelik, hanem vissza is sugározzák a hosszuhullámú hőhullámokat a földfelszín felé. Ez az ún. üvegházhatás jelenség. Az üvegházhatás igen fontos a földi élet szempontjából, enélkül a bolygó átlaghőmérséklete csak

-18°C volna, szemben a tényleges +15°C-kal, ami 33°C többletet jelent (<http://konyi10.bke.hu/targyak/letoltheto.html>).

A bolygónkon, illetve annak különböző tájain uralkodó éghajlatot belső (a légkörön belül lebonyolódó termo- és hidrodinamikai folyamatok) és külső (földi eredetű, illetve extraterresztikus) tényezők sorozata alakítja ki. Összességében a belső és külső tényezők hatására klímánk a múltban állandóan változott, ingadozik a jelenben, és bizonyára változni is fog (<http://sulinet.hu/tananyag/97410/on/mkm/abc/fuggelek/cikk/ek/uvevsz.htm>). Amíg a múltban minden légköri esemény kizárólag természeti eredetű volt, napjainkra ez a helyzet változóban van. A gazdaság fejlődésével az emberi tevékenység potenciális külső éghajlatalkító tényezővé vált (főként a fosszilis tüzelőanyagok – mint legfőbb energiaforrás – égetésének, részben a mezőgazdasági beavatkozásoknak, illetve az erdőirtásoknak köszönhetően), és – kellő ellenőrzés hiányában – már a jövő század első évtizedeiben, globális felmelegedés formájában, a klíma olyan gyors és tartós módosuláshoz vezethet, amilyenre a földtörténet során még nem volt példa.

Az *elektromosipar* a világ szén-dioxid kibocsátásából 30%-ot tudhat magáénak, melynek oka a fosszilis tüzelőanyagok égetése. A *járműforgalom* az összes szén-dioxid kibocsátás 20%-áért felelős (ezen belül a gépkocsihasználat a legnagyobb részarány), amely szintén fosszilis tüzelőanyagok égetéséből adódik. Az *ipari szektor* 47%-ban járul hozzá az atmoszféra szén-dioxid-tartalmának nagyságához, beleértve az általa felhasznált villamosenergia okozta emissziót is. A *mezőgazdaság* számlájára 20%-os nagyságrendű üvegházhatású gázkibocsátás írható: az összes metán-emisszió 50%-a, a teljes nitrogén-dioxid kibocsátás 70%-a. A *növényzet*, az *erdők* egyrészt megkötik a légkörben levő szén-dioxidot, s a növekedésükhöz használják fel azt, másrészt a légzés és lebontási folyamat melléktermékeként növelik is a szén-dioxid mennyiségét. Az *óceánok* szintén befolyásolják a klímaviszonyokat: hatással vannak a vízháztartásra és természetesen nagy mennyiségben bocsátanak is ki szén-dioxidot, de meg is kötnék bizonyos mennyiséget (www.bp.com).

A Föld klímaviszonyainak vizsgálatára 1988-ban az ENSZ égisze alatt létrehozták az *Éghajlatváltozás Kormányközi Testületét* (*Inter-Governmental Panel on Climate Change, IPCC*), amely több száz tudós és meteorológus közreműködésével tevékenykedik. 1992-ben, *Rio de Janeirowan*, az ENSZ keretében tartott kongresszuson a részt vevő országok politikai vezetői egy ún. *Éghajlatváltozási Keretegyezményben* (*United Nations Framework Convention on Climate Change*) állapodtak meg, aminek a létrehozása és érvénybe lépése a globális éghajlatváltozásnak mint világméretű problémának a politikai elismerése volt.

A négy évvel ezelőtt Japánban elfogadott *Kyotói Egyezmény* keretében a résztvevő országoknak sikerült megállapodniuk az ózonkárosító anyagok csökkentésének országonkénti százalékos arányaiban. Főleg az Egyesült Államok nyomására bevezették az ún. „rugalmas mechanizmusokat”: tiszta fejlesztési mechanizmus (*Clean Development Mechanism, CDM*), a „közös végrehajtás” (*Joint Implementation, JI*) és az ún. kibocsátás-kereskedelem (*Emission Trading, ET*). Ezek közgazdasági háttere, hogy egy fejlett gazdaságú, magas technikai színvonalú országban egységnyi üvegházgáz kibocsátás-csökkentés elérésének magasabb a költsége, mint egy fejletlenebb gazdaságú országban. A rugalmas mechanizmusok intézményének részletes kidolgozása a 2000-es *hágai konferencia* feladata lett volna.

A hollandiai tanácskozás azonban teljes kudarcba fulladt, főként azért, mert Európa és az Egyesült Államok nem tudtak megegyezni. Nem csoda: az Egyesült Államok 1990 és 1998 közt 11,5 százalékkal növelte kibocsátását, ezen felül az USA új elnöke, George Bush, már többször jelezte: szkeptikus a globális hőmérséklet-emelkedéssel kapcsolatban, a *Kyotói Egyezményt* pedig nem támogatja, mert az „igazságtalan” az Egyesült Államokkal szemben. A tény az, hogy Hágában a Föld megmentésére irányuló zöld törekvések egyelőre megbuktak az amerikai gazdasági érdekeken (<http://index.hu/politika/kulfold/otesfelfok/>).

A 2001-es évben 3 *IPCC-jelentés* látott napvilágot: az elsőben (január) sötét képet festenek a tudósok az emberiség következő évszázadáról, a másodikban (február) a várható gazdasági hatásokra hívják fel a figyelmet, a harmadikban pedig a lehetséges megoldásokról esik szó, melynek megvalósítása elé egyetlen tényező emel akadályt: a politikai akarat világméretű hiánya.

Klímaváltozás és etika

A klímaváltozás megelőzéséhez szükséges döntéseknek kétséget kizáróan hosszú távú következményei vannak/lesznek, s nemcsak a döntéshozó, hanem mások is érintettek a kimenetelben, ezért jövőre-orientált etikai felelősség terheli a döntéshozókat. Mindezekon felül egy tipikusan rosszul strukturált problémával állunk szemben: a probléma megoldása közel sem magától értetődő. A hosszú távú hatással rendelkező, a döntéshozón kívül másokat is befolyásoló, rosszul strukturált problémával összefüggő döntési helyzeteket *komplex döntési helyzeteknek* nevezzük (Zsolnai, 2000: A döntéshozatal etikája, Kossuth, p. 22.).

Simon a rosszul strukturált problémákat az alábbiak legalább egyikével jellemzi (Zsolnai, 2000: A döntéshozatal etikája, Kossuth, p. 29.): (1) Nincs olyan ismérv, amely által a probléma megoldásának jósága egyértelműen eldönthető lenne; (2) A problémamegoldás lépései nem modellezhetőek megfelelően; (3) Nem áll rendelkezésre elegendő információ magáról a problémáról és annak megoldására vonatkozóan; (4) Nem létezik olyan számítási algoritmus, amely alapján a problémára hatékony megoldást lehetne találni. A *klímaváltozás* problematikája kétséget kizáróan a *rosszul strukturált problémák* közé tartozik, hiszen a Simon által felsorolt ismérvek közül szinte kivétel nélkül mind igaz rá (holott elég lenne csak egy). Adódik ez abból, hogy a Föld globálisan nagyon komplex és érzékeny rendszert képez.

A klímaváltozás kontextusában alkalmazott helyes viselkedés – mely döntési folyamatok sorozatából áll – megértéséhez elengedhetetlen a felelősség gondolkörének Jonas német filozófus nézete szerinti tisztázása. Jonas amellett tör lándzsát, hogy a felelősségnek új dimenziói nyíltak napjainkban, nemcsak az ember számára való jót kell keresnünk, hanem *a természet és a jövő generációk is a felelősség tárgyát képezik, az ő irántuk való gondoskodás is emberi kötelesség*. Mivel a jövő generációk és a természeti lények nem rendelkeznek jogokkal, ezért kötelességeink velük kapcsolatban nem függenek semmi jogtól vagy viszonyosságtól. Jonas szerint, ha nem választhatjuk meg felelőségünk tárgyát, s az nem saját akaratunkból jön létre, akkor természetes felelőségről beszélünk. Ennek ideáltípusaként a szülői felelőséget jelöli meg, ugyanis a szülő nem a gyermek akaratából válik felelőssé gyermeke iránt. Ezzel szemben a szerződéses felelősség megállapodás útján alakul ki; ennek tökéletes példája a politikusi felelősség: a politikus felelősége a választókkal kötött „politikai szerződésből” származik. Viszatarva a klímaváltozással kapcsolatos felelősséghez, az előző megállapításokból adódik, hogy minden ember természetes felelősége a káros környezeti hatások csökkentésén át a természeti környezet megőrzése, és ezen keresztül a jövő generációk jogainak tisztelete (Zsolnai, 2000: A döntéshozatal etikája, Kossuth, p. 25.).

Érintetteken az 1980-as évektől népszerűségnek örvendő stakeholder-emélet a következőt érti: a szervezet érintettje bármely egyén vagy csoport, amely befolyásolhatja a szervezet céljainak elérését, vagy befolyásolt általa (E. R. Freeman: Stakeholder-menedzsment, In: Kindler-Zsolnai, 1993: Etika a gazdaságban, Keraban, p. 169.). A Jonas-féle felelőségelmélet aspektusából *érintett minden olyan létező, amelyre a döntés vagy cselekvés hatással van*. Egyrészt tehát szűkül a kör azokkal, akik ugyan befolyásolják a döntést vagy cselekedetet, de rájuk az már nincs hatással; másrészt bővül az érintettek fogalma a nem emberi létezőkkel és a jövő generációkkal. Ebben a nézetben a klímaváltozás érintettjei nemcsak a jelenleg élő emberek, hanem a nem emberi létezők, sőt a jövőbeli generációk egyaránt. A döntéseinket befolyásoló releváns tényezőket tehát ezeknek megfelelően ki kell terjeszteni.

A felelős döntéshozatal eddigi legjobb modelljében – melyet K. E. Goodpaster dolgozott ki – az etikai értelemben vett felelősség a döntési folyamatban a ra-

cionális és a respektus együttes érvényre juttatását jelenti (Zsolnai, 2000: A döntéshozatal etikája, Kossuth, p. 17.). A respektus Goodpaster olvasatában nem más, mint a döntés másokra gyakorolt hatásának tekintetbe vétele, az érintetteknek nemcsak a cél eléréséhez szükséges eszközként való számbavétele.

Az alapvetően következményelvű modell továbbfejlesztett változata – melynek kidolgozása Zsolnai László nevéhez fűződik – deontologikus keretbe foglalja a Goodpasternél megismert felelőséget (Zsolnai, 2000: A döntéshozatal etikája, Kossuth, p. 17-20.). Az így kapott modell szerint a *felelősség* nem más, mint *normakövetés, célracionális és az érintettek iránti respektus*, a felelős döntéshozatal pedig annak a döntési alternatívának a megtalálását jelenti, amelyik az adott szituációban a leginkább megfelel a felelősség hármaskövetelményének (a legkevésbé rossz). A felelős döntéshozót az jellemzi, hogy képes több szempontból értékelné a lehetséges döntési kimeneteket, és optimális kompromisszumra törekszik a különböző értékdimenziók között.

Az etikus vállalat

A hagyományos közgazdasági elméletek szerint a döntéshozó szuverén, vagyis szabad, független célrendszerrel rendelkezik. A gazdasági élet döntési folyamataiban ez a felfogás odavezetett, hogy döntési kritériumként mondhatni kizárólagosan csak a profitorientált, pénzközpontú megfontolások jöhettek számításba, figyelmen kívül hagyva a nem pénzben mérhető értékeket, például a stakeholdereket vagy azoknak egyes elemeit (természeti környezet, jövő generációk). Ez a szemléletmód és gazdasági gyakorlat vezetett napjaink égetővé váló, súlyos „kihívásához” – a klímaváltozáshoz, amellyel a gazdaságnak szembe kell néznie, amelyre „felelős” választ kell adnia. Ez a válasz csak úgy képzelhető el, ha a mainstream egydimenziós (önérdek-követés) döntési téréből a döntéshozó egy többdimenziós döntési térbe helyezkedik át.

Valójában, ha a felelős döntéshozatal modelljét megvizsgáljuk, rá kell jönnünk, hogy a döntéshozó – legyen személy, szervezet, vállalat – egyáltalán nem szuverén, sőt, igencsak befolyásolt: egyrészt a stakeholderek üzenetei, másrészt a vonatkozó etikai normák által. Mivel a stakeholderek és a normák exogén módon adóttak, egyedül a célrendszer az, ami rugalmasan változtatható, a döntéshozó a két előbbi tényező figyelembe vételével alakíthatja azt ki. Egy vállalat etikus magatartását ezek szerint döntően befolyásolja, hogy milyen célrendszerrel rendelkezik.

A célrendszer bizonyos küldetést, filozófiát és az ezt alátámasztó értékrendszert feltételez, amely a szervezet, vállalat karakterét adja. Peter Pruzan szerint azok a cégek, amelyeknek az egyedi karaktere, az alapvető értékei nem egyeztethetők össze a külvilág felé kommunikált célrendszerével, egy szép álarc mögé bújva csak *arculat-építési* hadjáratot folytatnak (image-building). Napjainkban az etikalitás, „öko-etikusság” kezd divatos cselekvési mintává válni a piaci szereplők számára konstituált többletérték miatt: bizonyos fogyasztóknál megfigyelhetőek etikai megfontolások a preferenciáik között (ethical consumer), vannak olyan piaci szereplők, akik etikai kritériumok alapján helyezik ki megtakarításaikat (ethical investment), mások pedig humán tőkájüket csak a saját etikai elveikkel konform vállalatoknál hajlandók kamatoztatni (ethical employment). Véleményem szerint még egy eset van, amikor az etikus viselkedés álarcát ölti egy cég, nevezetesen, amikor egy erős versenytárs etikus viselkedésével szembeni versenyhátrányát igyekszik csökkenteni a vállalat. Kérdés, hogy az álarc mikor hull le: természetesen az arculat és a tényleges értékek, célok összeütközésbe fognak kerülni, s ha túl sok áldozattal jár az álom fenntartása, a dominánsabb, saját értékek kerekednek felül, s az álom szertefoszlik.

Azok a vállalatok, amelyek *identitásukkal*, valós belső értékeikkel (identity) összhangban alakítják célrendszerüket, viselkedésüket, különösebb erőlködés és ellentmondás nélkül konzisztens képet alakíthatnak ki magukról a piacon. Persze ez nem azt jelenti, hogy az ő értékeik, céljaik esetleg nem kerülhetnek konfliktusba, de ez az ellentmondás következetesebben feloldható, mint a színész-vállalat esetében. Az a cég, amelynek értékrendszerében az etikusság, mint érték szerepel, céljai kialakításánál is törekedni fog az etikalitásra, már csak azért is, hogy ne kerüljön értékkonfliktusba.

Etikus vállalat alatt olyan meghatározott célokkal rendelkező szervezetet értek, amelynek döntéseit a korábban értelmezett felelős döntéshozatal többdimenziós terében hozzák meg. (Az érintettekre gyakorolt hatás tekintetbe vétele természetesen a jonasi kiterjesztett aspektusból értendő.) Az etikus vállalat létezését alátámasztják, indokolják az általa vallott értékek, melyek között nemcsak a mainstream által vallott gazdasági-pénzügyi megfontolások találhatók meg, hanem ökológiai és/vagy társadalmi kritériumok is. Céljaik között megtalálhatóak a természeti környezet helyreállítására és megőrzésére irányuló törekvések, s

kiegészülhetnek még a fogyasztók, tágabb értelemben a stakeholderek társadalmi lehetőségeinek (A. Sen szóhasználatával élve a pozitív szabadság – capability) bővítését célzó törekvésekkel is.

A British Petroleum

A gazdasági élet számos területén láthatóak az etikus viselkedés, etikus vállalat csirái, mint a Danone, a Johnson & Johnson, a General Electric és még sorolhatnánk a példákat. Meglepő azonban, hogy a klímaváltozás kontextusában oly sokat vitatott energetikai vállalatok között is találunk kísérletet, esetleg bizonyítékot az etikus viselkedésre: a British Petroleum (BP) személyében (www.bp.com).

„A méret vagy a múltbeli siker nem garanciája a jövőnek. A siker a képességek szokatlan kombinációját követeli meg: egyrészt annak az adottságát, hogy negyedévről-negyedévre értéket adjunk részvényeseinknek, másrészt, hogy körültekintően tervezzünk a jövő generációi számára. Egy vállalat értékét az általa generált versenyképes profit határozza meg a részvényesek, tulajdonosok szempontjából; a cégek azonban a társadalomnak is részei, mindennapi döntéseik befolyással vannak nemcsak az emberekre, hanem a természetre, sőt a jövőre is.” – véli Sir John Browne, a BP vezérigazgatója. Éppen ezért a BP különböző tevékenységei során úgy igyekszik a növekvő piaci igényeknek minél magasabb színvonalon eleget tenni, hogy közben beilleszkedik és segíti a helyi közösséget, s a lehető legcsekélyebb módon befolyásolja a környezetet. *Céljuk*, hogy a XXI. században mind a *környezeti*, mind a *társadalmi kihívásokkal* kreatív, felelős módon, alapvető értékeikkel összhangban (az egyének és emberiség sokféleségének a tisztelete, a természeti környezet védelme, az életszínvonal emelése) *meg tudjanak birkózni* úgy, hogy közben növelik a cég átláthatóságát, etikusságát.

1998-ban a BP vezérigazgatója bejelentette, hogy a vállalat *önként csökkenti a szén-dioxid-kibocsátását*, mérsékelve a globális klímaváltozáshoz való hozzájárulásukat. A csökkentést 2010-ig teljesítik az 1990-es szint 90%-ára. A csökkentés évről-évre, lépésenként történik, s a költséghatékonyság megvalósításához 1999-ben bevezettek – a világon először – egy, a BP 12 üzleti egységére kiterjedő egy évig tartó, próba jellegű kibocsátás-kereskedelmi (emission trading) rendszert. Ennek a belső kereskedelmi rendszernek köszönhetően a BP sokkal költséghatékonyabban képes

negatív környezeti hatását mérsékelni. A kísérlet olyan jól sikerült, hogy 2000-tól a szisztémát az összes tevékenységi területre kiterjesztették.

A biodiverzitás magában foglalja egyrészt a Földön megtalálható valamennyi élőlény sokféleségét, változatosságát: kezdve a gyakori növényektől, rovaroktól egészen a ritka, veszélyeztetett fajokig, másrészt az élőlények élőhelyeit, valamint azokat az ökoszisztémákat, melyeknek e fajok szerves alkotóelemül szolgálnak. A természet állandóan változik, átalakul, de a biodiverzitást napjainkban ért hatalmas veszteségek főként emberi tevékenységnek köszönhetőek; a károkat enyhítendő a BP 1989 óta vesz részt egyéb szervezetekkel a *környezeti változatosságot megőrző programokban* (Conservation Program). A projekteken egyetemista diákok, szakemberek és helyi közösségek vesznek részt, s kutatnak veszélyeztetett állat- és növényfajok, valamint élőhelyek után. A cél, a hosszú távú megőrzés és annak a bizonyítása, hogy az emberi szükségletek és a természet képes az együttélésre. (Megőrzési programjuk keretében eddig mintegy 154 projektet támogattak a világ kb. ötven országában.)

A program 1999-ben indult, célja a közlekedésben használt üzemanyagok káros hatásainak mérséklése, közvetve pedig elkötelezettség a világ gépjárműgyártóival és kormányaival való együttműködésre. Az üzemanyagpiac a közeljövőben jelentős átalakuláson megy át: a benzinnel ólommentesnek kell lennie, kevesebb vagy nulla ként és kevesebb benzolt szabad tartalmaznia, míg a dízelolajoknál a csökkentett kéntartalom az elsődleges szempont. A világ mintegy hatvan nagyvárosában (pl. London, Párizs, München, Amsterdam, Chicago, Detroit, Atlanta, Varsó stb.), ahol a közlekedés helyi légszennyezési problémákat okoz, a programnak köszönhetően elérhetőek az új, tisztább üzemanyagok. A vezetés tervei szerint az ideiglenes kb. kilencven városban állnak majd rendelkezésre az új termékek.

Az elmúlt ötven évben átrendeződött az energia-piac: a szénről a hangsúly az olajra helyeződött át, napjainkban pedig egy újabb átsúlyozódásnak lehetünk tanúi: az olajról a földgázra s a megújítható energiaforrásokra. Öt éve a British Petrol termékei között a földgáz csak 15%-ot tett ki; manapság ez az arány 40%, s nem érte el a tetőpontját. Az áttérésnek természetesen kedvező környezeti hatásai vannak: minden egyes földgáz által fejlesztett energia 50%-os széndioxid-kibocsátás megtakarításával jár. A „gáz-gazdaságban” a földgáz nemcsak a villamosenergia-terme-

lésben lesz várhatóan hatékony erőforrás, hanem a közlekedésben is. Igaz, az új, „olaj utáni szemléletmód” magjai már csírázásnak indultak a vállalatok gondolkodásmódjában, de ezzel közel sincs minden rendben, még számos technikai probléma vár megoldásra. Jóllehet a BP jelentős pénzeket fektet a napenergia hasznosításába is, a közeljövőben mégis a földgáz lesz az az erőforrás, amely legnagyobb mértékben hozzájárul majd mind a fejlett, mind a fejlődő országok növekvő energiaigényének és környezeti elvárásainak kielégítéséhez.

A Napból a Földre érkező sugarak energiája naponta több mint a világ kb. hat milliárd lakosának 27 évi energiafogyasztása. A figyelem csak néhány évtizeddel ezelőtt kezdett erre az erőforrásra irányulni, ahogy egyre nőtt/nő az energiaigény, növekszenek a káros környezeti hatások, s a fosszilis energiaforrások készletek fogyóban vannak. BP Solar a világ legnagyobb napenergiával foglalkozó cége, több évtizedes múlttal rendelkezik. *Környezetbarát* technológiájával csökkenti a légszennyezést, a klímaváltozás fenyegetését, miközben megfelelő forrás a növekvő energiaigény kielégítésére.

A vállalatok a társadalom szerves részét képezik, hosszú távon nem különülhetnek el tőle, ezért a BP meggyőződése, hogy *szociális beruházási programokon* keresztül hozzá kell járulniuk azoknak a közösségeknek a fejlődéséhez, amelyben működnek. Ez a támogatás számos formát ölthet: kezdve a művészpártolástól, az egészségügyi kampányokon át a felnőttek olvasásösztönzéséig.

Üzleti tevékenységüket a különböző országokban úgy folytatják, hogy tiszteletben tartják egyrészt a helyi szokásokat, másrészt az emberi méltóságot és jogokat az ENSZ Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozatának (UN Universal Declaration of Human Rights) megfelelően.

Etikai követelményrendszerükben világossá teszik, hogy a vállalatnak biztosítania kell az *üzleti folyamatok teljes átláthatóságát* külső személyek számára is, *aktív, építő kommunikációt* kell folytatni az érintettekkel, mert ezáltal biztosítható az új lehetőségeket alkotó, a jólétet növelő, környezettel együtt élni tudó mind az egyén, mind a társadalom számára értéket teremtő üzleti teljesítmény.

A BP-vezetés meggyőződése, hogy az iparnak világszerte együtt kell működnie más szervezetekkel – kormányok, nemzetközi intézmények stb. –, hogy gazdaságilag helytálló és nemzetközileg elfogadott meg-

oldás szülessen a globális felmelegedés kérdésére. A probléma túl fontos ahhoz, hogy az ipar figyelmen kívül hagyja, ne vegyen tudomást róla. A BP csak egyetlen szereplő, s bármely, a probléma enyhítését szolgáló tevékenységük csak csepp a tengerben, ha világméretben gondolkodunk; éppen ezért a világ számos nagyvállalatának – mind az energiaszektoron belül, mind azon kívül – fel kell vennie a küzdelmet, hogy a klímaváltozás emberek által létrehozott kihívására hatékony megoldást lehessen találni.

Korábban szó volt róla, hogy nem mindegy: a célok összhangban vannak-e az értékekkel (identity) vagy csak szépen hangzó frázisok (image building). Az elkötelezettséget véleményem szerint elegendő bizonyítékkal támasztja alá, hogy milyen időtávon gondolkodik a vállalat, tevékenységei mennyire koncepciózusak, konzisztensek, illetve mekkora áldozatokat – anyagi és nem anyagi – képes hozni az elérendő cél(ok) érdekében. A BP időtávja legalább ötven év, hiszen a klímaváltozással kapcsolatos jelentésekben az emberiség eddig „kapott határidőt”; de ha a megoldási lehetőségek kutatását vesszük alapul, akkor akár évszázadokra előre is meghatározhatják az emberiség jövőjét.

Elkötelezettségük bizonyítéka továbbá, hogy tíz év leforgása alatt *több jelentős brit és amerikai egyetemmel kötött együttműködési szerződés* keretében mintegy 85 millió USD összeggel támogatják környezetbarát energiatermelési lehetőségek kidolgozását. (1999-ben a vállalat bejelentette, hogy negyvenmillió dollárral támogatja a Cambridge University-t, 2000 szeptemberben húszmillió dollár támogatásról született egyezmény a BP és a University of California at Berkeley, valamint a California Institute of Technology között, 2000 végén további megállapodás született tízmillió dollár értékű támogatásról a University of Colorado at Boulder javára, valamint 15 millió dollárt biztosít a BP a Princeton University-nek.)

Elkötelezettségük további bizonyítéka, hogy *versenytársaikkal is együttműködést* kezdeményeznek a probléma minél átfogóbb megoldása érdekében. 2000 májusában hét nagy energiacég (BP Amoco, Chevron, Norsk Hydro, a Royal Dutch/Shell Group, Statoil, Suncor Energy és a Texaco) bejelentette, hogy a BP koordinációja alatt egyesítik erőiket egy húszmillió dollár összértékű, 3,5 éves terjedelmű projekt keretében (CO2 Capture Project, CCP), melynek célja az energiatermelésből és ipari tevékenységből származó CO2 összegyűjtése, és az összegyűjtött gáznak a föld mélyén való elhelyezése.

A BP, amely olyan hosszú távon és előretekinően gondolkodik mind a környezetvédelem, mind a társadalmi vonatkozás terén, s elkötelezettségét anyagi ráfordításokkal is nyomatékosítja, meglátásom szerint nemcsak egy szép image kialakításán fáradozik. Amennyiben egy energiatermelő vállalatnak van létjogosultsága a gazdaságban, véleményem szerint a BP ebben a kategóriában felelős, etikus vállalat. (Találóbbról lenne talán azt mondani, hogy tart az etikusság felé, mert az etikalitás nem egy abszolút kategória, hanem egy kontinuum.)

A Shell, a BP nagy riválisa, szintén a „környezet bajnokaként” végzi az olaj és energetikai ipar területén a tevékenységét (www.shell.com). Nála is megtalálhatóak mind a globális klímaváltozással kapcsolatos tevékenységek, mind a biodiverzitás fenntartására irányuló akciók, mind az alternatív erőforrások kutatása. A különbség a BP és a Shell között az, hogy míg az előbbi a pénzügyi, környezeti és társadalmi teljesítményt egyenrangúan, egymás mellett kezeli, addig az utóbbinál a *pénzügyi teljesítmény az elsődleges*. Az eltérést a cégek által vallott értékek különbözősége magyarázza: míg a BP-nél a környezet megőrzése és a helyi közösségre gyakorolt pozitív hatás mint érték jelenik meg, addig a Shell alapvető értékei között nyoma sincs ezeknek, a környezetbarát technológiák és termékek elsősorban pénzt, és nem értéket jelentenek a számukra; az ökoetikusság a Shellnek egy jó image, mely még sikeresebbé teszi a vállalatot az üzletben, hisz versenytársa is hasonló „zászlót lobogtat”. Ha azonban mégsem csak image-építésről van szó, akkor az elkövetkező időszakban kitűnő lehetősége lesz a Shellnek az ellenkező bebizonyítására.

Magyar helyzet – MOL

A Magyar Olaj és Gázipari Rt. (MOL Rt., www.mol.hu) tevékenységi köréből, nyugat-európai társaihoz hasonlóan, a környezet káros terhelése adódik. Igaz, a magyar gazdasági átalakulás következtében az ipari termelés, s így a káros kibocsátások is visszaestek, ez nem jelenti azt, hogy nem kell különös figyelmet fordítani a környezetbarát(abb) tevékenységre.

A MOL 1999-ben *újraalkotta stratégiáját*, s az üzlethez való hozzáállását: *jövőképekben külön figyelmet szentelnek a környezettudatosságnak, a kiválóságnak, a fenntartható fejlődésnek és a világszínvonalú munkabiztonságnak*. Sajnos azonban ez esetben is felmerül a kérdés, hogy vajon mindez meggyőződés-e (identity), s nemcsak az EU integrációs folyamat elvá-

rásainak való kényszerű megfelelés szülötte (image). Tény, hogy a vállalaton belül vannak cselekvési programok, melyek a környezet megőrzésére irányulnak pl. a Madártani és Természetvédelmi Egyesülettel karöltve végzett tűzok és golyamegmentési program, valamint faültetési megmozdulások, de emellett szükség lenne a termelés korszerűsítésére, valamint alternatív megoldások kidolgozására is. (Bár valószínűleg ezen törekvéseknek nem a szakmai ismeretek, hanem inkább a szükséges anyagi források hiánya szab gátat.)

A jövő generációi, de még a húsz év múlva bekövetkező dolgok is sajnos csak kézlegyintésnyi figyelmet érdemelnek: a „jobb ma egy veréb, mint holnap egy tűzok” pszichológiája a gazdasági döntések alapjául is szolgál. Minél nagyobb a jövőt illető bizonytalanság, annál kisebb a probléma jelenbeli súlya. A jövő generációinak helyzetét alapvetően meghatározza az általunk hátrahagyott örökség. A kormányoknak, nemzetközi szervezeteknek, vállalatoknak, civil szférának össze kell fogniuk, egyesíteniük kell erőiket, hogy pozitív elmozdulás legyen érzékelhető a folyamatban, s

bolygónkat megőrizzük olyannak, amilyenek mi is kaptuk. Ennyivel azt hiszem tartozunk nemcsak a minket éltető Földnek, de leendő utódainknak is.

Felhasznált irodalom

- Czelnai Rudolf* (1996): Globális melegedés: a tudományos és a politikai dimenzió, *Természet Világa*, I. különszám
Climate Change: BP at the corporate strategy frontier in: European Business, 2000/4, Winter Issue, p. 58-60
 HVG, 2000. VI. 15., p.37
 HVG, 2000. XII. 2., p.49-50
<http://index.hu/politika/kulfold/hagavereseg>
<http://index.hu/politika/kulfold/klima9/>
<http://index.hu/politika/kulfold/otesfelfok/>
<http://korny10.bke.hu/targyak/letoltheto.html>
<http://sulinet.hu/tananyag/97410/on/mkm/abc/fuggelek/cikkek/uvevsz.htm>
Kindler-Zsolnai (1993): *Etika a gazdaságban*, Keraban Könyvkiadó
www.bp.com
www.index.hu/politika/klima
www.mol.www.shell.com
www.veri.hu/de/greenhouse.html
Zsolnai (2000): *A döntéshozatal etikája*, Kossuth Kiadó

NÉMETHNÉ PÁL Katalin

ELFOGYOTT-E A KÉPZETT MAGYAR MUNKAERŐ?

A szerző cikkében a magyar munkaerőpiac jelenlegi helyzetét mutatja be. A GKI Rt. felmérése alapján készített dolgozatában a regionális, képzésbeli, infrastrukturális hiányosságokat elemzi. Megállapításai egybevágóak a közelmúltban közzétett nemzetközi felmérések eredményeivel.*

Ha a foglalkoztatási gondokról van szó, akkor általában a munkanélküliség csökkentése, egy-egy régió gazdasági fejlődése szempontjából tekintenek a kérdésre. A dolgozók helyzete, az alacsony foglalkoztatási ráta mind a nemzetgazdaság jövedelemtermelő képessége, mind a szociális teendők – a makrogazdaság és a társadalom – szempontjából is alapvető problémát jelent. A munkavállalókon és az államon kívül azonban van ennek a piacnak egy harmadik szereplője is, s az ő magatartása, céljai, szándékai részben korlátot, részben kihívást jelentenek a másik két résztvevő számára. A munkaadók csoportjának tényleges cselekedetein keresztül valósul meg a foglalkoztatáspolitikai, az ő vállalataik termelik meg a nemzetgazdasági jövedelmet. Épp ezért a foglalkoztatási helyzet javítása nem képzelhető el anélkül, hogy ne vennénk tekintetbe a munkaadók szándékait, munkaerővel kapcsolatos igényeit, a kormányzati teendőkre vonatkozó elvárásait.

A GKI Gazdaságkutató Rt. az Országos Foglalkoztatási Alap megbízásából vizsgálta ezt a problémakört.¹

* HVG, 2002. 7. sz. (febr. 16.). p. 83-87. Ki érti ezt? Beszámoló az OECD által koordinált oktatási vizsgálat eredményeiről. (szerk.)

¹ A cikk az OFA/CXIII-80/01. sz. kutatás „A befektetői igények érvényesítése a humán erőforrás fejlesztésben” c. zárótanulmánya alapján készült. A kutatást Adler Judit vezette, részt vett benne: Benedek András, Hablicsek László, Karsai Gábor, Petz Raymund és a szerző. A tanulmány számos elemzést tartalmaz, ezen a helyen az empirikus vizsgálatok eredményeit mutatom be.

² A GKI Gazdaságkutató Rt. felméréseinek módszertanáról, megbízhatóságáról már több publikáció is megjelent, pl.: Felhasznált irodalom (8)

Egész pontosan a kutatás kiinduló kérdése ez volt: számos jelzés érkezett az utóbbi időben: a beruházások lassulása, a külföldi működő tőke beáramlásának megtorpanása mögött az áll, hogy elfogyott egyik korábbi versenylőnyünk, a szakmailag jól képzett munkaerő. Állítólag több tervezett üzemet azért hoztak létre mássutt, mert Magyarországon nem lehetett a létszámot megfelelő képzettségű dolgozókkal feltölteni. A konkrét eseteket nem vitatva, annak próbáltunk meg utána járni, milyen mértékű és mennyire általános gond ez a befektetők körében.

A GKI Rt. megalakulása óta évente kétszer készíti felmérést a vállalkozások között arról, hogyan alakulnak a működés feltételeit hosszabb távon meghatározó szándékaik, így a beruházásra és a foglalkoztatásra vonatkozókról is érdeklődünk.

A felmérés a húsz főnél többet alkalmazó, jogi személyiségű gazdálkodók köréből vett rétegzett mintán történik. A beérkező válaszok száma 630 és 1120 között változott az elmúlt tíz év folyamán, ez 8 és 14% közötti válaszadási aránynak felelt meg.²

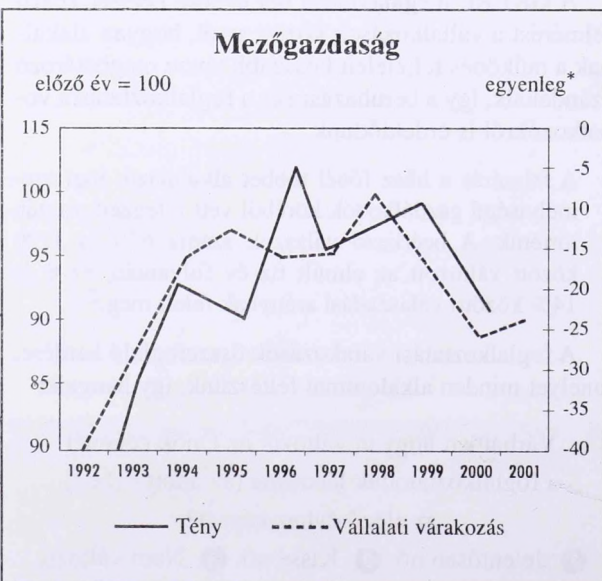
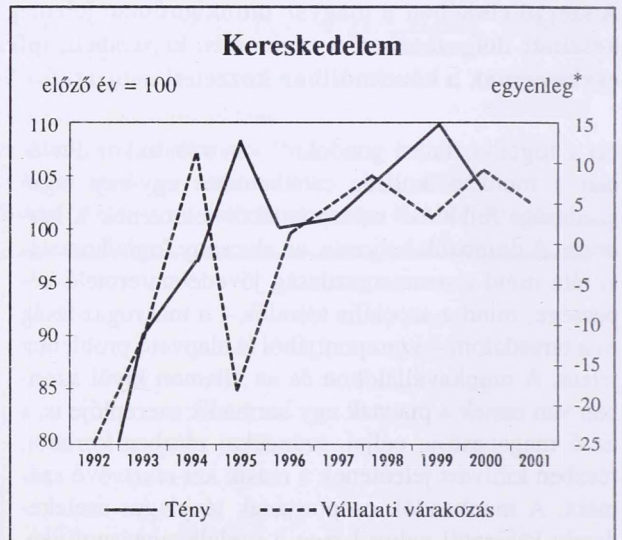
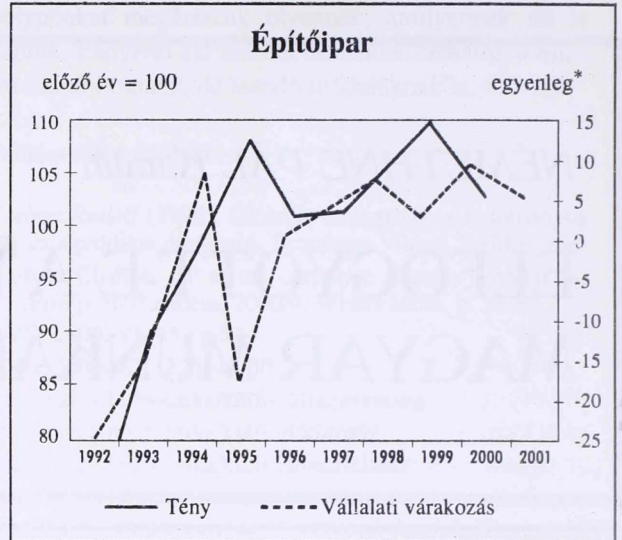
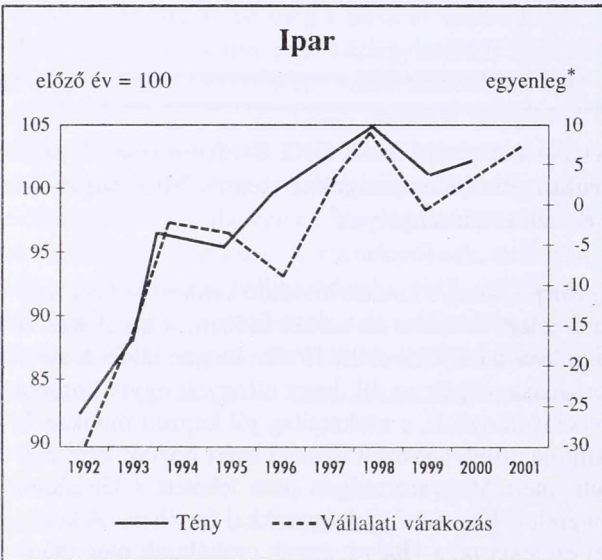
A foglalkoztatási várakozások összefoglaló kérdése, amelyet minden alkalommal felteszünk, így hangzik:

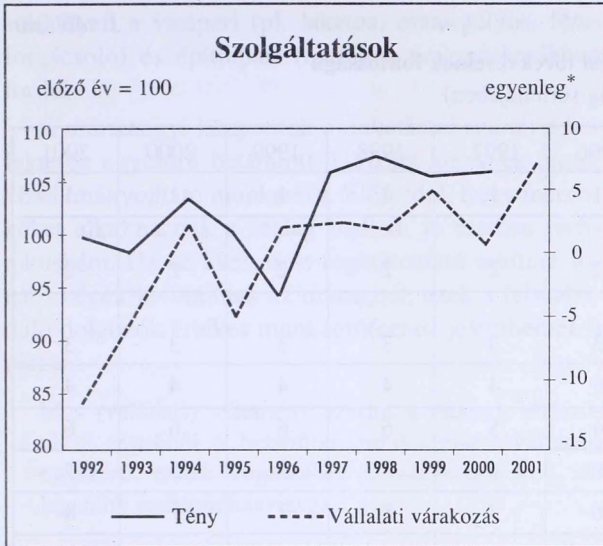
Várhatóan hogyan változik az Önök cégénél a foglalkoztatottak létszáma (az adott évben) az előző évhez képest?

- 1 Jelentősen nő 2 Kissé nő 3 Nem változik
4 Kissé csökken 5 Jelentősen csökken

A pozitív és a negatív válaszokból egyenleget számolva megkapjuk a vállalkozók aggregát foglalkoztatási szándékainak az irányát, a negatív egyenleg létszámcsökkentést, a pozitív –növelést jelez előre, a nullától való eltérés mértéke pedig azt mutatja meg, mennyire erőteljes a tendencia. A vállalkozói szándékok a nemzetgazdasági ágak többségében elég jól előre jelezték a ténylegesen megvalósult folyamatokat.

A foglalkoztatott létszám várható alakulására vonatkozó gazdálkodói várakozások és a tények nemzetgazdasági áganként





Forrás: KSH, GKI Rt. felmérések

* Az egyenleg a pozitív és negatív választ adók (súlyozott) különbsége. Értéke +100, ha minden válaszadó erősen pozitív, -100, ha minden válaszadó erősen negatív választ ad.

Az is látszik a grafikonokból, hogy az évtized közepét jellemző gyors létszámbővülés a kilencvenes évek végére mindenütt megtorpant, ami akár a kiinduló kérdés igazolását is jelentheti. Kísérője lehet azonban a felzárkózási periódus végén természetes módon lelassult növekedésnek, sőt a 2001. évi jelzések már világgazdasági recesszióra adott válasznak tekinthetők.

A magyarországi vállalkozások figyelme nem csupán az évtized végén fordult a képzett munkaerő felé. Felméréseink egy másik kérdéscsoportjában a vállalkozások vezetési-szervezési preferenciáit vizsgáljuk. Ezek között a jól képzett szakemberek mindig igen előkelő helyen szerepeltek.

Az általános képet gyakorlati szakemberekkel készített interjúkkal, illetve kerekasztal-vitákkal igyekeztünk részletezni. A megkérdezettek mintegy fele vállalati szakember volt, aki napi munkája során néz szembe a dolgozók kiválasztása, oktatása és ösztönzése kérdéseivel. Megkérdeztük egy hazai és egy nemzetközi vállalatokat tömörítő érdekképviselői szerv véleményét is. Több regionális problémákat kezelő szerv (munkaügyi központ és fejlesztési ügynökség) tapasztalatait is összegyűjtöttük. A kerekasztal-vitákra főként a munkaügyi központok képviselői jöttek el, a vállalatok igen csekély arányban képviseltették magukat. Így azt a célt, hogy személyes találkozásokon ütköztessük a két szféra nézeteit csak korlátozottan sikerült elérni. Viszont az is igaz, hogy kevés nézetkülönbség merült fel a két oldal képviselői között.

A megkérdezettek egyetértettek abban, hogy alapvetően nincs munkaerőhiány az országban, még mikroszinten sem. Sőt a munkaügyi szakemberek felhívták a figyelmet arra, hogy az országban kifejezetten alacsony a foglalkoztatási színvonal. Egyes konkrét esetekben azonban a munkaerő iránti igény kielégítése már nehézségekbe ütközhet.

Az általános képet természetesen nagyban befolyásolja, hogy milyen munkaerőt keresnek, milyen fajta munkára, milyen bérért. Egy igen magas juttatásokat kínáló nemzetközi cég viszonylag könnyen talált középfokú végzettségű dolgozókat Szombathely, Nagykanizsa és Pécs térségében, viszont nagy nehézségei vannak Borsodban, Szeged és Debrecen környékén (ez utóbbi térségbeli létszámigényét például nyíregyházi jelentkezőkkel tudja kielégíteni). Borsodi interjúalanyunknak viszont az volt a legnagyobb gondja, hogyan lehet több száz dolgozót botránnyok nélkül leépíteni.

Egy tíz éve az országban működő nemzetközi cég szerint: „Régebben, ha meghirdettünk egy állást, negyvenen is jelentkeztek rá, most jó, ha húszan, de van olyan körzet, ahol csak ketten-hárman.”

Egy másik nemzetközi vállalatnak soha nem volt létszám gondja, hiába működnek Közép-Magyarországon, ma is tömegesen pályáznak egy-egy álláshirdetésükre. Ismer viszont olyan cégeket, amelyeknek gondjaik vannak, mert túl alacsony béreket ajánlanak.

Azokban a térségekben, ahol nemzetközi nagyvállalatok sora telepedett meg – például Nyugat-Magyarországon és Budapesten – már valóban elfogyott az az ipari munkakultúrához szokott (több műszak, szalag melletti munkavégzés stb.) réteg, amely viszonylag rövid betanítás után, a nyugat-európai bérek töredékéért, de az ottanit megközelítő termelékenységgel, sőt azt meghaladó, rendkívüli fizikai megterheléssel alkalmazható. Más térségekben viszont nagyon szívesen látnák a minimálbéres cégeket is, hiszen hadrafogható munkaerő tömegének nem találnak foglalkoztatási lehetőséget.

Keleten ugyan van még ilyen tartalék, de a földrajzi távolságok mindkét fél részéről leküzdhetetlennek tűnnek. Egy nyugat-magyarországi szakértő elég szomorú képet festett erről:

„Az a helyzet, ha nem telepsznek meg itt (ti. a külföldi befektetők), akkor sem az ország keleti részeibe mennek, hanem Szlovákiába. Hiába tájékoztatják őket a kelet-magyarországi kedvezményekről, 90%-ban ragaszkodnak Nyugat-Magyarországhoz, vagy más országot választanak.

A vállalkozások vezetési-szervezési törekvéseinek fontossága
(az említési gyakoriság sorrendjében)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Jó üzleti kapcsolatok kiépítése	2	1	1	1	1	1	1	1
Jól képzett szakemberek megszerzése, megtartása	3	3	2	2	2	2	2	2
A meglévő termékek, szolgáltatások minőségének javítása	1	2	3	3	3	3	3	3
Jó hírnév, jó sajtó, elismert goodwill	5	6	5	4	4	4	4	4
A piacutatás fejlesztése	-	4	4	5	6	6	6	6
Jó informális kapcsolatok kiépítése	6	7	8	6	5	5	5	5
Új termék, technológia bevezetése	4	5	6	7	8	7	7	8
A cégen belüli konfliktusok minimalizálása	-	-	7	8	7	8	8	7
Környezetvédelmi szempontok érvényesítése	8	-	9	9	9	9	9	9
Nemzetközi elismerés kivívása	7	8	10	10	10	10	10	10

Forrás: GKI Rt. felmérések

Megpróbálkoztak munkaerő áttelepítésével a keleti országrészből, de kudarcot vallott az akció. „Megtoltak az olcsó szálláshelyek a közeli falvakban... az állásokat is megszervezték és nem minimálbérért. A keleti országrész munkanélküliei az ismerkedést csak buszkirándulásnak tekintették. ...nem hagyják ott azért a különbségért, ami a szociális ellátás és a nettó kereset különbsége.”

A rossz közlekedési lehetőségek miatt húsz km-nél távolibb körzetből már komoly gondot jelent a napi munkába járás. Ez a legtöbb külföldi számára felfoghatatlan. Azok a cégek, amelyek felvállalják távoli településeken lakó dolgozók foglalkoztatását, rengeteg többlet terhet is vállalnak (utazási támogatás vagy munkásjáratok üzemeltetése, a munkásszállások fenntartása és értelmes szabadidő eltöltés szervezés lakóik számára stb.), ami a bérköltséget a duplájára emeli.

Ha egy vállalkozás távolabbi térségekből toboroz munkaerőt, inkább olyan körzetekben talál, amelyek ipari múlttal rendelkeznek. Itt a dolgozók – szakképzettségtől függetlenül – megszokták (legalább a szüleik példáján) a rendszeres munkába járást, hallottak munkafegyelemről, minőségbiztosításról. A mezőgazdasági körzetekből érkezőket tovább tart munkásemberré nevelni.

A megoldás nyilván az lehet, hogy a befektetők azokat a folyamatokat telepítik a ma még nagy munka-

nélküliséggel küzdő térségekbe, amelyek sok manuális munkát igényelnek, így az áruszállítás költsége magasabb, mint a munkaerő mozgatásáé. A nem áttelepíthető folyamatoknál pedig megfigyelhető, ahogy fogyóznak a munkanélküliek a térségben, úgy kerül bevonásra a másodlagos munkaerő-tartalék.

A multinacionális cégek azonban semmiképp nem mennek olyan körzetbe, ahol nem jók a közlekedési, szállítási kapcsolatok. Ez a szempont – több résztvevő tapasztalata szerint – megelőzi a rendelkezésre álló munkaerőt is a beruházási döntéseknél. Különösen jól látszik ez olyan megyékben, ahol a terület egy részén autópálya vezet át, máshol pedig napi két buszjárat köti össze a falvakat a világgal.

Magyarországon nagyon alacsony a családok mobilitása. Ezt részben a rossz közlekedési viszonyok okozzák, részben az ingatlanviszonyok. Egy falusi, kisvárosi házat nem könnyű eladni, de az új helyen az eredeti mellett egy bérelt lakást is fenntartani már nem lehet a jövedelmekből. A családok így az ingatlanhoz vannak kötve. A családfő persze sokszor rákényszerül az ingázásra, ez azonban súlyos szociális problémákat okoz.

A munkaerő-tartalék és a vállalkozók munkaerő-igénye között jelentős strukturális eltérések vannak. Előfordul, hogy azonos FEOR kódú szakmában egyszerre jelentkeznek munkanélküliek és betöltetlen állá-

sok. Ilyen a vasipari (pl. lakatos, esztergályos, fémforgácsoló) és építőipari (asztalos, ács) szakmákban fordul elő.

A munkaügyi központok munkatársai szerint a befektetők egyszerű betanított munkára keresnek olcsó, kizsákmányolható munkaerőt. Előfordul, hogy mérnököket alkalmaznak a szalag mellett, jó esetben technikusként. Ha az őket most foglalkoztató multinacionális cégek kivonulnak az országból, ezek a felszabaduló dolgozók értékes munkaerőforrást jelenthetnek a piacon.

Más (vállalati) vélemény szerint a modern elektronikai cégeknél a betanított munka már korántsem egyszerű, ennek végzéséhez is végzettség kell, de legalább szakmunkásvizsga.

Valójában arról van szó, hogy nem lehet a nagybefektetőket – még a multikat sem – egy kalap alá venni. Van olyan cég, ahol még a nyolc általános végzettség is sok, mert egyszerű elemekből álló, mechanikus, monoton műveleteket kell végezni. Az ilyen helyeken a többlet-tudás kifejezetten előnytelennek számít és természetesen a bérek is ennek felelnek meg. Máshol viszont a gépek kezeléséhez is rendkívül fontos a megfelelő szakismeret, mert ennek hiányában iszonyú károk lehet okozni. Az ilyen cégek fokozott figyelmet fordítanak az oktatásra, általában saját maguk gondoskodnak arról, hogy dolgozóik megszerezzék a szükséges speciális ismereteket. Természetesen ezeket a munkaköröket sokkal jobban meg is fizetik.

Több munkaügyi központ tapasztalata – a hozzájuk érkező kérések alapján –, hogy a multinacionális cégek a piac hullámzásait megpróbálják áthárítani a foglalkoztatásra, s egyik hónapban hirtelen több száz dolgozótól megszabadulnának, majd két hónap múlva még többet igényelnének. Ráadásul azonnal beállítható emberek kellenének, de nem fogadják el a másik cégnél szerzett szaktudást. Természetesen a nagy létszámot elbocsátó cégek rossz hírbe kerülnek és az emberek nem szívesen lépnek be hozzájuk, egyre nehezebb munkaerőigényüket kielégíteni. Vállalati vélemény szerint az idénymunkák problémáját az fogja megoldani, hogy terjed a munkaerő-kölcsönzés gyakorlata, s várhatóan tovább fog erősödni.

A fővárosban nagyjából teljesnek tekinthető a foglalkoztatás, azonban a kereslet és kínálat struktúrája eltér egymástól. Kereslet van építőipari és kereskedelmi fizikai dolgozókra. Az építőiparban már 3–4 éve folyamatos a munkaerőhiány, itt nagy létszámban dolgoznak külföldi (ukrán és román) állampolgárok. A ke-

reskedelemben az igények a fiatal, dekoratív külsejű munkavállalókra irányulnak. A vállalkozások itt többnyire maguk oldják meg létszámproblémáikat, a munkaügyi központhoz viszonylag ritkán érkeznek tömeges elbocsátásról, illetve felvételtől szóló jelzés. A kereslet negyedrésze segédmunkás, negyedrésze szakmunkás, a többi főleg középfokú, adminisztratív munkaerőre irányul.

A kelet-magyarországi helyzet viszont igencsak szomorú. Bár itt is vannak térségek, ahol már nehéz munkaerőt találni, alapjában az a jellemző, hogy jelentős kínálat van munkára várókból. Ahol még tömegesen szabad a munkaerő, ott viszont a befektetők számára nem megfelelő az infrastruktúra. E megyékben a munkaügyi központok legfontosabb feladatuknak éppen azt tartják, hogy a hosszabb időre munkanélkülivé vált embereket ne engedjék kiszakadni a munka világából, átképzéssel, közhasznú foglalkoztatással igyekeznek azonnal munkába állítható tartalékkal várni a befektetői érdeklődést. Itt fordítanak a legtöbbet a humán erőforrás fejlesztésére, az ide települő cégeket igyekeznek mindenféle képzéssel kiszolgálni.

E téren találkoztunk sikertörténetekkel is. A Nyíregyházán üzemeltető Flextronics számára például 400 fő betanított munkás kellett, ennek felét a helyi munkaügyi központ képezte ki számukra. Hasonló volt a mátészalkai Shott-Desag esete, ahol megyei összefogással munkahelyteremtő pályázattal jött létre az üzem, s az előre megadott igényeknek megfelelően a gyárnyitásra kiképezték számukra a szükséges összetételű munkaerőt. Mátészalkán egyébként – a 18%-os munkanélküliség mellett – a volt MOM szemüveglencse-gyár hagyományain kiépülőben van egy opto-mechatronikai centrum, amelyhez már nem könnyű szakképzett munkaerőt találni.

Bár egyes körzetekben – pl. Jászberényben, Nyíregyházán már nehéz dolgozót találni – más kistérségekben egészen katasztrofális a munkahelyek hiánya.

A beregi részekben vannak olyan falvak, ahol az önkormányzat az egyetlen munkaadó, a lakosság ott munkát nem kapott része önfoglalkoztatóként az erre nem alkalmas kisterületű családi gazdaságában, illetve alkalmi és fekete munkából próbál megélni.

Ugyanakkor a tőkeerős vállalkozók hiánya e térségekben ahhoz vezet, hogy a kelet-magyarországi bérek igen nyomottak. A vállalkozók által kínált kereset (pl. havi nettó harmincezer forint a könnyűipari szakmákban, 2001-ben) valóban kevés ahhoz, hogy a szociális ellátás helyett a munkába járást válasszák az emberek.

A szakképzett munkaerő pedig elvándorol, illetve a végzettség megszerzése után álláslehetőség hiányában nem jönnek vissza a máshol tanuló diákok.

Kérdés, hogy a hosszú évek forráshiányával sorvasztott oktatási rendszer képes-e még a korszerű termelés követelményeinek megfelelő képességű munkaerőt kibocsátani.

A nyilatkozók szinte mindegyike egyetértett azzal, hogy bár érzékelhetőek pozitív törekvések, az iskolák és a vállalatok kapcsolata nem jó, a kibocsátottak tudása és a cégek igényei távol állnak egymástól. Úgy tűnik, a szakképzésben az iskolákat részben az vezérli, hogy megtarthassák rendelkezésre álló kapacitásait, ennek érdekében igyekeznek kitölteni a meglévő szakok létszámkeretét és felvenni a tanulók után járó kvótákat. A másik lényeges szempont a szülők óhaja, akik divatos szakmába kívánják beiskolázni gyermekeiket. A mögöttes vállalati igények nélkül elindított képzés azonban vakrepülésnek számít. Nagyon veszélyes a mai helyzet, amikor megfelelő anyagi és szakmai alapok, illetve elhelyezkedési lehetőségek nélkül indulnak képzések, ellenőrizetlen minőségben. Sokszor már a tanév elején tudni lehet, hogy a majdan végző diákok nem találnak munkát.

Roppant nehéz előre jelezni az igényeket, ezek egy év alatt is sokat változnak. A munkaügyi központok arról panaszkodtak, hogy a befektetők azonnal beállítható, speciális igényeikre kiképzett, illetve sokoldalú, de nem túlképzett dolgozókat követelnek tőlük, míg a vállalatok szinte valamennyien (egy idegenforgalmi kivételével) inkább a jó és széles alapképzést igényelnék, amire a saját speciális igényeiknek megfelelő betanítást, illetve szakképzést maguk ráépíthetik. (Volt több olyan munkaügyi központ, amelyik tapasztalata ezzel a véleménnyel vágott egybe.)

Itt csakis az oktatási intézmények és a vállalkozások közötti szorosabb kapcsolat, értelmes feladatmegosztás hozhat eredményt. E téren jó intézkedésnek tűnik, hogy 2001-től a cégek közvetlenül utalhatják a szakképzési támogatást a kiválasztott iskoláknak. Ezzel sokan élnek, de viszonylag kevés cég az, amely konkrét kívánásokat, elvárásokat is támaszt a szakképző intézményekkel szemben a képzés tartalmát illetően.

A megszólalt vállalkozások mindegyikének van kapcsolata szakképzést nyújtó intézményekkel, igyekeznek kihasználni a szakmai gyakorlat biztosításából adódó lehetőségeket (szemlélettől függően: olcsó alkalmi munkaerő, illetve potenciális dolgozó utánpótlás). Volt, aki felhívta a figyelmet arra, hogy a szak-

képzési hozzájárulásból felsőfokú intézményt, illetve tanulót is lehet támogatni.

E téren megint csak a nyugat-magyarországi cégek járnak az élen. Egy elektronikai nagyvállalat pl. szakképző iskolákat támogat, ha azok hajlandóak a vállalat által kért ismereteket tanítani, viszont garanciát vállal arra, hogy alkalmazni fogja a végzetteket. Egy fémipari óriáscég önálló szakképzést alakított ki, maguk készítették el az oktatás tematikáját és a tananyagokat.

Kelet-Magyarországon is megtalálható az iskolai képzés és a vállalkozói igények közötti eltérés, viszont a munkaügyi központok itt szoros kapcsolatot tartanak a különféle szakképző intézményekkel, s vállalkozói igény esetén tanéven kívül is elindítják a szükséges oktatást, ha foglalkoztatási garanciát kapnak. Ez új munkahelyek teremtése, illetve leépítések megelőzése esetén működő megoldás. Egyébként az évenkénti programokról, illetve képzési támogatásokról januárban dönt egy bizottság, s itt olyan oktatást próbálnak elindítani, amely az Országos Képzési Jegyzékben szereplő szakmákra irányul.

Abban egyetértettek a résztvevők, hogy az iskola-rendszer sajátosságainál fogva soha nem lesz alkalmas arra, hogy közvetlenül kielégítse a vállalkozások igényeit. A korszerű technológiákat egyébként is csak az üzemekben lehet megismerni, viszont a középiskolából úgy kerülnek ki gyerekek, hogy nem láttak belülről munkahelyet. Ugyanakkor bizonyos túlképzés is megfigyelhető, részben a gazdasági szakmákban, részben abban, hogy az érettségizett pályakezdők gyakran nem hajlandók fizikai munkát vállalni, mert irányításra képezték ki őket. Az iskolák semmiféle pályaeorientációt nem gyakorolnak, többnyire az sem érdekli őket, hogy milyenek az iskolát elhagyók elhelyezkedési esélyei, pályaalakítási lehetőségei. Sőt, volt olyan megye, ahol a szakközépiskolák komoly sértődéssel fogadták a munkaügyi központ ilyen irányú vizsgálatát.

A mai hiányszakmákat – ahol van állás és a fizetés is jó – a bizonytalanság miatt nem választják a diákok. Hiába keresett egy pályakezdő fémipari szakmunkás 2001-ben 80–100 ezer forintot, ma nem jelentkezik erre a pályára a fiatalok. Itt a cégek biztosíthatnák a hosszú távra való tervezést pl. tanulószereződésekkel.

A vállalatok nem is elsősorban az iskolát elhagyók szakmai tudásával elégedetlenek, hanem általános kultúrájukkal, kommunikációs képességeikkel, a munkához, munkahelyhez való viszonyukkal. A magyar oktatási rendszer még mindig a porosz hagyományokat vi-

szi tovább, a tárgyi tudásra helyezi a hangsúlyt. Nem fejlesztik a problémamegoldó és a kommunikációs képességet, a kooperációs hajlandóságot. Azért az elmúlt tíz év alatt sokat javult a helyzet, a frissen végzettek ez az állítás már jóval kevésbé igaz, mint a 35 év felettiekre.

Vegyesvállalati körben kiugró ellentét figyelhető meg: hiába nagyobb a magyar munkatársak tárgyi tudása, mégsem tudják hatékonyan kezelni a felmerülő problémákat. Ezzel szemben az amerikaiak sokkal kisebb tudás birtokában dinamikusabban bánnak el a felmerülő ügyekkel.

A középfokú oktatás – bár érezhetően emeli az általános kulturáltságot – nem adja meg az általános alapokat olyan területeken, ami lényeges lenne: nyelvtudás, számítástechnika. Súlyos hibának minősítik a technikusképzés megszüntetését. A poszt-szekunder (akkreditált) képzés tulajdonképpen javíthatna ezen, ha a vállalkozások egyáltalán ismernék ezt a képzési szintet és értékelnék az ott szerzett tudást. A vállalatoknak fogalmuk sincs e képzési forma tartalmáról, nem látják, miért jó a számukra ilyen végzettségű szakembereket alkalmazni.

A felsőfokú képzésről talán a legrosszabb a vélemény, bár ez gyakran a középfokú intézmények bírálatát rejti magában.

„... a felsőoktatás öntörvényűen működik, a saját érdekeit tartja szem előtt ... Az oktatás konzervatív, továbbra is csak a lexikális tudás átadására koncentrálnak, készségi tárgyakat nem oktatnak ... Elavultak a közvetített ismertetek (pl. gazdasági karokon még tanítják az egyszeres könyvvitelt, a műszaki rajzokat kézzel kell készíteni, de nem oktatják tervezőprogramok használatát)”. „Az egyetemeken túl specializált szakok vannak, ahelyett, hogy jó alapismereteik lennének. Nagyon fontos lenne a nyelvtudás (nem csupán a nyelvvizsga)... Nem elég alaposak a végzősök számítógépes ismertei, pedig ezt már a középiskolában el kéne sajátítani. ... A többség nem tud csoportban dolgozni... az egyetemen egyénileg vizsgáznak, nincsenek közösen létrehozandó produktumok (ezt a hiányosságot többen is felvették), ezért ez a képességük egyáltalán nem fejlődik ki. A csoportépítő, vezetői tulajdonságokat fejlesztő... önismereti tréningeket már a középiskolában el kellene kezdeni ...”

A szakmaspecifikus ismereteket könnyű elsajátítani megfelelő alpműveltség birtokában, azzal viszont nem tudnak mit kezdeni a cégek, ha a frissen végzett diplomás nem tud egy értelmes mondatot megfogalmazni magyarul, vagy nem tud tárgyalni az ügyfelek-

kel. A kötelező féléves szakmai gyakorlat – amihez az oktatási intézmény nem biztosít helyet, hanem a diákok családja szervez valami gyakorlatfélélet, esetleg csak igazoló papírt – semmiféle kapcsolatban nem áll sem a tanultakkal, sem a jövőben szükséges tapasztalatokkal.

A fizetős iskolák gyakorlatorientáltabbak, mint az államiak. Így az a szerényebb képességű, de gazdag diák, aki ilyen intézményben tanul, a kapott jó képzés birtokában sikeresebb lesz az életben is, mint az állami oktatásban végzett nagyobb teljesítményű társaik.

A gondokon nyilván sokat segítené, ha sikerülne szorosabb kapcsolatot kiépíteni a szakképző intézmények és a gyakorlat között. Erre a már említett lehetőség – a szakképzési hozzájárulás közvetlen oktatási intézménynek történő átutalása – jó lehetőséget biztosít. Hasonlóképpen ígéretes lehet a vállalatok által finanszírozott professzori állások elterjedése is.

Célszerű lenne átgondolni a készségfejlesztés és a szakképzés viszonyát is. Úgy tűnik ma az iskolák szaktudást akarnak adni a tanulóknak és arra számítanak, hogy a munkahelyen való boldoguláshoz szükséges képességeket majd megszerzik az életben. A munkáltatók viszont inkább megfelelő általános műveltség és munkavégzési képességek, készségek birtokában lévő dolgozókra vágnak, akiknek a szakmai képzését akár fel is vállalnák (minden meginterjúvált vállalat folytat szakmai továbbképzést valamilyen formában a dolgozói részére), illetve az aktuális szükséges továbbképzést a munkaügyi szervek is meg tudják szervezni. Megfontolásra érdemes az a többek által is említett hiányosság, hogy az iskolákban mindenki mindenkivel versenyez, nincsenek közösen megoldandó feladatok és ezért közös díjazás, pedig ez a csapatban való munkavégzés képességének fejlesztéséhez szükséges lenne.

Életképes lehet az a javaslat, hogy alapvetően szét kell választani a közoktatást és a felnőttképzést, ami a tulajdonképpeni szakképzés lehetne, külföldi példák nyomán esetleg kamarai vagy hasonló intézményi szervezésben.

A másodlagos munkaerőpiac tartalékainak bekapcsolása a befektetők munkaerő-szükségletének kielégítésére már jóval nehezebb kérdés. A rendelkezésre álló munkaerő-tartalék nagy részét a munkanélküliek, továbbá a korengedményes nyugdíjasok, háztartásbellek, kisgyermekes anyák teszik ki. E rétegek munkába állítása azonban nem mindig lehetséges.

Azok az emberek, akik tartósan munkanélküliek, egy idő után elavult szakképzettségűnek számítanak,

másrészt bele is szoknak a segély és némi háztáji gazdálkodásból származó jövedelem melletti kötetlenebb életformába. Egy részük már nem hozható vissza a szervezett munka világába, de nincs is ilyen igényük. Még ha fel is vállalják az átképzést, a lakóhely, a család, a környezet visszahúzó erőnek bizonyulhat.

A háztartásbeliek és kisgyermekes anyák néhány év után szintén elvesztik kapcsolatukat a munka világával, már nehezebben állíthatók be a kötött munkarendbe, ráadásul feladataikat (öreg, beteg hozzátartozók, illetve a gyermekek gondozása) átvállaló intézmények nem nagyon vannak. A korengedménnyel nyugdíjba mentek egy részénél az egészségügyi problémák gátolják a tartós, rendszeres munkavégzést. Ezen a helyzeten a részmunkaidő és egyéb rugalmas formák segíthetnének, ha azok jobban elterjednének az országban.

Nyugat-Magyarországon, illetve a fővárosban az, aki munkanélküli jószerivel már nem is helyezhető munkába az elsődleges piacon. Ennek egészségügyi, etnikai, mentális vagy egyéb szociális okai vannak, az ő sorsukat nem a munkaügy fogja megoldani.

A másodlagos munkaerőpiac szereplőinél nem egyszerűen szakmai átképzésre van szükség, hanem személyre szólóan kellene velük foglalkozni, hogy mentális problémáik csökkenjenek, képesek legyenek alkalmazkodni a megváltozott követelményekhez.

A keleti térségek potenciális munkaerőtömege nem lesz áthelyezhető a munkaerő gondokkal küzdő nyugati régiókba. Itt a munkaügyi szervek arra várnak, hogy helyben jelentkezzenek a befektetői igények, felkészültek ezek rugalmas, gyors kielégítésére. Ugyanakkor ez önmagában kevés ahhoz, hogy odamenjenek a befektetők. Győr ugyan mindig közelebb lesz Ausztriához, mint Nyíregyháza, de megfelelő közlekedési infrastruktúrával elérhetőbbé válhatna. Lényegesen lehetnek az adókedvezmények mind a helyi adókból, mind a központiakból kellene munkahely-teremtéshez kapcsolódóan komoly kedvezményeket adni. Persze a barátságos gazdasági környezet is elengedhetetlen.

Illúzió azonban azt remélni, hogy az ukrán, román és egyéb környékbeli piacokat majd kelet-magyarországi termelőhelyekről látják el. Az ottani jóval alacsonyabb bérek és a befektető-csalogató intézkedések miatt valószínűleg inkább ezekben az országokban nyitnak új üzemeket.

A magyar munkaerőpiacnak van egy különleges helyzetű rétege, a roma népesség. Bár a törvényes előírások miatt nem regisztrálják külön, a helyi munkaügyi szakemberek egyetértettek abban, hogy az ő kö-

rükben magasabb a munkanélküliség aránya, mint a népesség egyéb részében. Ez elsősorban a képzettségi lemaradás következménye. A cigányság felzárkóztatásában a szakmához juttatás az alapvető lépés. Ehhez speciális képzési intézmények kellene, amelyekhez a helyi mértékadó személyiségek támogatását is meg kell nyerni. Ráadásul a hazai területfejlesztési gyakorlat túlzottan beruházás centrikus, pedig az ilyen intézményeknek nem új tanterem építéséhez, hanem a meglévő működtetéséhez van szükségük segítségre. Ugyanakkor a cigányság foglalkoztatása nem csupán a szakképzettség hiánya miatt jelent problémát. A multik Nyugat-Magyarországon nem idegenkednek a romák felvételétől, de azt tapasztalták, hogy nem képesek megmaradni, beilleszkedni a munkarendbe.

Más interjúalanyunk viszont igen elismerően nyilatkozott raktári munkát végző roma származású munkatársairól. Bár a cégnél tilos az etnikai diszkrimináció, nem lehet kizárni, hogy a vidéki telephelyvezetők rejtett módon mégis gyakorolják azt. Az, aki átmegegy a felvételi szűrésen, utána általában jól megállja a helyét.

Míg a korábbi tendenciák alapján remélni lehetett, hogy a külföldi befektetők – többé-kevésbé az épülő autópályákat követve – lassan húzódnak kelet felé, illetve azok, amelyek már létrehoztak ott üzemeket, bővítik tevékenységüket, s így részben a foglalkoztatottság, részben a bérszínvonal is emelkedik, újabban aggasztó jelek is felmerültek. A világgazdaságban lassul a növekedés, sőt már recesszióról van szó. A nemzetközi cégek leépítésekbe és üzemleállításokba kezdtek, számos beruházást elhalasztottak, vagy éppen töröltek. Ez lelassítja a magyarországi folyamatokat is.

A nagyállói Benetton üzemet ruhaipari termékek gyártására tervezték, de végül csak szortírozás, csomagolás lett a feladata, a cég termelni Ukrajnába költözött.

Jelenleg külföldi munkaerőt csak akkor lehet alkalmazni, ha előre bejelentik a szakemberigényt, s azt hosszabb időn át nem lehet hazai dolgozókkal kielégíteni. A státusztörvény életbe lépése viszont lehetővé teszi, hogy három hónapig mindenféle bejelentés nélkül alkalmazzák a hatálya alá esőket. Ez a keleti végeken tovább mélyíti majd a munkanélküliséget, illetve lejjebb szorítja a béreket, hiszen a környékbeli országok lakosai sokkal alacsonyabb bérekért járnak át már ma is dolgozni. Valószínű, hogy a nyugati térségek munkaerő-igénye is könnyebben kielégíthető lesz határon túli, mint Tiszán túli lakosokkal.

A multinacionális cégeket nem a szakképzettség gondjai tartják vissza attól, hogy újabb befektetéseket hozzanak létre. A munkaerővel inkább kulturális problémáik voltak: konkrétan a lopások ellen kellett több helyen fellépni, illetve külön prémiumokat fizetni, hogy az adott területre jellemző agrárkultúra érési idején ne vonuljon el az egész üzem betegállományba. Az idegenellenes közhangulat, a pályázatok hiánya és egyéb negatív jelzések azonban legalább akkora súlytal esnek latba a befektetési döntéseknél, mint a munkaerőhelyzet gondjai. Az egyedi tárgyalások hangvétele és a médiákban megjelenő populista, demagóg kijelentések közti kettősség, a törvények ötletszerű meg-megváltoztatása elgondolkodtatja a másodkörü befektetéseket fontolgatókat is.

Minden aggodalom ellenére Magyarország megítélése még mindig jó a nemzetközi vállalatok körében. Új befektetések tervezésekor az ország még bekerül a megvizsgálható helyszínek közé. A konkrét döntést olyan szempontok befolyásolják, hogyan tud a cég telekhez jutni, milyen jogi segítséget kap, milyenek az adózási feltételek, mennyibe kerül és milyen képzett a munkaerő stb. Ez utóbbi főleg azok számára szempont, ahol több száz főre van szükség. A magyar munkaerő minőségéről még jó a vélemény, de az ára nagyon felment az utóbbi években, s ráadásul ez még valószínűleg folytatódni is fog. A minimálbér kötelező emelése közvetlenül nem érinti a multikat, de az ő bérszínvonaluk előnye lemorzsolódik az intézkedések miatt, és a minimálbér emelése is maga előtt tolja a többi kategória bérét, s ezeknek már lehet hatása a nagy nemzetközi cégekre. Várható, hogy az európai uniós csatlakozás közeledte további lökést ad a bérnövekedésnek, ami máris aggodalommal tölti el a nagy cégek némelyikét.

Bár vannak multinacionális cégek, amelyek kivittek a tevékenységüket az országból, másokról meg tudni, hogy „csomagolnak”, ennek nem a munkaerőhiány az oka, hanem a nemzetközi konjunktúra lelohadása, a piacokon elszenvedett veszteségek. Meggondolandó, hogy vissza kell-e ezeket a cégeket tartani. Ahol mások munkaerőt keresnek, ott a magyar gazdaság egésze számára sem hatékony a képzett embereket minimálbéren, betanított munkán foglalkoztatni.

A munkaerőforrás egyre szűkül, egyre kisebb létszámú generációk lépnek a piacra, ráadásul a tanulásal eltöltött idő is növekszik. Ez magával hozza azt,

hogy a létszám- és szakképzési igényeket egyre nehezebb kielégíteni, egyre többet vonnak be a másodlagos munkaerő-tartalékból, illetve emelkednek a munkabérek. Közben generációváltás is zajlik, lassan fogynak az idős, nehezen mozduló, átképzést nem vállaló munkanélküliek, szaporodnak a viszonylag jól képzett, rugalmas fiatalok, akiket a cégek hajlandóak megfizetni. Néhány év múlva valószínűleg a strukturális eltérések mérséklődnek, s az oktatási rendszerben is azok az iskolák, képzési formák erősödnek meg, amelyek a megfelelően fizetett munkához jutást teszik lehetővé.

A legsúlyosabb strukturális differenciát okozó tényezőnek azonban a közlekedés tűnik. A rossz utak, a buszjáratok és a vasútvonalak hiánya részben a befektetőket tartja távol a fejletlen térségektől, részben az ott lakókat vágja el a munkavállalási lehetőségektől. Az elzártság pedig – mint mindig és mindenhol az emberiség történelmében és jelenkorában – elmaradást, szegénységet okoz. Valószínűleg az útépités a leghatékonyabb eszköz arra, hogy a befektetői igényeket és munkaerő minőségét összehangoljuk a mai Magyarországon. Ezt azonban sem a vállalatok, sem az oktatási rendszer nem tudja felvállalni.

Felhasznált irodalom:

- A foglalkoztatás és az azt meghatározó folyamatok alakulása a 90'-es években, a közléptávon prognosztizálható tendenciák. GKI Rt. Bp. 1999. november
- Adler Judit – Viszt Erzsébet – Némethné Pál Katalin* (2000): A kis- és középvállalatok növekvő jelentősége a foglalkoztatásban: korlátok és lehetőségek. Ipari Szemle, 1.
- Adler Judit* (2000): Mire számíthatunk a munkaerőpiacon? Munkaügyi Szemle, november
- Antalóczy Katalin – Sass Magdolna* (2000): Zöldmezős működőtőke-befektetések Magyarországon: statisztikai becslés, vállalati motivációk, gazdasági hatások. Külgazdaság, 10.
- Benedek Tamás* (2001): Külföldi tőkebefektetések a regionális különbségek tükrében. Vezetéstudomány, 5.
- Gazdasági fejlődés és felsőoktatás 2000–2020. GKI Rt. Bp. 2000
- Laki László*: A vállalatok és a vállalkozások igényeinek változásai a munkaerő képzésével-képzettségével kapcsolatban. MTA Politikatudományok Intézete, 1999–2000
- Némethné Pál Katalin – Papanek Gábor – Petz Raymund* (2001): A vállalati várakozási felvétel megbízhatóságáról. Statisztikai Szemle, szeptember

KÖNYVISMERTETÉSEK

Elliot Aronson

A TÁRSAS LÉNY

KJK-KERSZÖV

Jogi és Üzleti Kiadó KFT.

Budapest, 2001. 528 p.

A könyv tárgya a szociálpszichológia tudománya, mely a társadalmi és pszichikus jelenségek kölcsönhatásaiból kiindulva vizsgálja, hogy azok mennyire határozzák meg az emberek viselkedését; tanulmányozza, hogy más emberek milyen módon befolyásolják gondolatainkat, érzéseinket és viselkedésünket. Tárja tehát az embereknek egymás véleményére, cselekedeteire gyakorolt hatása, vagyis a társas befolyásolás. A világ első nagyhatású publikáló szociálpszichológusa az ie. 384 és 322 között élt Arisztotelész, híres görög filozófus, Platón tanítványa és Nagy Sándor nevelője. Munkássága átfogta kora természet- és társadalomtudományi ismereteit. A megismerésben kiemelte az érzékelés, tapasztalás és gondolkodás jelentőségét; a logikát a tudományos kutatás eszközének tekintette. Tanítása – Aquinoi Szent Tamás révén – beépült a középkori keresztény skolasztikus filozófiába is. Ie. 328 körül írt Politika című munkájában fejtette ki gondolatait a társas együttélésről; alapvető megállapítása: „...az ember természeténél fogva társas élőlény.”

Innen kölcsönözte az elismert amerikai szociálpszichológus a címét annak a könyvének, amelynek

legújabb – jelentősen módosított, időszerű példákkal és a társas megismerés témakörével bővített – kiadása most jelent meg. A szerző a tudomány legújabb kutatásai alapján nyújt segítséget a fontos társadalmi problémák megértéséhez és megoldásához. A példákat közel negyvenévi oktatói munkája során szerzett tapasztalatai, elvégzett kísérletei alapján írta le. Könyvének fejezetei a szociálpszichológia meghatározása után: a konformitás, a tömegkommunikáció, a propaganda és a meggyőzés, a társas megismerés, az önigazolás, az emberi agresszió, az előítélet, szeretet, szerelem és személyközi érzékenység, végül a szociálpszichológia mint tudomány.

Áttekintést kapunk a könyvben a konformitás lényegéről, amely valamely személy viselkedésében, véleményében egy másik egyén vagy csoport hatására kialakuló változából áll. A szerző megvizsgálja, hogy mi (jutalom vagy büntetés) motiválja az egyént és mennyire tartós a viselkedése. A társas befolyásolásnak három fajtája különböztethető meg: a behódolás, az zonosulás és az internalizáció. Közülük az elsőt annak a személynek a viselkedése jellemzi, akit a jutalom elnyerése vagy a büntetés elkerülése motivál. Az azonosulást az teszi lehetővé, hogy a befolyásolás alanya olyan szeretne lenni, mint a befolyásoló. Valamely vélekedés internalizálásának motívuma az igazságra való törekvés; a megbízható és hozzáértő személy véleményét elfogadva azt saját értékrendszerünkbe építjük be.

A szerző példák sorozatával világítja meg a tömegkommunikációnak, a propagandának és a meggyőzésnek az egyes személyekre gyakorolt különböző hatását. A kommunikáció sikere a hitelességen, a megbízhatóságon és a vonzerőn alapul. Kérdés az, hogy az emberek végiggondolják-e, feldolgozzák-e a kapott fontos üzeneteket. Az eredményességet döntően befolyásolják a közlés befogadjának sajátosságai. Vannak, akiket nehéz meggyőzni; egy közlés hatással lehet az egyik emberre, míg a másíknál hatástalan maradhat, az önértékelés és a tapasztalat is közrejátszhat ebben. Az emberi gondolkodás nem mindig logikus; a helyes értékeléshez meg kell érteni a bonyolult emberi gondolkodást, és azokat a motívumokat, amelyek az embereket a változtatással szembeni ellenállásra ösztönzik.

A társas megismerés keretében szó van – többek között – arról, hogy fontos döntéseink múltjának, hogy hogyan építjük fel társas világunkat, és miképp adunk értelmet neki. Minden ítélet relatív; egy személyről vagy tárgyról kialakított gondolkodásunk a környezeti hatásoktól függ. A társas megismerésben fontos szerepet játszik az emlékezés is, mert mindenre nem emlékezhetünk pontosan. Arról is olvashatunk, hogy értékelésünk és vélekedésünk hogyan alakul ki a társas információk hatására. Az önmagunkról alkotott felfogásunk lényegesen befolyásolja társas megismerésünket. Így például az egocentrikus gondolkodású személy önmagát inkább az események középpontjába helyezi annál,

ahol valójában van vagy volt. „... nemcsak a világ vezető politikusai azok, akik abban hisznek, hogy uralni tudják az eseményeket.”

Mindenképpen szeretnénk magunkat jó, értelmes embernek látni; ez az öngazolás jelensége. Amikor valaki valamit tesz, megpróbálja ömagát (és másokat) meggyőzni arról, hogy cselekedete logikus és ésszerű. Ezt azért teszi, hogy fenn tarthassa önértékelését. Az emberek nem szeretnek olyat látni vagy hallani, ami ellentétben áll a hiedelmekkel, a kívánságaikkal. Ez megakadályozhatja őket abban, hogy fontos tényeket tudomásul vegyenek vagy problémáikra valóságos megoldást találjanak. Az ember öngazolási szükségletének szerteágazó következményei vannak, amit a könyvben bemutatott példák igazolnak. E példák azt is bizonyítják, hogy a már meghozott döntést viszonylag nehéz megváltoztatni.

Az agresszív cselekvés olyan szándékos viselkedés, amely másoknak fizikai vagy lelki szenvedést okoz; az utóbbi időben számtalan példáját láthattuk annak, hogy mennyiféle agressziót követnek el az emberek társaik ellen. Ösztönös-e az agresszió vagy nem? – A kérdésre nem adható egyértelmű válasz. A szerző azt vizsgálta, hogy az agressziók csökkentik-e a további agressziók szükségletét; a bizonyítékok itt sem egyértelműek. Az erőszakos cselekedetet követően beindulnak a támadást igazoló motivációs késztetések. Sokféle oka lehet az agressciónak; az erőszak azonban szinte mindig erőszakot vált ki, sokszor még túlzottan is. A továbbiakban az erőszak mérséklésének lehetőségeiről olvashatunk ebben a fejezetben.

A negatív előítélet olyan ellenséges magatartás valamely csoporttal szemben, amely téves vagy nem

információkon alapul, feltételezve, hogy a csoportba tartozók mind azonos tulajdonságokkal rendelkeznek. Képet kapunk az előítéletek keletkezéséről, okairól, tudományos megközelítésükről, rejtett hatásairól. A szerző kifejti, hogy a médiának és a konformitásnak milyen fontos szerepe van az előítéletek fenntartásában, s részletesen beszámol arról, hogy hogyan szüntethetők meg az előítéletek például az iskolában. Itt az első lépés az elkülönítés megszüntetése, ez azonban még nem elég. Közös együttműködést kell kialakítani, olyan kölcsönös függést, amelyben az egyéneknek szüksége van másokra és a többieknek szükségük van rá ahhoz, hogy a célt elérjék.

A könyv 8. fejezete az emberek közötti rokonszenv, vonzalom, szeretet és szerelem kialakulásának kérdéseivel foglalkozik. Szó van itt a dicséret és kritika hatásairól, a rokonszenvet és egyéb érzelmeket kiváltó személyes tulajdonságokról, a hasonlóság és a vonzódás összefüggéseiről, valamint az önértékelés és elismerés szerepéről, a barátság és szerelem kialakulásának sokszínű jelenségeiről. A hatékony kommunikációhoz feltétlenül fontos, hogy a felek nyíltan és közvetlenül fejezzék ki érzéseiket. A gyakorlás sokat segíthet; lehetővé teszi, hogy a hatékony kommunikáció során nyert ismereteink a közvetlen családi és baráti körön kívülálló emberekkel folytatott érintkezéseinket is jó irányban befolyásolják.

Végül ahhoz kapunk útmutatást a könyvben, hogy hogyan kell tudományosan gondolkodni a társas világunkban végbemenő eseményekről. E tudományos folyamat lépései: a megfigyelés, az összefüggések keresése, a feltevésünknek kísérlettel való alátámasztása.

Képet kapunk egy kísérlet megtervezéséről, és a kísérlet valószerűségéről, a társas lény gondolkodását, viselkedését, pontosabb megismerését, a keletkező konfliktusok okainak felderítését részletesen elemző könyvben.

Rubóczky István

Heidrich Balázs

SZERVEZETI KULTÚRA ÉS INTERKULTURÁLIS MENEDZSMENT

Human Telex Consulting KFT.
Budapest, 2001. 170 p.

A szervezeti, vállalati kultúra csak a közelmúlt század nyolcvanas éveinek elején került a vezetéstudomány előterébe, annak ellenére, hogy mindig is működött, csak nem fordítottak rá elég figyelmet. Fontossága a japán vállalatok hatalmas sikerei nyomán tűnt ki, amelyeket a történelmi múltnak, a gazdaságba is beépülő kulturális értékeknek az állandóan és egyre gyorsabb ütemben változó környezethez való alkalmazkodásával értek el. Ezek felismerését követően tömegesen jelentek meg Amerikában a vállalati kultúrával foglalkozó cikkek és szakkönyvek, amelyekben a szerzők a fogalmakat különbözőképpen határozták meg. Ezt többek közt az is befolyásolta, hogy a kialakult gyakorlatot csak elkésve követték az elméleti megközelítések. A könyvben a meghatározások bemutatása után a

ahol valójában van vagy volt. „... nemcsak a világ vezető politikusai azok, akik abban hisznek, hogy uralni tudják az eseményeket.”

Mindenképpen szeretnénk magunkat jó, értelmes embernek látni; ez az öngazolás jelensége. Amikor valaki valamit tesz, megpróbálja ömagát (és másokat) meggyőzni arról, hogy cselekedete logikus és ésszerű. Ezt azért teszi, hogy fenntarthassa önértékelését. Az emberek nem szeretnek olyat látni vagy hallani, ami ellentétben áll a hiedelmekkel, a kívánságaikkal. Ez megakadályozhatja őket abban, hogy fontos tényeket tudomásul vegyenek vagy problémáikra valóságos megoldást találjanak. Az ember öngazolási szükségletének szerteágazó következményei vannak, amit a könyvben bemutatott példák igazolnak. E példák azt is bizonyítják, hogy a már meghozott döntést viszonylag nehéz megváltoztatni.

Az agresszív cselekvés olyan szándékos viselkedés, amely másoknak fizikai vagy lelki szenvedést okoz; az utóbbi időben számtalan példáját láthattuk annak, hogy mennyiféle agressziót követnek el az emberek társaik ellen. Ösztönös-e az agresszió vagy nem? – A kérdésre nem adható egyértelmű válasz. A szerző azt vizsgálta, hogy az agressziók csökkentik-e a további agressziók szükségletét; a bizonyítékok itt sem egyértelműek. Az erőszakos cselekedetet követően beindulnak a támadást igazoló motivációs késztetések. Sokféle oka lehet az agressciónak; az erőszak azonban szinte mindig erőszakot vált ki, sokszor még túlzottan is. A továbbiakban az erőszak mérséklésének lehetőségeiről olvashatunk ebben a fejezetben.

A negatív előítélet olyan ellenséges magatartás valamely csoporttal szemben, amely téves vagy nem

információkon alapul, feltételezve, hogy a csoportba tartozók mind azonos tulajdonságokkal rendelkeznek. Képet kapunk az előítéletek keletkezéséről, okairól, tudományos megközelítésükről, rejtett hatásairól. A szerző kifejti, hogy a médiának és a konformitásnak milyen fontos szerepe van az előítéletek fenntartásában, s részletesen beszámol arról, hogy hogyan szüntethetők meg az előítéletek például az iskolában. Itt az első lépés az elkülönítés megszüntetése, ez azonban még nem elég. Közös együttműködést kell kialakítani, olyan kölcsönös függést, amelyben az egyénnek szüksége van másokra és a többieknek szükségük van rá ahhoz, hogy a célt elérjék.

A könyv 8. fejezete az emberek közötti rokonszenv, vonzalom, szeretet és szerelem kialakulásának kérdéseivel foglalkozik. Szó van itt a dicséret és kritika hatásairól, a rokonszenvet és egyéb érzelmeket kiváltó személyes tulajdonságokról, a hasonlóság és a vonzódás összefüggéseiről, valamint az önértékelés és elismerés szerepéről, a barátság és szerelem kialakulásának sokszínű jelenségeiről. A hatékony kommunikációhoz feltétlenül fontos, hogy a felek nyíltan és közvetlenül fejezzék ki érzéseiket. A gyakorlás sokat segíthet; lehetővé teszi, hogy a hatékony kommunikáció során nyert ismereteink a közvetlen családi és baráti körön kívülálló emberekkel folytatott érintkezéseinket is jó irányban befolyásolják.

Végül ahhoz kapunk útmutatást a könyvben, hogy hogyan kell tudományosan gondolkodni a társas világunkban végbemenő eseményekről. E tudományos folyamat lépései: a megfigyelés, az összefüggések keresése, a feltevésünknek kísérlettel való alátámasztása.

Képet kapunk egy kísérlet megtervezéséről, és a kísérlet valószerűségéről, a társas lény gondolkodását, viselkedését, pontosabb megismerését, a keletkező konfliktusok okainak felderítését részletesen elemző könyvben.

Rubóczky István

Heidrich Balázs

SZERVEZETI KULTÚRA ÉS INTERKULTURÁLIS MENEDZSMENT

Human Telex Consulting KFT.
Budapest, 2001. 170 p.

A szervezeti, vállalati kultúra csak a közelmúlt század nyolcvanas éveinek elején került a vezetéstudomány előterébe, annak ellenére, hogy mindig is működött, csak nem fordítottak rá elég figyelmet. Fontossága a japán vállalatok hatalmas sikerei nyomán tűnt ki, amelyeket a történelmi múltnak, a gazdaságba is beépülő kulturális értékeknek az állandóan és egyre gyorsabb ütemben változó környezethez való alkalmazkodásával értek el. Ezek felismerését követően tömegesen jelentek meg Amerikában a vállalati kultúrával foglalkozó cikkek és szakkönyvek, amelyekben a szerzők a fogalmakat különbözőképpen határozták meg. Ezt többek közt az is befolyásolta, hogy a kialakult gyakorlatot csak elkésve követték az elméleti megközelítések. A könyvben a meghatározások bemutatása után a

szervezeti kultúra elemeit (gazdasági környezet, értékek, rendszerek, rendezvények, kulturális hálózat) ismerjük meg. Az amerikai McKinsey cég munkatársai azt kutatták, hogy mitől sikeresek egyes amerikai vállalatok. Megállapították, hogy minden sikeres vállalat rendelkezik egy, csak rá jellemző erős kultúrával, amely mélyen él az ott dolgozóknál. Ezeket a tényezőket a McKinsey-féle 7S modell foglalja össze a következők: a stratégia, a struktúra, a rendszerek, a stílus, a káderállomány, a szakmai ismeretek és a mindezekhez kapcsolódó értékrendszer. A szervezeti kultúra megjelenési formái a szervezetben uralkodó értékrendről tanuskodnak; ide tartoznak a szimbólumok, a nyelvezet, a tanulságos történetek és a szokások. Egy nagyobb szervezetnél nem lehet egységes kultúráról beszélni; egyes részlegeknek meg van az egyediségük és subkultúrájuk. Ezek típusairól, a szervezeti szintjeiről (szemléltető ábrával), jellemzőiről és a szervezeti kultúra szókincséről, szótáráról (vallott értékek, játékszabályok, szervezeti klíma stb.) olvashatunk még a könyv első fejezetében.

A szervezeti kultúra típusai keretében az organikus és mechanikus szerkezetű kultúrák jellegzetességeit (Slevin és Covin szerint), a Handy-féle erő (hatalom), szerep, feladat és személy típusú, majd a Cameron és Quinn kultúrák típusait ismerjük meg. Az utóbbiakhoz a hierarchia, a piac, a klán és a gyors változásokra reagáló adhokrácia típusok tartoznak. A továbbiakban szó van a szervezeti kultúra megváltoztatásának okairól, fajtáiról és dimenzióiról, valamint a változtatás folyamatáról és annak szakaszairól. A vezetés kulturális feladatai című negyedik fejezetében

a vezetőnek a kultúrában betöltött meghatározó szerepét (példaképek, jutalmazás, személyzet kiválasztása), a kultúra változtatás és megerősítés feladatait világítja meg a szerző. A változtatás tudatosan tervezett akció, mértékét az jelzi, hogy mennyire érintette az alkalmazottakat és tevékenységeiket, milyen erőforrások változtak meg és milyen nagy az eltérés a régi és az új kultúra között. A megerősítés megőrzi és fenntartja a már létrehozott kultúrát.

A kultúra sokféle meghatározását összefoglalva megállapítható, hogy osztozik benne egy társadalmi csoport összes vagy majdnem összes tagja, az idősebbek átadják azt a csoport fiatalabb tagjainak, és a kultúra alakítja a viselkedést. A kultúrák között eltérések vannak, a nemzeti kultúrákat az egyéni kultúrák kölcsönhatásai, kombinációi jellemzik. Összehasonlításuk több szempontból történhet; megismerjük az erre szolgáló modelleket, jellemzőket, a különböző (kollektivisták és individualisták, feminista és férfias) társadalmak kulturális különbségeit táblázatok segítségével. A központi elméleti modell szerint az egyes kultúrák jellemzik a vezetők viselkedésmódját, a szervezeti gyakorlatokat, amelyeket abban a kultúrában leggyakrabban elfogadottnak, eredményesnek tekintenek és megvalósítanak; a szerző részletezi ennek gondolatmenetét.

A továbbiakban szó van az akkulturációról, amely akkor következik be, amikor két vállalat összeolvad; a kapcsolat a kultúra változását idézi elő mindkét csoportban. A folyamatot a kultúra, a stratégia, a struktúra és a vezetés befolyásolja. Szakaszai: kapcsolatfelvétel, a változással járó konfliktus és az adaptáció. Megismerjük a stratégia

és a kultúra szerepét, majd a legjellemzőbb végrehajtási módokat (táblázatban). A multinacionális stratégia és struktúra című (hetedik) fejezetben először a szervezetek fejlődésének négy szakaszát (nemzetközi-, multinacionális-, globális-, transznacionális vállalat) mutatja be a szerző. A fejlődéssel együtt a strukturális forma is változtatásra kerül; megismerjük az alternatívákat az export indulásától a transznacionális szervezetek létrejöttéig.

A következőkben a különböző kultúrák együttműködéséből származó előnyökről és hátrányokról van szó a könyvben (Adler munkái alapján), ezt pedig a kulturális szinergia fogalmának bemutatása követi. „A kulturális szinergikus vállalatok újfajta vezetést és szervezetet hoznak létre. A megközelítés lényege, hogy a soknemzetiségű vállalat felismeri a kulturális különbségeket és azonosságokat, azokat erőforrásként próbálja használni a szervezet fejlesztése során.” Olvashatunk itt a kulturálisan különböző csoportok típusairól, a nemzeti kultúrák hatásáról a csoportok működésére, a csoportmunka különbségeiről. Mindezeket táblázatok is szemléltetik.

A magyar szervezeti kultúra jellegzetességeit tárgyaló (kilencedik) fejezetben a környezeti tényezők ismertetése után az átalakulás stratégiáival, a használatos módszerekkel, a kulturális sajátosságokkal foglalkozik a szerző. A jellegzetességek közt az individualizmus és kollektívizmus nálunk betöltött szerepét, a hatalmi távolság csökkentésére irányuló törekvéseket, a bizonytalanság kerülési hajlamot, a férfiaság és feminizmus, az időhöz való viszonyulás és a kommunikáció kérdés világítja meg; beszámol a német kultúrkör hatásáról

is. A kulturális sajátosságok sorában a múlt vezetési gyakorlatának, a vezetés tiszteletének, a vezetőik múltbeli kiválasztásának hatásairól, a döntéshozatal, a szervezeti hűség és a szervezeti kommunikáció kérdéseiről, problémáiról tárgyalhatunk.

Végül a szerző könyve utolsó (tizedik) fejezetében egy lehetséges szervezeti kultúra változtatási modelljét mutatja be. Összefoglalja a kultúra változtatására ható erőket. Ezek közt kiemelkedő a vezető hatása (viselkedés, iránymutató döntések, a döntéshozatal módja). Az alkalmazottak felkészültsége, motiválhatósága befolyásolja a változtatás irányát. Jelentős szerepe van a tulajdoni viszonyoknak, a szervezeti jellemzőknek és az iparágaknak is. A stratégia a kultúra változtatásának az irányát szabhatja meg; a nemzeti kulturális háttér viszont akadályozhatja a változtatások megvalósítását. Az erős és gyenge kultúra nem jelent minőségi megkülönböztetést. Egy erős kultúra sem jelenti azt, hogy az nem változtatható meg, tehát az erős kultúra nem feltétlenül gátja a változtatásoknak, a hagyományos értékek azonban nem igényelnek alapvető változtatásokat.

Bizonyára ebből az ismertetésből is kitűnik, hogy a szerző – a Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézetének a munkatársa – milyen sokoldalúan világítja meg a szervezeti kultúra jelentőségét, kialakításának, menedzselésének és megváltoztatásának feladatait. Számos ismert és kevésbé ismert kutató elgondolásából kiindulva foglalja össze azokat az alapokat, amelyekre a szervezeti kultúra felépíthető a gyakorlati munka során. A környezeti tényezőkre tekintettel, az alkalmazható stratégiák és a használható módszerek bemutatásával kijelöli a magyar szervezeti

kultúrák kialakításához vezető utat is. A leírtak könnyebb megértését 15 ábra bemutatásával segíti elő a szerző, akinek a szervezeti, vállalati kultúrával foglalkozó cikkeivel már találkozhattunk a Vezetéstudomány régebbi (1997. 4., 1998. 1.) számaiban is.

R. I.

THE SMALL TRANSFORMATION

Edited by György Lengyel and Zsolt Rostoványi

Akadémiai Kiadó, Budapest, 2001. 672 old.

Az Akadémiai Kiadó gondozásában „Kis átalakulás” címmel jelent meg az „Átalakulás, versenyképesség és gazdasági növekedés” címet viselő sorozat harmadik kötete. A cím utalás Polányi Károly „Nagy átalakulás” című művére. A szerkesztők a címadást azzal magyarázzák, hogy Polányi a XVIII–XIX. századi átalakulást – ami a piacgazdaság és az államilag ellenőrzött demokratikus intézmények irányába történt – nevezte nagy átalakulásnak. Hasonló irányú kettős folyamat megy, ment végbe Magyarországon is a 80-as, 90-es években, kisebb méretekben és némi időbeli késéssel. Talán a „kis” szó használatát vitatni is lehet, hiszen amint a szerkesztők az egyik a kötetben publikált tanulmányt idézve maguk is megállapítják: 700–800 ezer új vállalkozó lépett a piacra (igaz tekintélyes hányaduk nem igazi, csak kényszervállalkozó). Mindenesetre a változások mértéke nem volt kicsi. Persze a szerkesztők nem is annak méretét,

inkább Magyarországnak nemzetközi gazdaságban elfoglalt helyét és arra gyakorolt hatását kívánták érzékeltetni.

Az előző két kötethez hasonlóan (lásd erről Back to a Market Economy, illetve Managing Business in Hungary kötetekről készült recenziókat a Vezetéstudomány 1999. évi 7–8., illetve 2001. évi 9. számaiban) a gyűjteményes kiadvány összeállítása során a szerkesztők szándéka az volt, hogy – mint fogalmaznak – egy reménytelenül széles területet átfogva képet adjanak a hazai kutatási eredményekről. A közlésre kiválasztott írásoknál a szelekció egyik fontos szempontja volt, hogy a szerző cikket korábban már valahol angol nyelven publikálta. Ez természetesen jócskán szűkítette a választható írások körét, időben pedig legalább két-három éves késést jelent a kutatás és a közlés között. A szerkesztők szándékával mégis egyet lehet érteni, ugyanis valós tudományos megmértetést a neves, jegyzett, referált külhoni lapban való megjelenés jelent.

A kötet két nagy fejezetre oszlik, az első rész a társadalom és a gazdaság, a második a politika és a nemzetközi kapcsolatok kérdésköréit tárgyalja. Az első rész három nagyobb fejezete közül már az első roppant izgalmas tanulmányokat közöl a magyar társadalom szerkezetéről, az elitéről, a vállalkozókat alkotó rétegekről. A társadalmi átalakulás egyik kérdése az elit összetétele, hogyan keletkezik, kikből verbuválódik. A szerzők az elit kialakulásának állandó és változó szabályait vizsgálva arra a következtetésre jutnak, hogy míg a politikai elitben jelentős változások, ha úgy tetszik körforgás figyelhető meg, addig a gazdasági téren a rendszerváltás előtti és utáni szereplők bizonyos újratermelő-

is. A kulturális sajátosságok sorában a múlt vezetési gyakorlatának, a vezetés tiszteletének, a vezetőik múltbeli kiválasztásának hatásairól, a döntéshozatal, a szervezeti hűség és a szervezeti kommunikáció kérdéseiről, problémáiról tárgyalhatunk.

Végül a szerző könyve utolsó (tizedik) fejezetében egy lehetséges szervezeti kultúra változtatási modelljét mutatja be. Összefoglalja a kultúra változtatására ható erőket. Ezek közt kiemelkedő a vezető hatása (viselkedés, iránymutató döntések, a döntéshozatal módja). Az alkalmazottak felkészültsége, motiválhatósága befolyásolja a változtatás irányát. Jelentős szerepe van a tulajdoni viszonyoknak, a szervezeti jellemzőknek és az iparágaknak is. A stratégia a kultúra változtatásának az irányát szabhatja meg; a nemzeti kulturális háttér viszont akadályozhatja a változtatások megvalósítását. Az erős és gyenge kultúra nem jelent minőségi megkülönböztetést. Egy erős kultúra sem jelenti azt, hogy az nem változtatható meg, tehát az erős kultúra nem feltétlenül gátja a változtatásoknak, a hagyományos értékek azonban nem igényelnek alapvető változtatásokat.

Bizonyára ebből az ismertetésből is kitűnik, hogy a szerző – a Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézetének a munkatársa – milyen sokoldalúan világítja meg a szervezeti kultúra jelentőségét, kialakításának, menedzselésének és megváltoztatásának feladatait. Számos ismert és kevésbé ismert kutató elgondolásából kiindulva foglalja össze azokat az alapokat, amelyekre a szervezeti kultúra felépíthető a gyakorlati munka során. A környezeti tényezőkre tekintettel, az alkalmazható stratégiák és a használható módszerek bemutatásával kijelöli a magyar szervezeti

kultúrák kialakításához vezető utat is. A leírtak könnyebb megértését 15 ábra bemutatásával segíti elő a szerző, akinek a szervezeti, vállalati kultúrával foglalkozó cikkeivel már találkozhattunk a Vezetéstudomány régebbi (1997. 4., 1998. 1.) számaiban is.

R. I.

THE SMALL TRANSFORMATION

Edited by György Lengyel and Zsolt Rostoványi

Akadémiai Kiadó, Budapest, 2001. 672 old.

Az Akadémiai Kiadó gondozásában „Kis átalakulás” címmel jelent meg az „Átalakulás, versenyképesség és gazdasági növekedés” címet viselő sorozat harmadik kötete. A cím utalás Polányi Károly „Nagy átalakulás” című művére. A szerkesztők a címadást azzal magyarázzák, hogy Polányi a XVIII–XIX. századi átalakulást – ami a piacgazdaság és az államilag ellenőrzött demokratikus intézmények irányába történt – nevezte nagy átalakulásnak. Hasonló irányú kettős folyamat megy, ment végbe Magyarországon is a 80-as, 90-es években, kisebb méretekben és némi időbeli késéssel. Talán a „kis” szó használatát vitatni is lehet, hiszen amint a szerkesztők az egyik a kötetben publikált tanulmányt idézve maguk is megállapítják: 700–800 ezer új vállalkozó lépett a piacra (igaz tekintélyes hányaduk nem igazi, csak kényszervállalkozó). Mindenesetre a változások mértéke nem volt kicsi. Persze a szerkesztők nem is annak méretét,

inkább Magyarországnak nemzetközi gazdaságban elfoglalt helyét és arra gyakorolt hatását kívánták érzékeltetni.

Az előző két kötethez hasonlóan (lásd erről Back to a Market Economy, illetve Managing Business in Hungary kötetekről készült recenziókat a Vezetéstudomány 1999. évi 7–8., illetve 2001. évi 9. számaiban) a gyűjteményes kiadvány összeállítása során a szerkesztők szándéka az volt, hogy – mint fogalmaznak – egy reménytelenül széles területet átfogva képet adjanak a hazai kutatási eredményekről. A közlésre kiválasztott írásoknál a szelekció egyik fontos szempontja volt, hogy a szerző cikket korábban már valahol angol nyelven publikálta. Ez természetesen jócskán szűkítette a választható írások körét, időben pedig legalább két-három éves késést jelent a kutatás és a közlés között. A szerkesztők szándékával mégis egyet lehet érteni, ugyanis valós tudományos megmértetést a neves, jegyzett, referált külhoni lapban való megjelenés jelent.

A kötet két nagy fejezetre oszlik, az első rész a társadalom és a gazdaság, a második a politika és a nemzetközi kapcsolatok kérdésköréit tárgyalja. Az első rész három nagyobb fejezete közül már az első roppant izgalmas tanulmányokat közöl a magyar társadalom szerkezetéről, az elitéről, a vállalkozókat alkotó rétegekről. A társadalmi átalakulás egyik kérdése az elit összetétele, hogyan keletkezik, kikből verbuválódik. A szerzők az elit kialakulásának állandó és változó szabályait vizsgálva arra a következtetésre jutnak, hogy míg a politikai elitben jelentős változások, ha úgy tetszik körforgás figyelhető meg, addig a gazdasági téren a rendszerváltás előtti és utáni szereplők bizonyos újratermelő-

dése ment végbe. A kulturális életben szereplő személyek sűrű változása mellett az új és a régi elit között társadalmi háttérüket tekintve nincs jelentős különbség.

Hogyan befolyásolja, milyen érvényesülési, jövedelemszerzési lehetőséget kínál a kialakuló piacgazdaság a piaci szereplők számára? - teszi fel a kérdést a részben saját felmérésre, részben egyéb statisztikai adatokra épülő kutatásokról beszámoló következő tanulmány. Következtetése, hogy a közvélekedéssel szemben a javuló jövedelmi lehetőségek nem biztos, hogy az életszínvonallal való nagyobb elégedettséget is jelentik. Különösen a vezetők és az értelmiségiek körében tér el a jövedelemszerzési lehetőség és kívánt jövedelemszint megítélése. Az átalakulás egyik kulcskérdésével, a privatizációval foglalkozik a kötet ezt követő elemzése, méghozzá a privatizációban résztvevők közötti viszony vizsgálata alapján. A mai tizen- és huszonevesek már aligha tudhatják, mit is takar a KGST piac fogalom. Pedig a 80-as években a vállalkozások egyfajta szabadságát testesítette meg a valamikori piactéri értékesítés hagyományait követő – és a kötet következő tanulmányában leírt és elemzett – árusítási forma.

A első rész második fejezete hat tanulmányt közöl, melyek a társadalmi egyenlőtlenségek és szolgáltatások kérdéseit járják körbe. A szocializmus éveiben a szegénység a szociológia és a társadalom problematikájával foglalkozók számára tabu téma volt. Először 1981-ben a Magyar Szociológia Társaság egyik tudományos konferenciáján esett szó a többszörösen hátrányos helyzetűekről. „A szegénység Magyarországon 1992–1995 között” című tanulmány szerzői - Andorka Rudolf sajnos már nincs közöttünk -

átfogó háztartásstatisztikai adatok és felmérések alapján állapítják meg, hogy a jelzett időszakban a szegénység jelentősen nőtt. Ez nemcsak a szegényeket sújtja, hanem a magyar gazdaság fejlődését is hátráltatja, hiszen az elesettek támogatása a társadalom kötelessége, ugyanakkor akadály is a haladásnak. Az ugyanis nagymértékben függ attól, hogy milyen tudással van felvértezve az ország, a szegény családoknak pedig eleve kisebb az esélye gyermekeik taníttatására. Sajnos az elemzés óta eltelt időszakban a társadalom polarizációja még erőteljesebb, a szegények köre még szélesebb lett. Egy nemrég készült és publikált OECD felmérés arról számol be, hogy a magyar oktatási rendszer – ellentétben a skandinávval – nem képes kezelni az esélyegyenlőtlenséget, a szülők iskolai végzettsége meghatározó gyermekeik jövője szempontjából. Ebben a fejezetben olvashatunk még a munkanélküliség regionális alakulásáról, ennek a népesség, konkrétan a cigánynépesség összetételéből adódó hatásairól, a magyar oktatási rendszerről, az adózás és a jóléti rendszer összefüggéseiről, az egészségügyi és oktatási rendszer átalakításának lehetséges irányairól, a lakásszektorról, valamint a csökkent munkaképeségűek munkába vonásának lehetőségeiről.

A kötet első részének harmadik fejezete az átmenetet kísérő demográfiai folyamatokat mutatja be. A népesség számának alakulása szempontjából meghatározó tényező meglehetősen szabályosságot mutat. A 80-as évek második felére ez a legtöbb európai országban, az Egyesült Államokban és Kanadában olyan szintre zuhant, ami a népesség egyszerű reprodukcióját sem biztosítja. Kelet-Európában ez a folyamat némileg ko-

rábban kezdődött, amit a szerzők a nők tömeges munkába állásával magyaráznak, majd a 70-es évek átmeneti fellendülése után ismét csökkent az élve születések száma.

Miként alakult a különböző generációk jövőképe az átmeneti korszak bizonytalanságai között? A mai fiatal generációnak szembe kell néznie azzal, hogy a magántulajdon és a piacgazdaság kiépülésével szinte párhuzamosan épül le a jóléti állam. Ennek ők a vesztesei, miközben a rendszerváltás nyertesei is a fiatalabb korosztályokból verbuválódnak. A vesztesekről és a nyertesekről kaphatunk empirikus felmérések révén nyert képet a „Nemzedéki orientációk” című tanulmányban. A kép néha meghökkenítő, mert mit is kezdhet a 80-as évek vitáit nyomon követő recenzor azzal a ténnyel, hogy a megkérdezett fiatalok egyharmada nem ért egyet azzal, hogy a gazdaságnak a magántulajdon dominanciájára kell épülnie. Aligha javult a felmérés idejéhez, 1995-höz képest a magántulajdon megítélése. A felmérés alapján – a fiatalok szerint – jóléti társadalom kapitalisták és magántulajdon nélkül is elképzelhető lenne.

A kötet második része szintén három nagyobb fejezetre oszlik. Az elsőben publikált írások a rendszerváltozás nyomán Közép- és Kelet-Európában nagy számban alakult kisállamok problematikájával foglalkoznak. Miként élnek együtt, kapcsolódnak össze a 90-es években az erősödő nemzeti vonások és érzületek a nemzetközi munkamegosztás, a globalizáció nyomán utat törő integrációs tendenciákkal? Az országcsoporthoz tartozó életképességet, a közép- és kelet-európai országok versenyképességét elemzi az ezt követő tanulmány. Az 1990–1998 közötti időszakot értékelve jut arra a következtetésre, hogy azokban az országokban volt gyors

a gazdasági és ipari fejlődés, ahol a termelékenység gyorsabban nőtt, mint a bérköltségek, azaz az egyéni bérköltségek reálértékben csökkentek, a profitráta pedig emelkedett.

Az említett folyamatok rövid távon politikai feszültségeket keltenek. Hogyan tudja ezeket kezelni a hatalom? Erre a kérdésre keresi a választ a sorrendben következő cikk, amely a gazdasági átalakulás és a politikai stabilitás összefüggéseivel foglalkozik. Bár –amint a szerző megállapítja– az elmúlt évtizedben oly váratlan eseményeknek lehettünk tanúi, hogy az előrejelzésekkel óvatosan kell bánni. Ő maga nem túl optimista, a Nyugat mind gyakrabban ismeri be, hogy mennyire félreértette a helyzetet Keleten. A neoliberais politika legelszántabb hívei elismerik, hogy az első periódusban, 1992–93-ig gyakorlatilag minden hibásan történt. Alig akadt olyan jóslat, amely bevált volna – állítja a szerző. Sommás vélemény.

Az átmenet fontos kérdése a civil társadalom, az érdekképviselet. A fejezetet záró tanulmány az 1989 előtti és utáni helyzetet elemzi. Miközben a 90-es években jelentősen nőtt a civil szervezetek száma, az általuk képviselt kör meglehetősen korlátozott maradt, ami arra utal, hogy az új demokratikus intézmények még nem ágyazódtak be a magyar társadalom szövetrendszerébe.

A második fejezet az átalakulás külpolitikai, kül gazdasági aspektusaival foglalkozik. A rendszerváltás mindhárom kormánya Magyarország legfontosabb politikai céljai közé sorolta az euro-atlanti szervezetekhez való csatlakozást. Négy tanulmány ennek gazdasági, politikai, biztonságpolitikai vonatkozásait vizsgálja. A több mint félezer oldalas könyv befejező cikkei a

nemzetközi rendszer átalakulásának ellentmondásos folyamatait mutatják be. Miközben a gazdaságban a globalizáció átütő erővel hat, a kisállamok sora jött létre, jelentékeny érdekkülönbségekkel, politikai, gazdasági értékekkel.

A nagy ívű vállalkozás - három kötetben tárni a külhoni olvasó elé a magyarországi társadalmi, gazdasági átalakulás fő vonásait – mindenképpen dicséretre méltó teljesítmény. Tanulságos lenne kicsit többet tudni arról, hogy a kötet alapját képező, folyóiratokban megjelenő cikkek, de maga a könyv is kikhez jutott el, mi volt a visszhangja.

Becsky Róbert

John F. Marshall

DICTIONARY OF FINANCIAL ENGINEERING

(A pénzügyi tervezés szótára)

John Wiley & Sons, 2000.

(Angol nyelven)

„Elönt a sok. Rendezzük. Szétesik.
Újra rendezzük. S mi is szétesünk.”

R. M. Rilke: Nyolcadik elégia
(ford. Rónay György)

A világhírű szakkönyvkiadó könyve a pénzügyi tervezés fogalmai között kalauzol, s ezzel a pénzügyi eszközök mind jobban burjánzó világában segít eligazodni. A tájékozódás lehetőségét kínálja egy olyan világban, amely még a gazdaság pénzügyi kérdéseivel foglalkozó szakemberek nagyon jelentős hányadának is többé-kevésbé idegen, de legalább is bővelkedik is-

meretlen elemekben.

Meggondolkodtató az itt felvontatott eszközök sokfélesége, s még inkább az, hogy hány olyan van közöttük, amely nekünk még új, többé-kevésbé idegen. Kétség sem férhet ahhoz, hogy előbb-utóbb nálunk is megjelennek, legalább is azok közülük, amelyek a mi piaci-intézményi-szabályozási környezetünkben is élet- és főként működőképesnek bizonyulnak. Célszerű tehát mielőbb megismerni őket. Aki kellőképpen ismeri az új eszközöket, tisztában van azok sajátosságával, az alkalmazásukban rejlő lehetőségekkel és veszélyekkel, az hasznot húzhat ebből a tudásból. Ha másoknál hamarabb tanulja ki azokat, ennek köszönhetően versenyelőnyre is szert tehet. Aki viszont nem eléggé ért hozzájuk, igen csúnya veszteségekkel fizethet ezért, méghozzá távolról sem csupán az elszalasztott lehetőségek miatt, hanem tényleges bukásokban is. Ennek nagyon látványos példája volt, mikor egy nagynevű és nagy múltú bankház bukott bele abba, hogy a vezetői nem mérték fel kellőképpen azokat a veszélyeket, amelyeket bizonyos új ügylettípusok rejtettek magukban, és ezért nem is építették ki ellenük a megfelelő védelmet.

A pénzügyi tervezés a finanszírozási feladatok optimális megoldására, és a befektetési lehetőségekkel szembeni igények kielégítésére szolgál. Fő rendeltetése, hogy olyan pénzügyi konstrukciókat, termékeket alakítson ki, amelyek jól illeszkednek a finanszírozást keresők és/vagy a finanszírozók, és az egyéb befektetők igényeihez és lehetőségeihez. Szerepének bővülését és gazdasági jelentőségét jól mutatja azaz erőteljes fejlődés, ami eredményeinek hatására a pénzpiacon végbemegy. Az utóbbi évtizedekben igen lát-

a gazdasági és ipari fejlődés, ahol a termelékenység gyorsabban nőtt, mint a bérköltségek, azaz az egyéni bérköltségek reálértékben csökkentek, a profitráta pedig emelkedett.

Az említett folyamatok rövid távon politikai feszültségeket keltenek. Hogyan tudja ezeket kezelni a hatalom? Erre a kérdésre keresi a választ a sorrendben következő cikk, amely a gazdasági átalakulás és a politikai stabilitás összefüggéseivel foglalkozik. Bár –amint a szerző megállapítja– az elmúlt évtizedben oly váratlan eseményeknek lehettünk tanúi, hogy az előrejelzésekkel óvatosan kell bánni. Ő maga nem túl optimista, a Nyugat mind gyakrabban ismeri be, hogy mennyire félreértette a helyzetet Keleten. A neoliberais politika legelszántabb hívei elismerik, hogy az első periódusban, 1992–93-ig gyakorlatilag minden hibásan történt. Alig akadt olyan jóslat, amely bevált volna – állítja a szerző. Sommás vélemény.

Az átmenet fontos kérdése a civil társadalom, az érdekképviselet. A fejezetet záró tanulmány az 1989 előtti és utáni helyzetet elemzi. Miközben a 90-es években jelentősen nőtt a civil szervezetek száma, az általuk képviselt kör meglehetősen korlátozott maradt, ami arra utal, hogy az új demokratikus intézmények még nem ágyazódtak be a magyar társadalom szövetrendszerébe.

A második fejezet az átalakulás külpolitikai, külgazdasági aspektusaival foglalkozik. A rendszerváltás mindhárom kormánya Magyarország legfontosabb politikai céljai közé sorolta az euro-atlanti szervezetekhez való csatlakozást. Négy tanulmány ennek gazdasági, politikai, biztonságpolitikai vonatkozásait vizsgálja. A több mint félezer oldalas könyv befejező cikkei a

nemzetközi rendszer átalakulásának ellentmondásos folyamatait mutatják be. Miközben a gazdaságban a globalizáció átütő erővel hat, a kisállamok sora jött létre, jelentékeny érdekkülönbségekkel, politikai, gazdasági értékekkel.

A nagy ívű vállalkozás - három kötetben tárni a külhoni olvasó elé a magyarországi társadalmi, gazdasági átalakulás fő vonásait – mindenképpen dicséretre méltó teljesítmény. Tanulságos lenne kicsit többet tudni arról, hogy a kötet alapját képező, folyóiratokban megjelenő cikkek, de maga a könyv is kikhez jutott el, mi volt a visszhangja.

Becsky Róbert

John F. Marshall

DICTIONARY OF FINANCIAL ENGINEERING

(A pénzügyi tervezés szótára)

John Wiley & Sons, 2000.

(Angol nyelven)

„Elönt a sok. Rendezzük. Szétesik.
Újra rendezzük. S mi is szétesünk.”

R. M. Rilke: Nyolcadik elégia
(ford. Rónay György)

A világhírű szakkönyvkiadó könyve a pénzügyi tervezés fogalmai között kalauzol, s ezzel a pénzügyi eszközök mind jobban burjánzó világában segít eligazodni. A tájékozódás lehetőségét kínálja egy olyan világban, amely még a gazdaság pénzügyi kérdéseivel foglalkozó szakemberek nagyon jelentős hányadának is többé-kevésbé idegen, de legalább is bővelkedik is-

meretlen elemekben.

Meggondolkodtató az itt felvontatott eszközök sokfélesége, s még inkább az, hogy hány olyan van közöttük, amely nekünk még új, többé-kevésbé idegen. Kétség sem férhet ahhoz, hogy előbb-utóbb nálunk is megjelennek, legalább is azok közülük, amelyek a mi piaci-intézményi-szabályozási környezetünkben is élet- és főként működőképesnek bizonyulnak. Célszerű tehát mielőbb megismerni őket. Aki kellőképpen ismeri az új eszközöket, tisztában van azok sajátosságával, az alkalmazásukban rejlő lehetőségekkel és veszélyekkel, az hasznot húzhat ebből a tudásból. Ha másoknál hamarabb tanulja ki azokat, ennek köszönhetően versenyelőnyre is szert tehet. Aki viszont nem eléggé ért hozzájuk, igen csúnya veszteségekkel fizethet ezért, méghozzá távolról sem csupán az elszalasztott lehetőségek miatt, hanem tényleges bukásokban is. Ennek nagyon látványos példája volt, mikor egy nagynevű és nagy múltú bankház bukott bele abba, hogy a vezetői nem mérték fel kellőképpen azokat a veszélyeket, amelyeket bizonyos új ügylettípusok rejtettek magukban, és ezért nem is építették ki ellenük a megfelelő védelmet.

A pénzügyi tervezés a finanszírozási feladatok optimális megoldására, és a befektetési lehetőségekkel szembeni igények kielégítésére szolgál. Fő rendeltetése, hogy olyan pénzügyi konstrukciókat, termékeket alakítson ki, amelyek jól illeszkednek a finanszírozást keresők és/vagy a finanszírozók, és az egyéb befektetők igényeihez és lehetőségeihez. Szerepének bővülését és gazdasági jelentőségét jól mutatja azaz erőteljes fejlődés, ami eredményeinek hatására a pénzpiacon végbemegy. Az utóbbi évtizedekben igen lát-

ványosan gyarapodnak az új pénzügyi termékek, eszközök, és mindinkább felgyorsul az ilyen újdonságok megjelenésének üteme. Az informatika mellett valószínűleg igen kevés olyan területe van a gazdaságnak, ha van egyáltalán, ahol ekkora sebességgel folya az innováció, ilyen gyakran jelennek meg új konstrukciók, eszközök.

Korántse higgyük azonban, hogy a pénzügyi tervezés csak modern korunkban lépett színre. A tőzsdei opciókról pl. azt hinnénk, hogy azok a legutóbbi évtizedek újdonságaiként, kiemelkedő pénzügyi innovációiként jelentek meg. Ám ami az újdonságukat illeti, Peter L. Bernstein írja a Wiley Kiadó egy másik kiváló könyvében, hogy „Az 1630-as években összemoltott a híres holland tulipániac, mégpedig olyan tőzsdei opciók kibocsátása miatt, amelyek legfontosabb vonásai azonosak voltak a napjainkban használt rafinált pénzügyi módszerek jellemzőivel.” továbbá „Az 1660-as évek végén a holland városok szokásává vált, hogy életjáradékok kibocsátásával fedezzék pénzigényüket, s képesek voltak arra, hogy a kötvények eladása egészséges biztosítás-statisztikai alapon álljon.” és „1700-ban az angol kormány már életjáradék eladásából fedezte költségvetési hiányait.”¹ Ez utóbbiakat is inkább modern korunk sajátjának vélénk.

A pénzügyi tervezés új eredményei hasznára lehetnek azoknak, akik lépést tartanak a fejlődéssel, jól tájékozottak, ennek köszönhetően képesek kiismerni az új eszközöket, az alkalmazásukban rejlő lehetőségeket és szintúgy az abban lévő kockázatokat. Azok számára viszont, akik híján vannak ennek a

¹ „Against the gods. The remarkable story of risk.” A könyvet magyarul a PANEM Kiadó jelentette meg, „Szembeszállni az istenekkel” címmel.

tudásnak, növeli annak veszélyét, hogy rosszul választanak eszközt, rosszul mérik fel az elébük tárt kínálatban rejlő lehetőségeket és kockázatokat, és veszítenek ezen. Erőteljesen növekszik a vállalkozások, projektek céljaihoz és igényeihez optimálisan illeszkedő pénzügyi eszközök megválasztásának, szükség szerint azok újonnan történő kialakításának és kreatív alkalmazásának gazdasági jelentősége. A strukturált finanszírozás mind nagyobb hangsúlyt kap a pénzügyi szolgáltatók kínálatában. Más eszközök hozzáértő alkalmazása mind a tőkét felvevőt, mind a pénz kihelyezőjét igen nagy mértékben is hozzásegítheti azoknak a kockázatoknak a csökkentéséhez, amelyeket a jövő kiszámíthatatlansága – egyebek közt a kamatok, árfolyamok vagy a hozamok előre nem látható mozgása – rejt magában.

Ez a könyv nem tankönyv, nem is kezelési útmutató. Értelmező szótár, amely a pénzügyi tervezésben alkalmazott fogalmakhoz, valamint a pénzügyi eszközökhöz, termékekhez ad rövid magyarázatokat. Alkotója, John F. Marshall a pénzügyi tervezés oktatásának egyik vezető szakembere. E művében több mint kétezer fogalomról ad értelmezést, rövid gyakorlatias magyarázatot, amelyek korunk kiemelkedően fontos pénzügyi területeihez, a származékos termékekhez (derivatívákhoz), a kockázat menedzsmenthez, új pénzügyi termékekhez és technikákhoz kapcsolódnak. Gyakorta ad hivatkozásokat a rokon-, valamint a kapcsolódó fogalmakra is. Mindezzel a tájékozódás meglehetősen széleskörű lehetőségét kínálja. Tény viszont, hogy ezzel korántsem tekinthető teljesnek – tehát nem számíthatunk arra, hogy biztosan meglegeljük benne, amit keresünk. A szak-

terület nagy fejlődési sebessége miatt szükségszerű az is, hogy a legújabb szakkifejezések jelentős hányadát itt már nem találjuk. A szótár ugyan nem avul el az idő haladtával, de mindinkább hiányosnak mutatkozik.

Ez a szótár nem arra szolgál, hogy belőle bármilyen szinten is megtanuljuk a pénzügyi tervezés tudományát, még csak arra sem, hogy kiismerhessük belőle a kérdéses technikák, eszközök működését meghatározó gazdasági összefüggéseket. Matematikai képletek csak néhány leírásnál találhatók benne. Néhány mondattal igyekszik bemutatni a lényegét – ez első tájékozódáshoz elegendő, akinek pedig többre van szüksége, ennek alapján már könnyebben keresi meg a szakirodalmat.

A szótár függelékei kissé elmélyültebb tanítást kínálnak néhány témakörben. Ilyen a rögzített hozamú eszközök elemzése, benne egyebek között értékelési és árazási számításokkal. Itt már bemutat bizonyos technikai alapokat is, azonban az ilyen számítások szakmai apparátusához képest ezek is csak vázlatos, első ismerkedést kínálnak. Néhány oldalas áttekintés szól az egyszerű csere ügyletekről, ezt követi a kamatcsere-konstrukciók kreatív alkalmazása, majd egyéb csereügylet-típusok tömör bemutatása. Függelék szól az opciók alapjairól, valamint azok alkalmazásáról a kitétség csökkentésére. Rövid összefoglalást kapunk néhány „egzotikus” opciós termékről, végül pedig arról, hogyan alakít ki a pénzügyi tervezés rövid futamidejű, strukturált kötvényeket.

A szótár jelentős segítség a szakterület angol terminológiájának megismeréséhez is.

Osman Péter