

NYIKOS László

# IGAZGATÁSELMÉLET ÉS ELLENŐRZÉS

FORMÁLIS ÉS INFORMÁLIS VISZONYOK A GAZDASÁGI  
RENDSZEREKBE ÉS A GAZDASÁGI SZERVEZETEKBE \*

A szerző dolgozatában áttekinti az igazgatáselmélet (vezetés- és szervezéstudomány) eredetét, irányzatait, és utal a diszciplína ellenőrzési vonatkozására. Vizsgálatai eredményeképpen az ellenőrzés elméleti és gyakorlati vonatkozásában von le néhány következtetéseket, és javaslatot tesz a hazai ellenőrzési rendszer korszerűsítésével kapcsolatban.

Nyelvünk nem tesz tartalmi különbséget az *irányítani, vezetni, igazgatni (kormányozni)* főnévi igenevek között. E kifejezéseket a hétköznapi életben épp úgy, mint a szakirodalomban szinonimákként, esetenként eltérő tartalommal is használják. Napjainkban reneszánszukat élik az olyan angol kifejezések, mint a *management, monitoring, control(ling)*. Utóbbinak például az angolban több jelentése is lehet.<sup>1</sup> Jelenthet ellenőrzést is, de a kontextustól függ, hogy valóban azt jelenti-e, amit magyarul az ellenőrzés. Vezetéstudomány, szervezéstudomány, igazgatástudomány, szervezéstudomány, irányításelmélet, igazgatáselmélet: ki tudná számba venni, hogy a szaktudományok művelői (oktatók, gyakorlati szakemberek) hányféle megnevezéssel illetik lényegében ugyanazt.

Minden tudománynak, diszciplínának (szakmának) egyik fő célja (sajátossága), hogy megteremtse (megteremti) saját fogalomrendszerét. Hétköznapi példakkal élve: vajon kőművesnek nevezhető-e az a házépítő, aki nem tudja, mi a mérőőn vagy a vakolókanál, nem ismeri a malter adalékanyagainak arányait, nem tudja megkülönböztetni egymástól a főfal és a válaszfal építésére szolgáló téglát? Asztalos-e az, aki nem tudja, mi a különbség a gyalulás és a vésés, a redőny és a spalletta között? Belgyógyásznak mondanánk-e azt az orvost, aki vérnyomásmérés és laborvizsgálat nélkül diagnosztizál, és ír fel gyógyszereket?

Az ellenőrzést (a pénzügyi ellenőrzést) az Európai Unióban (EU) szakmaként művelik. Tanítható, megta-

mulható szakmaként. Ehhez az ismeretek rendszerezése, a terminológia kialakítására (vagyis tudományos igényű tevékenységre) és a terminus technicus-ok egyezményes értelmezésére (vagyis egyértelmű gyakorlati használatukra) van szükség. A pénzügyi ellenőrzés (a közpénzek ellenőrzése, a számvetőségi ellenőrzés) fejlettségének színvonala jelentős mértékben azzal mérhető, mennyire használ egységesen értelmezett, pontosan definiált kategóriákat. Nálunk még nem alakult ki a *state audit (die Kontrolle der Staatsfinanzen)* megfelelője. Egyes egyetemek az ellenőrzési (pénzügyi ellenőrzési) ismereteket a számvitel, mások a jog (számviteli jog), megint mások a vezetés- vagy szervezéstudomány hatókörébe sorolják, de a felsőoktatási intézmények többségében önálló diszciplínaként nem is oktatják. (Hasonló a helyzet a 90-es évek második felében „divatba jött” *controlling*-gal is.)

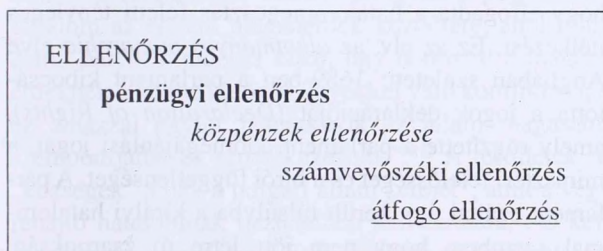
Dolgozatunk – címében jelzett – problematikája a Magyar Tudományos Akadémia (MTA) tudományos osztályai közül a IX. (Gazdaság- és jogtudományi) osztály több bizottságának is kompetenciakörébe tartozik. Az Állam- és Jogtudományi Bizottságnak vagy a Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottságnak egyaránt lehet róla mondanivalója, témánk szempontjából azonban elsősorban mégiscsak a Közigazgatás-tudományi Bizottságot tekinthetjük a legilletékesebbnek.<sup>2</sup>

E dolgozatnak nem célja, hogy a tárgyával kapcsolatos kutatási eredményeket, a többé-kevésbé megkülönböztethető irányzatokat, egymástól eltérő felfogá-

sokat részleteiben ismertesse, vagy azokkal vitázzon. Erőmet meghaladó vállalkozás volna az is, hogy megkíséreljem megadni a tanulmányban leggyakrabban használt szakkifejezések definícióit, hiszen ezt a feladatot a szaktudomány (az ellenőrzési szakirodalom) is csak hosszabb idő alatt tudja majd megoldani.<sup>3</sup> Nem kerülhető el azonban, hogy az előforduló kulcskifejezéseket elhatároljuk másfajta értelmezésüktől. Alapkérdésünk: ha az ellenőrzést, közelebről a pénzügyi ellenőrzést (még közelebről: a közpénzek ellenőrzését) tudományos igényességgel szeretnénk művelni („módszertanokat” akarunk kidolgozni), tanítható, megtanulható, majd a gyakorlatban alkalmazható ismereteket akarunk szerezni, ahhoz mely „anya” vagy szaktudományhoz (diszciplínához) fordulhatunk segítségért? Szögezzük le már most: az ellenőrzésről (a pénzügyi ellenőrzésről) több tudományágnak is van mondanivalója, aminek oka a (pénzügyi) ellenőrzés *interdiszciplináris* természete (1. ábra).

1. ábra

Az ellenőrzés interdiszciplináris természete

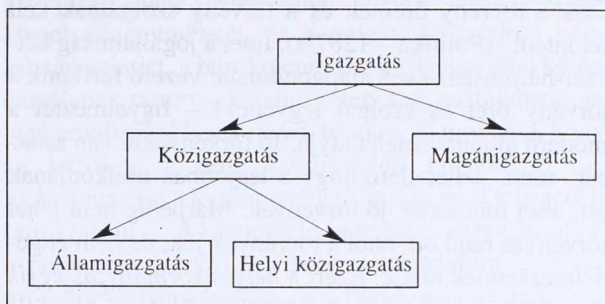


Az ellenőrzést egyetlen szakma (tudomány) sem nélkülözheti, de tudatosan (meg persze a hozzáértés hiánya miatt) nem foglalkozunk a továbbiakban az ellenőrzésnek a természettudományos (műszaki tudományok, orvostudományok stb.) vonatkozásaival. Figyelmünket a társadalomtudományokra, azokon belül is a címben jelzett igazgatáselméletre, közigazgatástudományra, illetőleg annak ellenőrzési vonatkozásaira fordítjuk. Az *elmélet* és a *tudomány* fogalmát szinonimákként használom. Előbbit rendszerezett tudást, fogalmi rendszert értek (teória). Az elmélet ad útmutatást, inspirációt új tudományos eredmények felfedezésére. „A gyakorlatnak mindig a jó elméletre kell épülnie”.<sup>4</sup>

A tudomány az emberi ismeretek rendszerezése az élet valamely területén. Így alakulnak ki, fejlődnek a diszciplínák vagy szaktudományok. Amikor igazgatáselméletről, igazgatástudományról esik szó, elsőként a *közigazgatás-tudományra* gondolunk. A közigazgatásnak – miként a 2. ábra is mutatja – két ága van: államigazgatás és helyi közigazgatás.

2. ábra

A közigazgatás két ága



Ezt a felfogást követjük a dolgozatban, illeszkedve ily módon az MTA bizottsági struktúrájához is.

Az igazgatáselmélet állambölcseleti alapjai

Az állambölcselet (államelmélet) fő problémáit tudományos igényvel először (már Kr. előtt háromszáz évvel) *ARISZTOTELÉSZ* fogalmazta meg. *Politika* c. művének 14. fejezetében szól a hatalommegosztás elveiről; arról, hogy minden államszervezetnek „három tényezője van, és e három tényező szempontjából kell a becsületes *törvényhozónak* megállapítani, hogy mi hasznos az egyes alkotmányok számára... ezeknek egyike a közügyekről *tanácskozó szerv*; a második a *magisztrátusok*... a harmadik pedig az *igazságszolgáltató* testület.”<sup>5</sup> Mai szóhasználattal: a *parlament*, melynek „hatásköre kiterjed a háborúra, békére, ... a törvényhozásra ...”, a vezető tisztviselői kar, vagyis „a *vezető hivatalok*” („mert a nagy államokban lehetséges, és kell is, hogy minden egyes feladatra külön hivatal legyen rendszeresítve”) és az *igazságszolgáltatás*.

Arisztotelész nem volt demokrata. Három „helyes alkotmányt” (államszervezetet) ismert, melyek között „szükségképpen az a legtökéletesebb, amelyet a legkiválóbb férfiak igazgatnak”. Jó államforma lehet a királyság, ha nem „tűrannoszi jellegű”, továbbá az arisztokrácia, ha nem torzul „oligarhiává” és a közösségi jellegű politeia, ha nem korcsosul demokráciává. Utóbbit semmiképpen sem a legjobbnak, csak a „legtűrhetőbbnek” tartotta (ti. a tűrannoszivá és „oligarhiává” korcsosuló királyi és arisztokratikus államformákhoz képest). Mindegyik államformában elvetette azt a megoldást, hogy „egyetlenegy ember uralkodjék mindenkin”. Nem az emberek, hanem a *törvények* (még hozzá a tapasztalatok ismeretében „helyesbített” *törvények*) uralmát hirdette. Inkább a törvényt kell tehát vezetőkül választanunk, mint bárkit is egymagát a polgárok

közül, sőt ugyanezen elv alapján, még ha jobbnak tartjuk is, hogy legyenek vezető férfaink, ezeket inkább csak a törvény őreinek és a törvény szolgálainak kell tekinteni” (Politika – 1287/a). Íme, a jogállamiság kétezer-háromszáz éves alap gondolata: vezető férfaink a törvény őrei és szolgálói legyenek! – figyelmeztet a modern állambölcselet atyja. Jó törvényekre van szükség, mert „lehetetlen, hogy a legjobbak uralkodjanak ott, ahol nincsenek jó törvények. Márpedig nem lehet törvényes rend ott, ahol a törvények jók, de nem engedelmeskednek nekik. Ezért a helyes kormányzás egyik formája az, amikor engedelmeskednek a fennálló törvényeknek, másik pedig, amikor még jók is azok a törvények, ... (mert hisz rossz törvényeknek is lehet engedelmeskedni)” (Politika – 1294/a).

Már Arisztotelésznél felmerül a független állami ellenőrzés gondolata: „létesíteni kell egy olyan hivatalt, amely majd szemmel tartja az alkotmány szempontjából helytelenül élőket”. Az állam „törvényeiben és egyéb intézményeiben úgy rendezkedjék be, hogy a vezetők ne nyereszkedhessenek”. A kormányzásból kizárt tömegek „akkor békétlenkednek, ha azt hiszik, hogy a vezetők lopkodják a közvagyonot; s ekkor két dolog is bánthatná őket: az, hogy méltóságukból is, meg a nyereségből is egyaránt kiszorulnak”. Annak érdekében, „hogy a közvagyonot senki meg ne dézsmálhassa, a kincstárt az egész polgárság jelenlétében kell átadni, és a számadásról másolatokat kell elhelyezni”. Ami pedig az állam vezetőit illeti, „három jellemző tulajdonságnak kell meglennie azokban, akik a legfőbb vezető hivatalokat vállalni akarják: először is a fennálló államszervezethez való ragaszkodásnak, azután a vezetés munkájához szükséges legteljesebb képességnek, s harmadszor az erénynek és az igazság-érzetnek” (Politika – 1308/b, 1309/a).

A nyugati kereszténység első időszakában Szent ÁGOSTON (*Augustinus*) járult hozzá maradandó művével (*De civitate Dei*) az állambölcselet európai fejlődéséhez. Nagy jelentőséget tulajdonított a bibliai Ádám utódára áterjedt bűnének, az eredendő bűnnek, ami alól a csecsemők megkeresztelésével lehet feloldozást nyerni. Ebből vezették le az európai gondolkodók azt a tételt, ami szerint „a hatalom demoralizál, a hatalom igazolásra szorul, a hatalomgyakorlás csak valamilyen morális célja révén kaphat igazolást, nyerhet felmentést”.<sup>6</sup> Ebből fejlődött tovább Aquinói Szent TAMÁS államelmélete, ami szerint a földi törvények az isteni törvények konkretizálását jelentik, a földi hatalom a túlvilági hatalomnak hierarchikusan alávetett. Az ítélkezést – a császárság egyeduralmának

megtörésével – az egyház vindikálta magának, ezáltal maga kívánt a legfőbb földi hatalommá válni.

A reformáció csökkentette az egyház tekintélyét, és az individualizmus, a kritika előtérbe kerülésével járt. Az angol polgári forradalom eredményeképpen létrejövő cromwelli diktatúra hatására született HOBBS államelmélete.<sup>7</sup> Elismerte a természettörvény (*natural law*) és a természetjog (*natural right*) létezését. A természetes állapotra a „mindenki harca mindenki ellen” (*bellum omnium contra omnes*) a jellemző, amiből úgy lehet kibontakozni, hogy az emberek társadalmi szerződést kötnek az uralkodóval, aki a hatalmat gyakorolja, biztonságot nyújtva az embereknek cserébe azért, hogy ők viszont lemondanak természetes jogaikról. Fő művében, a *Leviatán*-ban a bibliai szörny a mindenható államot szimbolizálja, amely megteremti a jogrendet, szankcióval fenyegetve a jogsértések elkövetőit.<sup>8</sup>

A reformáció a tekintélyekkel való szembe fordulásra bátorított, és megszülte a hatalmak elválasztásának modern elvét. Ez annyiban haladta meg az állami főfunkciók Arisztotelész általi kategorizálását, hogy elfogadta a hatalommegosztás feletti tényleges ítélkezést. Ez az elv, az *alkotmányos monarchia* elve Angliában született: 1689-ben a parlament kibocsátotta a jogok deklarációját (*Declaration of Rights*), amely rögzítette a parlament adómegajánlási jogát, a miniszeri felelősséget és a bírói függetlenséget. A parlament ezáltal úgy került túlsúlyba a királyi hatalommal szemben, hogy nem jött létre új zsarnokság, hanem egyfajta hatalmi egyensúly alakult ki a király és a parlament felső- és alsóháza között. Az alkotmányos monarchiában a legerősebb apparátusa a királynak és kormányának van. Két fontos hatalmi funkciót – a testületi-ellenőrző-törvényozó és a bírói funkciót – más hatalmi ágak töltenek be, ami azt jelenti, hogy több hatalom létezik, áll szemben egymással. Megvalósulhat a törvényhozó testületnek a végrehajtó hatalom számonkérésére irányuló joga.

Összefüggött mindez az ember személyes szabadságának és méltóságának az elvével, amit LOCKE munkássága demonstrál: az embernek nem ember, hanem a törvények malma alatt kell állnia. „MONTESQUIEU Locke nyomán állította fel és az angol alkotmány példáin mutatta be a hatalmak elválasztásának máig is érvényesnek tekintett formuláját”.<sup>9</sup> Kétezer évvel Arisztotelész után – *A törvények szelleméről* 1748-ban megjelent fő művében – kifejti, hogy az emberi szabadságot leginkább a törvények uralma (és az alkotmányos monarchiában megtestesülő mérsékelt kormányzat) biztosítja. Mindez a há-

rom hatalmi ág (a törvényhozó, a végrehajtó és a bírói hatalom) elkülönítésén, egyensúlyán nyugszik. Hatalommegosztási elmélete többek között az USA 1789. évi alkotmányában és mai alkotmányos életében vált valóra (*checks and balances*). Montesquieu látta, hogy jó törvényeket nem könnyű alkotni („... olykor szükségessé válik egyes törvények megváltoztatása”). Ugyanakkor hangsúlyozta: „Akármilyen ... a törvény, mindig meg kell tartani, s úgy kell tekinteni, mint a közlelkiismeretet, amelyhez az egyéni lelkiismeretnek válogatás nélkül igazodnia kell”.

A parlamentáris intézmények már nem a középkori, hanem a polgári állam képviselői rendszerének termékei. Ennek legátfogóbb állambölcseleti leírását HEGEL, a klasszikus német filozófia legnagyobb alakja adta meg. A XIX. század derekára kialakuló polgári társadalom elsődleges szervezeti formáit a népképviselők, a testületek, közösségek (*Gesellschaft, Gemeinschaft*) jelentik. Hegel szerint a végrehajtó, a kormányzati hatalom képviselői a végrehajtó állami tisztviselők, akiknek feladata az *általános államérendeknek* a fenntartása, hiszen „ahogyan a polgári társadalom az egyéni magánérdek küzdőtere, ahol mindenki harcol mindenki ellen, úgy honos itt a magánérdeknek a közös különös ügyekkel való konfliktusa, s ez amazzal együtt beleütközik az állam magasabb szempontjaiba és rendelkezéseibe”.<sup>10</sup> A testületek, a „községek” adják a polgári állam „erejét”, amit a végrehajtó hatalomnak tiszteletben kell tartania, elő kell mozdítania, ellenőriznie kell érdekeik érvényesülését. Az államnak, a kormányzatoknak biztosítékokra van szükségük a kormányzati hatalommal való visszaélés ellen. Hegel szerint ez a biztosíték háromféle: egyfelől a hatóságok hierarchiája és felelőssége a biztosíték, amennyiben a hierarchia magasabb szintje ellenőrzi a neki alárendelt szintet (mai kifejezéssel: belső ellenőrzés). Másfelől a hatóságokat és hivatalnokokat ellenőrzik a községek, a *testületek* (mai kifejezéssel: külső ellenőrzés). Az ő jogosultságuk „megakadályozza a szubjektív önkény beavatkozását a hivatalnokokra bízott hatalomba, s alulról kiegészíti az egyéni magatartáshoz el nem érő felső ellenőrzést”. Végül „a hivatalnokok magatartásában és műveltségében” van a harmadik biztosíték. „Hogy azonban a magatartás szenvedélytelensége, becsületessége és udvariassága *erkölccsé* válják, részben összefügg a *direkt erkölcsi és gondolati képzettséggel*”. A kormány tagjai és az állami tisztviselők adják a közpénzek gerincét. Ezt felülről a „szuverenitás intézményei” (az arisztokrácia), alulról a testületi jogok ellenőrzik. A középre Hegelnél „az állam alappillére a tisztesség és intelligencia tekinte-

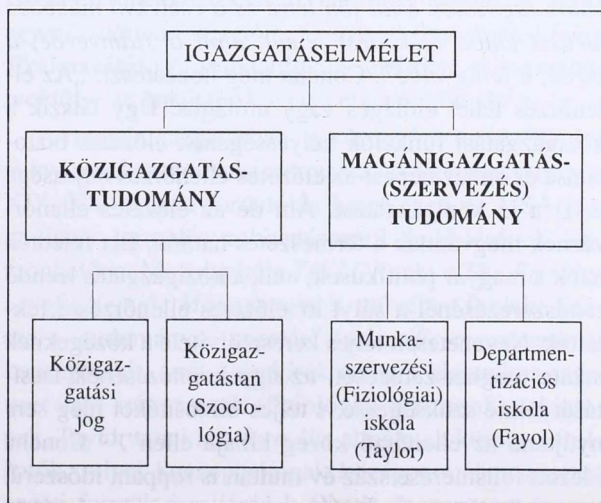
tében”, benne van „az állam tudata és a legszembe-tűnőbb műveltség”.<sup>11</sup> Az az állam, amelyben nincs középre, nem lehet fejlett. MARX élesen bírálta Hegel államelméletét, és a polgári társadalom végrehajtó szintjét, a bürokráciát. Ezt a – Hegel által külön osztálynak tartott – hatalmi réteget az osztályhatalom legformalizáltabb szintjének tartotta, és úgy látta, hogy „a bürokrácia, mint kiteljesedett korporáció ..., győzelmet arat a korporáción, mint a ki nem teljesedett bürokráción ... A korporáció (a testületi szerv, mint pl. a parlament – Ny. L.) a polgári társadalom kísérlete arra, hogy állami legyen, de a bürokrácia az az állam, amely valóban polgári társadalommá tette magát.”<sup>12</sup> Hegel megoldást keresett arra, hogy a bürokrácia, a hivatalnokok képzettsége és szakmai jártassága ne válhasson az önkény és a tényleges uralkodás eszközévé. „Biztosítékait” (mint pl. a hierarchia önmagán belüli ellenőrzését vagy a hivatalnokok magas erkölcsiségét) Marx elutasította, mondván: maga a hivatalnoki rendszer a hatalommal való visszaélés forrása: mert megbünteti a hivatalnokot, amennyiben a „hierarchia” ellen vétkezik vagy a „hierarchia” szempontjából felesleges vétkeket követ el, de azonnal védelmébe veszi saját hivatalnokát, ha személyében maga a „hierarchia” vétkezik.

### Az igazgatáselméletről

A témakörünkbe vágó szakirodalmat tanulmányozva elfogadhatjuk azt a felfogást, ami szerint az igazgatás olyan emberi tevékenység, amely az irányítás és a végrehajtás között helyezkedik el. Ennek illusztrálására szolgál a 3. ábra.

3. ábra

#### Az igazgatáselmélet definiálása



## A közigazgatás-tudományi irányzat

A közigazgatás-tudományon belül a közigazgatási jog fejlődése egész történelmi korszakot fogott át. A XIX. század végén és a XX. század első évtizedeiben Franciaországban és Németországban érte el csúcspontját. Rendelgetése a polgári tulajdon biztonságának garantálása volt. Vele párhuzamosan megjelent a közigazgatás-tani (szociológiai) irányzat is, aminek nem volt célja felváltani, nem tette meghaladottá a közigazgatási jogot. Önálló, „teljesebb” tudománnyá kívánta tenni a közigazgatás-tudományt azáltal, hogy a különböző tudományokból átveszi a közigazgatási jellegű ismereteket. A több tudományágat egyesítő társadalomtudomány a polgári szociológia, ami többek között azt vallja, hogy a közigazgatás-tudomány művelésére, az állam igazgatásához nem elegendő csupán a jogi nézőpont.

Magyarországon jelentős mértékben *CONCHA* Győző munkásságának köszönhető a tárgyalt probléma feltárása, megoldási kísérlete. Concha abból indul ki, hogy az állami célok megvalósítására „ezer meg ezer közeg” létesül, de ezek nem feltétlenül nyújtanak „föltétlen biztosságot” abból a szempontból, hogy az állami célok meg is valósulnak. „Akár erkölcsi, akár értelmi hiányok a közegekben” állhatják ennek útját. Ezt megakadályozandó a közigazgatási funkciót kettéválasztja: az egyik magát a funkciót gyakorolja, a másik pedig ennek ellenőrzését végzi. Ebből vezeti le a közigazgatás *cselekvő* (utalványozó) és *ellenőrző* (felügyelő, számvevő) „tagozatát”. A *cselekvő* „közigazgatás jóságának ellenőrzés útjánai biztosítása” nem azonos azoknak a szervezeteknek a tevékenységével, melyek célja, hogy a közigazgatás jól működjék. „Az *ellenőrző működés természete, hogy külön szervek, külön tagozatok által jön létre és a cselekvő működés mellett külön működést jelent, mint a számvevő, a bíró, a felügyelő*”. Concha még hozzáteszi: „Az ellenőrzés lehet előleges vagy utólagos. Úgy látszik a közigazgatási funkciók helyességének előzetes biztosítása és ehhez képest az előzetes ellenőrzés teljessége teszi a jó közigazgatást. Ám de az előzetes ellenőrzésnek megvannak a természetes határai. Ezt felelték azok a magyar politikusok, akik a közigazgatás leendő rendszerezésénél a súlyt az előzetes ellenőrzésre fektették. Nevezetesen teljes keresztülvitele a közegeknek szinte megkétszerezését, az ügyek intézésének lassítását tenné szükségessé, s teljes biztosítékot még sem nyújtana az ellenőrző közeg hibája ellen”.<sup>13</sup> Concha idézett felismerése száz év múltán is roppant időszerű, ha az ellenőrzés funkciójára, a pénzügyi ellenőrzés (a

számvevőszéki ellenőrzés) megoldatlan problémáira gondolunk. Rögzítsük tehát: a számvevőszéki ellenőrzés (mai jelzővel élve) független, külső ellenőrzés, mivel tárgyán (a cselekvő közigazgatáson) kívül áll. Ellentétben a később tárgyalandó belső ellenőrzéssel, amely a szervezet irányításának része, eleme funkciója.

A hazai közigazgatás-tudomány mindmáig legnagyobb, nemzetközi tekintélyre is szert tett művelője *MAGYARY* Zoltán. A nevével fémjelzett iskola két irányból jellemezhető: az európai (az ún. kontinentális) jogi és az angolszász (amerikai) üzemgazdasági szemlélettel. Az előbbi szerint a közigazgatásnak csak a jogi elemeit kell vizsgálni, mégpedig annak két szintjén: az államigazgatásban és a helyi közigazgatásban. Az üzemgazdasági (technikai) szemlélet szerint a magánigazgatás – lényegét tekintve – nem különbözik a közigazgatástól. Mindkettő az általános igazgatásnak (az igazgatáselméletnek) egy-egy típusa. Addig azonban, amíg a közigazgatásban a jog szerepe meghatározó, a magánigazgatásban a jog szerepét a szervezés tölti be. Ebből – e felfogás szerint – az következik, hogy „a közigazgatás tudományos vizsgálatát nem a jog, hanem a szervezés nézőszögéből kell végezni”<sup>14</sup>. *Magyary* közigazgatás-tudományi kutatásai a két közelítés szimbiózisának lehetőségeire irányultak: a szervezési elemek „beemelése” a közigazgatási jogba, illetőleg a jogi elemek bevitelére a szociológiába.

Az utóbbi fél évszázad szakmafejlődése azt mutatja, hogy az angolszász szemlélet közeledett a kontinentális (jogász) felé, a legutóbbi fejlemények pedig egyértelműen azt támasztják alá, hogy az európai felfogás elfogadja a praktikus, a gazdaságosságot, eredményességet a törvényesség elé helyező angolszász megközelítést. Ezt igazolja a *standardok* megjelenése a számvitelben és a pénzügyi ellenőrzésben. E két szaktudomány fejlődése – a globalizációs folyamat részeként – angolszász dominanciát, illetőleg (ezzel összefüggésben) a magán-szférában alkalmazott eljárások, módszerek széles körű elterjesztését mutatja (*standardizáció*). Napjainkban az európai jogi és az amerikai üzemgazdasági felfogás egyesítésének vagyunk szemtanúi. (Külön elemzés tárgya lehetne az ún. közigazgatási ellenőrzés emlőin nevelkedett magyar számvevőszéki ellenőrzés paradigmaváltásának nehézsége, az ellenőrzési standardok alkalmazására való áttérés.)

Ami tehát a közigazgatás-tani irányzatot illeti, *Magyary* nyomán megkülönböztethetjük annak kontinentális és angolszász változatát. Köztük a fő különbség

az, hogy az egyik (a német) inkább spekulatív, és a dedukció módszerét használja, a másik (az angol) ténymegállapító, és az induktív módszert alkalmazza.<sup>15</sup> Az európai az állambölcselet, a közigazgatás tudományos vizsgálata szülte, a másikat a nagyüzemi igazgatás (adminisztráció). A jogász igazgatástudományt a szakirodalom *normativista* jelzővel látta el (jogi szemléletű igazgatásemélet). „Az állami bürokratikus szervek létrejöttük pillanatától kezdve valamilyen jogi norma keretei között funkcionáltak. Ezzel az a látszat keltődik, a szerveződésük egyetlen, igazi kulcspontja a norma. Mivel az állami normával hivatásterően jogász foglalkozik, az államszervezés tudományának művelésére a jogtudós tartja magát legilletékesebbnek”.<sup>16</sup> (A *Code Napoléon* például egy elméleti és gyakorlati szempontból is kiváló jogászegyüttes maradandó műve volt.)

A jogi-normativista nézőponttól elvileg különbözik a *szociológiai* megközelítés, amely a társadalmi tényeket, a hatalmat az akaratnál (normánál) jelentősebbnek tartja. Azt vallja, hogy „a társadalmi mozgások és a hatalmi viszonyok szerint kell formálni a jogot, hiszen a jog csak forma, amely kifejezi az objektív hatalmi viszonyokat. Ezzel a „kell” jogi szemléletét a „van” szociológiai nézőpontjával váltja fel. A jogtudományra nem jellemző a kritikai szellem; a szociológiára éppen ellenkezőleg. Ez a diszciplína a XIX. század közepétől indult fejlődésnek, amikor egyre nyilvánvalóbbá kezdett válni, hogy a társadalmi rend a klasszikus polgári jogi intézményekkel mind nehezebben tartható fenn. „A jogi formák még azt a látszatot keltik, hogy a bürokrácia ellenőrzött. (Az ellenőrzés jogintézményei: miniszterek jogi felelőssége, a parlament kormány feletti ellenőrzési joga, a költségvetés népképviselő által való elfogadásának rendszere stb.) Az »egyensúly« azonban egyre inkább a tényleges intézményi hatalom és a jogi formák között elmélyülő szakadék tudomásul nem vételén alapul. A jogrendszerben ugyanis egész sor nem érvényesülő *fiktív norma* »egyensúlyozza« a bürokrácia valóságos hatalmát. A nem élő vagy mesterségesen kiiktatott jogi intézmények nem lehetnek reális ellenerők az igazgatás térhódításával és ténylegesen kialakuló túlsúlyával szemben”.<sup>17</sup>

A közigazgatási jog – a közjogból (államjogból) való kiválásával, önálló diszciplínává válásával – mindjobban megkülönböztethetővé vált a szociológiai jellegű közigazgatás-tantól. Mindkét irányzat közös jellemzője azonban a *normativizmus*, ami – mint láttuk – azt jelenti, hogy mindkettő hisz a jogi norma társadalomformáló erejében. Abban, hogy a hatalommeg-

osztás arisztotelészi, montesquieu-i klasszikus alapelveire épülő jogrendszer a társadalmi haladás, a jólét, a biztonság legésszerűbb eszköze. A különbség a két irányzat között abban rejlik, hogy a közigazgatás-tani (szociológiai) iskola érzékenyebb a társadalmi mozgásokra, a tényekre, és kevésbé dogmatikus, mint a közigazgatási jogi irányzat. Egyik sem kételkedik abban, hogy a jog – mint eszköz – alkalmas-e a társadalom formálására. „Csupán” a rossz törvények kiigazítására van tehát szükség, nem pedig a „jogállamiság” elvetésére. (Az „igazi” szociológus ezzel szemben a társadalmi mozgásokat figyeli, és azokból jut el a normákhoz.) Mindkét irányzat végső soron tehát egyetért abban, hogy a közigazgatás tudományos eredményei jogi normákba (normaszövegbe) fogalmazhatók, ezért az igazgatás (a szervezés) legfőbb „tudora” a jogász marad.

#### *A magánigazgatás-tudományi irányzat*

Az igazgatásemélet másik fejlődési iránya Angliából és az USA-ból, a magángazdálkodásból, a magánvállalkozásokból indult. Itt a központi jogi szabályozásnak nem volt akkora jelentősége, mint az öreg kontinensen, Franciaországban vagy Németországban. Szaktudományunknak ez az ága azokból a tapasztalatokból táplálkozott, amelyeket a nagyüzemi termelés szervezéséből szereztek. Folyamatosan keresték a hatékony szervezési eljárásokat (*best practice*), melyeket – eltérően a kontinentális szokásoktól – nem jogászok, hanem mérnökök, közgazdászok dolgoztak ki. Ezt a gyakorlatot a tudomány művelői is többre tartották, mint a bürokratizmusra hajlamos központosított eljárást, és annak legfőbb eszközét, a jogot. Nem a jogszabályok alkotását „erőltették” tehát, hanem a tapasztalatok kommunikációjának folyamatos szervezését. Ezek eredményezték a *standardok*, vagyis a *meg egyezés alapján létrejött, és írásba foglalt szokásjog* alkalmazását. A *standardok* – eltérően a jogszabályoktól – az önkéntes követés elvére épülnek.

A magánigazgatásban gyökerező szervezéstudomány munkaszervezési irányzata, az üzemszervezés a XIX–XX. század fordulóján keletkezett az USA-ban az ipari termelés robbanásszerű fejlődésének köszönhetően. Megalapítója TAYLOR, aki a *The Principles of Scientific Management* c. művében foglalta össze a „tudományos vezetés” (*scientific management*) koncepcióját, amit a szakírók azóta a klasszikus szervezéstani irányzatnak (fiziológiai iskolának) tekintenek. Taylor tanai is a *formális* elméletek körébe sorolhatók, mivel koncepciójának középpontjában a szervezeti formák és eljárások állnak. A szervezet (nagy-

üzem) hatékonyságát függetleníteni szerette volna minden szubjektív elemtől (emberi szándéktól, hangulattól stb.). Taylor az üzemet olyan „személytelen” rendszernek tekintete, amelyben a szankcionálás révén minimálisra csökkenthető a véletlen szerepe. Büszke volt arra, hogy olyan konstrukciót tudott létrehozni, amelyben akkor is „megy a munka”, ha nincs üzemvagy művezető a közelben.<sup>18</sup> A tudományosan megszervezett munka alapján lehet maximalizálni a munka termelékenységét, mert ki lehet számítani, hogy a munkások mit fognak teljesíteni, függetlenül attól, hogy mi a szándékuk vagy a beállítottságuk. A terelés korábbi szervezése mellett mindenki egy munkavezetőtől kapta a feladatokat, aki *ellenőrizte* is a munkavégzést. Taylor az üzemvezetést nyolc funkcióra bontotta, és létrehozta a funkciók (köztük az ellenőrzés) differenciációját, ami a specializálódás erősödésével járt. Az emberi kapacitás mérése érdekében fiziológusok, pszichológusok is részt vettek az üzem szervezésben. Taylor felismerte többek között, hogy a vezetés speciális ismereteket igénylő tevékenység, amit tanulni lehet. Elvetette azt a gyakorlatot, amely az irányító posztokra olyan képességek és érdemek, összeköttetések alapján helyezett embereket, amelyek mögött nem állt kvalifikáció, igazolt vezetői teljesítmény.

Taylor végső soron nem elméletet alkotott, hanem módszertant. Az igazgatásmélet szervezéstudományi irányzatának megalapítója H. FAYOL, aki – Taylorhoz hasonlóan – mérnök volt. Klasszikus, koncepciójának egészét tartalmazó műve (*Administration industrielle et générale*) 1916-ban jelent meg Párizsban.<sup>19</sup> Neki is meggyőződése volt, hogy az igazgatásszervezés elvei általánosíthatók, vagyis mindenfajta szervezetre érvényesek. Míg azonban Taylor a végrehajtásból indult ki, és induktív módon jutott el általános érvényű következtetésekhez, Fayol a „csúcsról”, az igazgatást elemeire bontva közelített a végrehajtáshoz. Az igazgatás (*administration* – vezetés) folyamatát öt elemre bontotta:

- tervezés (előrelátás),
- szervezés (struktúraalakítás),
- közvetlen irányítás (parancsolás),
- koordinálás,
- ellenőrzés.

Tudományos igénnyel elsőként Fayol tárgyalta az ellenőrzést is, mint önálló igazgatási funkciót. Annak vizsgálatát értette alatta, hogy az üzemen belül a folyamatok a jóváhagyott terveknek, a kiadott utasításoknak, az elfogadott elveknek megfelelően haladnak-e.<sup>20</sup>

Az ellenőrzés célja: jelezni a hibákat, tévedéseket azok kijavítása, illetőleg megismétlődésük elkerülése érdekében. Az ellenőrzés (az üzemen belül) mindent érint: a dologi javakat, az embereket, a cselekvéseket. Fayol vezetési, kereskedelmi, műszaki (termelési), pénzügyi, biztonsági és számviteli szempontból is megadta az ellenőrzés tartalmát.

„Pénzügyi téren ellenőrzik a számlákat, a pénztárkönyveket, számba veszik a forrásokat és szükségleteket, az alapok felhasználását stb.” „*Számviteli* szempontból azt kell megállapítani, hogy a vállalat helyzetéről világos képet adó dokumentumok rendelkezésre állnak-e vagy sem, a könyvek, statisztikák használható adatokat tartalmaznak-e avagy felesleges kimutatások készültek.”

A gyakran ismétlődő, összetett és nagy volumenű feladatok ellátására specialistákat, *ellenőröket*, felügyelőket célszerű megbízni. „Engem elsősorban a belső ellenőrzés érdekel. Az a fajta tevékenység, amely *hozzájárul* a vállalat egyes részeinek és egészének sikeres működéséhez. A hatékony ellenőrzést mindig idejében kell végrehajtani, és megfelelő *szankciókkal* célszerű párosítani. Nyilvánvaló, hogy az egyébként korrekten végrehajtott, de elkésett ellenőrzés eredményeit nem lehet felhasználni. Továbbá az is világos, hogy az ellenőrzési tevékenység mindig magában foglalja a *gyakorlati következtetések* levonását, ellenkező esetben feleslegesnek bizonyulhat a vizsgálat. Egy harmadik – ugyancsak elkerülendő – veszélyt jelent az, ha az ellenőrzés *keveredik az irányítással*. Ilyenkor mutatkozik meg a legsúlyosabb formában az irányítás kettőssége: a *felelősséget* elhárító, de rosszindulatú és hatalommal felruházott ellenőrzési szerv nem egyszer jelentős károkat okozhat a vele szemben védtelen kivitelező egységekben. Ezeket elkerülendő pontosan kell meghatározni a hatáskört, illetve a jogkört az ellenőrzési funkciót ellátók számára, a hatáskör előírászerű betartásának pedig a felső vezetés részéről érvényt kell szerezni. Az ellenőrzés *céljának* és feltételeinek az ismeretében bátran kimondhatjuk, hogy az ellenőrzést végző személynek *hozzáértőnek* és *pártatlannak* kell lennie. Az ellenőrzést végző személynek kötelesség-érzetről, ítélőképességről, tapintatról kell tanúságot tennie, személyében pedig *függetlennek* kell lennie az ellenőrzötttektől.” (az én kiemeléseim – Ny. L.)<sup>21</sup>

Említésre méltónak tartom azt a körülményt, hogy Fayol tanainak angolra fordítása során a francia *administration*-t az angol management-tel fejezték ki. Több szerző is megállapította, hogy ez nagyon szerencsétlen megoldás.

dás volt, és terminológiai zavart okoz. Épp úgy, mint a 19. lábjegyzetben hivatkozott forrás, amely az administration-t magyarra *vezetés*-nek fordította. E vezetés részének nevezi aztán a „közvetlen irányítást”, ami már-már tautológia.)

Fayolnak a tudományos kutatásban sok követője akadt. Legismertebb közülük az amerikai L. H. GULICK és az amerikai H. A. SIMON. Az általuk képviselt irányzatot nevezik departmentizációs iskolának, mivel a fayoli igazgatásfunkciók mindegyikére igazgatási részleg (*department*) szervezhető. A Fayolnál is érzékelhető formálszemlélet Gulicknál már – az angolszász irodalomban azóta rendkívüli karriert befutott – akronimaként jelentkezik, amivel tovább differenciálta az igazgatási funkciókat. „*What is the work of the chief executive? What does he do?*” – teszi fel a kérdést, majd válaszol is rá: „*The answer is POSDCORB*” vagyis

- tervezés (*Planning*),
- szervezés (*Organizing*),
- személyzeti funkció (*Staffing*),
- operatív döntés (*Directing*),
- koordináció (*Coordinating*),
- jelentés (*Reporting*),
- pénzellátás, ellenőrzés (*Budgeting*).<sup>22</sup>

A szervezéstudomány fayoli iskolája elméletibb igényű, mint Taylor *scientific management*-je. A makrojellegű igazgatási viszonyok között nehezebb az empirikus módszerek alkalmazása. Az államigazgatási munka eredményének kvantifikálása sokkal nehezebb, mint a nagyüzemeké.

Közrejátszik ebben az a körülmény, hogy a magánszféra, illetőleg a vállalkozások igazgatásának teljesítményét a piac méri. Mérésének eredményét kimutatja a mérleg (nyereség vagy veszteség), illetőleg a tőzsde (részvényárfolyamok). Az államigazgatást közpénzekből finanszírozzák, ahol a teljesítménynek nincsenek objektív kritériumai. Ezt próbálja pótolni a számvévesztési ellenőrzés az ún. 3E (gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség) alkalmazásával.

Mind a taylori „tudományos üzemvezetést”, mind a fayoli departmentizációt erős bírálatok érték (érik) túlzottan formalista szemléletük, „elméletieskedésük” miatt, továbbá azért, mert a szervezetek *emberi* vonatkozásait kirekesztik vizsgálatuk hatóköréből, azokat a szervezéstudományon kívüli problémának tartják. „Taylor szervezés-módszertant és -technikát konst-

ruált, nem pedig tudományos elméletet, mivel elméleti jellegű megállapításait sem kísérletek, sem más bizonyítási eljárások nem igazolták” – mondja egy neves kritikusa, H. A. Simon.<sup>23</sup>

### Az általános szervezésemélet klasszikusa

Az igazgatás legátfogóbb elméletét, az általános szervezéseméletet vagy modern polgári szociológiát Max WEBER munkásságára vezetik vissza. A weberi tan központi fogalma a *bürokrácia*,<sup>24</sup> amit a köznyelv a mai napig pejoratív értelemben használ. A bürokrácia tartalma és struktúrája azonos a hegeli tisztviselői karéval. Hegelnél ez alkotja a középrendet, vagyis a végrehajtó államhivatalnokok osztályát. Ennek legfőbb tulajdonsága a szakszerűség. A bürokratikus szervezet a leggyorsabb és a legpontosabb ügyintézés garanciája. Bürokráciára a társadalmi viszonyok minden területén (a gazdaságban, az államszervezetben, a politikában, a kultúrában, az egyházakban stb.) szükség van. Ennek a szervezési formának az elméleti *általánosítása*, a szervezettség ideáltípusa áll a weberi életmű középpontjában. Megértéséhez szükség van az *uralom* lényegének tisztázására.

Az uralom annak valószínűsége, hogy egy adott embercsoport különleges parancsoknak (vagy minden parancsra) engedelmeskedni fog. A sok ember feletti uralomhoz rendszerint (nem mindig) szükség van „egy *testületre*, vagyis adott, megbízhatóan engedelmeskedő embercsoportnak az uralom általános politikáját és konkrét parancsait megvalósító cselekvésének igen nagy valószínűségére”.<sup>25</sup> A legitim uralomnak három tiszta típusa van: *racionalis* (legális), *tradicionális* és *karizmatikus*. Mindegyik uralomtípushoz valamilyen igazgatási testület tartozik. Az igazgatás modern formája a legális uralom, melynek alapvető kategóriái:

- 1) A szabályok szerint végzett folyamatos hivatali tevékenység, melynek körét
- 2) az illetékesség (*hatáskör*) vonja meg, ami egyben feladatmegosztás az ehhez esetleg szükséges parancsadási és kényszerítő hatalommal (*hatóság*).
- 3) A *hivatali hierarchia* elve, ami szerint minden hatóság fölött ellenőrző és felügyeleti hatóságok vannak.
- 4) Az eljárás alapjául szolgáló szabályok (technikai szabályok, normák), melyek alkalmazásához *szakképzésre* van szükség.
- 5) A hivatali vagyon és a magánvagyon (háztartás), a hivatali helyiség (iroda) és a lakóhely elválasztása.

- 6) A hivatali állás kisajátításának tilalma.
- 7) Aktaszerűség (döntések, utasítások, rendelkezések írásban való rögzítése).
- 8) Hivatalnok testület (bürokrácia).

Max Weber kidolgozta a hivatalnoki kar hatékony ellenőrzésének feltételeit is. Mivel a hivatalnok hatalmi helyzete főként tudásán (szaktudás, szolgálati tudás) alapul, „csak az tudja konkrétan ellenőrizni az igazgatást, aki szert tud tenni erre a tényismeretre a hivatalnokok jóindulatától függetlenül”. Max Weber hangsúlyozza, hogy „a hivatalnoki kar legfontosabb hatalmi eszköze az, hogy a szolgálati tudást a »szolgálati titok« fogalma segítségével titkos tudássá változtatja. Ez végső soron egyszerűen az igazgatásnak az ellenőrzéstől való megvédését szolgálja. Ha ellenőrizetlen hivatalnoki uralom van egy országban, a hivatalnokok teljesítményét az emberek sohasem fogják megérteni és értékelni. A parlament mint állami szerv pozitív teljesítményt csak akkor nyújthat, ha a vizsgálati jog biztosítja a parlamenti bizottságok számára azt a lehetőséget, hogy folyamatosan ellenőrizzék az igazgatást”.<sup>26</sup>

#### A formális szervezélméletek jellemzői (a kibernetikai iskola)

Láttuk, hogy az igazgatáselmélet közigazgatás-tudományi és magánigazgatási (szervezéstudományi) iskoláját egyaránt a formális szervezetek viszonyainak megismerése, tanulmányozása jellemzi. Mind a francia-német mintájú (kontinentális) közigazgatás-jogi, mind az angolszász iskola normatív, formális-normativista diszciplinának mondható. Közös tulajdonságuk (az ún. szociológiai iskoláé is), hogy mindkettő hisz a jogi norma társadalmat formáló erejében. Álláspontjuk ezért – mint már utaltunk rá – abban fogalmazható meg, hogy meg kell keresni, meg kell találni, és írásba kell foglalni a megfelelő jogi normát (normaszöveg). A jog mint eszköz tehát teljes mértékben alkalmas a szervezeti viszonyok szabályozására.

Az igazgatáselméletnek a szakirodalomban létezik egy olyan tagolása is, amely nem a közigazgatás és a magánigazgatás mentén, hanem az ún. racionális-formális és a természet-formális szemlélet szerint értelmezhető. Az előbbi csoportba sorolható

- a Taylor nevével fémjelzett fiziológiai iskola, amit a széles értelemben vett igazgatáselméletbe – mint láttuk – nem is mindig értenek bele, mondván,

hogy az nem elmélet, hanem „csupán” módszer (munka-művelet-mérés),

- a Fayolhoz kapcsolható departmentizációs iskola, amely az igazgatást (a vezetést) elemeire bontja és azokra funkcionális részlegeket (department) szervez,
- Max Weber elmélete a szervezeti ideáltípusról, a bürokráciáról,
- végül ehhez az irányzathoz sorolandó a rendszerelméleti, kibernetikai iskola, amely az igazgatási viszonyokat a matematikai modellek egzaktságával próbálja definiálni.

A kibernetikai iskola főként a *scientific management*-tel kapcsolatos, annak egy modernizált változatként értelmezhető. Olyan – interdiszciplináris jellegű – igazgatástudományi irányzatként, amely az igazgatás-tudományba természet- és társadalomtudományi elemeket egyaránt integrálni kíván. A rendszerelméletből<sup>27</sup> indul ki. Legáltalánosabb megfogalmazása szerint a rendszer olyan elemek, dolgok együttese, amelyek egymással kölcsönhatásban, (dinamikus) kapcsolatban vannak. A kibernetika atyjának Norbert WIENER amerikai matematikust tartják, aki a visszacsatolásnak a műszaki életben (szabályozástechnikában) szerzett tapasztalatait a természetben előforduló minden „értelmes” folyamatra használhatónak tartotta. 1948-ban megjelent fő művével (*Cybernetics, or Control and Communication in Animal and the Machine*) megalapozza a kibernetika különböző szakterületeket (így az igazgatástudományt) átfedő tudományágát. A matematikai-statisztikai modelleket nemcsak a műszaki, hanem más folyamatok leírására is alkalmasnak tartotta, követői pedig a biológiától, az orvostudománytól kezdve az energiagazdálkodáson át a nyelvtudományig, illetőleg a vezetés- és szervezéstudományig terjesztették ki a rendszerelméletre épülő kibernetikai megközelítést. A gazdasági kibernetika a bonyolult „ember-gép rendszerek”, tehát a gazdálkodó szervezetek irányításának törvényszerűségeit kutatja. A gazdálkodó szervezetek is kibernetikai rendszernek tekinthetők, mert a változó környezeti (piaci, jogszabályi) feltételek között saját tevékenységüket maguk irányítják (ön szabályozó rendszerek). Ennek során tulajdonságaik, struktúrájuk változtatásával alkalmazkodnak (ön szervező rendszerek), melyekben az ön szabályozást végző elemek (alrendszerek) több, egymással alá- és fölérendeltségi viszonyban levő szinten helyezkednek el, ezért a gazdálkodó szervezetek hierarchikus rendszerek. Olyan elemek alkotják őket,

amelyek többségét sztochasztikus kapcsolatok fűzik össze, vagyis – a számos bizonytalanság miatt – csak valószínűsíthető a rendszerben végbemenő szabályozási, gazdálkodási és információs folyamatok kimenete, ezért a rendszerek *határozatlanok*, s bennük a nagyszámú alkotóelem bonyolult kapcsolatai állandó változásban vannak. E változások (a fejlődés) az önszabályozó módszereket is szükségképpen érintik, azokat ezért egyre tökéletesíteni kell (még hozzá a rendszeren belül), ezért a gazdálkodó szervezetek *öntanuló rendszerek* tekinthetők.

### A „természeti” (informál-spontán-szervezeti) elméletek megjelenése

Az eddig megismert formális szervezéseméleti irányzatok közös jellemzője a racionális formák túlsúlya, az „emberi tartalom” elsatnyulása. Annak elhanyagolása, hogy a gazdasági szervezetekben, a társadalomban emberek élnek, dolgoznak; az arról való megfélelkezés, hogy maguknak a gazdasági rendszereknek a végső célja az emberek boldogulásának elősegítése (lenne). Ezt a problémát ismerte fel az „emberi kapcsolatok” (*Human Relations*) igazgatáseméleti iskola, melynek alapítója és klasszikusa Elton MAYO. A „természeti” vagy informál szervezeti sajátosságokra épülő igazgatáseméleti megközelítések közös jellemzője *szociológiai* jellegük és kritikai természetük a formális elméleti iskolákkal szemben. Az emberi kapcsolatok iskolájára hatással volt PARETO szociológiája, a társadalmi elitek kategóriájának kidolgozása.<sup>28</sup>

A szervezetek formál és informál elemei közötti egyensúly megteremtésének igényével lépett fel a korábban már említett Simon.<sup>29</sup>

Az *informál szervezet* fogalma szerinte azokra az emberek közötti kapcsolatokra (*interpersonal relations*) utal, amelyek hatással vannak a szervezeten belüli döntésekre, de a hivatalos rend (*formal scheme*) nem vesz tudomást róluk, vagy nem felelnek meg (*not consistent*) a hivatalos rendnek. Az volna a tisztességes, ha megmondanánk – javasolja Simon – hogy egyetlen formál szervezet sem fog hatékonyan működni egy őt kísérő (*accompanying*) informál szervezet nélkül. A szervezet minden új tagjának ki kell építenie informális kapcsolatait kollégáival, mielőtt a működő szervezet meghatározó részévé válhat. (A kétféle szervezet között kölcsönhatás van, de nem lehet kettős igazgatási rendszer a szervezeteken belül.)<sup>30</sup>

Az emberek (munkavállalók) gazdálkodó szervezeteken belüli viselkedésének tanulmányozása az USA nagyiparában fejlődött ki (üzemszociológia), de hamarosan az államigazgatás területén is elterjedt.<sup>31</sup> E téren is végeztek („kiscsoport”) kutatásokat, melyek eredményei szintén az igazságelmélet informál szervezeti megalapozását szolgálják.<sup>32</sup> A *Human Relations* igazgatástudományi irányzaton belül nemcsak szociológiai, hanem pszichológiai és fiziológiai jellegű megközelítések is találhatók. Közös bennük, hogy mindegyik azt keresi: a spontán módon létrejövő informál szervezet (kiscsoport) tevékenysége miként használható fel a formál (hivatalos) szervezet működési hatékonyságának növelésére, illetőleg, hogy milyen körülmények hatására veszélyeztethetik az informál szervezetek a hivatalos célok elérését.<sup>33</sup> Hipotézisük az, hogy a munkavállalók produktivitását a szellemi, érzelmi tényezők, valamint az erkölcsi normák erősen<sup>34</sup> befolyásolják. A kutatások igazolták többek között azt, hogy a spontán csoportoknak vannak céljai, melyekkel a tagok azonosulni tudnak. (Ha nincs azonosulás, szolidaritás, kohézió, akkor az informál szervezet nem tudja célját elérni, nem tudja befolyásolni a szervezet hivatalos döntési folyamatait.)

A munkavállalói identifikáció-versus-elidegenedés dilemmájának megismeréséhez vezető másik irányzat MORENO nevéhez fűződik, aki az ún. *szociometria* iskola megalapozásával vált ismertté. Filozófiai elődje Freud és Nietzsche, álláspontja pedig az, hogy a gazdálkodó szervezeteknek emberközpontúaknak kell lenniük, a spontaneitásnak pedig lehetőséget kell teremteni az alkotóképesség kifejlődéséhez. A modern természettudomány több fogalmát „vette be” saját elméletébe, és megkísérelte az informál szervezeti kapcsolatok intenzitásának mérését. Az informál (spontán) szervezetek elmélete „bevonult” mind az egyetemi, mind a vezetőképzésbe. Ennek természetesen nem valamiféle „karitatív” oka van, hanem annak felismerése, hogy a gazdálkodó szervezeteken belüli emberi kapcsolatok ápolásával és tökéletesítésével lényegesen növelhető a szervezetek tevékenységének hatékonysága.<sup>35</sup>

### Az ellenőrzés igazgatáseméleti értelmezése (következtetések)

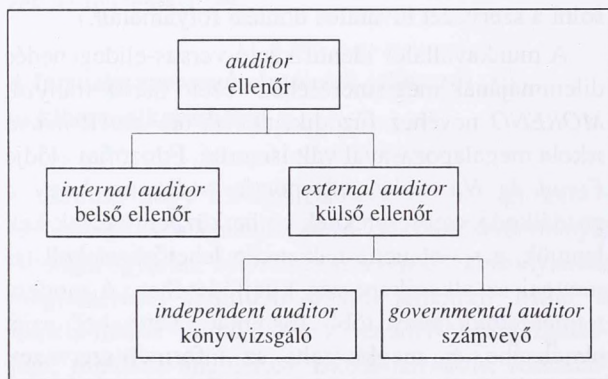
Az *igazgatás* – legáltalánosabb értelemben – valamilyen feladat megoldását szolgáló, végrehajtó tevékenység, aminek a megoldásához tervező, előkészítő, szervező, rendelkező és adminisztratív teendőket kell végezni. Két nagy területe van: a *közsféra* és a

magánszféra. Az előbbiben megvalósuló igazgatási tevékenységet nevezük *közigazgatásnak*, *közigazgatás-tudomány* alatt pedig azoknak az ismereteknek a rendszerezett együttesét értjük, melyeknek alkalmazása nélkülözhetetlen a magas színvonalú közigazgatáshoz. (A szervezeten belüli igazgatási tevékenység a vezetés. A szervezetet *kívülről* érintő igazgatási tevékenység az irányítás.)<sup>36</sup>

Minden tudomány, így az igazgatástudomány (közigazgatás-tudomány) fejlődése, „módszertana” is jelentős mértékben függ attól, hogy mennyire tudja az általa használt kifejezések tartalmát egyértelművé tenni. Napjainkban ez azért időszerű probléma, mert az EU-tagság e téren is új kihívásokkal jár: a nemzetközi ellenőrzési standardok átvétele és alkalmazása például olyan közös nyelv kialakítását tételezi fel, amelyen a belső ellenőr (*internal auditor*), könyvvizsgáló (*independent auditor*) és a számvevő (*governmental auditor*) megérti egymást, kommunikálni képes környezetével, munkája felhasználójával (4. ábra).

4. ábra

Az ellenőrzési rendszer elvi felépítése



A hazai pénzügyi ellenőrzési rendszer „európaiasításának” egyik legnagyobb problémája, hogy ilyen közös nyelv egyelőre nem létezik, illetőleg az egyes alrendszerek nem tudják vagy nem hajlandók a közös nyelvet kialakítani, megtanulni. (A legújabb szakmai jogszabály, a belső ellenőrzésről szóló 193/2003. sz. kormányrendelet például kiiktatta szókinéséből az átfogó ellenőrzést, az ÁSZ viszont most készül azt definiálni, miután a gyakorlatában évek óta használja. Az *internal control* kifejezést a Pénzügyminisztérium belső ellenőrzésnek, az ÁSZ kontrollmechanizmusnak fordítja. A Könyvvizsgálói Kamara könyvvizsgálatot és ellenőrzést különböztet meg, előbbi nem tekinti az utóbbi egyik típusának.) A fogalmak és a megjelölésükre szolgáló szakkifejezések egyér-

telműségének követelménye nem valamiféle szemantikai idealizmusból fakad, hanem sürgető gyakorlati szükségszerűség: az elszámoltatás színvonalának és az alkotó gondolkodás tisztaságának egyaránt fontos feltétele.

Az ellenőrzést nálunk *általában* a vezetés (irányítás) részének, elemének, funkciójának tekintik, miközben konkrét kérdésként merül fel, hogy miféle ellenőrzésnek (irányításnak) lehetne például eleme a számvevőszéki ellenőrzés vagy a független könyvvizsgálat. Legáltalánosabb értelemben az ellenőrzés olyan tevékenység, amely *tényeket* állapít meg, azokat valamilyen mércéhez (métrúd, hőmérsékleti skála, jogszabály, standard stb.) *viszonyítja*, ezt követően pedig következtetéseket von le, *értékelést*, minősítést ad, ítéletet mond, javaslatot tesz.

Egy orvosi vizsgálat során megállapítják a tényt: a panaszos rosszul van. A lázmérő mutatja a testhőmérséklet normálist meghaladó fokát, amiből az orvos levonja a következtetést: a láz magas, azonnal ágyba kell feküdni, lázcsillapítót kell bevenni.

Egy gépkocsi kötelező műszaki felülvizsgálatokor a szerelő megállapítja, hogy hosszú a fékút. A gumik kopottak, bordázatuk nem felel meg az előírt határértéknek. Gumicserét javasol.

Az egyetemi felvételin megállapítják a jelentkező tudását, amit a felvételi ponthatárhoz viszonyítanak, majd döntenek a felvételtől.

A könyvvizsgáló rögzíti a tényt: a mérleget nem támasztották alá leltárral, ezért a pénzügyi beszámoló nem felel meg a valódiság számviteli elvének. A beszámolóról elutasító véleményt mond.

Ha az ellenőrzés három attribútumának bármelyike is hiányzik a vizsgálati folyamatban, szaktudományos értelemben nem beszélhetünk ellenőrzésről. Ha nincsenek megfelelő *bizonyítékok*, akkor tényekről nem, legfeljebb hipotézisekről (rosszabb esetben blöfökről) szólhat az ellenőri jelentés. Ha elmarad a viszonyítás, akkor jó esetben becslésről, „saccolásról” rosszabb esetben az ellenőri tárgyilagosság hiányáról, szubjektivizmusról, felelőtlenségről beszélhetünk. (Az orvos nem mér lázat, csak felírja a gyógyszert.) Ha nem vonunk le következtetést, nem *minősítjük* a viszonyítás eredményét, nem foglalkozunk állást, akkor legfeljebb „sztorizik” a jelentés vagy élménybeszámolóknak nevezhető.<sup>37</sup>

Dolgozatunkban áttekintettük az igazgatáselmélet (vezetés- és szervezéstudomány) eredetét, irányzatait, és utaltunk a diszciplína ellenőrzési vonatkozására. Vizsgálódásunk eredményeképpen levonhatunk né-

hány következtetést, tehetünk néhány – ismereteink szerint – újszerű megállapítást, megfogalmazhatunk, körvonalazhatunk néhány „nóvumot”.

- Az ellenőrzésről általában elmondható, hogy *interdiszciplináris* természetű emberi tevékenység. Az állambölcselettel (államvezetéssel) kapcsolatban épp úgy előfordul, szükség van rá, mint a műszaki életben vagy a közigazgatásban.
- Nem halmozódott fel róla annyi ismeretanyag, nem alakult (még) ki eléggé a fogalomkészlete ahhoz, hogy önálló tudományágként tárgyalható lenne. Az ellenőrzés *nem önálló diszciplína!*
- Gyakorlati alkalmazása, eljárásai, módszerei azonban az emberi tevékenység különböző területein *differenciálódnak*, gazdagodnak. (A pénzügyi ellenőrzésnél például a standardok alkalmazása hozzájárul a rendszerezett ismeretek felhalmozódásához, a szaktudás elmélyüléséhez.)
- Az ellenőrzés: *módszer*, folyamatosan új ismeretek szerzésére és a meglévők rendszerezésére, tervszerű alkalmazására irányul.
- Az az állítás, ami szerint az ellenőrzés nem szaktudomány (diszciplína) nem mond ellent annak a felfogásnak, ami szerint *tudományos igényvel kell művelni*. Ez feltételezi az interdiszciplinaritás tudatos érvényesítését, aminek az elhanyagolása szükségszerűen kudarchoz vezet.
- Miként az igazgatás, „szakosodik” (államigazgatás, helyi közigazgatás, tudományigazgatás, pénzügyi igazgatás stb.), vele együtt az *ellenőrzési ismeretek, eljárások is differenciálódnak*. (A külső pénzügyi ellenőrzésnek és a belső pénzügyi ellenőrzésnek például azonos vagy hasonló céljai, eljárásai lehetnek, de számos megkülönböztető jegyet is viselnek.)
- A belső (pénzügyi) ellenőrzés a vezetés (igazgatás) része, eleme, funkciója (*Fayol*). Nem független („csak” funkcionálisan független) tevékenység, míg a külső (független) pénzügyi ellenőrzés, amit a könyvvizsgáló vagy a számvevő végez, nem része a vezetésnek, a „cselekvő” igazgatásnak (*Concha*).
- A hazai pénzügyi ellenőrzési terminológia a jelenlegi időszakban van kialakulóban. E folyamatot lassítja az a körülmény, hogy Magyarországon nincsenek *történelmi előzményei* az angolszász típusú vizsgálatoknak (finansial audit).<sup>38</sup> A kontinentális államigazgatásban a jogi-normativista szemlélet dominál, ami első számvevőszékünk létrehozásától (1870) kezdve a közpénzek külső el-

lenőrzését is közigazgatási jellegűvé tette (*Magyary*), abban jelenleg is a szabályszerűségi ellenőrzés (*Ordnungsmäßigkeitsprüfung*) játszik hegemon szerepet. Nem változtatott ezen a négy évtizedes szocialista gyakorlat sem.<sup>39</sup>

- A közpénzek német-osztrák eredetű ellenőrzési koncepciójának, illetőleg a „szocialista” ellenőrzésnek az angolszász gyakorlattal való (*best practice*) „lecserélése” új terminológia megalkotását igényli, aminek jórészt nincs hazai megfelelője. Ez minden jel szerint hosszú folyamat, ami lényegében még el sem kezdődött. Az elszámoltatás angolszász kultúrájának széles körű hazai elterjesztéséhez (a korrupció letörléséhez) elengedhetetlen olyan alapfogalmak megértése, elsajátítása és alkalmazása, mint az elszámoltatás éves gyakorisága (*annuality*), a lényegesség (*materiality*), a kockázat (*risk*), a mintavétel (*sampling*), az elegendő bizonyíték stb. Jó törvény alkotásához arra van szükség, akkor vonható be a jogász, ha tisztázott a szakmai tartalom. (Ezt negligálta eddig a politikai presszióval párosuló jogi illuzionizmus.)<sup>40</sup>
- A teljesítményellenőrzés tudományos igényű műveléséhez, szakmaként való gyakorlásához a közgazdaságtan (üzemgazdaságtan) eredményei is használhatók, alkalmazhatók. Az ellenőrzés pénzbe kerül, tehát nem mindegy, mennyi időt, energiát szánnak rá. A fölösleges, ezért pazaroló vizsgálatok elkerüléséhez az ellenőrzés céljának egyértelművé tételére van szükség. Ettől függ az ellenőrzés típusa, amiből a vizsgálati módszerek, eljárások következnek.<sup>41</sup> Kevesebb munkával is gyakran könnyebben érhető el az ellenőrzési cél, ha megfelelő mintát választanak. Ehhez matematikai-statisztikai mintavételi ismeretek alkalmazására van szükség.
- A könyvvizsgálathoz, a közszférában alkalmazott finansial audit (pénzügyi ellenőrzés) műveléséhez döntően számvetési ismeretekre (a számvetési elvek ismeretére) van szükség. Amilyen mértékben növekszik a közpénzekkel való elszámoltatás igénye, olyan mértékben szükséges az ellenőrző szervezetek (mindenek előtt az ÁSZ) szakemberállományát magas színvonalú számvetési ismeretekkel rendelkező auditorokkal felcserélni.
- A gazdálkodási szervezeteken belüli *informál szervezetekkel* a pénzügyi ellenőrzésnek általában nincs (hivatalosan nem is lehet) kapcsolata, ami azonban nem zárja ki bizonyítékok szerzését (pl. interjúk, tanúzás stb.) erről a területről.

Jegyzetek

\* Az ÁSZ FEMI 2003. évi kutatási tervének II/6. pontja

- 1 Oxford Advanced Learner's dictionary. Oxford University Press (Fifth edition). p. 253.
- 2 Almanach 2001 MTA Budapest, 474-475. old.
- 3 Az Állami Számvevőszék – hivatalos kiadványaiban – módszertanoknak nevezi azokat az ellenőrzés-szakmai útmutatókat, melyeket a közpénzek belső ellenőrzését végző szervezeteknek is átad. Ezt a kifejezést átvette az államháztartási törvény is. (121/A § 5. bek.)
- 4 Leonardo da Vinci intelmét mottóként idézi G. Sartori Demokrácia c. monográfiájában. (Osiris Kiadó. Budapest, 1999, 11. old.)
- 5 Bibó I.: Az államhatalmak elválasztása egykor és most. Akadémiai székfoglaló. In: Válogatott tanulmányok, második kötet. Magvető Könyvkiadó. 1986, 371. old.)
- 6 Arisztoteles: Politika. Gondolat kiadó. Budapest, 1984 (1298/a)
- 7 Bibó I.: i. m.
- 8 Thomas Hobbes: Leviathan, vagy az egyházi és világi állam anyaga, formája és hatalma. Budapest, 1970
- 9 Bibó I.: i. m.
- 10 G.W.F. Hegel: A jogfilozófia alapvonalai. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1983. 289. §
- 11 G.W.F. Hegel: i. m. 295-297. §
- 12 K. Marx: A hegeli államjog kritikája. Marx-Engels művei. 1. kötet. Budapest, 1957, 250. old.
- 13 Concha Gy.: Politika. (második kötet) Közigazgatástan. Grill. K. Könyvkiadó. Budapest, 1905, 89-90. old.
- 14 Szamel Lajos: Az államigazgatás vezetésének jogi alapproblémái. KJK 1963. 6. old.
- 15 Magyary Z.: Magyar Közigazgatás. Budapest, 1942. 98. old.
- 16 Szentpéteri I.: Az igazgatástudomány szervezéseméleti alapjai. Akadémiai Kiadó. Budapest, 1974, 118. old.
- 17 Szentpéteri I.: i. m. 122-123. old. A szegedi egyetem alkotmányjogász, szociológus tanszékvezető tanára három évtizeddel ezelőtt pontosan fogalmazott: gondoljunk a mai magyar parlament ellenőrző szerepének elkorcsosulására az egyik, a média befolyásoló szerepének megnövekedésére a másik oldalon.
- 18 Közismert, hogy a Szovjetunió megalapítója, Lenin mennyire szimpatizált Taylor koncepciójával. Az igazgatásban azt az álláspontot tartotta ideálisnak, amikor az egész apparátusban nincs „főnök”, mégis mindenki ismeri és jól végzi munkáját. Taylorhoz hasonlóan Lenin is ki akarta zárni a személyes elemet az igazgatásból oly módon, hogy pontosan szabályozzák a funkciókat. Az államigazgatásban is azokat a belső szabályozásokat sürgette, amelyeket a posta és a vasút alkalmazott (lásd: V. I. Lenin: A szovjethatalom soronlevő feladatai. Művei. 27. kötet. Budapest, 1952)
- 19 Magyar nyelven lásd H. Fayol: Ipari és általános vezetés. KJK, 1984, (Említésre méltó, hogy az administration-t magyarra a vezetéssel fordították.)
- 20 Az ellenőrzésnek ez az értelmezése nagyjában-egészében megfelel a napjainkban divatos controlling-nak.
- 21 H. Fayol: i. m. 169-171. old.
- 22 L. Gulick: Notes on the theory of organisation. In: Papers on the science of administration. Columbia University New York 1937. p. 13.

- 23 Idézi Szentpéteri I.: i. m. 277. old.
- 24 Lásd például M. Weber : Állam – politika – tudomány. (Tanulmányok.) KJK 1970
- 25 M. Weber : Gazdaság és társadalom (Szemelvények) KJK 1967, 69. old. (Az uralom típusai)
- 26 M. Weber : i. m. (24.) 437-439. old.
- 27 Az általános rendszerelmélet megalapítójának Ludwig von Bertalanffy magyar származású osztrák biológust tartják. 1939-től jelentek meg ezzel kapcsolatos munkái. (General Systems Theory – 1968)
- 28 Lásd Vilfredo Pareto: The Rise and Fall of Elites. (An Application of Theoretical Sociology) New Brunswick (USA) and London. 1968.
- 29 A XX. század első felében keletkezett igazgatáseméleti irányzatok osztályozásáról lásd pl. B. M. Gross: The managing of organisations (The administrative struggle) c. műve I. kötetét (London, 1964) A „generalista” vagy specialista dilemma feloldására Gross pl. megjegyzi, hogy a vezetőnek sokkal inkább kell az általános ismeretek birtokában (generalistának) lennie, mint specialistának. (i. m. 242. old.)
- 30 Lásd bővebben H. A. Simon: Administrative behavior (A Study of Decision – Making Process in Administrative Organisation). New York. 1960, p. 148-149.
- 31 Lásd erről pl. R. Dubin: Human Relations in Administration. (University of Oregon, 1961)
- 32 L. Sayer pl. egykedvű (apathetic), szeszélyes (erratic), stratégiai és konzervatív típusú csoportokat különböztet meg, és specifikálja jellemzőiket (Lásd: Informal work groups and the formal organisation. In: Dubin: i. m. p. 90-95)
- 33 E. Mayo és kutatótársa, F. Roethlisberger a múlt század húszas éveiben kezdte meg empirikus vizsgálatát a Western Electric Company Chicago melletti Hawthorne üzemében: A taylori koncepcióból indultak ki (a munkahely megvilágítása), és a vizsgálatokba bevontak közgazdászokat, pszichológusokat is. Kutatási eredményeik az ún. hawthorne-i kísérletek, melyek megalapozták az igazgatásemélet ún. chicagói iskoláját.
- 34 Az amerikai ellenőrzési szakirodalom I. Kant kategorikus imperatívuszát megkülönböztetett módon tárgyalja. Lásd pl. J. Robertson – F. Davis: Auditing Texas State University 1988, p. 63.
- 35 A különböző vezetőtipusokról lásd E. Jennings: An Anatomy of Leadership (Princes, Herves, Superman) New York, 1960
- 36 Neumann Jánosnak a közgazdaságtudományra vonatkozó alábbi megjegyzését az igazgatástudományra is nyugodtan vonatkoztathatjuk: „Ami különösen nehéznek tűnik a közgazdaságtanban, az a kategóriák definiálása ... Más szóval, az egzsákság hiánya mindig a fogalmi területről ered ... Úgy gondolom, hogy a fő nehézség a pontosan definiált fogalmak hiánya, nem pedig a közgazdaságtan területének benső, lényeges különbözősége más tudományokétól”. (Lásd: Válogatott előadások és tanulmányok. KJK, 1965)
- 37 A mögöttünk hagyott évszázad második felében, az 50-es évek végén, majd a 60-as és 70-es években e problémáról ma is figyelmet érdemlő szakmai viták zajlottak Magyarországon. Az Állam- és Jogtudományi Intézet értesítőjében olvasható például az a megközelítés, ami szerint az igazgatás valahol az irányítás és a végrehajtás „között” helyezkedik el. „Igazgatáson azt a társadalmi tevékenységet értjük, amely megteremti meghatározott feladatok megvalósításának előfeltételeit, és egyben maga speciális eszközeivel biztosítja is e feladatok megvalósítását az annak teljesítésére jogosítottak és kötelezettek által”. A vezetés, irányítás, kormányzás, szervezés, igazgatás fogalmát tudományos igényekkel nálunk először Erdei Ferenc különböztette meg egymástól.
- 38 A magánszférában nálunk a XX. század 30-as éveiben

bevezetett angolszász típusú „hites könyvvizsgálat-ot” – még mielőtt gyökeret verhetett volna – elsöpörte a világháború, majd az államosítás.

<sup>39</sup> Az ún. üvegzseb-törvény 2002. évi megalkotásakor például egyoldalúan kezelték az ellenőrzés jogi-normativista felfogását. Nem vették figyelembe, hogy a korrupciónak, aminek letörésére törvényt hoztak, mélyre nyúló társadalmi, szociológiai gyökerei vannak, melyek „kitépéséhez” a jogszabályalkotás önmagában kevés, a problémának csupán a felszíni kezelése.

<sup>40</sup> A hazai pénzügyi jogalkotás mélypontjának tekinthető a belső ellenőrzésről 2003. őszén hozott kormányrendelet, melynek

sem a megalkotói, sem az elfogadója nem ismerték fel az EU ajánlásának lényegét. Már a fordításból „ferdítés” lett, hiszen az „internal control” kifejezést belső ellenőrzésnek értelmezték, holott az ebben a kontextusban belső irányítást jelent. Túl azon, hogy a részt egészen tekintették, olyan szabályokat fogalmaztak meg jogi normaként, amiket a szakmai standardoknak kellene tartalmazniuk.

<sup>41</sup> Az ÁSZ által favorizált átfogó ellenőrzéssel például nem az a gond, hogy ilyen típust az EU tagországai nem ismernek, hanem az, hogy nem elég világos a célja, emiatt többnyire az sem tisztázott, hogy mennyi és milyen bizonyítékra van szükség ahhoz, hogy eljusson egy-egy megállapításhoz.

JENEI György

## A MAGÁNVÁLLALKOZÁSOK TELJESÍTMÉNYÖSZTÖNZÉSI RENDSZERÉNEK TÖRTÉNETI FEJLŐDÉSE ÉS HATÁSA A KÖZINTÉZMÉNYI RENDSZEREKRE

A szerző tanulmányában sorra veszi a teljesítményösztönzési rendszerek történeti fejlődését, elemzi azok sajátosságait. A három fejlődési szakasz bemutatása után levonja a következtetést: Közép- és Kelet-Európa átalakulásban lévő országainak maguknak kell kialakítaniuk saját közigazgatási rendszerükben bevezethető ösztönzési módszereket.

A „public choice” elmélet és a közszolgáltatási orientációs elmélet összehasonlításának egyik sarkpontja a köztisztviselők motivációja. A „public choice” elmélet szerint a köztisztviselő, mint individuum önérdeke az alapmotiváció, amelyet „homo oeconomicusként” gazdasági érdekként fejez ki. A közszolgáltatási orientációs elmélet szerint a köztisztviselő alapmotivációja a közérdek, amelyet participatív együttműködésben érvényesít a közösségi csoportokkal.

A döntő pont: a köztisztviselői motiváció. Mindkét elmélet azokhoz a motivációs elméletekhez kapcsolódik, amelyek az elmúlt 150 évben, a magánvállalkozásokban és némi fáziskéséssel a közintézményekben az emberi teljesítményösztönzést kutatták. Az alapvető eltérés az, hogy a „public choice” elmélet a taylorizmus szemléletét újította fel a „homo oeconomicus” mozzanattal, és ezt kombinálta – legjobban illusztrálhatóan Anthony Downs munkásságával – a humán relations ösztönzési rendszerének magatartástudományi közelítésével. A közszolgálati orientációs rendszer viszont a participatív ösztönzési rendszerek alkalmazását tekintette kiinduló alapnak, és ehhez kapcsolt a humán relations irányzatból és a tudományos vezetés iskolájából magatartástudományi és gazdasági érdeket követő mozzanatokat.

A közigazgatási vezetés és irányítás reformfolyamatai tehát középpontba állították a teljesítménykövetelményeket úgy, hogy – immár harmadszor a közigazgatás elmúlt 150 éves történetében – a magánvállalkozásban elterjedt teljesítménymotivációs

- innovációk,
- technikák,
- módszerek, vagy
- teljes modellek átvételére-alkalmazására törekedtek a közigazgatásban, a közintézményekben.

Tehát az elmúlt 150 évben három esetben ismétlődött meg a hasonló történet: a magánvállalkozások területén kialakult teljesítményösztönzési rendszert vagy annak egyes mozzanatait – némi fáziskéséssel – a közintézményi szféra alkalmazta, illetve átvette-asszimilálta.

A továbbiakban azokat a magánvállalkozási teljesítményösztönzési rendszerekben nagyhatású teljesítménymotivációs elméleteket tekintjük át, amelyek hatást gyakoroltak a közintézményi menedzsment fejlődésére.

A teljesítményösztönzési rendszerek fejlődésében – az elmúlt 150 évben – három fejlődési szakasz különíthető el.

### Taylorizmus, Woodrow Wilson és Max Weber

Az első szakasz a taylorizmus, a tudományos vezetés iskolája, amelynek alapítója F. W. Taylor – foglalkozását tekintve – mérnök volt, és ezért a szervezetek működését mérnöki kategóriákkal írta le. Abból indult ki, hogy az ember a vállalatban belül racionálisan cselekvő „homo oeconomicus”, akinek egyetlen célja,

hogy munkájával minél többet keressen. Ezen a feltevésen nyugodott a „Human Engineering” irányzat elképzelése (Képviselői: L. C. Mead, J. D. Vandenberg, J. W. Dunlop). Eszerint az emberi munka elemzése, szervezése és a feltételek optimalizálása lényegében megoldható matematikai és mérnöki módszerekkel. Ezt támasztották alá azok az individuálpszichológiai fejtegetések, amelyek szerint az üzem egymástól viszonylag függetlenül tevékenykedő individuális lények sokaságából áll (hordahipotézis), vagyis a taylorizmus mechanikus materialista emberkép alapján építette fel az emberi erőforrások hasznosításának rendszerét.

A taylorizmus az emberi-szociális és kulturális értékek érvényesítését a munka világán belül korlátozta, és azok érvényesülését a munka világán túl kezdődő magán- és közéleti szférába fokozottabban lehetővé tette. Ez a taylorizmus társadalmi stabilitásának egyik alapvető tényezője.

A taylorizmus a munka világában nem volt szociálisan értékorientált. Ismeretes, hogy a termelékenység fokozását a munkafolyamatok kicsi, könnyen elsajátítható műveletekre történő felbontásával, a műveletek legracionálisabb módszereinek kidolgozásával és a műveletek gyorsabb elvégzésére történő ösztönzésével érte el. Ezzel az emberi önmegvalósításról, a személyiség sokoldalú kibontakozásáról lemondott a munka folyamatában, amit viszont a fogyasztás magasabb színvonalának biztosításával kárpótolt. A munkavállaló nemcsak a munkanélküliségtől való félelmében és alacsony képzettségi színvonalára következtében fogadta el a taylorizmust, hanem azért is, mert a fogyasztási színvonal emelkedését garantálnak látta (Taylor, 1911; Fayol, 1949). Ezen a szemléleti alapon a munkáltató és a munkavállaló közötti konszenzus lényegében az 1929/33-as világválságig fennállt. (A két elmélet harmonikus és egymást kiegészítő viszonyáról lásd részletesen Person, 1945.)

A taylorizmus szemléletét az Egyesült Államok közigazgatási rendszerébe a progresszívek – Wilson és Brandeis nevével fémjelezett – mozgalma ültette át (lásd erről részletesen Nadworny, 1955).

Ennek speciális oka, hogy az Egyesült Államokban a modern közigazgatás mind az európai kontinensről, mind Angliától eltérő körülmények között alakult ki. Itt nem volt abszolút monarchia, itt nem volt hatalmi tényezőként funkcionáló közigazgatás. Ugyanakkor a rendkívül eltérő földrajzi, társadalmi, gazdasági és kulturális viszonyok az egyes szövetségi államok között – a közigazgatási jog érvényesülését illetően –

az európai kontinenshez hasonlóan, itt is eltérő megoldásokat eredményeztek.

Általában az angol fejlődési út nyomvonalán haladtak, és egységes közjogi szemléletben helyezték el a közszolgáltatásokat, de egyes államok – közöttük Louisiana – az európai kontinentális gyakorlatot követve, közigazgatásuk számára különálló jogrendszert alkottak. A modern közigazgatás első szakaszában, az Egyesült Államokban ez a szakasz a XIX. század végéig tartott, „zsákmányrendszer” (spoil system) alakult ki. Ennek lényege, hogy választási ciklusonként – a politikai választások eredményének függvényében – újra osztották a köztisztviselői állásokat politikai pártállás alapján, függetlenül a szakértelemről; politikai támogatásért cserébe állásokat juttattak szakképzettség nélküli munkaerőknek.

Ez az állások elszaporodásához, a köztisztviselői létszám aránytalan felduzzadásához vezetett. Nagyfokú bizonytalanságot is eredményezett, mert a választási ciklusok időtartama miatt a köztisztviselők csak meghatározott időtartamú állásra számíhattak, ami gátlástalan zsákmányszerzés forrásává vált. A rendszer számos elfajulást okozott. A közigazgatás rendszere nemcsak felduzzadt, hanem aránytalanul el is torzult. Országos szinten megnyilvánuló sajátosság volt a mérhetetlen túlfoglalkoztatás – például – a postánál és a vámhivatalokban. 1891-ben az Egyesült Államokban 157 442 közalkalmazottat foglalkoztattak, akiknek 69%-a a postánál dolgozott.

A politikai támogatáson alapuló bűjtött állások rendszere mellett – és annak ellenében – az 1878-ban elfogadott Pendleton Act nyomán terjedt el a szakértelmen és vizsgarendszeren alapuló köztisztviselők foglalkoztatás is. 1891-ben már a közalkalmazottak 29%-a dolgozott a versenyszférában. Az 1900-tól 1920-ig tartó progresszív korszakban hozott reformok hatására leépült a politikai támogatáson nyugvó közalkalmazotti létszám, így már 1926-ban az addigra 400 000 főre duzzadt közalkalmazotti állomány mintegy 75%-a a törvények által szabályozott, szakértelmen és vizsgarendszeren alapuló közszolgáltatási szférában dolgozott.

A „zsákmányrendszer” a szociális segítyezésben is korrupciós jellegű elfajulásokat eredményezett. Ennek jellegzetes szociálpolitikai példája a polgárháború utáni nyugdíjrendszer. A rendszer működtetése az automatizmusok révén folyósított és kollektív jogokon alapuló rendszer ellentétéként, politikai támogatáson és politikai vezetők autonóm jogosultságain alapult. Minél nagyobb volt az autonómia, annál nagyobb volt a szemé-

lyi összefonódás mértéke. A rendszert eredetileg a polgárháborúban megsebesült katonák és a háborúban elesett katonák özvegyei támogatására alapították.

A század végére ezt a rendszert öregségi támogatásá alakították át. A rendszerbe való bekerülés alapja egy – többek által egybehangzóan megtett szóbeli – nyilatkozat volt, ezért törvényi szabályozáson alapuló jogosultság szóba sem került. A kezdetlegesen működő bürokrácia nem volt képes ellenőrizni azoknak a történeteknek a valóság alapját, amiket a jogosultságot igénylők előadtak. Hosszú várakozási lista volt, és a helyi politikusok döntötték el, hogy ki kerül be a rendszerbe, és mennyi juttatást kap.

Ez a rendszer – a bismarcki társadalombiztosítási rendszerrel egy időben – semmiképpen nem nevezhető modern szociális biztosítási rendszernek, de hozzá kell tenni, hogy a szociális program a juttatások mértékében meghaladta a többi modern ország hasonló programjait. Amíg a német szociális biztosítási rendszer a munkában eltöltött időn alapult, addig az USA rendszere az „északiak” és ezen belül a republikánusok politikai befolyásának növekedését szolgálta. Viszont 1910-re több mint félmillió amerikai részesült a juttatásban, ami a 65 éven felüli férfiak 29%-át jelentette. Az átlagos nyugdíj összege sebesült katonáknál az átlagfizetés 30%-át, az özvegyeknél 25%-át tette ki. Ezzel egy időben az Egyesült Királyságban az átlagnyugdíj az átlagfizetés 22%-át érte el, Németországban pedig csak 17%-ot.

A XIX. század végétől viszont, a taylorizmus szemléleti hatásának eredményeként az Egyesült Államokban olyan hivatásos és szakképzett közszolgálat alakult ki, amely a hatékonyság követelményének érvényesítésére törekedett. A jogot eszköznek, formának tekintette. Ebben a felfogásban a közszolgáltatás elsősorban menedzseri feladat, szervezeti-technikai jellegű tevékenység. A jogszerűség pedig olyan formai mozzanat, amely úgy orientálja a közszolgáltatás mindennapi gyakorlatát, mint a kereskedelmi jog a kereskedést.

Meghatározó módon közrejátszott a szemlélet kialakulásában, hogy az Egyesült Államok a magánvállalkozások területén a XIX–XX. század fordulójára – a gazdaságosságot és az eredményességet tekintve – a világ élvonalába került. A folyamat háttérben – a taylorizmus, a tudományos vezetés elvein nyugvó – nagy gazdasági szervezetek működése állt. Ezek a nagy gazdasági szervezetek létszámukban vetekedtek a közszolgáltatásokat végző szervezetekkel, és így természetes módon adódott a következtetés, hogy a hivatásos és szakképzett közszolgáltatásban alkalmazni kell a magánvállalkozások gazdaságos és eredményes eljárásait

és szervezeti megoldásait. Az Egyesült Államokban olyan követelményeket támasztottak a közszolgáltatással szemben, hogy annak ugyanolyan hatékonynak és eredményesnek kell lenni, mint a magánvállalkozásnak. Tehát az eredményességi követelmény állt az első helyen, és a jogszerűség szerepe egyértelműen eszköz jellegű maradt, aminek betartása fontos, de sohasem válhat a közszolgáltatási tevékenység öncéljává.

Összefoglalva megállapítható, hogy a progresszívek szemlélete jobban megfelelt a demokrácia követelményeinek, hiszen a közszolgáltatásokat határozott időre választott, nem szakképzett köztisztviselők látják el. Az Egyesült Államokban a századfordulón a korrupciós és elfajulásos jellegű tünetek elhatalmasodásának korlátozása érdekében fordulat ment végbe, amely a hatékonysági követelményeket erőteljesen a közszolgáltató tevékenység középpontjába állította. Erősítette a jogszerűségi követelmény érvényesítését is, nem öncélúan, hanem az eszközfunkciót gyakorolva. Ezzel a modern demokráciák történetében a szakszerűségi és a laikus mozzanatot sajátos módon kapcsolta egybe.

Európában – hasonló időben – Max Weber közismert tanainak hatására alakult ki a társadalmi intézmények, és ennek részeként a közintézmények racionalizálásának, bürokratizálódásának folyamata (lásd erről részletesen Gerth – Mills, 1961). Max Weber bürokrácia elméletének ismertetésétől, annak széles körű ismertsége miatt eltekintünk.

Európában és az Egyesült Államokban egyaránt a magánvállalkozások fejlett gazdasági és eredményességi kritériumrendszerének érvényesítése a közszolgáltatások területén nem egyszeri történeti aktus volt. A XX. század folyamán a taylorizmus vívmányainak átvétele után a modern világban rendszeresen átvették a közsférába azokat a teljesítményösztönző rendszereket, amelyeket a magánvállalkozások kifejlesztettek. Ez történt – második hullámként – a human relations irányzat esetében és ez történik a XX. század hetvenes – nyolcvanas éveitől kezdődően – harmadik hullámként – azokkal a participatív teljesítményösztönző rendszerekkel is, amelyeket a 70-es években dolgoztak ki a magánvállalkozások területén a technológia intenzív növekedési pályára kezdeti időszakában.

### „Human relations” elmélet és Herbert Simon

A teljesítményösztönzés második szakasza a human relations irányzata, amely – a taylorista régi ösztönzési rendszer lehetőségeinek kimerülése után – új teljesítményösztönzési motívumokat kapcsolt be a munka világába. E. Mayo kutatási eredményei azt bi-

zonyították, hogy a dolgozók – szervezeten belüli – személyes viszonyainak sajátosságai különböző munkateljesítményekhez vezetnek, vagyis a taylori tudományos racionalitáson túlmenően pszichológiai tényezők befolyásolják a dolgozók beállítódását és magatartását a vállalat ösztönzési rendszerével, a technológiai változásokkal és a munkahelyi feltételek más, lényeges összetevőivel szemben. Ez a szemlélet a magatartási és a teljesítménybeni különbségeket összhangba hozta az informálisan szerveződött dolgozói csoportok különböző társadalmi normáival és értékeivel, a munkahelyi presztízs- és státuszviszonyaival, az emberi kapcsolatok iránti szükséglet kielégítettségi fokával és a csoporton belüli ellenőrzés feltételeivel. Kézenfekvően adódott a következtetés, hogy a dolgozók teljesítménye fokozható a munkahelyi viszonyok javításával és megfelelő kialakításával (Mayo, 1933, 1949). Ezzel a taylorizmus emberképét (homo oeconomicus), a horda hipotézist is meghaladták.

Elton Mayo Hawthorne-tanulmányai (a Western Electric Company-hoz tartozó, chicagói Hawthorne Művekben végezte kutatását) bizonyították azt, hogy a munkahelyeken informális csoportok léteznek, amelyek a dolgozók magatartását befolyásolják. A munka tehát csoporttevékenység, amelyben a dolgozók magatartását azon dolgozói csoport normái és értékei befolyásolják, amelyekhez tartozik. Bizonyították, hogy az elismerés, a biztonság, a tartalmas emberi kapcsolatok, a presztízs utáni vágy legalább olyan fontos tényezők a dolgozók teljesítményének alakulásában, mint az anyagi ösztönzés és a munkakörülmények.

A „human relations” irányzat képviselői olyan következtetésekhez is eljutottak, amelyeket kutatási eredményeik nem támasztottak kellőképpen alá. C. Arensberg például túlértékelte az informális csoportok hatásának szerepét a munkás-magatartások alakulására annak következtében, hogy a munkahelyi szociális közösségek viszonylagos autonómiáját eltúlozta (Arensberg, 1957). A „human relations” irányzat szemléletének lényege szerint az üzem olyan kooperatív rendszer, amelynek egyensúlya megértésen és együttműködésre törvő akaraton nyugszik, minden hatalmi befolyás és kényszer nélkül. Ezen az alapon az irányzat szélsőséges képviselői „konszenzus-modellek” megalkotásáig is eljutottak. Ebben a harmonikus rendszerben a kiegyensúlyozott működés a normális, és mindenfajta konfliktus a bomlasztás nemkívánatos jelének minősül.

A „human relations” irányzat e túlzásait három ponton bírálták.

A kritikusok egyik csoportja (D. Bell, R. Bendix, H. Blumer, G. Fridmann, W. Moore, G. C. Homans, W. F. Whyte) hangsúlyozza, hogy az üzem szociális rendszere nem elszigetelten létezik, hanem olyan osztársadalmi összefüggésrendszerben helyezkedik el, amelyben a külső tényezők jelentős befolyást gyakorolnak a dolgozók munkahelyi viselkedésére és magatartására (Whyte, 1951).

A kutatók egy másik csoportja (W. J. Goode és I. Fowler) cáfolta azt a tételt, hogy a munkával való megelégedettség, a munkamorál és a munkateljesítmény között szabályszerű összefüggés létezik, vagyis azt a tételt, hogy a nagyobb fokú elégedettségi szintnek magasabb teljesítményszint felel meg.

A kutatók harmadik csoportja, a „konfliktus-elmélet” képviselői (L. Coser, R. Dahrendorf, C. W. Mills) cáfolták azt, hogy csak a harmónia lehet normális üzemi állapot, és érzékeltették a konfliktusok természetes megjelenését a problémák megoldásában betöltött szerepét (Mills, 1948).

A „human relations” elmélete a gyakorlatban humanus szándékú reformtörekvésekben és a munkahelyek szociális körülményeinek javítására irányuló törekvésekben is megjelent. Az elmélet képviselői egyaránt folytatták a vállalati vezetés szemléletét befolyásoló tanácsadást, és a munkahely társadalmi feltételeinek javítására törekvő szociáltechnikusi tevékenységet.

A Harvard Egyetem kutatói mellé – akik közül H. Ronken, P. R. Lawrence és A. Zaleznik is említésre méltó – a módszert átvéve és továbbfejlesztve a 40-es és az 50-es években számos kutatási intézmény sorakozott fel.

A továbbfejlesztés két irányban történt:

- Alapkutatások, amelyek főbb témakörei a következők voltak: szervezet és szervezetelemélet; az egyén alkalmazkodásának problémái a szervezetben; vezetés és informális csoportok.
- A társadalomtudományi ismeretek gyakorlati alkalmazása, amelynek témakörei a következők: a szabályozás alapelvei és cselekvési programok a gyakorlati vezetők részére; vezetési tréningek, a szervezeti változások alapján; a kommunikáció szerepe; a konfliktusmegoldás klinikai és diagnosztikai alapjai (részletes áttekintés a különböző irányzatokról: Argyris, 1952).

A „human relations” irányzata két hullámban terjedt el a vállalati vezetésben. Az első hullám a 30-as években emelkedett ki Elton Mayo és a Harvard

Egyetem munkatársai (F. I. Roethlisberger és W. J. Dickson) vizsgálati adatainak közzététele nyomán (Roethlisberger-Dickson, 1939). A második hullámot a 40-es évek végén Kurt Lewin és a Michigani Egyetem csoportdinamikai kutatóközpontjának munkatársai (R. Likert, D. Cartwright, A. Zander, D. Katz, R. Kahn, R. Tannenbaum, N. Morse) indították el (Lewin, 1940).

A „human relations” elmélete – lényege szerint – nem egyszerűen a munkahelyi teljesítmény javítására, hanem annak optimalizálására törekszik, amelynek háttérében „gyógyító” szándék rejlik. A gyógyítás eszközei egyrészt az esettanulmányok, amelyek a munkahelyi viszonyok szociális szövedékét a maga komplexitásában írják le, másrészt a szituációelemzések, amelyeket az emberi magatartás általános szabályaiból vezetnek le.

A „human relations” irányzat képviselői törekednek a fennálló munkahelyi szociális viszonyok olyan befolyásolására, hogy a munkatársak integrációja a közösséghez, másfelől az egyéni szükségletek kielégítettségi szintje egyaránt optimális legyen.

Ezt kétféle úton kívánják elérni. Az egyik felfogás szerint, az emberi viszonyok alapvetően tudatos eszközökkel befolyásolhatók, és ezért a vezetési funkciók racionalizálását és a körülményekhez alkalmazott vezetési stílust tekintik döntő eszköznek. R. Lippitt és R. White ennek során tipizálta a vezetési stílusokat demokratikus, tekintélyi és laissez-faire stílusokra. Kutatási eredményeik szerint a demokratikus vezetési stílus váltotta ki az optimális irányú hatásokat (Lippitt – White, 1943). A másik felfogás – a „vezetési stílus” elméletekkel ellentétben – „munkahelyi klíma” elméletnek nevezhető, amely abból indul ki, hogy megfelelő szervezeti feltételek kialakítása a döntő feladat, mert ezek – automatikusan – a kívánt irányba befolyásolják az emberek magatartását. Ezt az álláspontot képviselték E. D. Mischler, N. C. Morse, E. W. Bakke és C. Argyris (Argyris, 1951, 1957, 1964).

A „humán relations” irányzat szemléletét Herbert Simon értelmezte a közigazgatás és a közintézmények világában. A közigazgatási szervezetek bürokratikus racionalis felülete mögött felfedezte az egyes köztisztviselői csoportok sajátos érdekeltségű szövedékét, és a köztisztviselők – csoportképződésre ösztönző – emberi motivációit. Ezen a nyomvonalon bontakozott ki a közigazgatási folyamatok közpolitikai megközelítése (Simon, 1945, 1957). A folyamat közismert, ehelyütt csak azt a tételt fogalmazzuk meg, hogy Herbert Simon munkássága nyomán a közintézmények működésének weberi elméleti megalapozása új, realiztikus

motivációkkal gazdagodott. A weberi elmélet ideáltipikus formájának gyakorlati relevanciája véglegesen eliminálódott, a célracionalitás relevanciája részlegessé vált, Max Weber bürokrácia felfogása ugyanakkor számos mozzanatában tovább érvényesült.

### A participatív rendszerek

A teljesítményösztönzési rendszerek fejlesztésének harmadik szakasza a hetvenes évtizedben kezdődött. A hetvenes évtized változásai, az árobbanások alakjában jelentkező világgazdasági korszakváltás olyan új tüneteket váltott ki a tőkés világgazdaságban (stagnálás, infláció, strukturális problémák, az innovációs erő korlátozottsága, munkanélküliség), amelyek a vállalati vezetési rendszerekben alapvető jelentőségű változások forrásává váltak.

A vállalati gazdálkodásban olyan problémavilág hatalmasodott el, amelynek főbb mozzanatai a következők voltak: a hiányzások nagy száma, a megnövekedett munkaerő-vándorlás, a karbantartási problémák, a készletezési problémák, a vásárlók panaszai a termékek minősége miatt, a gyenge munkaerőkölcs, a rossz emberi kapcsolatok a munkahelyen, a technológiai változásokkal szembeni ellenállás.

A vezetés korábbi eszközeivel – amelyek a „human relations” és a „taylorizmus” szemléletén alapultak – a magánvállalkozások képtelenek bizonyultak a problémák kezelésére. Ezért a technológiai fejlődés és a szociális szervezet összhangjának biztosítása érdekében participatív vezetési rendszerek bevezetése irányába fordultak. Az új folyamatok lényege a demokratizálás, amely az üzemen belül hatalommegosztást jelent. Ez két síkon érvényesül. Egyrészt az üzemi döntésekbe való dolgozói beleszólásban az üzemek szintjein, másrészt a mindennapi munka autonómiájának biztosításában a munkacsoportok szintjén. A változás lényege, hogy az üzemi demokrácia a munka humanizálásának lényegi mozzanatává, kulcsproblémájává vált. (Ennek elméleti háttéréről lásd részletesen Mouzelis, 1975, 120-145. old.; Charlesworth, 1967, 175-300 old.; Rubenstein – Haberstroh, 1960, 379-473. old.)

A szociális értékeket egykor a taylorizmus „kitolta” a munka világából. A participatív vezetési rendszerek ellenben a termelékenység fokozását nemcsak a munkában eltöltött élet minőségének javításával, egyfajta szociális értékorientációval kapcsolják össze, hanem hatalmi motivációkkal és ambíciókkal is. Tehát

nemcsak a szociális értékeket „hozzák vissza” a munka világába, hanem a hatalmi aspirációkat is. Természetesen nem filantrop megfontolásokból, hanem azért, mert a termelékenység fokozását a magánvállalkozások a régi eszközökkel nem képesek biztosítani. A teljesítménymotiváció emberképe, az önmegvalósító, hatalmi-döntési igényekkel rendelkező személyiség. A megújulási folyamatban azonban új problémák is kitermelődtek.

A dolgozók hatalomba történő bevonásának egyik problémája a pozitív és a negatív hatalom viszonya. A probléma a szélsőséges alapesetek leírásával világítható meg. A totalitáriánus hatalomban az egyén kénytelen részt venni, és nem kritizálhat. Ennek fonákja az anarchikus hatalom, amikor az egyén csak kritizál, de felelősség nélkül.

A két szélsőség közötti kontinuumban helyezkedett el a tulajdonképpeni probléma.

A hetvenes évtizedben ugyanis az üzemi hatalmi viszonyokban mások magatartásának-viselkedésének megváltoztatása volt az alapcél. Ha a vezetés olyan irányban változtatta a dolgozók magatartását, amellyel azok nem értettek egyet, akkor ez ellenállást szült. Ha a vezetés a véleményeket változtatta, amely magatartásváltozást váltott ki, akkor a hatalom ösztönző volt. Mindenfajta hatalmi struktúrában egyszerre jelentkezett az ösztönző és az ellenálló hatás. Kiderült, hogy nem az a jó vezető, akinél nincs ellenállás, hanem az, akinél az ellenállás nem áll össze szervezett ellenzéké. (A pozitív és a negatív hatalom viszonyáról a közpolitikai fejezetben részletesen foglalkozunk.)

Kiderült, hogy lehetetlen olyan megoldásokat találni, amelyek nem eredményeznek ellentmondásokat, feszültségeket bizonyos területeken, és a jó vezető ismérve nem a feszültségek elkerülése, hanem az, hogy több problémát old meg, mint amennyit létrehoz.

A dolgozók hatalomba való bevonásának másik problémája, hogy hogyan oszlik meg a hatalom a különböző termelési és irányítási szintek között.

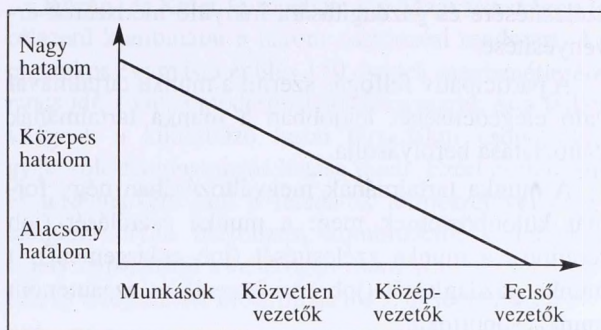
A közvetlen demokratikus részvétel elvi modellje az 1. ábrán látható.

Ennek fonákja a tisztán hierarchikus hatalom, amelynek megoszlása a 2. ábrán szemléltethető.

A tényleges hatalmi megoszlás sohasem közvetlenül demokratikus vagy tisztán hierarchikus. A külső hatalmi tényezők a vállalatban belül maradt hatalmat korlátozzák. A korlátozás mértéke azonban rendkívül lényeges.

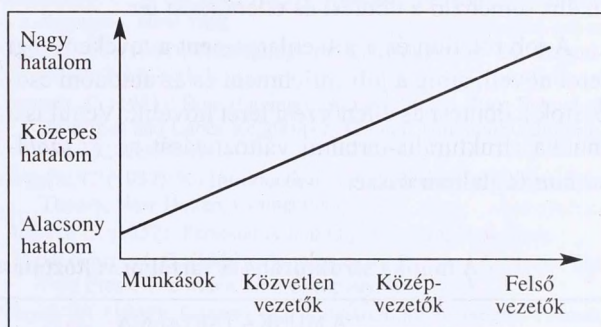
1. ábra

A közvetlen demokratikus részvétel elvi modellje



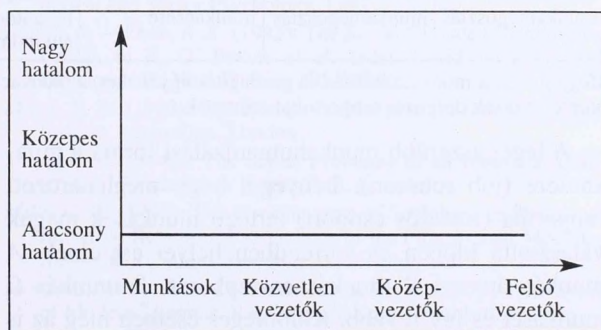
2. ábra

A tisztán hierarchikus hatalom



3. ábra

A gazdasági anarchia



Ha például a külső tényezők minden szinten alacsony szintre nyomják a hatalmat, akkor a következmény a gazdasági anarchia. Ez a fajta megoszlás a 3. ábrán szemléltethető.

Ebben az esetben ténylegesen senki sem irányítja a vállalati folyamatokat, vagyis a hatalom olyan, mint a levegő. Senki sem veszi észre, csak amikor a hiánya megfojt. A munkahelyi demokráciának tehát lényeges feltétele a vállalati hatalom autonómiája, amelyet a felső vezetők autonómiájának foka határoz meg, és az egyes szintek autonómiája tölt meg tartalommal.

A dolgozók hatalomba való bevonásának harmadik problémaköre a dolgozói tevékenység autonómiájának szélesítésére és gazdagítására irányuló módszerek érvényesítése.

A participatív felfogás szerint a munka tartalmával való elégedettséget legjobban a munka tartalmának változtatása befolyásolja.

A munka tartalmának megváltozásában négy formát különböztetnek meg: a munka cserélését (job rotation), a munka szélesítését (job enlargement), a munka gazdagítását (job enrichment) és az autonóm munkacsoportokat.

Az emberi cselekvési tér két dimenzióját különítik el: a horizontális dimenzió a tevékenységi tér, a vertikális dimenzió a döntési és ellenőrzési tér.

A job rotation és a job enlargement a tevékenységi teret növeli, amíg a job enrichment és az autonóm csoportok a döntési és ellenőrzési teret növelik. Végül is a munka strukturális-tartalmi változtatását az 1. táblázatban foglaltam össze.

**A munka strukturális és tartalmi változtatása**

A MUNKA TARTALMA			
A munka tartalmi szűkítése		A munka tartalmi nagyobbitása	
mennyiségi: horizontális munkamegosztás	minőségi: vertikális munkamegosztás	mennyiségi: munkaszélesítés munkacseré	minőségi: munkagazdagítás fél autonóm, illetve autonóm csoportok

*Megjegyzés:* a munkaszélesítés és gazdagítás egyéneket, a munkacseré és az autonóm csoportok dolgozói csoportokat érintenek.

A legegyszerűbb munkahumanizálási forma a munkacseré (job rotation). Lényege, hogy meghatározott csoportba (rotációs csoport) tartozó munkások maguk választotta időben és sorrendben helyet cserélnek. A munkás átveszi B munkás szerepkörét. B munkás C munkását és így tovább. Különleges esetben még az is előfordulhat, hogy a munkacseré lánc zárt kört alkot.

A munkacserét meg kell különböztetni az ún. Springer-rendszertől. A Springer-rendszerben a munkahely feladatai változnak, miközben a munkát végző dolgozó személye nem változik; a munkacserénél a dolgozó személye változik, miközben a munkahely feladatterülete lényegében változatlan marad.

A munkacseré célja a munkahelyek és feladatok olyan tervszerű cseréje, amely egy-egy munkafeladat testi és idegi megterhelését, a monotonia hatás okozta károsodást csökkenti. A munkacseré sajátos helyet foglal el a munka humanizálásában. Sokan nem tekin-

tik önálló formának, hanem csak a munkakör szélesítésének sajátos eseteként kezelik.

A munka szélesítése és a munka gazdagítása között sokan éles különbséget tesznek. Tény, hogy mindkettő a munka humanizálásának egyik módja, segít az optimális specializáció megközelítésében. Ennek alapján a vélemények egyik típusa nem lát minőségi különbséget a munkacseré, a munka szélesítése és a munka gazdagítása között, hiszen mindegyik elképzelés olyan munkafeltételeket alakít ki, amely a munka eredményével kapcsolatos sikerélményt fokozza, és a munkával nagyobb fokú azonosulást tesz lehetővé.

Más szerzők azonban ezen túlmenően minőségi különbséget is érzékelnek. Ennek lényegét abban látják, hogy a munka szélesítése horizontális a munka gazdagítása vertikális irányban mozog. A munkahelyi demokrácia szempontjából ez azt jelenti, hogy a munkakör szélesítése a feltételeket változtatja kedvezően, a munkakör gazdagítása viszont tartalmilag már az üzemi demokrácia területére tartozik. Amíg a munka szélesítése lehetne taylorista szemléletből

*1. táblázat*

táplálkozó racionális elrendezés is, addig a munkakör gazdagítása a feladat gazdagítása az önállóság és a felelősség elemeivel a munka tervezésében, végrehajtásában és ellenőrzésében. Az első inkább a monotonia, a függőség, a személytelenség érzületét csökkenti, a második viszont másfajta részvételt tesz lehetővé az üzemi tervezési és ellenőrzési folyamatokban.

A munka humanizálása és az üzemi demokratizmus közötti összhangot az autonóm, illetve fél autonóm munkacsoportok teremtik meg a legszorosabban.

Az autonóm munkacsoport tevékenységében két mozzanat a csoportmunka és az autonómia kapcsolódik össze.

A csoportmunka különböző formái közismertek (teammunka, futószalagmunka, hadoszlopszerűen végzett munka stb.). Az autonóm munkacsoportoknál pedig a csoportmunkát az autonómia egészíti ki, amely a munkával kapcsolatos tervező, szabályozó és ellenőrző funkció átvételét is jelenti.

Az autonómia foka szerint teljesen autonóm, viszonylagosan autonóm és részlegesen autonóm formákat szokás elkülöníteni. Az autonómia lényege, hogy a kis munkacsoport a feladatot maga tervezi és szabályozza. Ezen kívül meghatározza a munkafolyamattal kapcsolatos tevékenységek és interakciók normáit.

Az autonóm munkacsoport a munkacserétől abban különbözik, hogy az egyszerű csoportmunkát autonóm módon szervezi meg. Ilyen értelemben kölcsönös viszonyuk a munkakör szélesítése és gazdagítása közötti viszonyhoz hasonlít. A munkakör cseréje alapvetően a taylorista szemlélet érvényre juttatása, mint ilyen kedvező feltételt jelenthet a munkahelyi demokráciához. Az autonóm munkacsoportok viszont a munkahelyi demokrácia szerves részei, a participatív vezetési rendszerek organikus alapjai. A munkakör gazdagításához viszonyítva funkciói többértékűek, hiszen nemcsak az egyén önmegvalósítását és a képességek sokoldalú kibontakoztatását biztosítják, hanem minőségileg új helyzetet teremtenek a kommunikatív kapcsolatok, sőt az interperszonális kapcsolatok egész területén.

Tulajdonképpen a modern világban jelenleg érvényesülő komplex ösztönzési rendszerek a taylorizmus, a human relation felfogás és a participatív szemlélet organikus egymásra épülésének eredményei. Az új szakasz sohasem semmisítette meg a régi ösztönzési motívumokat, hanem újakkal egészítette-bővítette ki azokat, és a különböző elméletek a súlypontokat különböző ösztönzési rendszerekre helyezik.

Közben a gazdálkodás emberképe jelentősen megváltozott a mechanikus materialista jellegű „homo oeconomicustól” a szociális, interperszonális, kommunikatív és hatalmi igényekkel rendelkező munkavállaló irányába.

A participatív ösztönzési rendszert a közigazgatási rendszerekbe és szervezetekbe az új közintézményi menedzsment irányzata, a közigazgatási menedzsment reformjának kezdeményezői ültették át. A folyamat elején megkérdőjelezve a hagyományos weberi szemléletű közintézményi világ szemléleti alapjait, azután a közigazgatási modernizáció kibontakozásának-kiteljesedésének folyamatában a megszüntetve-megőrzés irányába fordulva visszanyúltak a weberi szemlélet egyes mozzanataihoz.

Ennek során a köztisztviselők, a közalkalmazottak munkájában jelentkeztek a participatív vezetési rendszer, a munkahelyi autonómia egyéni és csoportos formái növelésének, a munkahelyen belüli hatalmi relációk átalakításának, a közvetlenül lakossággal érintkező köztisztviselői szint felelősségi körének növelési lehetőségei és szükségessége.

A közép- és kelet-európai térség országai számára az euroatlanti kultúrkör fejlődési útja nem másolható. A különböző teljesítménymotivációs rendszerek organikus egymásra épülésének útja nem követhető. A térség országainak saját helyzetük, hagyományaik és kulturális jellemzőik elemzése alapján kell eldönteni, hogy

milyen kompozíciójú teljesítményösztönzési stratégiát választanak.

Közép- és Kelet-Európában, így Magyarországon is célszerű kombinálni a három ösztönzési rendszert. Az organikus egymásra épülés 150 évének megismétlésére nincs idő a külső modernizációs kényszerek és a fejlett világnak a különböző hazai társadalmi csoportokra gyakorolt demonstrációs hatása miatt. Ezért esetenként és területenként kell a feladatok természetével összhangban olyan ösztönzési kombinációt kialakítani, amely harmonizál a heterogén munkavállalói igényekkel, és a fejlesztési-modernizációs szükségletekkel.

### Felhasznált irodalom

- Arensberg, C. et al. (eds) (1957): *Research in Industrial Human Relations*, New York
- Argyris, C. (1964): *Integrating the Individual and the Organization*, New York
- Argyris, C. (1951): *Role Playing in Action*, Ithaca, State School of Industrial and Labor Relations at Cornell University, Bulletin, No. 16., New York
- Argyris, C. (1952): *An Introduction to Field Theory and Interaction Theory*, New Haven, Connecticut
- Argyris, C. (1957): *Personality and Organization*, New York
- Charlesworth, J. C. (1967): *Contemporary Political Analysis*. The Free Press, The Macmillan Company, New York
- Fayol, H. (1949): *General and Industrial Management*, Pitman, London
- Gerth, H. H. – C. Wright Mills (eds) (1961): *From Max Weber: Essays in Sociology*.
- Lewin, K. – R. Lippitt – S. K. Escalona (1940): *Studies in Topological and Vector Psychology*, Iowa
- Lippitt, R. – White, R. K. (1943): *The Social Climate of Children's Group*, in R. G. Barker et al. (eds): *Child Behavior and Development*, New York, p. 485-508.
- Mayo, E. W. (1933): *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, London
- Mayo, E. W. (1949): *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Routledge & Kegan Paul, London
- Mills, C. W. (1948): *The Contributions of Sociology to Studies of Industrial Relations*, Proceedings of the First Annual Meeting, Industrial Relations Research Association, Vol. 2, p. 199-222.
- Mouzelis, N. P. (1975): *Organization and Bureaucracy. An Analysis of Modern Theories*. Routledge & Kegan Paul Ltd. London
- Nadworny, M. (1955): *Scientific Management and the Unions, 1900-1932*, Cambridge, Mass.
- Person, N. (1945): „Fayolism as the Necessary Complement of Taylorism”, *American Political Science Review*, Vol. 39.
- Roethlisberger, F. J. – Dickson, W. J. (1939): *Management and the Worker* (Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Rubenstein, A. H. – Haberstroh (1960): *Some Theories of Organization*. The Dorsey Press and Richard D. Irwin, Inc. Howewood, Illinois
- Simon, H. A. (1945): *Administrative Behaviour*, Free Press, New York; 2nd edn, 1957; 3rd edn, 1976
- Simon, H. A. (1957): *Models of Man: Social and Rational*, John Wiley, New York
- Taylor, F. W. (1911): *Scientific Management*. Harper & Row, New York; reprinted 1947
- Whyte, W. F. (1951): *Patterns of Industrial Peace*, New York

VÉRY Zoltán

## TUDÁSCONTROLLING A TECHNOLOGIATRANSZFER SORÁN

Az információalapú versenyben a vállalati személyes, illetve a szervezeti tudás módszeres és tudatos alkalmazása az üzleti verseny kulcstényezője. Egyre több szellemi dolgozó kerül a vállalatokba, akiknek a munkaköre speciális problémához, feladatkörhöz kapcsolódik. Az információtechnológia fejlődésének egyik hatásaként a szellemi dolgozók egyre hangsúlyosabb szerepkörbe kerülnek a vállalatnál. Ők azok elsősorban, akik adatokkal, illetve az információkkal dolgoznak, és teremtenek, illetve osztanak meg új ismereteket (tudást) a cégük számára. A tanulmány a vállalati tudásteremtő, tudásgondozó, tudásmegosztó folyamat irányítását mutatja be a gyógyszerfejlesztési szakterületről. Használható mintát nyújt a vállalati tudásmenedzsment szereplőinek, vezetőknek és szellemi dolgozóknak egyaránt.

A *tudáscontrolling* ismeretlen, új szóösszetétel? Úgy gondolom: igen. Amennyiben egy vállalatnál értelmezhető a tudásmenedzsment, úgy az azt támogató 'control' funkció is értelmezhető. Vajon menedzselhető-e a tudás? – kérdés most is felmerül. Ha a tudás nem is, de a tudásalapú-, tudásintenzív tevékenységek és a tevékenységekhez kapcsolódó tudáshordozók (szellemi dolgozók, tudásközösségek) igen. Az ezzel kapcsolatos tapasztalatokat egy gyógyszertechnológia-transzfert támogató – ún. *Pharmaceutical Development Workflow* – projekt kapcsán szereztük. A következő oldalakon az ezzel kapcsolatos felismerésekről, azok rendszerezéséről és a megoldási koncepcióról lesz szó.

### Technológia- és tudástranszfer

A *technológia* több mint fizikai eszközök, gépek, berendezések együttese. A technológia rugalmas repertoárja a képességeknek és a tudásnak is, amelyekkel a kívánt eredményeket elérhetjük. A technológiatranszfer a fizikai eszközökön túl a módszereket, a folyamatokat és a humán elemeket is magába foglalja. A technológiatranszfer egyben tudástranszfert is jelent.

A *technológiatranszfer* egy külső licencpartnerrel vagy a vállalatcsoport valamely leányvállalatával kötött szerződés gyártás, előállítás, értékteremtési folyamat átadására, illetve átvételére. A gyógyszergyártásban ez azt jelenti, hogy valamely más országban törzskönyvezett gyógyszert – vásárolt dokumentáció alapján – üzemi méretű gyártásba kívánnak vonni. A transzfer során „próbálják ki” képesek-e adott helyi erőforrásokkal, adott minőségben, adott körülmények között, adott tömegben előállítani a terméket, illetve szolgáltatást.

A technológiatranszfer különböző képességeket feltételez:

#### 1. Működtetési képességet.

Azt, hogy rendelkezik-e az átvevő azokkal az eszközökkel, módszerekkel, illetve ismeretekkel, amelyek a működtetéshez szükségesek. Ha nem, vagy nem kielégítően, akkor felmerül a kérdés, hogy beszerezhető-e a szükséges ismeret, vagy továbbképzéssel „házon belül” előállítható-e?

#### 2. Beruházási képességet.

Ez a technológia átvételéhez, honosításához szükséges beruházások műszaki-technikai eszközeinek, építményeinek a beszerzéséhez, illetve megvalósí-

tásához szükséges. Például: „High-Tech” komponensek elérési-beszerzési képessége.

### 3. Innovációs képességet.

Az alkotó fantázia, az újító gondolkodás innovatív szereplőket kíván. A technológiatranszfer során nemzetközi elvárásokat kell teljesíteni.

## A technológiatranszfer aspektusai

A technológiatranszfer összetett folyamat, melynek 3 fő aspektusa van:

- fizikai eszközök aspektusa,
- törvényi tényezők (melyek szerepet játszanak a transzferben) aspektusa,
- humán tényezők (tudás, képességek, attitűdök) aspektusa.

A fizikai eszközök és a törvényi tényezők átvitele, illetve konvertálása viszonylag jól megoldható. A kritikus a transzferben az emberi aspektus. Kizárólag a transzferben részt vevő emberek azok, akik igazán biztosítani tudják a kézzelfogható és nem kézzelfogható eszközök hatékony átadását, átvételét. Az emberi aspektus a technológiatranszfer legfontosabb tényezője.

## Technológiatranszfer a gyógyszerágazatban

E szükségszerűségeket, feladatokat a tudásalapú vállalatok – mint például a gyógyszeripari vállalatok – már felismerték. A privatizáció, illetve az ahhoz kapcsolódó egyesülések, fúziók során át is estek egy szellemi konszolidáción is, mely többnyire azt jelentette, hogy kölcsönös tudásátadáson, tudásmegosztáson, továbbképzésen mentek keresztül, mindenki megelégedésére. Az ismert és mintaként szolgáló hazai gyógyszercégnél ma is minden harmadik alkalmazott diplomás. A tudományos fokozattal rendelkezők száma közel félszáz. Nagyfokú a tudásmegosztás a vállalatcsoporton belül is.

*„A cégfúzió után a magyar leányvállalat szerves kémia alapú tudásának dominanciája fokozatosan egészült ki a kémiai technológiai tudással. A leányvállalat K+F tudásközössége néhány év alatt beépült a vállalatcsoport K+F struktúrájába. A kémiai divízióban megvolt a tapasztalat, ám az újonnan külön szakágba csoportosult gyógyszergyártásban valami újat kellett kialakítani. A tapasztalatok egy része egy korábbi minőségi színvonalhoz kapcsolódott, azt is csak korlátozottan lehetett hasznosítani. Ezért jött létre a*

*technológiai tudás átvételével, a tudáshasznosítással foglalkozó szervezet, miközben a divízió többi része a gyógyszergyártásra koncentrálhat.”<sup>1</sup>*

## A controlling újabb funkciói

A controlling azon szakterületek egyike, mely folyamatos változáson megy keresztül. Az üzleti verseny, az üzletirányítás változásával gyakran frissíti küldetését, funkciókörét, feladatait, mivel a piaci környezet, a menedzsmentkoncepciók és -divatok újabb elvárásokat, követelményeket fogalmaznak meg vele szemben. Évek óta morzsolom gondolataimban azt a „*controller gyöngyfűzér*”-t, mely a szabályozás, vezérlés, megelőzés, tervezés, ellenőrzés, információellátás, koordinálás, motiválás „szemeket” tartalmazza, és a kibernetika, a vezetéstudomány, a közgazdaságtudomány, az információtudomány, az orvostudomány, a filozófia stb. területekről kerültek szakterületünkre. A controlling újabb tevékenységei közül a következő hármat emelem ki:

1. *A rész és egész koordinációján túl, irányítás több perspektívában.*

A vállalati funkcionális munkamegosztásból adódó koordinációs igényt az integrált irányítási rendszerek és a belső elektronikus kommunikációs-, üzenetkezelő-rendszerek jól támogatják, nagyrészt kielégítik. A perspektívák összhangjának megteremtése a controlling terepe.

2. *A vezetői és szakmai diskurzus jelentősége és színtere.*

A párbeszédnél a diskurzus (beszéd, szövegírás, hozzászólás, előadás, közlés, vita, eszmecsere) jobb kifejezés a mondandóhoz. Több lehetőséget ad az abban résztvevőknek. A technológiatranszfer folyamata során nagyfokú szakmai és vezetői diskurzust szükséges folytatni. A vezetői és szakértői diskurzuson keresztül valósul meg a tudásátadás, a tudáskonzolidálás.

3. *Nem a módszerek egységesítése, hanem a sokféleség kezelése a cél.*

A koncepció központi eleme a vállalati vezetők és munkatársak diszkurzív gyakorlata, amely a menedzsmenttechnikákban és hatásokban ölt testet. A vállalati komplexitást a párhuzamosan érvényes perspektívák összhangjának megteremtésével és fenntartásával kezeli.

A posztmodern szemlélet a tolerancia, a többféleség bátorítása és elismerése. Az üzleti, vállalati valóságnak különböző „leírásai”, nézetei vannak érvényben egyidejűleg. Nem létezik egyetlen domináns perspektíva, egyetlen megoldás, egyetlen technika. Pluralitás és diskurzus szükséges. A pluralitás a fontos, az egyediség dominanciájával szemben. Hagyományos funkciói mellett a controlling *összehangol, összpontosít és összekapcsol*.

A vevők és a tulajdonosok közötti feszültségtérben a controlling újabb terepe a kockázatmenedzsment és a stratégia megvalósításának kontrollja, mely az ügyfélkapcsolat-menedzsment, a stratégiai humán erőforrás-menedzsment, az információmenedzsment, a folyamatmenedzsment, a tudásmenedzsment, illetve a szervezeti tanulás menedzsmentje. Ezekből épül koherens üzletirányítási rendszerré.

### A controller speciális feladatai a technológiatranszfer kapcsán

A 2002. évi aktualizálás után a Nemzetközi Controlling Csoport (IGC) a következőképpen összegzi a controllerek szerepvállalását<sup>2</sup>:

*A controllerek alakítják és követik a célok kitűzésének, a tervezésnek és az irányításnak vezető folyamatait, és osztoznak a célok elérésének felelősségében. Azaz:*

- gondoskodnak a stratégia, az eredmény, a pénzügyek és a folyamatok átláthatóságáról, és ily módon hozzájárulnak a nagyobb gazdaságossághoz,
- koordinálják a részcélokat, illetve a részterveket és az egész vállalatnál átfogóan megszervezik a jövőorientált beszámolórendszert,
- oly módon moderálják és alakítják a célok kitűzésének, a tervezésnek és az irányításnak vezető folyamatait, hogy valamennyi döntéshozó célorientáltan tudjon eljárni,
- biztosítják az ehhez szükséges adat- és információellátási szolgáltatásokat,
- *alakítják és gondozzák a controllingrendszereket.*

A controllerek minden döntéshozó belső üzemgazdasági tanácsadójaként, navigátorként támogatják a célok megvalósulását.

Az utóbbi pontból az tűnik ki, hogy a controllerek rendszeralkotó, rendszergondozó funkciókat is ellát(hat)nak. Természetesen ne informatikai-rendszerekre gondoljunk kizárólag, hanem menedzsmentrendszerek-

re, melyek széleskörűen értelmezendők. *A controller az, aki a tudásteremtő és tudásalkotó folyamatok egyik tervezője, gondozója, a tudásalapú tevékenységek és a kapcsolódó szellemi erőforrások kontrollőre.*

### A szellemi tőke szerepe

A szellemi tőke a vállalkozás azon tőkerésze, mely működik és hatást fejt ki az üzleti versenyben. Alapvető sajátossága, hogy nem kézzelfogható és nem pénzügyi alapú. Az üzleti világ „intellectual capital” néven is nevezi, és hasonló értelemben használja. A tudásalapú cégek értékének jelentős komponense. A szellemi tőke több mint a számviteli értelemben vett ún. „immateriális javak”. Tartalmaz ún. „mérleg alatti” tényezőket, hatásokat is. Három fő összetevő szinergiája alkotja a szellemi tőke értékét, úgymint: a humántőke, a kapcsolati tőke és a strukturális tőke. Néhány példa:

#### Szellemi tőke összetevők

Humántőke: képzettségi szint, képességek, attitűdök, tudásmegosztás stb.

Kapcsolati tőke: vevőkör, vevői lojalitás, márka, kedvező szerződések stb.

Strukturális tőke: speciális receptek, kiadói jogok, vezetési filozófia, szabványok stb.

#### Szellemi tőke kategóriái

Hans-Gerd Servatius professzor a tudástőkét komplex, adaptív rendszerként, a tartós értéknövekedés zálogaként írja le<sup>3</sup> úgy, ahogy az *1. táblázat* mutatja.

#### Tudásmenedzsment eszközök

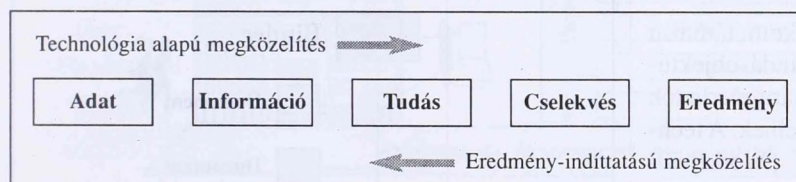
##### *A tudás egy felfogása*

Az utóbbi években számtalan elmélet született a tudás meghatározásáról, jellemzéséről, szerepéről és üzleti alkalmazásáról. Egyik ilyen elmélet az információs-értéklánc koncepció, melyben a tudás információból építkezik, strukturálódik kontextussá, és lesz az emberi cselekvés (tevékenység) mozgatórugója, képessége. Az *1. ábrán* az ún. DIKAR modellt láthatjuk, mely mindkét végén indítható lánc. Az egyik a technológiai indíttatású értéklánc, a másik az eredmény indíttatású értéklánc. Ez a modell jól segíthet bennünket a tudáskodifikálási, illetve a tudásirányítási feladataink megoldásában (*1. ábra*).

A tudástőke elemei

Kutatás és tanulás	Implementálás	Terjesztés
1. Belső megújulás ■ kutatás ■ tréning és személyiség-fejlesztés ■ szervezeti tőke, folyamatok	4. Intellektuális tulajdon ■ szabadalmak, kizárólagos márkák és szerzői jogok ■ licenc-megállapodások ■ kodifikált know-how	7. Vevőoldal ■ marketingszövetségek ■ védjegyérték ■ vevőérték/vevőhűség ■ online értékesítések
2. Megszerzett képességek ■ vásárolt technológiák ■ „hulladék tudás” felhasználása ■ beruházási tevékenység	5. Technológiai képesség ■ klinikai tesztek, hatósági jóváhagyások ■ béta-tesztek, prototípusok ■ első kezdeményezések	8. Teljesítmény ■ árbevétel, eredmény és piaci részesedés ■ innovációs bevételek ■ licencbevételek ■ „tudáshozamok”
3. Hálózatok ■ K+F szövetségek és közös kockázatu tevékenységek ■ szállítók és vevők integrációja ■ gyakorlati közösségek	6. Internet aktivitások ■ forgalmi küszöbérték ■ online beszerzések ■ fontos internetszövetségek	9. Növekedési perspektívák ■ értékesítési csatornák és termék-bevezetési határidők ■ tervezett kezdeményezések ■ várható fedezet

Információs értéklánc alapú megközelítés



1. ábra

közösségeket a hasonló praxis. A technológiatranszfer szellemi dolgozóinak szakmai közössége az előző közösség-típusok összes tulajdonságát magán viselik, de legfőképp azt, hogy a közösség szereplői együttesen sikeres legyenek. Sikeres technológiai és szellemi transzfert valósítanak meg rövid idő alatt, kiváló minőségben, alacsony költségekkel. A projekt munka során a projektteamek ezt valósítják meg. A belső- és külső szakértők, a principálisok a tudásközösség tartóoszlopai. Felmerül a kérdés, vajon miért mindig ugyanaz a tíz ember vesz részt a TT projektekben? Szinte minden projekt értük verseng. Az is mondható, hogy e tudáshordozóknak „belső piacuk” van. Ők a technológiatranszfer „szűk keresztmetszetei”, ezért számolnunk kell ezekkel a kapacitásokkal. A tevékenység kapacitásainak tervezése, ütemezése, lekötése, lekötésének figyelése, elemzése, értékelése és jelentések készítése a controller feladata.

Tudásobjektum tárház (digitális-objektumtár) (2. ábra)

Alkalmazotti hálózatok

A tudásteremtésre, tudásmegosztásra összpontosított szervezeti szakemberek és vezetők együttműködése speciális ún. „csoporttudást” teremt. A tudásmenedzsernek tisztában kell lennie azzal, hogy a tudás miképp alakul, és hogyan halmozódik fel a szervezetben. Ez az elektronikus csoportmunka – és workflow – alkalmazásokkal jól megoldható. A megoldás koncepciója a tudás hálózati-, illetve a workflow csomópontokhoz való hozzákapcsolási, illetve szétkapcsolási és a csomópontok egymáshoz kapcsolási képességére épül. Ezt a tudásalapú folyamat gazdája, a tudásmenedzser irányítja. A tudásmenedzser lehet a szervezet első számú vezetője is. A controller a tudásmenedzser vezetési – irányítási munkáját támogatja.

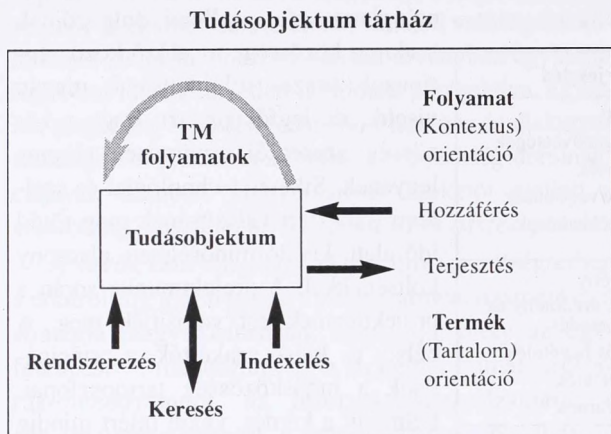
Tudásközösségek

A humán közösségeket az értékek, az érdekek és ezek együttes tudata tartja össze, formálja egésszé. A munkaközösségeket a közös munka, a közös feladatok. A tudásközösségeket (szellemi közösségeket) a közös hit, közös meggyőződés és a hasonló ítélet. A gyakorlati

A digitális-objektumtár, a strukturált adatok (digitális táblázatok), illetve a strukturálatlan adatok (digitális dokumentum) hosszú távú tárolási, megőrzési helye, a cég emlékezete, a cég memóriája. Az adattárház: információs objektumokból épül. A tudásobjektumok az információs objektumból épülnek fel. Az információs objektumok a szellemi dolgozók által válnak a személyes és szervezeti tudás digitális reprezentációivá. A tudásobjektum – az információs objektumtól eltérően – hiteket, meggyőződéseket és ítéleteket is tartalmaz. Alaptulajdonságuk az egység, azaz a tartalmi kontextus (a szövegösszefüggés).

A tudásobjektum tárház egy vagy több robusztus dokumentumtároló-, illetve dokumentumkezelő rendszer. Segítségükkel a jogosultsági rendszer szerint elérhető a kifejezhető tudás (explicit knowledge) reprezentációi: a hiteles dokumentumok (fejezetek, elemzések, vélemények, jóváhagyások stb.), a hiteles dokumentum kötegek (tanulmányok, rendszerdokumentációk, technológiai dokumentációk stb.) és hiteles dokumentumgyűjtemények (például: a PANACEA gyógyszer technológiatranszfer összes dokumentuma stb.). A tudás

2. ábra



Forrás: <http://ka.knowledgeassociates.com>

dokumentumai: szöveg, táblázat, rajz, grafikon, hang, videó, animáció stb. típusú információs objektumokból épülnek fel- és a tudásalapú tevékenységek által válnak értelmezhetővé, felhasználhatóvá, illetve újra felhasználhatóvá. Ennek a tudásfolyamat szellemi közössége (gyakorlatközössége) ad hitelt, alakítja át azt – a személyes tudásból – szervezeti tudássá.

A vállalatnál központosított tudásobjektum tárházat célszerű kiépíteni és működtetni, hogy a tudásobjektumok érvényes változatai mindenki számára elérhetőek legyenek. A valóságban több tárházat kezelnek. A technológiatranszfer tudásobjektumai egy ún. „Workflow-Dokumentumtárház”-ba kerülnek, és ott érhetőek el minden jogosult szereplő számára. Minden egyes technológiatranszfer projekt tudásobjektumból – melyek a folyamat során keletkeztek – épít kontextust. Ezek utolsó, érvényes verziói egy helyen (központilag a tárházban) tároltak, és ott érhetőek el. A hatósági engedélyezéshez készített ún. engedélyeztetési dokumentumok az adott szakterületi gondozásban levő dokumentumtárházba kerülnek tárolásra, és ott érhetőek el.

### A technológiatranszfer Workflow-Dokumentumtárház felépítése

A dokumentumtárház megbízható támogatást nyújt abban, hogy az üzleti kulcsdokumentumokat, illetve a stratégia, az együttműködés, a működés és a fejlesztés dokumentumait rendszerezve és szabályozottan kezeljük a szervezetben.

A dokumentumtárház a rögzített személyes, illetve szervezeti ismeretek központi helye. Így a szervezetben keletkezett, illetve a beszerzett/vásárolt dokumentumokat nem elszórtan a munkahelyi számítógépeken, hanem központi szervere(ke)n tárolják, rend-

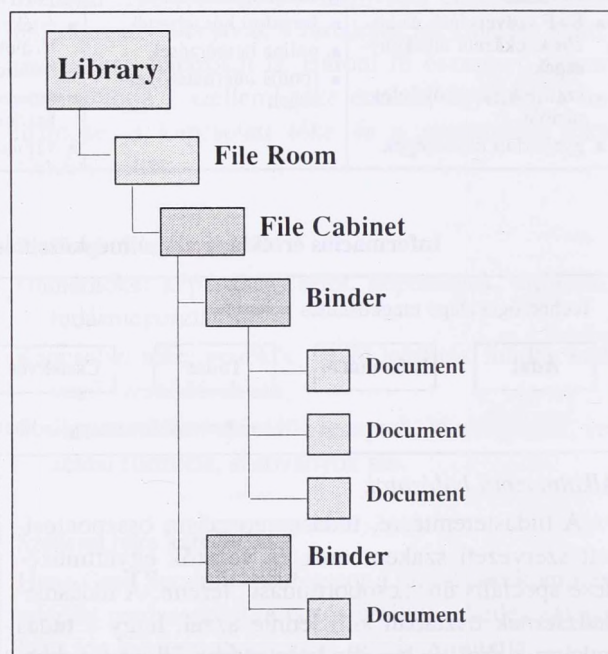
szerezik, és ott érhetőek el a jogosultságok szerint. Így van ez a technológiatranszfer során készített dokumentumokkal, dokumentumrészekkel, komponensekkel (például: szöveges dokumentum, hangdokumentum, videódokumentum stb.) is.

A dokumentumtárház kialakításának és kezelésének ez egy lehetősége. Számtalan megoldás létezik a gyakorlatban, és építhető ki a szervezetben (3. ábra).

### Tudásháztartás

3. ábra

#### A dokumentumtárház

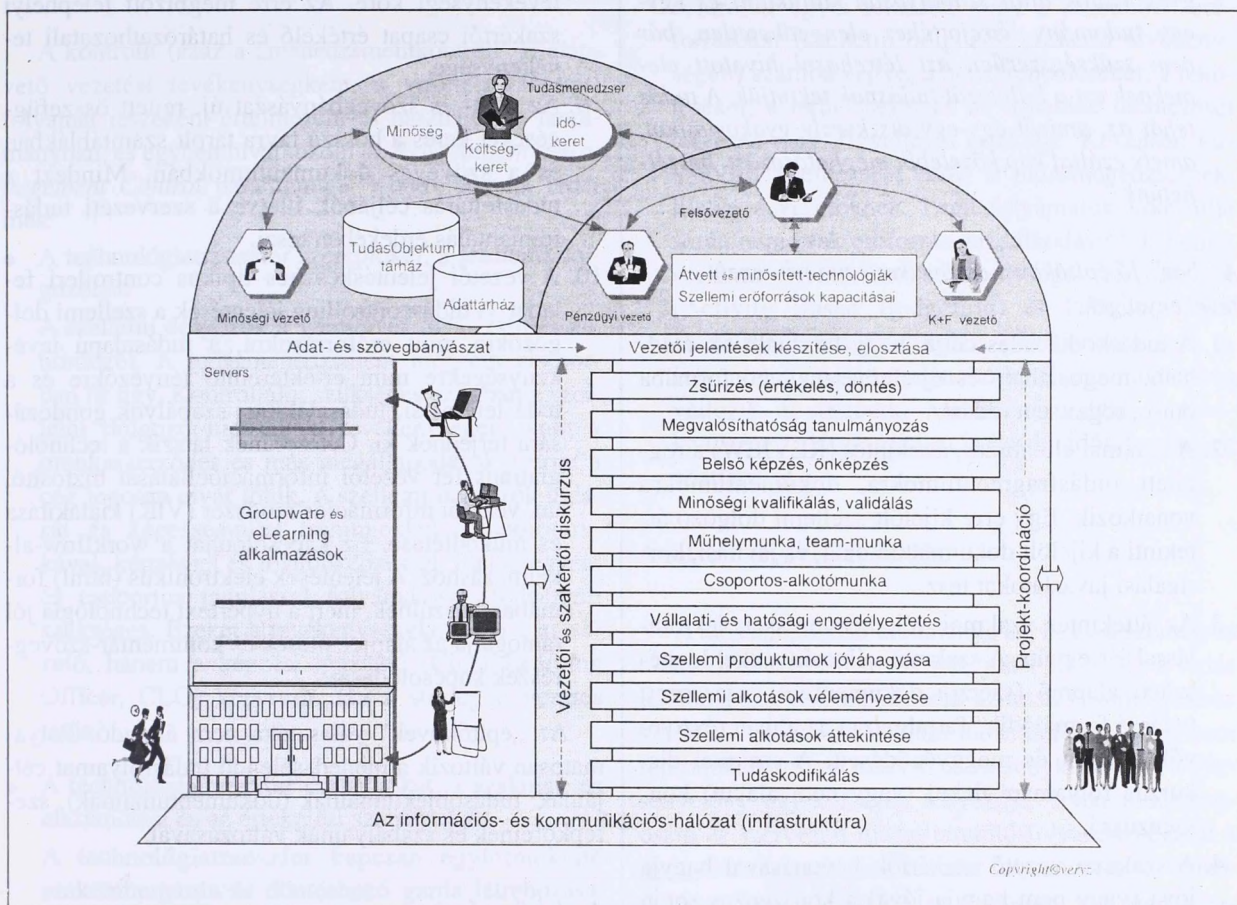


Meglepő szóösszetétel? A „háztartás” a Magyar Értelmező Kéziszótár szerint: „A szükségleteinkről való rendszeres gondoskodás, illetve az ezzel kapcsolatos teendők összessége. A közös háztartás: két vagy több személy életközössége. (Biológia) A biológiai szervezetnek az életműködéséhez szükséges anyagokkal való gazdálkodása.”

Az információs korban, a személyes, illetve szervezeti tudás alapvető stratégiai erőforrás. Az üzleti stratégia nélkülözhetetlen erőforrásai.

A technológiatranszfer szellemi dolgozói célra szervezett közösségek. Mozgósított tudásközösségek. A transzfer során egységet alkotnak. A tudásközösségek tudást alakítanak, gondoznak és osztanak meg. Mindezt tudatosan teszik.

A tudás-inkubátorház architektúrája



A tudás-inkubátorház architektúrája

A tudás-inkubátorház a tudásteremtés, a tudásgondozás és a tudásmegosztás tere. Nem földrajzi-fizikai tér ez, hanem kibernetikus tér (cyber-space), virtuális tér.

Michel Foucault idézve<sup>4</sup>: „A tudás egyben az a tér, amelyben az alany pozíciót foglalhat el a célból, hogy a beszédében érintett tárgyról szólhasson (ebben az értelemben a klinikai orvostan tudása mindaz a tekintet, kérdezés, megfejtés, feljegyzés, döntéshozás, amit az orvosi beszéd alanya gyakorolhat); a tudás egyben a kijelentések összehangolásának, alá- és fölérendelésének mezeje, ahol a fogalmak megjelennek, definiálódnak, alkalmazásra kerülnek.”

A tudás-inkubátorház építőkövei

A tudás-inkubátorház lényege: a vállalati szervezetben kiépített és intézményesített TUDÁSHÁLÓ: mind a számítógépes, illetve a telekommunikációs

hálózat, mind az alkalmazotti-szakértői hálózat, illetve a hálózati csomópontokhoz hozzárendelt, hozzákapcsolt TUDÁSALAPÚ TEVÉKENYSÉGEK.

A „ház” három tartóoszlopa:

1. Az információs és kommunikációs alkalmazások, melyek lehetővé teszik a gyors és megbízható kommunikációt, illetve elektronikus együttműködést. Ezek az alkalmazások többnyire az elektronikus csoportmunka-, illetve a dokumentummenedzselő keretrendszerekkel például: IBM Lotus Domino / Notes, Domino Doc, Domino Workflow, LearningSpace stb. valósulnak meg.
2. A projektmenedzsment, mely a szellemi dolgozók, illetve projekttevékenységek tervezését, ütemezését, követését, koordinációját, összehangolását és a teljesítmény-elszámolását végzi.
3. A vezetői és szakértői diskurzus, mely párbeszéd, beszéd, hozzászólás, vita és eszmecsere a technológiatranszfer szereplői között. A diskurzust

többnyire a vezetők külső és belső tanácsadói vezénylik. Michel Foucault szerint<sup>4</sup>: „A diszkurzív gyakorlatok által szabályosan kialakított és egy-egy tudomány létrejöttéhez elengedhetetlen, bár nem szükségszerűen azt létrehozni hivatott elemeknek ezt a halmazát tudásnak tekintjük. A tudás tehát az, amiről egy-egy diszkurzív gyakorlatban, amely ezáltal kap közelebbi meghatározást, beszélhetünk.”

A „ház” fő építőkövei a következő tudásintenzív tevékenységek:

1. A tudáskodifikálás célja, hogy használható, átvihető, megosztható és újrafelhasználható formába öntse, rögzítse a tudást.
2. A szakmai ellenőrzés, áttekintés (REVIEW) a rögzített tudásfragmentumokra, dokumentumokra vonatkozik. Egy erre kijelölt szellemi dolgozó áttekinti a kijelölt dokumentumokat, és javítási, korrigálási javaslatokat tesz.
3. Az áttekintés szakmai véleményezéssel, lektorálással jár együtt. A szakmai véleményekkel kiegészített alpmű (szerzői dokumentum), szervezeti tudássá formálódik. Tartalmazza az abban résztvevők ítéleteit és meggyőződéseit. A szakmai diskurzus folyamán alakul (vagy nem alakul) konszenzussá.
4. A szakmai vezető szakértők bevonásával hagyja jóvá (vagy nem hagyja jóvá) a konszenzus során létrejött csoporttudást, illetve az ezt rögzítő dokumentumot.
5. Többféle és többirányú szakmai diskurzus folyik egyidejűleg, melyek eltérő módon bonyolódnak le. A szellemi alkotócsoportokban, a teammunkában, a szellemi műhelymunka (workshop) során és szakmai 'chat' fórumokon.
6. Az átvett gyógyszergyártási technológia telephelyi bevezetését, illetve annak változtatását a vállalati, illetve a hatósági engedélyeztetés folyamata zárja. Az engedélyeztetési dokumentáción az EU-előírásoknak megfelelő dokumentációs részeket (gyártási / kémiai / minőségellenőrzési stb.) értjük.
7. Minőségi validálás: széleskörűen tervezett és dokumentált vizsgálatsorozat annak bizonyítására, hogy valamely termék gyártására szolgáló berendezések, szolgáltatások és technológiák megfelelnek az előre meghatározott minőségi és egyéb követelményeknek.

8. A zsűrizés a telephelyi technológiatranszfert, illetve technológiai változásokat felügyelő bizottság tevékenységi köre. Az erre megbízott telephelyi szakértői csapat értékelő és határozathozatali tevékenysége.

9. Az adat- és szövegbányászat új, rejtett összefüggéseket keres a hosszú távra tárolt számtáblákban és a szöveges dokumentumokban. Mindezt a tudásfeltárás céljából, illetve a szervezeti tudásimplantálás érdekében teszi.

10. A vezetői jelentéskészítés tipikus controlleri feladat. A tudáscontrolling jelentések a szellemi dolgozókra mint erőforrásokra, a tudásalapú tevékenységekre mint értékteremtő tényezőkre és a tudásteremtési, tudásalakítási szabályok gondozására terjednek ki. Célszerűnek látszik a technológiatranszfer vezetői információellátását biztosító, ún. vezetői információs rendszer (VIR) kialakítása és működtetése. Ez kapcsolódhat a workflow-alkalmazáshoz. A jelentések elektronikus (html) formában készülnek, mert a hypertext technológia jól támogatja az alapjelentések és kommentár-szövegrészek kapcsolódását.

Az „építőkövek” választéka nem állandó. Folyamatosan változik a menedzselendő tudásfolyamat céljainak, tudásobjektumainak (dokumentumainak), szerepköreinek és szabályainak változásával.

A „ház” csúcstere

Az irányítás színtere. A vezetők ebből a pozícióból, illetve több perspektívából látják és kezelik az erőforrásokat, az üzleti folyamatokat. A tudásmenedzser a tudásalapú folyamatok tervezését, a tudásalapú folyamatok hatékony és hatásos működését irányítja. Segítőtársa a controller, aki elemzési, tervezési, értékelési, megfigyelési, jelentéskészítési funkciókkal támogatja őt. A technológia- és tudástranszfer markáns minőségi szabályok, illetve költség- és időkeretek között zajlik. A minőségi vezető a minőségbiztosítást és a minőségellenőrzést, a pénzügyi vezető az eredményeket és a pénzügyeket, a fejlesztési vezető a gyógyszerfejlesztést, a felső vezető pedig a hatékonyságot és a stratégia megvalósulását irányítja a technológiatranszfer során. A döntéshozatal az egyik fő tevékenységük a technológiatranszfer során. A technológiatranszfer egyes szereplői és a controller megvalósíthatóság-elemzéssel, szakértői véleményezéssel, állandó figyelemmel és jelentéskészítéssel támogatják a vezetők döntéseit.

## Mit kontrolláljunk a technológiatranszfer során?

(5. ábra)

A kontrollt (azaz a „menedzmentkontroll”-t) alapvető vezetési tevékenységként, a vezetési-irányítási folyamat részeként értelmezem és használom a tanulmányban, és egyben hivatkozom az *R. N. Anthony: Management Control* paradigmára. Kontrollálnunk érdemes:

- A technológiatranszfer szereplőket, a szellemi dolgozókat:

A szellemi dolgozók a személyes tudás birtokosai, hordozói. A tudásmenedzment mégsem elsősorban hr ügy. Kontrollálni szükséges azonban a szellemi dolgozó tudásalapú tevékenységeit, amit a munkaszerződés és más megállapodások szerint a cég jogosan elvár tőlük. A szellemi dolgozók tudását és képességeiket tréningekkel, csoportmunkával, képzéssel és továbbképzéssel, illetve egyéni és csoportos tanulóssal folyamatosan fejleszteni szükséges. Ezeket a tevékenységeket nem a hr vezető, hanem a képzési igazgató (Chief Learning Officer, CLO) képviseli, aki a stratégiai vezetés tagja.

- A technológiatranszfer szabályokat, a szakmai, az elszámolási és az értékelési szabályokat:

A technológiatranszfer kapcsán együttműködő szakemberekből és döntéshozó gárda létrehozása, működtetése és fenntartása egységes szabályok alkalmazását követeli meg. A szabályok egyrészt az informatikai alkalmazásokba, másrészt a minőségi rendszer különböző szintű előírásaiba és módszereibe, harmadrészt a teljesítmény-elszámolási rendszer ajánlásaiba és módszereibe vannak beágyazva. Ez rendszerezetté, átláthatóvá és követhetővé teszi a tudásalapú, tudásintenzív folyamatot. Lehetővé teszi, hogy szabályozott együttműködési rendszerre integráljuk a szellemi dolgozókat („tudásmunkásokat”). A szabályok kialakítása, frissítése és fejlesztése a szakvezetők és a controller közös feladata.

- A transzforszériákat, a folyamatokat, illetve a tudásalapú tevékenységeket:

A technológiatranszfer komplex folyamat. A materiális láncokon túl, tudásteremtő, tudásgondozó, tudásmegosztó és tudáskodifikáló láncokból épül és változik. A gyógyszer technológia-transzfer során a tudásalapú tevékenységek kapacitását az

adott tevékenységhez rendelt szellemi dolgozó (tudásmunkás) kapacitása erősen befolyásolja. A controller egyik feladata, hogy a különböző erőforrásokat (szellemi dolgozók szellemi tevékenységeit) számba vegye, a hozzárendeléseket, a lekötéseket, a terheléseket és az utóbbiak ütemezését tervezze meg, figyelje és értékelje. Készítsen különböző jelentéseket erről a tudásmenedzsernek, illetve a vezetőknek. Ezen folyamatok kontrollja során nem csak erőforrás-gazdálkodásról, hanem a szellemi értékteremtő tevékenységek tervezéséről (Activity Based Budgeting) és kalkulációjáról (Activity Based Costing) is gondoskodni kell. A folyamat így nem spontán módon, hanem tudatosan változik és fejlődik. Mérhetővé válnak a tevékenységek időráfordításai is (lásd: „időráfordítások adatlap”-ot).

### A folyamat architektúrája

A tudásmegosztás eredménye az, hogy a személyes tudásból szervezeti tudás jön, jöhet létre. Ez a tudás inkább a szervezethez és nem az alkotó személyekhez kötődik. A szervezeti szintű tudás nehezen vagy nem reprodukálható, és ezért is a versenyképesség, a versenyelőny egyik fontos tényezője. Ilyen tudásmegosztó és szervezeti tudást teremtő folyamat például a gyógyszer technológia-transzfer folyamata is (6. ábra).

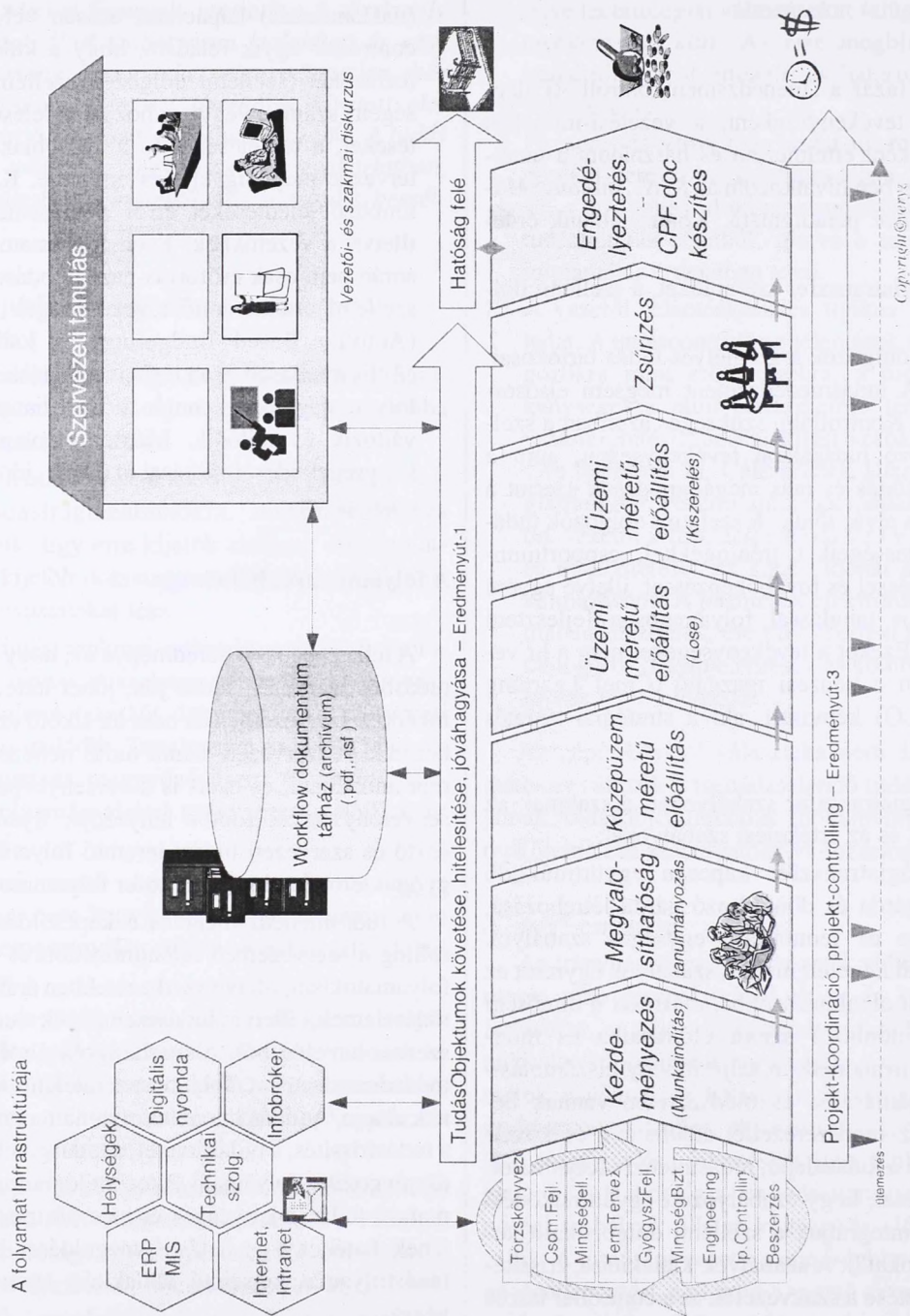
A tudásmenedzment és a kapcsolódó tudáscontrolling a szervezetben felhalmozódott és a szervezeti folyamatokban, illetve szerkezetekben áramló releváns tudáselemek, illetve tudásesemények tudatos, módszeres kezeléséből, összehangolásából áll. Ez a tudásmenedzment folyamatszemplétű koncepciójának alapja. A tudás intenzív folyamat: a tudásteremtés, a tudásfrissítés, a tudásátvitel, a tudásgondozás és a tudásmegosztás folyamata. A technológiatranszfer folyamata, a tudás, a készségek és az erőforrások transzferjének hatékony és hatásos megoldását biztosítja. A tudásfolyamat kétszintű átalakítást (transzformálást) végez:

1. A személyes tudást  $\Rightarrow$  szervezeti tudássá alakítja.
2. A rejtett (tacit) tudást  $\Rightarrow$  kifejezhető (explicit) és átadható tudássá alakítja.

### A folyamat szereplői

A technológiatranszfer széles körű, sokrétű tudást mozgósít a szervezetben. A tudásalapú vállalatokat,

A tudásalapú folyamat és környezete a technológiatranszfer során

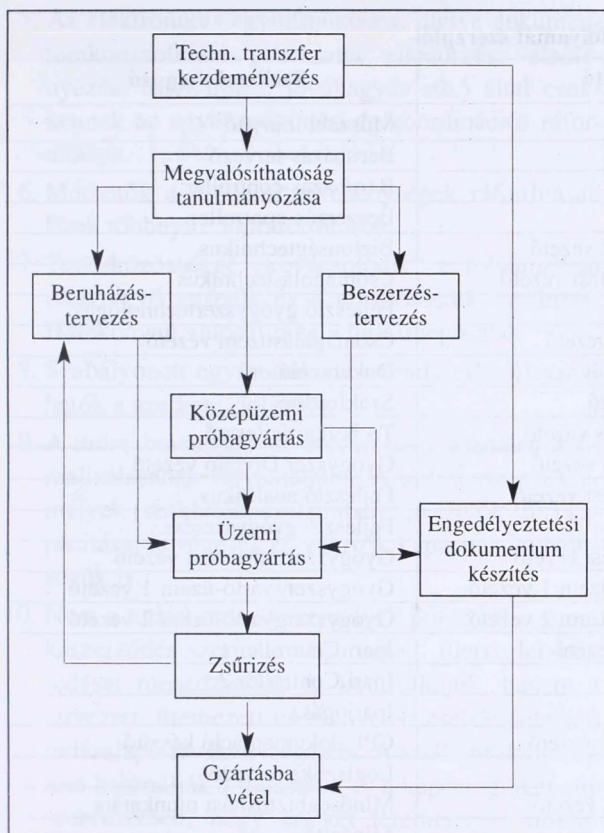


illetve a tudásalapú folyamatokat magasan és jól képzett szakembergárda és vezetés népesíti be. Ők azok, akik személyes kompetenciájukat (tudásukat és képességeiket) felhasználva a vállalati információt tudássá alakítják, formálják, személyes és szervezeti tudássá. Így van ez régidők óta, de nem volt ilyen fokozott

mértékben, mint ma, amikor a tudás az üzleti verseny eszköztárába került. A szellemi dolgozók (tudásmunkások) üzleti dominanciájával lényeges mérföldkőhöz értünk. A szellemi dolgozókat nem kezelhetjük tovább kizárólag „jól képzett személyek”-ként, hanem stratégiai tényezőként kell kezelnünk őket (2. táblázat).

6. ábra

Gyógyszertechnológia-transzfer



A folyamat szervezete

A technológiatranszfer szervezeti egységeken átívelő (cross-functional) folyamat. Integrálja és összehangolja a különböző szervezeti egységek szakembereit és vezetőit. A folyamat szervezete a vállalat funkcionális egységeiből épül. A technológiatranszfer folyamata kétszintű szervezeti egységként funkcionál. Felső szinten van a funkcionális egység vezetője, alsó szinten a szervezeti tag: a szellemi dolgozó. Ez a delegálás, a felelősség és döntéshozás kezelése szempontjából fontos. A szervezeti vezetők széles körű adat, információ és tudásobjektum hozzáférési jogosultságokkal rendelkeznek. Ezáltal látják át és befolyásolják hatáskörük szerint a tudástevékenységeket.

A folyamat tevékenységei

A folyamat tevékenységekből láncolódik. A tevékenységekhez rendelik a vezetőket vagy a szellemi dolgozókat. A workflow előre megtervezett, kény-

szerpályás, kötött folyamat. A vezetőknek és a szellemi dolgozóknak feladatokat oszt ki és vesz vissza, illetve továbbít. Az egyes workflow-tevékenységhez egy vezető, egy vagy több szellemi dolgozó rendelhető, azaz a vezető, illetve a szellemi dolgozó munkahelyi számítógépének a címe.

A folyamat infrastruktúrája

Évente több technológiatranszfer bonyolódik egy gyógyszercegnél. A projektek száma annak többszöröse is lehet. Célszerű olyan infrastruktúrával támogatni a projektmunkát, mely ellátja az alapvető eszközökkel, berendezésekkel, szolgáltatásokkal. Ezek közül: az informatikai alkalmazásokat (ERP, MIS), az irat- és levelezésiktatást, a dokumentumnyomtatást és kötetést, a technikai berendezéseket és szolgáltatásokat, a tárgyaló és bemutató helyiségeket, az internet- és intranetelérést említem, a teljesség igénye nélkül.

Eredményutak

A technológiatranszfer három párhuzamos úton valósul meg:

1. A próbagyártást előkészítő és megvalósító ún. gyógyszer-technológiai ágon.
2. A transzferirányítási (projektmenedzsment) ágon.
3. A tudásobjektum-áramlás, illetve dokumentum-áramlás ágon.

A transzfer főbb mérföldkövei a folyamat fázisok:

- transzfer-, illetve technológiaváltoztatás kezdeményezése,
- megvalósíthatóság tanulmányozás,
- középüzemi méretű gyártás,
- üzemi méretű gyártás – hatóanyag (tabletta és oldat),
- üzemi méretű gyártás – kiserelés (csomagolás),
- zsűrizés,
- hatósági engedélyeztetési dokumentumok kezelése és ügyintézése, kezdési és befejezési pontjai. Ezek be-, illetve kilépési pontok is egyben. A folyamat fázisok folyamatosan vagy szakaszosan, önálló projektekben valósulnak meg.

Kimenetek és hozamok

A gyógyszertechnológia-transzfer három kimenete, a következő hozamokat produkál(hat)ja:

A technológiatranszfer-folyamat szereplői

Technológiatranszfer-folyamat szereplői		
Funkcionális egység	Vezető	Szellemi dolgozó
Belső szolgáltatás	Műszaki vezető	Műszaki irányító
Beruházás	Beruházási vezető	Beruházás-tervező
		Beruházás-controller
Beszerezés	Beszerező vezető	Beszerezés-controller
Biztonságtechnika	Biztonságtechnikai vezető	Biztonságtechnikus
Csomagolásfejlesztés	Csomagolásfejlesztési vezető	Csomagolástechnikus
		Fejlesztő gyógyszertechnológus
Csomagolóüzem	Csomagolásüzem vezető	Csomagolásüzem vezető
Dokumentumkezelés	Dokumentumkezelés vezető	Dokumentátor
Fordító-iroda	Fordító-iroda vezető	Szakfordító
Technikai fejlesztés	Technikai fejlesztés vezető	Technikai fejlesztő
Gyógyszer Divízió	Gyógyszer Divízió vezető	Gyógyszer Divízió vezető
Gyógyszerfejl. Analitika	Gyógyszerfejlesztési vezető	Fejlesztő analitikus
		Fejlesztő gyógyszerész
Gyógyszerfejlesztés	Gyógyszerfejlesztési vezető	Gyógyszerfejlesztési vezető
Gyógyszergyártás 1	Gyógyszergyártó-üzem 1 vezető	Gyógyszergyártó-üzem 1 vezető
Gyógyszergyártás 2	Gyógyszergyártó-üzem 2 vezető	Gyógyszergyártó-üzem 2 vezető
Ipari-controlling	Ipari-controlling vezető	Ipari Controller 1
		Ipari Controller 2
Iparjog	Iparjogi vezető	Iparjogász
Kémiai dokumentáció	CPF dokumentáció vezető	CPF dokumentáció készítő
Logisztika	Logisztika vezető	Logisztika tervező
Minőségbiztosítás	Minőségbiztosítási vezető	Minőségbiztosítási munkatárs
		Minősítő
Minőségellenőrzés	Minőségellenőrzési vezető	Minőségellenőr munkatárs 1
Minőségirányítás	Minőségirányítási vezető	Minőségirányítási vezető
Projektmenedzsment	Divízió vezető	Projektvezető
Regulatory Affairs	Regulatory Affairs vezető	Regulatory Affairs vezető
Technikai fejlesztés	Technikai fejlesztés vezető	Technikai fejlesztő
Telephely 1	Telephely 1 vezető	Telephely 1 vezető
Telephely 2	Telephely 2 vezető	Telephely 2 vezető
Termelésstervezés	Termelésstervezés vezető	Termelésstervező
Engedélyeztetés	Törzskönyvezés vezető	Törzskönyvező
		Törzskönyvezés koordinátor

1. Technológiai kimenet. Matriális-hozam: a legyártott és becsomagolt, minőségi gyógyszer, mely lehet szilárd és folyékony halmazállapotú.
2. Irányítási-döntési kimenet. Menedzsmenthozam: döntések, intézkedések.
3. Immateriális-kimenet. Tudások- és képességek hozama: felkészültebb és jobban együttműködő, tudásmegosztó szakemberek. Új tudás, új technológiai-dokumentumok, új gyártási engedélyek kerülnek a vállalat birtokába, mely jelentős szellemi tőke.

**Eredmények**

1. Rendszerezetté, átláthatóvá és követhetővé válik a technológiatranszfer folyamata és annak összes munkája, a vezetők és a beosztottak egyaránt.
2. A folyamat nem spontán, hanem tudatosan változik és fejlődik. Az együttműködés szabályozottá válik. Követhető és azonosítható a felelősség.
3. A szellemi dolgozók különböző tevékenységeinek szintjén támogatható a komplex feladat lebonyolítása.

4. Az összehangolt tevékenységütemezés javítja a projektütemtervek betartását.
5. Az elektronikus együttműködés, illetve dokumentumkonszolidálás (áttekintés, ellenőrzés, véleményezés, összeállítás, jóváhagyás stb.) által csökkennek az együttműködési és koordinációs ráfordítások.
6. Mérhetőek a szellemi tevékenységek ráfordításai. Ezek többnyire időráfordítások.
7. Tudásközösséggé „kovácsolódik” a folyamatban részt vevő vezetők és a szakemberek együttese. Hatékonyan valósul meg a tudásmegosztás.
8. Szabályozott együttműködési rendszerbe integrálhatók a szellemi dolgozók.
9. A tudás bevonható az erőforrás-kihasználás optimalizálásának folyamataiba. A tudáshordozó személyek (szakértők, szakemberek, vezetők stb.) kapacitásai is végesek és változik kapacitás-lekötöttségük is.
10. Nem a tudáshordozó-személyek potenciális, munkaszerződés szerint nyilvántartott, illetve lekötött tudását menedzseljük és kontrolláljuk, hanem a tervezett, ütemezett és elkövetett cselekedeteiket, tudásalapú tevékenységeiket. A szellemi dolgozók arra használják a tudásukat és a képességeiket egy szervezetben, hogy értéket teremtsenek, hozzáadott értéket.

### Szervezeti tanulás a transzfer során

A technológiatranszfer teljes folyamatát úgy érdemes tervezni, szervezni és koordinálni, hogy a projektek *konceptuális (gondolati) és operációs (működési) tanulást* is megvalósítsanak. A konceptuális tanulás hozama a *know-why*: az ok-okozati kapcsolatok jobb megértése a tudományos módszerek révén. Az operációs tanulás hozama a *know-how*: az elméleti alkalmazás és az eredménynek megfigyelése. Mindkét módszert alkalmazó projektek során a részt vevő szakemberek tudományos megfigyelésekre alapozva vezetnek be változásokat, és produkáltak ismételt eredményeket. Tartós versenyelőny a szervezeti tanulás eredményeiből származik. Peter Senge figyelmeztet: „A tanuló szervezet olyan szervezet, amely járatos az új tudás létrehozásában, megszerzésében és átadásában, valamint viselkedésének az új tudást és felismeréseket tükröző módosításában.”<sup>5</sup>

A technológiatranszfer kapcsán különböző tanulási módok valósulnak meg. Egyéni és csoportos, elektronikus (eLearning) és tantermi, didaktikus és önképző.

Csoportos tanulásként értelmezzük a problémamegoldó teammunkát és a csoportos alkotómunkát is, ahol közös tevékenységgel lehet új felismerésekhez eljutni. Ez egy nagyon fontos, egyedi szelete a szervezeti tudásvagyonnak.

A szellemi dolgozók versenyelőnyt jelentnek egy vállalat számára, versenytényezőként funkcionálnak. Folyamatosan képzett, motivált szellemi dolgozók nélkül sem a fejlett technológia, sem a menedzsment, sem a cégstratégia nem lehet eredményes. Tudatosan menedzseljük, kontrolláljuk és tartjuk kézben a vállalati tudásvagyont, hogy stratégiai és operatív céljaink szerint alakítsuk, befolyásoljuk azt.

### Összefoglalás

A tudáscontrolling kibontakozóban van. A controller számára a tudásalapú, illetve a tudásintenzív tevékenységek, illetve a tevékenységekhez kapcsolódó szellemi dolgozók (knowledge workers) kontrollját jelenti. A controller sokoldalú munkája során olyan értékteremtő folyamatokat tervez és gondoz, melyek nélkülözhetetlenek a szervezeti tudásfolyamatok irányításához. A személyes és szervezeti tudás komponenseit (tudásobjektumok, szellemi dolgozók, szellemi tevékenységek, tudásközösségi kapcsolatok) a szervezeti controllingrendszer részeként tartja számon és koherensen kezeli. Információt szolgáltat a vezetőknek és más döntéshozóknak a szervezeti tudásvagyon összetételéről és változásairól a stratégiai és operatív döntésekhez.

Ikujiro Nonaka – Hirotaka Takeuchi idevágó gondolatával zárom a sorokat:

*„Abban a szervezetben, amely bizonyos kompetenciákkal rendelkezik, a tudás a vállalati szervezeten átáramolva termékekben, szolgáltatásokban és rendszerekben testesül meg.”*

### Lábjegyzetek

- 1 Csajági Dezső: Tudáskezelés a gyakorlatban. (Byte 2001, október)
- 2 Controlling. Világ 2. évf. 1. szám 2003. január 23. ([www.controllingportal.hu](http://www.controllingportal.hu)),
- 3 Buda Szabolcs: Új elemek a vállalkozások beszámoló rendszerében? című cikkben ([www.controllingportal.hu](http://www.controllingportal.hu)) és a Controlling folyóirat (Vahlen Verlag, München/Frankfurt) 2003. március-áprilisi számában
- 4 Michel Foucault: A tudás archeológiája (Atlantisz Kiadó, Bp., 2001, 233 old.)
- 5 Peter Senge: Az ötödik alapelv (HVG Press, Bp., 2000)

## A TANÁCSADÓI PROJEKTEK MEGÍTÉLÉSE

### II.

#### A KULTÚRA HATÁSA A TANÁCSADÁSRA SVÁJC ÉS MAGYARORSZÁG PÉLDÁJÁN KERESZTÜL

Svájc és Magyarország példáján keresztül a szerzők bemutatják, hogy az országok eltérő történelmi fejlődése, kulturális adottságai milyen hatást gyakorolnak a tanácsadás gyakorlatára. Céljuk annak vizsgálata, hogy a svájci és magyar tanácsadók és a tanácsot igénybe vevők közti kapcsolat, a tanácsadói ellátottság, az igénybevett tanácsadási területek között vannak-e eltérések, ezek a különbözőségek mennyiben magyarázhatók kulturális, történelmi okokkal?

A *kultúra* meghatározott csoport által kollektíven osztott értékek, hitek, hagyományok és viselkedési normák rendszere: „A kultúra az emberi gondolkodásmód kollektív programozása, ami megkülönbözteti az egyik emberi csoport tagját a másiktól. A kultúra ebben az értelemben kollektíven vallott értékek rendszere.”[1]

A kultúra mélyen az emberek életében gyökerezik, meghatározzák az anyagi feltételek, a természeti környezet, éghajlat és mindennapi életük, valamint a közösség történelmi tapasztalatai, amely a nemzeteket különbözteti meg egymástól: a különbségek a különböző országok, kultúrák képviselőinek egymással folytatott interakcióiban figyelhető meg. Annak ellenére, hogy a kultúra meglehetősen erős hatást gyakorol a szervezetek és az egész társadalom működésére nehéz azonosítani, és általában a kultúra képviselőiben sem tudatosul. A tanácsadónak tolerálnia kell a tanácsot igénybe vevő kultúráját akkor is, ha az ésszerűtlennek tűnik. Az ügyfele ugyanis az adott társadalmi normákat és hagyományokat öröknek, szentnek és sérthetetlennek tartja, akkor is, ha ez benne nem tudatosult.

Maga a tanácsadó is hasonló problémával szembesül: az ő személyiségét és értékrendjét az a kultúra alakítja, amelyben felnőtt, dolgozik, és aminek polgáiraival nap, mint nap kapcsolatban van. Lehet, hogy

saját magában sem tudatosult, így külföldi, más kultúrájú ügyfeleivel is automatikusan saját értékrendje és normái szerint tárgyal, ami félreértéshez és hatékonyságromláshoz vezethet. „The last think that a fish will discover is water”[2] – gyakran a kultúra az utolsó, amit a tanácsadó, külső szakértő felfedez.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy csak azok az emberek, akik egy ideig más kultúrával is kapcsolatban voltak, kezdik megérteni saját kultúrájukat: „Társadalmi és munkakapcsolatok más kultúrával biztosítják a tükröt, amelyben láthatjuk a saját kultúránkat.”

A jó tanácsadó tudtában van saját kultúrájának, tiszteli és tolerálja a más, sajátjától eltérő kultúrákat, értékeket és hiedelmeket. A kultúra hatását három szinten vizsgáljuk: nemzeti, társadalmi kultúra, a szakmai kultúra, valamint a szervezeti kultúra szintjén.

#### Nemzeti, társadalmi kultúra – a svájci és magyar kultúra összevetése

A nemzeti kultúrát egy adott ország társadalmát jellemző értékek, hitek, viselkedési normák, szokások és tradíciók alkotják. Csak egy nyelvileg és etnikailag homogén országban létezhet egységes nemzeti kultúra, a legtöbb ország „kultúrák mozaikjának tekinthető.” A nemzetközi tanácsadásban nagyon fontos a

kulturális különbözőségek iránti érzékenység, fogékonyság, a saját országában tevékenykedő tanácsadónak is ismernie kell a hazájában együtt élő kultúrákat, és azok eltéréseit.

A svájci lakosság 73,5%-a német, 20%-a francia, 4,4%-a az olasz, 0,92%-a a rétoromán nyelvet beszéli.[3] A többnyelvűség ötletének a XIX. század második felében sikerült tényleges államideológiává válnia: az 1847-es alkotmány nem tartalmazott határozatokat a nyelvekről. A parlamenti vita során hozta fel a francia nyelvű kanton, Waadt képviselője: „Svájc három fő nyelve a német, a francia és az olasz, a szövetség nemzeti nyelvei” – a javaslatot ellenszavazat nélkül elfogadták. Ezzel véglegesen véget vetettek a német nyelv uralkodásának. A francia nyelvű genfiak és waadtiak, valamint az olasz nyelvű tesszíniek számára a helyi önkormányzat és a demokratikus republikanizmus fontosabb politikai értéknek bizonyultak, mint a föltörékvő nyelvi-kulturális nacionalizmus. [4]

Magyarország történetével egyidős a különböző kultúrájú és nyelvű népek együttélése. Szent István Imre herceghez intézett intelmeiben a következőket írja, ezzel útmutatást adva a következő nemzedékeknek: „Mert amiként különb-különb tájakról és tartományokból jönnek a vendégek, úgy különb-különb nyelvet és szokást, különb-különb példát és fegyvert hoznak magukkal, s mindez az országot díszíti, az udvar fényét emeli... Mert az egynyelvű és egyszokású ország gyenge és esendő.” [5] A múlt század közepén a történelmi Magyarország lakosságának mindössze fele volt magyar anyanyelvű. A trianoni békeszerződés következtében az ország területének kétharmada, a nem magyar anyanyelvűek nagy része, a magyarok harmada került országhatáron kívülre. Jelenleg, habár sokféle nemzetiség él hazánkban – a cigány-ethnikumot kivéve – egyik részaránya sem jelentős.

A svájci polgárban mélyen benne él a *demokratikus hagyomány*, a demokratikus öntudat, amely a történelemben gyökerezik. A XV–XVI. századi Svájc városai a humanizmus és a reformáció jelentős központjai (Zwingli Zürichben, Kálvin Genfben tevékenykedik). 1832-ben a liberális kantonok szövetségre lépnek egymással alkotmányuk védelmében. Szabad vallásgyakorlást, laikus államot, állami iskoláztatást követelnek. 1848-ban megalkotják a demokratikus alkotmányt: Svájc központosított kormányzattal rendelkező szövetségi állammá válik, melyben nagy szerep jut a helyi önkormányzatoknak.[6] A svájci ember öntudatos, bele akar szólni a dolgokba, nem akar eltűnni a tömegben. Önmagát és másokat – így a tanácsadók

tevékenységét is – racionálisan ítéli meg: tisztában van saját felelősségével, és azt nem hárítja át másokra. A történelemben a magyarok is öntudattal rendelkeztek, meg volt bennük a lázadó, rebellis szellem. Talán ez segítette megmaradásunkat a történelem viharaiban, és nem engedett beolvadni más népek közé. A huszadik század történelme, a Trianon utáni sokk, a két vesztes világháború, a szovjet elnyomás mintha kicserélte volna a népet: elvesztette öntudatát, pesszimista lett és passzivitásba vonult. Bár tíz éve már újra demokrácia van, a lelki sebek gyógyulásához, a tenni akarás újra-éledéséhez, az egészséges önbizalom és felelősség-tudat kialakulásához sokkal több időre van szükség.

Svájc számára a *semlegesség* hosszú hagyomány-nyal bíró tapasztalat, amely mélyen a köztudatba ivódott. Svájc 1991-ben ünnepelte fennállásának 700. évfordulóját. 1291-ben a három svájci őskanton (Schwyz, Uri, Unterwalden) örök szövetséget kötött a Habsburg uralom ellen. 1648-as vestfaliai békén elismerik Svájc Német-római Császárságtól való függetlenségét – nemzetközi szinten. 1815-ben a bécsi kongresszus kinyilvánítja Svájc függetlenségét és „örök semlegességét”. A svájci alkotmányozó gyűlés új szövetségi szerződést dolgoz ki, amely a 22 kantonnak széles autonómiát ad. A külső és belső semlegesség biztosította a határon átcsapó, rokon vallású, nyelvű és kultúrájú elemekkel szemben a politikai nemzetakarattal elsődlegességét, mérsékelte a belső vitákat, távol tartotta Svájctól a konfliktusokat: az első és második világháborúban is sikerült megőriznie semlegességét. A XVI. századtól a XX. század közepéig Svájc a nagyhatalmi érdekek metszéspontjában állt: elválasztotta és összekötötte a három legjelentősebb európai nyelv- és kultúrkört. A rivalizáló hatalmak Svájcot kiszámítható, stabil, biztonságot és békét elősegítő tényezőnek tartották az európai egyensúlyban. 1945 után számos nemzetközi szervezet székhelye, jelentős diplomáciai események színhelye (Vöröskereszt kezdeményezője, Genfi Konvenció letéteményes állama). A legtöbb világviszonylatban vezető tanácsadó vállalat Svájcban állította fel székhelyét. Igen magas Svájcban a „tanácsadó-sűrűség”, vagyis a vállalati tanácsadók egymillió lakosra jutó száma. Már 1991-ben Svájc dicsekedhetett a legnagyobb tanácsadó-sűrűséggel világviszonylatban: 307. Ez több mint kétszerese volt a franciaországi, három és félszerese az olaszországi értéknek.[7] A tanácsadó-sűrűség tovább nőtt: 1994-ben 314-re, 1997-ben 357-re, 2001-ben elérte a 442,6 vállalati tanácsadó / millió lakos értéket.[8] Magyarországon ez az arány 2002-ben 294,4 volt.[9]

## Szakmai kultúra szintje

Az adott szakma képviselői által vallott szakmai kultúrát befolyásolja a szakmai képzettség és gyakorlat, a szakma szervezeti és nemzeti határokon átvívelő közös jellemzői. Az ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes – Menedzsment Tanácsadó Szervezetek Nemzetközi Tanácsa) célja és küldetése hogy a vezetési tanácsadást az egész világon egységes standard szerint végezzék: az ügyfeleket hites menedzsment-tanácsadók szolgálják. [10] A hites menedzsment-tanácsadónak megfelelő tapasztalata, kompetenciája és függetlensége van a tanácsadói munka végzésére, és betartja a CMC (Certified Management Consultants) etikai és szakmai standardját. 1991-es torontói kongresszuson közös tanácsadói tudásanyagra (Unifying Body of Knowledge) vonatkozó határozatot fogadtak el. E szerint a tanácsadóknak ismerniük kell:

- a tanácsadási szakmát (tanácsadás története, célja, szervezete, szakmai kódexe, szakmai etikája),
- a tanácsadó és az ügyfél kapcsolatát (hogyan lehet az ügyfél igényeit megérteni, felismerni az ügyfél vezetőivel való kapcsolattartásának módjait, az ügyfélszervezet belső kultúrájának kezelése, konfliktus kezelése, ügyfelekkel való kapcsolattartás),
- a tanácsadási folyamatot (pl. hogyan kell a projektumot előkészíteni, a szerződést megkötni, a megállapodást lebonyolítani stb.),
- a menedzsmentfunkciókat (pl. üzleti tervezés, szervezés, vezetés, controlling, irányítás),
- a menedzsmentfolyamatokat (pl. cél kijelölés, szervezetelemzés és fejlesztés, motiváció és személyzetfejlesztés stb.).

A Svájci Vállalati Tanácsadók Szövetsége (Asco) fontosnak tartja a minőségbiztosítási folyamatot: a tanácsadó cégek tanúsítása mellett 6 éve (1997) vezette be az egyének tanúsítását (CMC). Jelenleg 42-en rendelkeznek a címmel. ([www.asco.ch](http://www.asco.ch))

Magyarországon a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége (VTMSZ) keretében működik a CMC szekció. Az első hat tanácsadó 1994-ben szerezte meg a címet. 1999-ben 109-en [11], jelenleg (2003) 141-en rendelkeznek CMC minősítéssel. ([www.vtmsz.hu](http://www.vtmsz.hu))

A nemzetközileg elismert minősítést, mely tanúsodik a megfelelő szakmai ismeretekről és a szakmai etikai elvek elfogadásáról – a svájci adatok, valamint a B-A-Z megyében végzett felméréseink tanulsága sze-

rint a tanácsadóktól még nem követelik meg, de Magyarországon lényegesen jelentősebb, mint Svájcban: a hites menedzsment-tanácsadó sűrűség (1 millió főre jutó CMC címmel rendelkezők száma) Magyarországon 13,84 Svájcban mindössze 5,81 CMC/millió fő.

## A szervezeti kultúra szintje

A szervezeti kultúra a szervezeti tagok által osztott alapvető előfeltevések, hiedelmek és értékek rendszere, amelyek segítségével meghatározzák önmagukat és környezetüket. Az előfeltevések, hiedelmek és értékek különféle szervezeti rituálékban, szimbólumokban és tárgyakban jelennek meg. [12] A vezetési tanácsadónak minél előbb meg kell ismernie ügyfele szervezeti kultúráját, máskülönben idegennek tarthatják, aki nem ismeri, hogy valójában hogyan mennek a dolgok, és hogyan kell viselkedni, akinek jelenléte éppen ezért irritáló. Az 1. táblázat azt mutatja, hogy a három jellegzetes vezetői magatartás (autokrata, liberális és demokrata) esetében milyen tanácsadói magatartás tűnik sikeresnek különböző tanácsadási feladatok esetén. A táblázatban o jelöli a „szürke eminenciás” szerepű tanácsadói magatartást („a javaslat valójában az ügyfélnek jutott az eszébe”), + jelöli az egyenrangú felet, és +++ jelöli a meghatározó szakértőt.

1. táblázat

Célszerű tanácsadói magatartás különböző vezetési stílusok esetén

Tanácsadási feladatok	Autokrata	Liberális	Demokrata
	Vezetési stílus		
Vállalatirányítási rendszer	O	+	+
Stratégia, reorganizálás	O	+	+
Projektmenedzsment	O	+	+
A változás menedzselése	O	+	+
Marketing, terméktervezés	+	+	+
Kutatás, fejlesztés	+	+	+
Beszermzés	+	+	+
Termelés-szervezés és irányítás	+	+++	+++
Logisztika	+++	+++	+++
Humánpolitika	O	+	+
Pénzügyek menedzselése	+	+++	+++
Információrendszer szervezés	+++	+++	+++
Beruházás, gyárfejlesztés	+	+	+
Vagyonértékelés	+++	+++	+++
Auditálás	+++	+++	+++

Forrás: Hoványi, 1997 [13]

A tanácsadó magatartásának „szabadságfokát” befolyásolja, hogy milyen magatartású (stílusú) ügyféllel ül szemben, illetve milyen konkrét kérdésben fordul hozzá. A jó tanácsadó jó pszichológus is egyben: meg kell állapítania, hogyan lehet a konkrét helyzetben, az adott ügyfélnek leghatékonyabban eladni a javaslatot.

### Megfigyelések, következtetések

A svájci tanácsadási gyakorlatot egy 1997-es felmérés [14] alapján mutatjuk be, amely 120 – nem reprezentatív mintavétellel kiválasztott – 50 főnél többet foglalkoztató vállalat felső vezetőjével vagy magasabb beosztású munkatársával készített interjúk alapul.

A magyarországi tanácsadási gyakorlatot a Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézete által Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 2001-ben készített kérdőíves felmérés eredményei alapján mutatjuk be. A felmérésben 362 reprezentatív mintavétellel kiválasztott B-A-Z megyei székhelyű vállalkozás, valamint 83 tanácsadó cég vett részt. A minta tevékenységi kör és területi megoszlás szerint reprezentatív. [15] [16]

Mivel a svájci felmérés alapjául szolgáló minta nem reprezentatív, a magyarországi felmérés Borsod-Abaúj-Zemplén megyére korlátozódik és a vizsgált vállalatok köre sem egyezik meg teljesen, így a nemzetközi összehasonlítás maradéktalanul nem biztosítható. A tanácsadó és a tanácsot igénybe vevő kapcsolatában a nemzeti sajátosságokra és különbségekre, valamint tendenciákra következtethetünk a rendelkezésre álló adatokból.

### A szakmai kompetencia megítélése

A kérdésre adott válasszal a tanácsot igénybe vevő értékelheti, hogy a tanácsadó milyen szakmai és üzleti ismerettel rendelkezik, milyen gyorsan mélyedt el a problémában, és jutott megoldásra. A skála a „világos-egyértelmű” problémaazonosítástól „az úgynevezett szakértő gyenge lábakon áll” kategóriáig terjedt. A svájci felmérés eredménye: a válaszadók 40,2%-a

jónak, 31,5%-a kielégítőnek és 28,3%-a rossznak minősítette a tanácsadó szakmai kompetenciáját. A 2. táblázat bemutatja, hogy a B-A-Z megyei tanácsadást már igénybe vett 115 vállalkozás hogyan ítéli meg a tanácsadó kompetenciáját utólag sikeresnek, illetve sikertelennek minősített projektek, multinacionális tanácsadó cégek valamint kisebb méretű tanácsadók esetén.

1-es érték jelentése: teljesen elégedetlen – mást is lebeszél arról, hogy hozzá forduljon; 5-ös érték jelentése: maximálisan elégedett a tanácsadó kompetenciájával, máskor is bátran hozzá fordul segítségért.

A magyarok pozitívabban ítélik meg a tanácsadó szakmai kompetenciáját, mint a svájciak. Utólag sikeres projektek esetén teljesen elégedettek a tanácsadó kompetenciájával, sikertelen projektek esetén is

2. táblázat

A tanácsadó szakmai kompetenciájával való elégedettség

Értékelés	Sikeres tanácsadási projekt %	Sikertelen tanácsadási projekt %	Multinacionális tanácsadó %	KKV Egyéni tanácsadó Egyéb %
1	0,0	4,9	4,8	1,4
2	0,0	29,3	0,0	0,7
3	5,9	41,5	33,3	7,1
4	36,3	19,5	38,1	39,7
5	57,8	4,9	23,8	51,1
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0

majdnem közepesen elégedettek, tehát bár kétségtelenül hozzájárul, de nem ez a sikertelenség legfőbb oka. A helyi igényeket jobban ismerő, az erős versenyben ügyfeleik kegyeiért harcoló, érdekeit maximálisan szem előtt tartó, rugalmas, kisebb méretű tanácsadókkal elégedettebbek: kompetenciájukat 90,8% jónak tartja. Az igénybe vett multinacionális tanácsadó cég kompetenciájával 61,9% elégedett.

A svájciak is pozitívan ítélik meg a tanácsadók kompetenciáját: a válaszadók mintegy 72%-a elégedett volt a tanácsadójával, de kritikusabban szemlélik, és több mint negyedük (28,3%) meg is kérdőjelezte a tanácsadó kompetenciáját.

Meg kell jegyezni, hogy a tanácsadókkal szemben kritikus szemléletmód csak részben magyarázható kulturális adottsággal. Érdemes megvizsgálni, hogy milyen területen vesznek igénybe külső szakértőt, ugyanis vannak olyan területek, ahol a tanácsadó szakmai kompetenciája korlátlanul érvényesülhet, azt nem vonják kétségbe (pl. információs rendszer szervezése,

pénzügyek menedzselése, vagyoneértékelés, auditálás, termelés-szervezés, irányítás). Ugyanakkor pl. humánpolitikai tanácsadásnál, reorganizálásnál, változás menedzselésnél, ahol a tanácsadó javaslata konkrét személyeket érint, már kritikusabban szemlélik tevékenységét. [17]

### A tanácsadási teljesítmények jelenbeli és jövőbeli súlypontjai

A vizsgált 120 svájci 50 főnél többet foglalkoztató vállalat közül 92 (77%) már legalább egyszer igénybe vette tanácsadó szolgáltatását.

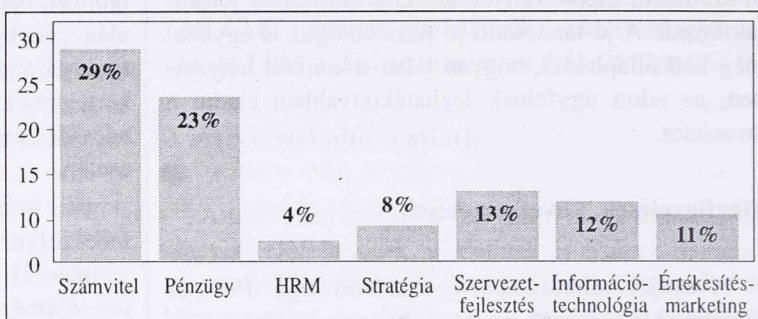
Svájcban főként olyan területeken veszik igénybe külső tanácsadó szolgáltatását, amely a tanácsadók és a tanácsot igénybe vevők együttműködésére épít. (1. táblázat + területek, pl. vállalati stratégia, reorganizálás, változásmenedzselés, marketingterületek.) Ennek oka, hogy a konjunkturális helyzet a '90-es években sok helyen vezetett átszervezéshez, restrukturáláshoz. Ez az oka, hogy a legtöbb tanácsadás szervezeti változtatásokra irányult. Ezek céljai: a költségsökkentés, a minőségjavítás, a megrendelések átfutási idejének és az innovációs folyamatok lerövidítése. A jövőben – a megkérdezett vállalatok válaszai alapján – előreláthatólag tovább nő az olyan tanácsadás iránti igény, amely a tanácsadók és tanácsot igénybevevők közti nagyobb együttműködésre épít (pl. marketing, fogyasztóval való kapcsolat menedzselése, globalizálás, innovációk és környezet menedzselése...) Ezekon a területeken a tanácsot igénybe vevők kritikusabban, racionálisabban ítélik meg a tanácsadót, mint ott, ahol a tanácsadó szakértelme korlátlanul érvényesülhet.

Az 1. ábra az igénybe vett tanácsadási területek megoszlását mutatja a szolgáltatást már igénybe vett 115 Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalat válaszai alapján:

A legfontosabb igénybevételi terület a *számvitel* és *pénzügy*. A pénzügyi-könyvviteli tanácsadók rutinból oldják meg azokat a problémákat, amelyekkel a vállalatok akár hetekig is küszködhetnek. Értékelik a vállalatok pénzügyi helyzetét, azt, hogy a könyvviteli rendszer megfelelő elvek alapján épül e fel, vezetik a vállalkozások könyveit, elkészítik a törvényben előírt

1. ábra

Igénybe vett tanácsadási szolgáltatás területenként

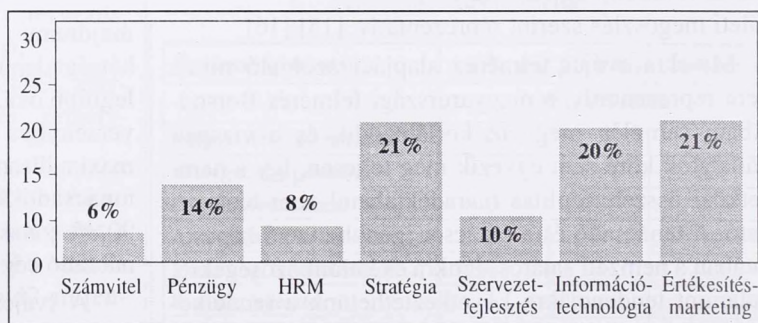


bevallások határidőre, adótanácsadást nyújtanak stb. Az adózási rendszer és a jogszabályok gyakori változása tovább növeli a külső szakértő bevonása iránti igényt. Borsod-Abaúj-Zemplén megyében főként olyan területeken vették igénybe külső tanácsadó szolgáltatását, ahol a tanácsadó szakértelme korlátlanul érvényesülhet (1. táblázat +++ területek): számvitel, pénzügy, információtechnológia részaránya 64%, így szakértelmét nem kérdőjelezzik meg.

A 2. ábra az igénybe nem vett, de tervezett tanácsadási szolgáltatás megoszlását mutatja területenként a szolgáltatást már igénybe vett 115 B-A-Z megyei vállalkozás válaszai alapján:

2. ábra

Az igénybe nem vett, de tervezett tanácsadási szolgáltatás területenként



Magyarországon eltérő az alaphelyzet, de hasonló tendenciák mutatkoznak, mint Svájcban a 90-es évek második felében: növekszik azoknak a területeknek a részaránya, amely a tanácsadó és a tanácsot igénybe vevők közti nagyobb együttműködésre épít (pl. stratégia, értékesítés, marketing). Az informatikai tanácsadás jelentősége messze alatta marad a svájci adatoknak. (Meg kell jegyezni, hogy a 2001-es 12%-os részarány vélhetően alulreprezentált, ugyanis az informatikai tanácsadás jelentős része a pénzügyi és

adminisztratív rendszerek kialakításakor merül fel.) Felmérésünk azt mutatja, hogy az információtechnológiai tanácsadás iránti igény jelentős növekedése várható. A felmérések alapján megállapítható, hogy Magyarország – habár néhány éves időbeli csúszással – de követi Svájc példáját.

### A „megoldásra orientáltság” megítélése

A „megvalósításra orientáltság” azt fejezi ki, hogy a tanácsadó javaslatai milyen mértékben kerültek megvalósításra. A svájci felmérés szerint a tanácsot igénybe vevők 25%-a ítélte közvetlenül, 55,4%-a részben megvalósíthatónak, és 19,6%-a megvalósíthatatlannak a javaslatot. A 3. táblázat bemutatja, hogy a B-A-Z megyei tanácsadást már igénybe vett 115 vállalkozás mennyire volt elégedett a kapott javaslat alkalmazhatóságával utólag sikeresnek, illetve sikertelennek minősített projektek, multinacionális tanácsadó cégek, valamint kisebb méretű tanácsadók esetén.

1-es érték jelentése: a valóságtól elrugaskodott, gyakorlatban egyáltalán nem volt megvalósítható a javaslat;

3-as érték jelentése: gyakorlatban részben megvalósítható javaslatot kaptak;

5-ös érték jelentése: megoldásra orientált, gyakorlatban közvetlenül alkalmazható volt a javaslat.

alkalmazhatónak ítélte a javaslatot – a multinacionális tanácsadók javaslatának megoldásra orientáltságával mindössze 45,4% elégedett.

A svájciak kritikusan szemlélik tanácsadójuk teljesítményét: a válaszadók mintegy negyede (19,6%) teljesen használhatatlannak ítélte a javaslatot, és a középső érték lényegesen nagyobb súlyt kap: racionálisabbak, jobban elismerik a részbeni használhatóságot. A svájciak sok esetben a javaslat kritika nélküli elfogadása illetve nyílt elutasítása helyett gyakran nyilatkoztak így: „tulajdonképpen csak keveset lehetett közvetlenül megvalósítani, sokkal inkább az ötletek adtak új impulzusokat”, vagy „csodáltam a tiszta és világos eljárásokat, a jövőben sokkal inkább az eljárásmódot, mint a javaslatot fogom a probléma megoldásához felhasználni”.

### Az ár/teljesítmény viszony megítélése

Az ár és teljesítmény összevetése nem könnyű feladat, hiszen a tanácsadás konkrét eredménye nem mindig számszerűsíthető, és nem biztos, hogy közvetlenül a projekt befejezése után jelentkezik, ezért a szubjektivitásnak viszonylag nagy szerepe van. Svájcban a megkérdezett vállalatok 25%-a jónak, 42,4%-a tisztességesnek, 32,6%-a rossznak ítélte az ár/teljesítmény viszonyt. A 4. táblázat összefoglalja, hogy a B-A-Z megyei vállalkozások hogyan ítélik meg az ár/teljesítmény

3. táblázat

A tanácsadás eredményeinek használhatósága

Értékelés	Sikeres tanácsadási projekt (%)	Sikertelen tanácsadási projekt (%)	Multinacionális tanácsadó (%)	KKV, egyéni tanácsadó, egyéb (%)
1	0,0	17,8	9,1	1,4
2	0,0	33,3	9,1	3,5
3	13,2	42,2	36,4	16,7
4	43,4	4,4	22,7	42,4
5	43,4	2,2	22,7	36,1
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0

Magyarországon a tanácsadás sikerességének fokmérője a megoldásra való orientáltság: a sikeresnek ítélt projektek túlnyomó többségét (86,8%-át) a gyakorlatban közvetlenül használhatóknak, míg a sikertelenek 51,1%-át a valóságtól elrugaskodottnak vélték (pl. nem veszi figyelembe a vállalat sajátos helyzetét: kultúráját, hagyományát, image-ét...). A kisebb méretű, helyi igényeket jobban ismerő tanácsadók javaslataival elégedettebbek: több mint háromnegyed részük (78,5%) a gyakorlatban közvetlenül

viszonyt utólag sikeresnek, illetve sikertelennek ítélt projektek, multinacionális tanácsadó cégek, valamint kisebb méretű tanácsadók esetén.

1-es érték jelentése: pénzkidobás volt, a kapott szolgáltatás egyáltalán nem érte meg az árát;

5-ös érték jelentése: jó befektetés volt, a tanácsadási szolgáltatás megérte az árát.

A sikeresnek ítélt projektek túlnyomó többsége 85,6%-a – függetlenül a díj nagyságától – megérte az árát, jó befektetésnek minősítették. A sikertelen tanácsadást igénybe vevők 61,4%-a szerint akármennyibe került, pénzkidobás volt a szolgáltatás. Az alacsonyabb áron dolgozó, kisebb méretű tanácsadó szolgáltatását igénybe vevők mintegy háromnegyed része (74,5%) szerint a kapott szolgáltatás megérte az árát, a magasabb áron dolgozó, komplex szolgáltatást nyújtó multik esetén ez az arány csak 52,4%.

**A tanácsadói szolgáltatások értékelése  
a kifizetett díjazás jogosságát tekintve**

Értékelés	Sikeres tanácsadói projekt (%)	Sikertelen tanácsadói projekt (%)	Multinacionális tanácsadó (%)	KKV, egyéni tanácsadó, egyéb (%)
1	0	27,3	9,5	0,7
2	1	34,1	14,3	2,8
3	13,5	29,5	23,8	22,0
4	40,4	2,3	28,6	39,0
5	45,2	6,8	23,8	35,5
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0

A svájciak lényegesen kisebb része volt maradéktalanul elégedett, viszont nagyobb aránya minősítette tisztességesnek az ár/teljesítmény viszonyt, mint Magyarországon. A svájciak józanok, takarékosak: tisztában vannak, hogy mire adják ki a pénzt, sokan a honoráriumokat a szakmában szokásos mértékűnek vélték – habár nem mindig elégedettek maradéktalanul az ár-teljesítmény viszonytal, azt alapvetően nem vitatták.

### Összefoglalás

Az országok eltérő történelmi fejlődése, kulturális adottságai, állampolgárainak mentalitása befolyásolja az elvárásokat a tanácsadóktól, valamint az igénybe vett tanácsadók tevékenységének megítélését.

Svájcnak sikerült megóvnia 1815-ben kinyilvánított semlegességét, amely távol tartotta a történelem véres konfliktusaitól, és elősegítette a sajátos svájci nemzeti öntudat kialakulását. Svájc számára a demokrácia sem új keletű, gyökerei több évszázadra nyúlnak vissza. 1848-ban a demokratikus alkotmány megalkotásával hivatalosan deklarálták, és azóta is megőrizték a demokratikus hagyományt, amely mélyen benne él a svájci polgárban. A svájci ember öntudatos, racionális, tud dönteni, és a döntése következményeiért felelősséget vállal, azt nem hárítja át másokra.

Magyarországhoz nem volt ilyen kegyes a történelem, nem sikerült távol maradnia Európa és a világ konfliktusaitól. A 150 éves török, majd a Habsburg elnyomás után, az 1867-es kiegyezéssel megteremtették a demokratikus fejlődés alapjait. A XX. század történelme: a két vesztes világháború és a trianoni sokk előbb az egészséges nemzeti öntudattól, majd a szovjet elnyomás a demokráciától fosztotta meg a népet: a szovjet típusú „atyáskodó állam” ideológiája össze-

4. táblázat egyeztetetetlen a sorsát maga irányító, döntése következményeiért felelősséget vállaló, öntudatos polgárral. Az 1989-es rendszerváltozás ismét megteremtette a demokratikus fejlődés alapját, de a lelkekben lezajló rendszerváltozáshoz hosszabb időre van szükség.

Az empirikus felmérések azt mutatják, hogy a magyarok főként olyan területeken veszik

igénybe tanácsadó szolgáltatását, ahol szakértelme korlátlanul érvényesülhet: nem vonják kétségbe kompetenciáját, a javaslatot közvetlenül megvalósíthatónak ítélik, elégedettek a szolgáltatás árával és a kapott teljesítménnyel. Megyénk vállalkozásai főként kisebb méretű tanácsadók szolgáltatását veszik igénybe, akik jól ismerik a helyi igényeket, és a felmérésünk azt mutatja, hogy a multinacionális cégeknél jobban meg tudnak felelni ennek.

Svájcban a tanácsadói piac érettebb, nagyobb hagyományokkal rendelkezik, mint nálunk. Főként olyan területeken veszik igénybe tanácsadó szolgáltatását, mely a tanácsadók és igénybe vevők együttműködésére épít. A svájciak racionálisabbak, kritikusabban szemlélik tanácsadójuk teljesítményét. Alapvetően elégedettek a szakértő teljesítményével, de kritika nélkül és maradéktalanul kevésbé fogadják el. A tanácsadók tevékenységét józanabban ítélik meg, jobban elismerik és értékelik a részeredményeket.

### Felhasznált irodalom

- 1 G. Hofstede (1981): „Culture and organisations” in International Studies of Management and Organisation, No 4.
- 2 Milan Kubr (2002): Management consulting. A guide to the profession, ILO Geneva
- 3 Franz Schultheis (1995): Svájc többnyelvű, de az átlag svájci nem, Élet és Irodalom, okt.
- 4 Urs Altermatt (1994): Svájc – az európai modell? Régió, 2.
- 5 Árpád kori legendák és intelmek. Szépirodalmi Könyvkiadó, Budapest, 1983
- 6 Alois Riklin (1992): A svájci semlegesség funkciói. História, 5-6. szám
- 7 André C. Wohlgemuth (1996): Unternehmensberatung ist eine komplexe Dienstleistung. IO Management, 7-8.
- 8 Andre C. Wohlgemuth CMC (2002): Konsolidierung und Rückbesinnung auf das Bewährte. Unternehmensberater 4.
- 9 Poór József (2003): A vezetési tanácsadás európai és hazai trendjei (2001-2002). Vezetéstudomány, 5. sz.
- 10 Poór József (1995): A „hites menedzsment tanácsadó”-i cím jellemzői és magyarországi bevezetésének lehetőségei. Vezetéstudomány, 1. sz.

11. A Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetségének Hírlevele, 1999
12. *Bakacsi Gyula – Balaton Károly – Dobák Miklós – Máriás Antal* (1995): *Vezetés-szervezés II.* Aula Kiadó
13. *Hoványi Gábor* (1997): *Menedzsment tanácsadás.* Pécs, Janus Pannonius Tudományegyetem
14. *Marc A. Woog – Brian Rüeger* (1997): *Die Unternehmensberatung im Umbruch.* IO Management 11.
15. *Pelczné Gáll Ildikó – Szadai Ágnes* (2003): *Az üzleti tanácsadási tevékenység Borsod-Abaúj-Zemplén megyében.* Vezetéstudomány, 6. sz.
16. *Pelczné Gáll Ildikó – Szadai Ágnes* (2003): *Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű, tanácsadó cégek jellemzői, fejlődési lehetőségeik.* Vezetéstudomány, 7-8. sz.
17. *Pelczné Gáll Ildikó – Szadai Ágnes* (2003): *A tanácsadói projektek megítélése.* Vezetéstudomány, megjelenés alatt.
18. *Dannerer Mónika* (1992): *Svájci sajtóosságok.* (Kultúra, viselkedés, kommunikáció – szerk: Hidasi Judit, KJK)

# KÖNYVISMERTETÉSEK

*Borgulya Istvánné –  
Barakonyi Károly*

## VÁLLALATI KULTÚRA

*Nemzeti Tankönyvkiadó,  
Budapest, 2003*

A szervezeti teljesítőképesség egyik feltétele azoknak a kulturális jellemzőknek feltárása, pozitív befolyásolása, amellyel a szervezetek hatékonysága hosszú távon is fenntartható. A kultúra meghatározásában többféle megközelítéssel találkozunk, azokat a vezetési fel fogás általában három szintbe sorolja: a) nemzeti, b) vállalati/ szervezeti, c) ágazati/iparági. Sajátos megjelenési forma a globálisnak is nevezhető szervezeti kultúra, amelyre azonban a nemzeti kultúrák nyomják rá bélyegüket.

A nemzeti kultúrák jellemzik a munkaszervezeteket is. A szervezetekben egyfajta társadalmi minta is megjelenik, ezeknek sajátos értékei, ideológiái, hitrendszerei vannak. A szervezet mint kultúra kifejezések már az 1950-es években megjelentek. Emlékeztet pl. Gareth Morgan szervezeti kultúra monográfiája.<sup>1</sup> A szervezeti kultúra amerikai kutatásának kezdetei az 1960-as évekre nyúlnak vissza. Az érdeklődést három tényező váltotta ki: a) a japán versenytársak oldaláról érkező kihívások, b) a nyugati (főleg amerikai) ipar gazdasági talpraállítási igyekezete, c) a nem hatékony szervezeti működés meghaladására irányuló alternatív szervezet-átalakítási kísérletek. A szervezettel kapcsolatos kutatások so-

rán megállapították, hogy a nemzeti-etnikai és a szervezeti kultúrák között szükséges ezek homogenitását/inhomogenitását is tekintetbe venni. Minél egységesebb egy kultúra egy országon (nemzeten) belül, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy ennek hatása erősen visszatükröződik a szervezeti kultúrában. A nemzeti-etnikai (összefoglalóan a befogadó) és a szervezeti kultúra közötti rendszeres vizsgálata jegyében került sor annak idején a kérdés legnagyobb terjedelmű empirikus vizsgálatára az Egyesült Államokban, az IBM-nél. A kutatás alapvető kérdése volt, hogy egy multinacionális és terjeszkedő vállalatcsoport különböző országokban működő vállalatai, ki- rendeltségei munkájában milyen befolyással van a helyi, nemzeti kultúra. A kutatást az is motiválta, hogy a mégoly sikeres vezetési módszerek, és/vagy erős vállalati kultúrák receptjei átvehetőek, hasznosíthatók ezen eltérő kultúrákban. Elsődlegesen a bevált és sikeres amerikai vezetői módszerek, vállalatvezetési gyakorlat Amerikán kívüli bevezetéséről és bevalásáról volt szó, Európában vagy másutt a világban, az amerikaiétól erősen eltérő környezetben. A Hofstede nevével fémjelzett vállalatkutatás azóta jelentős mértékben kritika és új megközelítések tárgya lett. Változatlan azonban, hogy a vállalati kultúra a globális megfigyelések tárgya, az eredményesség érdekében, mint egyik tényező, többoldalúan kutatott. Ily módon az eredményre törő szervezet stratégiaalkotásának részeként is kezelhető. E körben a hazai kutatások is a hatvanas évekre nyúlnak vissza, a számos részfeldolgozás ellenére a

teljes hazai szemléletű áttekintés eddig váratott magára.

A pécsi egyetem stratégiai alkotóközössége új kötetében a teljességet tükrözve foglalják össze a vállalati kultúrával összefüggő eddig összegezhető megállapításokat. A Borgulya Istvánné és Barakonyi Károly szerves kapcsolatban korábbi munkáikkal, integrált módon közelítenek a sokrétű témakörhöz. Megközelítésük a stratégiailag is értékelhető kulturális mechanizmusok alapjait, érvényesülésük módját, befolyásának mértékét és kezelhetőségének lehetőségeit mutatják be. A szakmailag igényes munka számos kiadvány után az eddig legteljesebb képet nyújtja a vállalati kultúra összefüggéseinek és értékelhetőségének. A fő fejezetek (Mi a vállalati kultúra, A vállalati kultúrát befolyásoló tényezők, A vállalati kultúra megnyilvánulása, A vállalati kultúra és a kommunikáció, A vállalati kultúra megismerése, megváltoztatása, Vállalati kultúrák nemzetközi összehasonlítása, Kultúratömbök, Hazai vállalati kultúra) magas színvonalú szakmai nyelvezettel, de olvasmányosan és didaktikusan vezetik az olvasót a kiterjedt tárgykörben. A szakmai pedagógia igen jól érvényesül a kötetben, ami ezzel a tanulást az összefüggéseken át alkotó elsajátítássá segíti. A jellemző táblázatok a rendszerelvű megközelítést jól kísérik, az esetbemutatók az aktualitáson túl a vállalati kultúra jövőt is meghatározó befolyását, távlatokban is követhető hatását, ezzel értékét erősítik. Szerzőink a vállalati kultúra körét sajátos, rendszerelvű megközelítésben dolgozzák fel, amely során egyértelműen kifejtett

<sup>1</sup> Gareth Morgan: *Images of Organization*. Sage Publications, 1986.

explicit elméleteket, osztályzó elméleteket, magyarázó és axiomatikus deduktív elméleteket alkalmaznak. A fejezetek belső hierarchikus felépítésében a leíró, adatszint-réteg, a hipotetikus réteg: a modellek és a metaréteg szerepel, amely az empirikus kutatásokra vonatkozó metodológiai szintje. Ily módon a kötet elméletileg/gyakorlatilag olyan tényleges eszköze a stratégiaalkotásnak, ami minden szervezet eredményességéhez hozzájárul. Figyelemreméltó a munka nemzetközi összehasonlító része, a kultúratömbök célorientált megismertetése, amellyel a globális gazdaságban a globalizálódó szervezetek mindenütt találkozhatnak.

Az átalakult magyar gazdaság és vállalatai multikulturális közegben működnek. Ez a multikulturalitás egyre erőteljesebben érvényesül, amit a stratégiaalkotásban értékelni, a vállalati kultúrában érvényesíteni szükséges. Ezért a vállalati kultúra eszközszerében kötelező érvénnyel alkalmaznunk kell a tudományos módszerek szigorát, mégpedig a lehető legszélesebb skálán, annak érdekében, hogy a leggyorsabban eljussunk a szervezet eredményességét segítő alkotó vállalati kultúrához. Ehhez nyújt jól strukturált eszközt Borgulya Istvánné és Barakonyi Károly műve, a Vállalati kultúra.

Krisztián Béla

*Szegő Krisztina*

## HADITUDÓSÍTÓK A XX. SZÁZADBAN

*Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi  
Egyetem, 2004*

Többszörösen is érdekes, és többszörösen is hiánypótló mű. Érdekes, mert szakszerűen kimun-

kált, jól rendszerezett, a lényegét kiválóan láttató betekintést ad a haditudósítás műfajának kialakulásába és kiteljesedésébe, és a haditudósítók tényleges tevékenységébe a kezdetektől az ezredvégi háborúig. Érdekes, mert mindezt a gyakorlatból vett tényanyag szemelvények felsorakoztatásával illusztrálja, és úgy adja elő, hogy az a laikus olvasó érdeklődését is megragadja. Érdekes, mert a könyv második része olyan haditudósítók arcképcsarnokával szolgál, akik túlnyomó többsége a XX. század ismert, sőt kiemelkedő személyisége volt. Ezeket az embereket elsősorban nem is haditudósítóként ismertük meg, hanem más intellektuális – nagy részüket irodalmi vagy képzőművészi – teljesítményükért, és most a legtöbbször Szegő Krisztina könyvéből tudhatjuk meg, hogy haditudósítóként is figyelemre méltó szerepet töltek be. Ízelítőül néhány név közülük: Mednyánszky László, Rippl-Rónai József, Edgar Wallace (a klasszikus krimi írók egyik legnagyobbika volt), John Dos Passos, Oskar Kokoschka. Érdekes és főként meggondolkodtató, mert segít megérteni, valójában mi szükség is van a haditudósítókra, pontosabban a tudósításaikra, ezzel pedig a legtöbbszörünk számára újszerű, de legalább is eddig még végig nem gondolt, és cseppet sem vidító betekintést ad a mai emberiség természetébe. Az érezhetően humanista gondolkodású szerző által itt idézett nézetek – remények? – szerint a háborúk borzalmainak testközelbi bemutatása visszatartó erővel bírhat, arra indíthatja az embereket, hogy utasítsák el a fegyveres erőszak alkalmazását. Valóban, tudjuk, hogy a könyvben bemutatott tudósítók közül többen is humanista meggyőződésből, azért

vállalták a nagyon is veszélyes küldetést, hogy felhívják a közvélemény figyelmét a háború elfogadhatatlan voltára. Látnunk kell azonban azt is, és Szegő könyvéből ez is kitűnően kiérződik, hogy a haditudósítás a tömegmédiá egyik fontos árucikke. Ez kétségtelenül korunk egyik sötét kórtünete. Az emberi természet sötét oldalának megnyilvánulása, hogy sokan igénylik, de legalább is szívesen fogadják a testközelbi tudósításokat a különféle borzalmakról. Az pedig korunk megdöbbentő kórtünete, hogy a média ebből igen fontos üzletágat csinált, valamint, hogy a tájékoztatás és a tömegszórakoztatás mindinkább egybemosódó piacán olyan viszonyok uralkodnak, hogy a kihullás veszélye nélkül az sem maradhat ki a katasztrófa tudósítások üzletéből, akit az etikája vagy pusztán a jó ízlése erre indítana.

Szegő is kiemeli korunk egyik különös vonását: azt, hogy a mai haditudósítók, a tömegmédiá ereje révén befolyásolni is képesek az eseményeket. Gondoljunk bele: a döntéshozók számára többnyire meghatározó jelentőségű a hadi cselekedetek politikai hozadéka is. A legközelebbi múltban is találunk háborút, amelyet minden valószínűség szerint jórészt a belpolitikai hozadékért indítottak. A katonai cselekmények döntésmeghozói-  
nak azonban ma már számolniuk kell a haditudósítókkal is, tehát azzal, hogy a közvélemény képet kap az eseményekről, és annak alapján politikai véleményt is formál.

Tudjuk, félelmetesen nagy a modern tömegmédiá képessége arra, hogy befolyásolja, sőt manipulálja az embereket. Szegő kitűnően megmutatja, hogy a haditudó-

explicit elméleteket, osztályzó elméleteket, magyarázó és axiomatikus deduktív elméleteket alkalmaznak. A fejezetek belső hierarchikus felépítésében a leíró, adatszint-réteg, a hipotetikus réteg: a modellek és a metaréteg szerepel, amely az empirikus kutatásokra vonatkozó metodológiai szintje. Ily módon a kötet elméletileg/gyakorlatilag olyan tényleges eszköze a stratégiaalkotásnak, ami minden szervezet eredményességéhez hozzájárul. Figyelemreméltó a munka nemzetközi összehasonlító része, a kultúratömbök célorientált megismertetése, amellyel a globális gazdaságban a globalizálódó szervezetek mindenütt találkozhatnak.

Az átalakult magyar gazdaság és vállalatai multikulturális közegben működnek. Ez a multikulturalitás egyre erőteljesebben érvényesül, amit a stratégiaalkotásban értékelni, a vállalati kultúrában érvényesíteni szükséges. Ezért a vállalati kultúra eszközszerében kötelező érvénnyel alkalmaznunk kell a tudományos módszerek szigorát, mégpedig a lehető legszélesebb skálán, annak érdekében, hogy a leggyorsabban eljussunk a szervezet eredményességét segítő alkotó vállalati kultúrához. Ehhez nyújt jól strukturált eszközt Borgulya Istvánné és Barakonyi Károly műve, a Vállalati kultúra.

**Krisztián Béla**

*Szegő Krisztina*

## HADITUDÓSÍTÓK A XX. SZÁZADBAN

*Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi  
Egyetem, 2004*

Többszörösen is érdekes, és többszörösen is hiánypótló mű. Érdekes, mert szakszerűen kimun-

kált, jól rendszerezett, a lényegét kiválóan láttató betekintést ad a haditudósítás műfajának kialakulásába és kiteljesedésébe, és a haditudósítók tényleges tevékenységébe a kezdetektől az ezredvégi háborúig. Érdekes, mert mindezt a gyakorlatból vett tényanyag szemelvények felsorakoztatásával illusztrálja, és úgy adja elő, hogy az a laikus olvasó érdeklődését is megragadja. Érdekes, mert a könyv második része olyan haditudósítók arcképcsarnokával szolgál, akik túlnyomó többsége a XX. század ismert, sőt kiemelkedő személyisége volt. Ezeket az embereket elsősorban nem is haditudósítóként ismertük meg, hanem más intellektuális – nagy részüket irodalmi vagy képzőművészi – teljesítményükért, és most a legtöbbször Szegő Krisztina könyvéből tudhatjuk meg, hogy haditudósítóként is figyelemre méltó szerepet töltek be. Ízelítőül néhány név közülük: Mednyánszky László, Rippl-Rónai József, Edgar Wallace (a klasszikus krimi írók egyik legnagyobbika volt), John Dos Passos, Oskar Kokoschka. Érdekes és főként meggondolkodtató, mert segít megérteni, valójában mi szükség is van a haditudósítókra, pontosabban a tudósításaikra, ezzel pedig a legtöbbszörünk számára újszerű, de legalább is eddig még végig nem gondolt, és cseppet sem vidító betekintést ad a mai emberiség természetébe. Az érezhetően humanista gondolkodású szerző által itt idézett nézetek – remények? – szerint a háborúk borzalmainak testközelbi bemutatása visszatartó erővel bírhat, arra indíthatja az embereket, hogy utasítsák el a fegyveres erőszak alkalmazását. Valóban, tudjuk, hogy a könyvben bemutatott tudósítók közül többen is humanista meggyőződésből, azért

vállalták a nagyon is veszélyes küldetést, hogy felhívják a közvélemény figyelmét a háború elfogadhatatlan voltára. Látnunk kell azonban azt is, és Szegő könyvéből ez is kitűnően kiérződik, hogy a haditudósítás a tömegmédiá egyik fontos árucikke. Ez kétségtelenül korunk egyik sötét kórtünete. Az emberi természet sötét oldalának megnyilvánulása, hogy sokan igénylik, de legalább is szívesen fogadják a testközelbi tudósításokat a különféle borzalmakról. Az pedig korunk megdöbbentő kórtünete, hogy a média ebből igen fontos üzletágat csinált, valamint, hogy a tájékoztatás és a tömegszórakoztatás mindinkább egybemosódó piacán olyan viszonyok uralkodnak, hogy a kihullás veszélye nélkül az sem maradhat ki a katasztrófa tudósítások üzletéből, akit az etikája vagy pusztán a jó ízlése erre indítana.

Szegő is kiemeli korunk egyik különös vonását: azt, hogy a mai haditudósítók, a tömegmédiá ereje révén befolyásolni is képesek az eseményeket. Gondoljunk bele: a döntéshozók számára többnyire meghatározó jelentőségű a hadi cselekedetek politikai hozadéka is. A legközelebbi múltban is találunk háborút, amelyet minden valószínűség szerint jórészt a belpolitikai hozadékaért indítottak. A katonai cselekmények döntésmeghozói-  
nak azonban ma már számolniuk kell a haditudósítókkal is, tehát azzal, hogy a közvélemény képet kap az eseményekről, és annak alapján politikai véleményt is formál.

Tudjuk, félelmetesen nagy a modern tömegmédiá képessége arra, hogy befolyásolja, sőt manipulálja az embereket. Szegő kitűnően megmutatja, hogy a haditudó-

sítók szerepe különösen kényes e tekintetben is, hiszen olyan eseményekről tudósítanak, amelyeket az emberek csak az ő bemutatásukban láthatnak, az ő tolmácsolásuk révén ismerhetnek meg.

Többszörösen is hiánypótló mű. Hiánypótló mindenekelőtt abban, hogy kifejezetten tankönyvnek készítették, a jó tankönyv minőségét megadó módszerességgel és alapos-sággal, s a jó tankönyvhöz nélkülözhetetlen világos, könnyen követhető előadásmóddal. Márpedig ebben a témában tankönyv Magyarországon még nem jelent meg. Emellett hiánypótló abban is, hogy nálunk szintű ez az első könyv, amely a nagyközönség számára átfogó módon bemutatja ezt a témakört.

O. P.

*Stig Förster, Markus Pöhlmann, Dierk Walter*  
(szerk.)

## A VILÁG- TÖRTÉNELEM NAGY CSATÁI

*Szalamisztól Sínaiig*  
*Corvina, 2003*

Megrögzött civilnek is feltétlenül érdemes elolvasnia ezt a könyvet. Akit egyáltalán nem vonz a hadtudomány ismerete, még mindig két fontos oka lehet visszatérteni a világtörténelem nagy csatáira. Az egyik, hogy igen gyakran általuk teljesedett ki, rajtuk fordult meg népek, nemzetek, államok, geopolitikai hatalmi struktúrák sorsa, felemelkedése és hanyatlása, olykor pedig az is, amit világtörténelemnek hívunk. A másik, hogy bennük kisebb-nagyobb mértékben megmutatkozhat egy különösen

nagy jelentőségű és hatókörű szellemi tevékenység: stratégiák alkotása, megvalósítása, ütköztetése. Ennek tanulmányozása olyan szemléletet kínál, amelynek értékét nagyban emeli, hogy az élet legkülönbözőbb területein alkalmazható: mindenütt, ahol másokkal meg kell küzdeni, legyen az bármely téren, bármely célért, még olyan viszonyok között is, amelyeket szentségtörésnek hat küzdelemnek nevezni. Minden tudatos tevékenységnél, legyen az üzlet, sport, politika, társadalmi kapcsolatok építése, vagy éppen udvarlás, a stratégia a siker legfőbb záloga. „Nekünk nagy erőt ad, hogy nem tudjuk pontosan, mit akarunk. A szándékok teljes bizonytalanságából bámulatos manőverezési szabadság születik” – mondhatja szereplőjével Jean Anouilh a Becket vagy Isten becsülete c. színdarabjában. Csodásan hangzik – valóban milyen kár, hogy ez így egyáltalán nem működik. Stratégia nélkül ember, cég, bármilyen szervezet olyan, mint a viharos tengeren cél nélkül hanykolódó hajó. Csak a véletlen mentheti meg attól, hogy katasztrófába sodródjék, és a véletlen nagyon is megbízhatatlan társ bármely vállalkozásban.

Mai szemmel nézve a hadtudománynak a stratégiákkal foglalkozó ága markánsan kétarcú, legalább is annyiban, amire az eredményeit használjuk. Egyik arca borzasztó, s az emberi faj eredendő bűnét tükrözi: amióta csak társadalomban él, intézményesítette, és vadul gyakorolja a más társadalmak, népek, városok, országok elleni agressziót. A kollektív emlékezet azt mutatja, hogy ameddig csak visszalátunk a múltunkba, a hadviselés mindig is középponti helyet foglalt el az emberi társadalmak életében. És ugyanilyen bor-

zasztó, hogy közvetlen rendeltetéseként ez a tudományág a háborúzás képességének további fejlesztése érdekében igyekszik fejleszteni a stratégiaalkotás tudományát, így szükségképpen erre használja a hadtörténet elemzését is. A másik arcáról sem éppen a teljes béke nyugodt derűje ragyog, de legalább olyan harc fénye, amelyet nagyjában-egészében el lehet fogadni: a gazdasági pozícióharcé. Korunk egyik leginkább dinamikus, sőt agresszív gazdasági tevékenységi köre, a marketing, nagyon sokat átvett a katonai stratégiai gondolkodásból, hogy a piaci pozícióharcban használja fel azt. Ilyen értelemben a marketing szakirodalom alapműveiként tartják számon a Kr. e. IV. században élt kínai Szun Ce A hadviselés törvényei c. művét, valamint a híres porosz generális és katonai szakértő, Karl von Clausewitz A háborúról c. könyvét. A vállalatirányítás mai tudományának további kulcsfontosságú területe a stratégiai menedzsment. Ez annak tudománya, hogy a cég tevékenységi köréhez tartozó értékesítési és beszerzési piacok által kínált lehetőségek értékelése alapján meghatározzuk az üzleti tevékenységének optimális céljait és tartalmát, az ebben felhasználható erőforrások célszerű készletét, a felhasználásuk leginkább hatékony módját, a mindezek megvalósítását legjobban segítő üzleti kapcsolatok rendszerét, és a kapcsolatokban követendő magatartást. Ezen túlmenően, szintű a stratégiai menedzsment lényegi és elengedhetetlen része a vezetés eszközeivel biztosítani, hogy a cég egésze valóban mindig a kijelölt cél eléréséért dolgozzék.

Szun Ce azt tanítja, hogy „a legmagasabb szintű kiválóság az ellenség ellenállásának harc nélkül

sítók szerepe különösen kényes e tekintetben is, hiszen olyan eseményekről tudósítanak, amelyeket az emberek csak az ő bemutatásukban láthatnak, az ő tolmácsolásuk révén ismerhetnek meg.

Többszörösen is hiánypótló mű. Hiánypótló mindenekelőtt abban, hogy kifejezetten tankönyvnek készítették, a jó tankönyv minőségét megadó módszerességgel és alapos-sággal, s a jó tankönyvhöz nélkülözhetetlen világos, könnyen követhető előadásmóddal. Márpedig ebben a témában tankönyv Magyarországon még nem jelent meg. Emellett hiánypótló abban is, hogy nálunk szintúgy ez az első könyv, amely a nagyközönség számára átfogó módon bemutatja ezt a témakört.

O. P.

*Stig Förster, Markus Pöhlmann, Dierk Walter*  
(szerk.)

## A VILÁG- TÖRTÉNELEM NAGY CSATÁI

*Szalamisztól Sínaiig*  
*Corvina, 2003*

Megrögzött civilnek is feltétlenül érdemes elolvasnia ezt a könyvet. Akit egyáltalán nem vonz a hadtudomány ismerete, még mindig két fontos oka lehet visszatérteni a világtörténelem nagy csatáira. Az egyik, hogy igen gyakran általuk teljesedett ki, rajtuk fordult meg népek, nemzetek, államok, geopolitikai hatalmi struktúrák sorsa, felemelkedése és hanyatlása, olykor pedig az is, amit világtörténelemnek hívunk. A másik, hogy bennük kisebb-nagyobb mértékben megmutatkozhat egy különösen

nagy jelentőségű és hatókörű szellemi tevékenység: stratégiák alkotása, megvalósítása, ütköztetése. Ennek tanulmányozása olyan szemléletet kínál, amelynek értékét nagyban emeli, hogy az élet legkülönbözőbb területein alkalmazható: mindenütt, ahol másokkal meg kell küzdeni, legyen az bármely téren, bármely célért, még olyan viszonyok között is, amelyeket szentségtörésnek hat küzdelemnek nevezni. Minden tudatos tevékenységnél, legyen az üzlet, sport, politika, társadalmi kapcsolatok építése, vagy éppen udvarlás, a stratégia a siker legfőbb záloga. „Nekünk nagy erőt ad, hogy nem tudjuk pontosan, mit akarunk. A szándékok teljes bizonytalanságából bámulatos manőverezési szabadság születik” – mondhatja szereplőjével Jean Anouilh a Becket vagy Isten becsülete c. színdarabjában. Csodásan hangzik – valóban milyen kár, hogy ez így egyáltalán nem működik. Stratégia nélkül ember, cég, bármilyen szervezet olyan, mint a viharos tengeren cél nélkül hanykolódó hajó. Csak a véletlen mentheti meg attól, hogy katasztrófába sodródjék, és a véletlen nagyon is megbízhatatlan társ bármely vállalkozásban.

Mai szemmel nézve a hadtudománynak a stratégiákkal foglalkozó ága markánsan kétarcú, legalább is annyiban, amire az eredményeit használjuk. Egyik arca borzasztó, s az emberi faj eredendő bűnét tükrözi: amióta csak társadalomban él, intézményesítette, és vadul gyakorolja a más társadalmak, népek, városok, országok elleni agressziót. A kollektív emlékezet azt mutatja, hogy ameddig csak visszalátunk a múltunkba, a hadviselés mindig is középponti helyet foglalt el az emberi társadalmak életében. És ugyanilyen bor-

zasztó, hogy közvetlen rendeltetéseként ez a tudományág a háborúzás képességének további fejlesztése érdekében igyekszik fejleszteni a stratégiaalkotás tudományát, így szükségképpen erre használja a hadtörténet elemzését is. A másik arcáról sem éppen a teljes béke nyugodt derűje ragyog, de legalább olyan harc fénye, amelyet nagyjában-egészében el lehet fogadni: a gazdasági pozícióharcé. Korunk egyik leginkább dinamikus, sőt agresszív gazdasági tevékenységi köre, a marketing, nagyon sokat átvett a katonai stratégiai gondolkodásból, hogy a piaci pozícióharcban használja fel azt. Ilyen értelemben a marketing szakirodalom alapműveiként tartják számon a Kr. e. IV. században élt kínai Szun Ce A hadviselés törvényei c. művét, valamint a híres porosz generális és katonai szakértő, Karl von Clausewitz A háborúról c. könyvét. A vállalatirányítás mai tudományának további kulcsfontosságú területe a stratégiai menedzsment. Ez annak tudománya, hogy a cég tevékenységi köréhez tartozó értékesítési és beszerzési piacok által kínált lehetőségek értékelése alapján meghatározzuk az üzleti tevékenységének optimális céljait és tartalmát, az ebben felhasználható erőforrások célszerű készletét, a felhasználásuk leginkább hatékony módját, a mindezek megvalósítását legjobban segítő üzleti kapcsolatok rendszerét, és a kapcsolatokban követendő magatartást. Ezen túlmenően, szintúgy a stratégiai menedzsment lényegi és elengedhetetlen része a vezetés eszközeivel biztosítani, hogy a cég egésze valóban mindig a kijelölt cél eléréséért dolgozzék.

Szun Ce azt tanítja, hogy „a legmagasabb szintű kiválóság az ellenség ellenállásának harc nélkül

való megtörésében rejlik”, Clausewitz szerint viszont – amint itt olvasható – a csatának „mindig is vér az ára és mérsárlás a jellege és neve”. Niccolò Machiavelli, a hatalomgyakorlás valaha is élt technikusainak egyik legnagyobbika pedig még azt tanította, hogy a legyőzött ellenséget olyannyira le kell sújtani, össze kell zúzni, hogy soha többé eszébe se juthasson ismét támadni. Ez lebeghetett az első világháború győzteseinek szeme előtt is, midőn diktátumaikkal elrendezni igyekeztek a legyőzöttek sorsát – ebbéli kudarcukat pedig az egész emberiség drágán fizette meg a hitleri korszak és a második világháború pusztításában. S talán az emberiség néha tanul is a hibáiból – erre enged következtetni az ismét legyőzött Németország második világháború utáni sorsa, vagy éppen a szintén háborút veszített Japáné.

A csatákkal az a baj, hogy bárkik, bárhol, bárhogyan vívják is azokat, bennük emberek pusztulnak, roncsolódnak, és minden mást elfed, elsötétít, hogy ott a vértől lucskos borzalom ül tort. Közelről nézve minden csata primitív, elborzasztó mérsárlás, amelyben legfeljebb csak a szadisták és az adrenalin-függők lelhetik örömeiket. Távolabbról viszont, ahová már nem fröccsen a vér, nem hallatszik a hörgés, és nem jut el a hullaszag, a csata az egyik legmagasabb szintű intellektuális erőgyakorlatként mutatkozhat meg. Természetesen nem mindegyik, hiszen a csaták jelentős hányada részben-egészben nem több mint ostoba csapkodás. A csaták különleges sajátossága, hogy ez soha nem demokratikus csapatjáték, hanem kemény, egyértelmű parancsuralmi rendszerben mennek végbe, ahol a kapott parancs meg-

szegését a rendszeren belül igazán semmi nem igazolhatja, és legfeljebb az mentheti, ha extrém helyzetben történik és, ami a fő, olyan sikerre vezet, amelyet a parancs követésével biztosan nem lehetett volna elérni. Ebből következően a csaták minőségét, a bennük megjelenő intellektuális teljesítmény nagyságát egyértelműen a vezetés minősége, teljesítménye határozza meg. Kiemelkedő szerepe van ebben a tervezésnek. Nagyon is jellemző ez utóbbi meghatározó jelentőségére az a – frappánsnak ható, ám nagyon is valóságghű – tétel, hogy amióta az eszközök és technikák fejlődésével a csaták anyagszatokká váltak, azokat első helyen már nem a vezénylő tábornokok, hanem a logisztikai tervezők nyerik meg. A csaták tehát akkor és azzal válnak érdemessé a figyelemre, ha bennük a jól kimunkált stratégiák és taktikák harca mutatkozik meg. Ekkor viszont az elemzésük valóban értékes tanulságokkal szolgálhat, amelyek a szó közvetlen értelme szerinti hadművészet körén messze túl is felhasználhatóak. Bizonyosság erre a gazdaságtudományoknak az előzőekben vázolt érdeklődése mindezek iránt.

A könyv huszonnégy fejezetében a szakértők Kr. e 480-tól 1973-ig a világtörténelem ugyanennyi csatájának higgadt, hűvös és – ami a fontos – szakszerű elemzését adják. Elemzéseik két alapkérdése, hogy történelmi perspektívából nézve valójában mit döntenek el a csaták, és mi dönti el a csatákat. Kiemelést érdemel a mindvégig kitűnő, jól érthető, gördülékeny előadásmód, amelynek nagy szerepe van abban, hogy a súlyos téma soha nem válik fárasztóvá.

Egyes csaták, amint e könyv is kiemeli, egész háborúk, sőt korszak-

ok szimbólumaivá váltak. Az itt szereplőknek szinte valamennyie voltaképpen ilyen, s amelyikről kevesebbet tudunk, az sem az ütközet jelentéktelenségét, hanem sokkal inkább az ismereteink hiányosságait jelzi. A Szalamisz, Cannae, Hastings, Waterloo, Cold Harbor, Königgrätz, Sedan, Csuzima, Verdun, az angliai légi csata, Sztálingrád – mindegyikük sokatmondó név. Arra pedig, hogy a csaták jelentőségét nem feltétlenül a tömegmérsárlás nagysága adja, kiváló példa a korszakot lezáró, korszakot nyitó, a geopolitikában is kiemelkedő jelentőségű Dien Bien Phu, amely amúgy a kitűnő stratégiai tervezésnek is kimagasló példája. Amint itt olvashatjuk, a harcok csúcspontján itt mindössze 13 000 francia elitkatonára állt szemben a Viet Minh erejével.

O. P.

*Chikán Attila – Wimmer Ágnes*  
(szerk.)

## ÜZLETI FOGALOMTÁR

*Budapest, Alinea Kiadó,  
2003*

A könyv az Alinea Üzleti Szak-könyvtár sorozatában jelent meg. Ugyanitt olvashatjuk Zoltayné Paprika Zita: Döntésmélet című munkáját, Alfred Rappaport: A tulajdonosi érték című könyvét a vállalatvezetés mai tudományának egyik kulcskérdéséről, valamint Robert J. Shiller. Tőzsdemámor című elemzését a tőzsdei hisztériák mozgatórugóiról. Rút igazságtalanság lenne említetlenül hagyni az Alinea egy másik kiváló könyvét, a

való megtörésében rejlik”, Clausewitz szerint viszont – amint itt olvasható – a csatának „mindig is vér az ára és mézszárlás a jellege és neve”. Niccolò Machiavelli, a hatalomgyakorlás valaha is élt technikusaik egyik legnagyobbika pedig még azt tanította, hogy a legyőzött ellenséget olyannyira le kell sújtani, össze kell zúzni, hogy soha többé eszébe se juthasson ismét támadni. Ez lebeghetett az első világháború győzteseinek szeme előtt is, midőn diktátumaikkal elrendezni igyekeztek a legyőzöttek sorsát – ebbéli kudarcukat pedig az egész emberiség drágán fizette meg a hitleri korszak és a második világháború pusztításában. S talán az emberiség néha tanul is a hibáiból – erre enged következtetni az ismét legyőzött Németország második világháború utáni sorsa, vagy éppen a szintén háborút veszített Japáné.

A csatákkal az a baj, hogy bárkik, bárhol, bárhogyan vívják is azokat, bennük emberek pusztulnak, roncsolódnak, és minden mást elfed, elsötétít, hogy ott a vértől lucskos borzalom ül tort. Középről nézve minden csata primitív, elborzasztó mézszárlás, amelyben legfeljebb csak a szadisták és az adrenalin-függők lelhetik örömeiket. Távollabbról viszont, ahová már nem fröccsen a vér, nem hallatszik a hörgés, és nem jut el a hullaszag, a csata az egyik legmagasabb szintű intellektuális erőgyakorlatként mutatkozhat meg. Természetesen nem mindegyik, hiszen a csaták jelentős hányada részben-egészben nem több mint ostoba csapkodás. A csaták különleges sajátossága, hogy ez soha nem demokratikus csapatjáték, hanem kemény, egyértelmű parancsuralmi rendszerben mennek végbe, ahol a kapott parancs meg-

szegését a rendszeren belül igazán semmi nem igazolhatja, és legfeljebb az mentheti, ha extrém helyzetben történik és, ami a fő, olyan sikerre vezet, amelyet a parancs követésével biztosan nem lehetett volna elérni. Ebből következően a csaták minőségét, a bennük megjelenő intellektuális teljesítmény nagyságát egyértelműen a vezetés minősége, teljesítménye határozza meg. Kiemelkedő szerepe van ebben a tervezésnek. Nagyon is jellemző ez utóbbi meghatározó jelentőségére az a – frappánsnak ható, ám nagyon is valóságghű – tétel, hogy amióta az eszközök és technikák fejlődésével a csaták anyagcsatákká váltak, azokat első helyen már nem a vezénylő tábornokok, hanem a logisztikai tervezők nyerik meg. A csaták tehát akkor és azzal válnak érdemessé a figyelemre, ha bennük a jól kimunkált stratégiák és taktikák harca mutatkozik meg. Ekkor viszont az elemzésük valóban értékes tanulságokkal szolgálhat, amelyek a szó közvetlen értelme szerinti hadművészet körén messze túl is felhasználhatóak. Bizonyosság erre a gazdaságtudományoknak az előzőekben vázolt érdeklődése mindezek iránt.

A könyv huszonnégy fejezetében a szakértők Kr. e 480-tól 1973-ig a világtörténelem ugyanennyi csatájának higgadt, hűvös és – ami a fontos – szakszerű elemzését adják. Elemzéseik két alapkérdése, hogy történelmi perspektívából nézve valójában mit döntenek el a csaták, és mi dönti el a csatákat. Kiemelést érdemel a mindvégig kitűnő, jól érthető, gördülékeny előadásmód, amelynek nagy szerepe van abban, hogy a súlyos téma soha nem válik fárasztóvá.

Egyes csaták, amint e könyv is kiemeli, egész háborúk, sőt korszak-

ok szimbólumaivá váltak. Az itt szereplőknek szinte valamennyie voltaképpen ilyen, s amelyikről kevesebbet tudunk, az sem az ütközet jelentéktelenségét, hanem sokkal inkább az ismereteink hiányosságait jelzi. A Szalamisz, Cannae, Hastings, Waterloo, Cold Harbor, Königgrätz, Sedan, Csuzima, Verdun, az angliai légi csata, Sztálingrád – mindegyikük sokatmondó név. Arra pedig, hogy a csaták jelentőségét nem feltétlenül a tömegmészárlás nagysága adja, kiváló példa a korszakot lezáró, korszakot nyitó, a geopolitikában is kiemelkedő jelentőségű Dien Bien Phu, amely amúgy a kitűnő stratégiai tervezésnek is kimagasló példája. Amint itt olvashatjuk, a harcok csúcspontján itt mindössze 13 000 francia elitkatonára állt szemben a Viet Minh erejével.

O. P.

*Chikán Attila – Wimmer Ágnes*  
(szerk.)

## ÜZLETI FOGALOMTÁR

*Budapest, Alinea Kiadó,*  
2003

A könyv az Alinea Üzleti Szakönyvtár sorozatában jelent meg. Ugyanitt olvashatjuk Zoltayné Paprika Zita: Döntésmélet című munkáját, Alfred Rappaport: A tulajdonosi érték című könyvét a vállalatvezetés mai tudományának egyik kulcskérdéséről, valamint Robert J. Shiller. Tőzsdemámor című elemzését a tőzsdei hisztériák mozgatórugóiról. Rút igazságtalanság lenne említetlenül hagyni az Alinea egy másik kiváló könyvét, a

kitűnő pénzember, Jaksity György: A pénz természete című, a témához méltóan nagy tudás- és gondolatgazdagságot felsorakoztató művét.

Üzleti fogalomtár. Aki valaha is megpróbálkozott fogalmak pontos meghatározásával, az tudja, mennyire nehéz, kockázatos és hálátlan feladat definíció értékű szócikk készítése. Nehéz: ha egy témát eléggé jól ismerünk, és bánni is tudunk a szavakkal, akkor nem jelent leküzdhetetlen nehézséget egy könyvben elmagyarázni annak lényegét. Így kényelmes terünk van arra, hogy felvonultassunk és kifejtsünk mindent, amiről úgy gondoljuk, hogy szükséges a téma lényegének megértéséhez. Ugyanezt megtenni szűk két oldalon – ez már olyan, mint kifogni egy barokk kastély látképét egy barackmag belsejében. Szakembert próbáló feladat, mestert dicséző eredmény, ha jól sikerül. A valóban jó definíció miniatűr műremek, akár csak egy szép japán netsuke (apró, többnyire elefántcsontból faragott műtárgy, a XVII–XIX. században a hagyományos öltözet egyik dísz). Kitűnő párhuzam ehhez felemlítenünk Churchill híres mondását a szónoki beszédre való felkészülésről: többórás beszédbe akár azonnal bele tud kezdeni, félórásra két nap felkészülés kell, ötpercesre viszont egy hét. Itt pedig ötperces beszédek sorakoznak, amelyeknek azonban így is világosan, jól érthetően, a félreértés veszélyét kizárva összegezniük kell a leglényegesebb tudnivalókat az adott tárgyról.

Kockázatos feladat. Igazán pontosan és főként egyértelműen csak azt tudjuk meghatározni, ami számokkal leírható. Már a képletek is ingatagabbak, a szavak pedig még inkább azok. Ha gazdasági, üzleti fogalmak jelentését szavakba akar-

juk önteni, mindig fennáll annak a kockázata, hogy a meghatározásnak többféle olvasata is lesz, azt egymástól többé-kevésbé eltérő tartalmakkal is lehet értelmezni. Ez annál is inkább így van, hiszen maguk az üzleti életnek azok a jelenségei, összefüggései, szabályszerűségei, amelyeket e fogalmak leírnak, illetve amelyekhez kapcsolódnak szintén nem egzakta – a gyakorlatban nem mindig pontosan ugyanúgy, ugyanolyan módon, ugyanolyan tartalommal jelennek meg. Meghatározásaiknak így már eleve egy viszonylag széles értelmezési tartományban kell/ene/helytállónak lenniük. Ráadásul ezen a területen abszolút igazságok nincsenek, és mindig lehetnek olyanok, akik a saját tapasztalataik, vagy más forrásokból gyűjtött tudásuk alapján bizonyos részeiben másként látják a dolgot, ami számukra megkérdőjelezheti a közölt meghatározás helytállóságát.

Hálátlan feladat. Ha jónak találjuk a meghatározást, ez magától értetődőnek tűnik, mivel pusztán csak megjeleníti a nyilvánvaló igazságot. Ha tévesnek vagy hiányosnak véljük, ez viszont felháborító, hiszen ne fogjon senki könnyelműen a húrok pengetéséhez. Hálátlan feladat azért is, mert a leírt betűk mindörökre rögzítik, mit mondtunk a szóban forgó dologról, az ismereteink fejlődése azonban előbb-utóbb túllép ezen, s a meghatározás hibásnak, jó esetben csupán elavultnak mutatkozik.

Most pedig, hogy körvonalaztuk, miért kell nagyfokú mazochizmus vagy még nagyobb szakmai elhivatottság ahhoz, hogy valaki ilyen meghatározásokat készítsen, mondjuk el azt is, hogy nagyon kellenek és nagyon hasznosak az olyan fogalomtárak, mint ez is, na-

gyon jó, hogy ezt elkészítették és közreadták. Kellenek és hasznosak, mert egyikünknek sincsenek teljes körű és főként alapos ismeretei az üzleti élet minden fogalmáról. Ez ugyan természetes, de csak akkor nem nagy baj, ha módunk van szükség esetén könnyen, gyorsan utánanézni annak, amit nem tudunk. Innen véve példákat, ha nem tartozik a szakterületünkhöz, úgy nem feltétlenül kell eleve tudnunk, mi is az X- és Y-elmélet, az empowerment, a gyakorta emlegetett SWOT-elemzés vagy éppen a hat szigma program, mi rejtezik a nettó jelenérték vagy a hatékony vevőkiszolgálás fogalma mögött, és mitől közvetlen a közvetlen marketing, valamint hogy az MRP nem csak munkavállalói rész tulajdonosi programot jelenthet, nagyon is kell viszont a biztonság, hogy megtaláljuk a megbízható magyarázatot.

Száznál több szócikk sorakozik a könyvben, a mai üzleti életben és a menedzsmenttudományokban használatos fogalmak, elvek, módszerek magyarázataival. Alkotóik itt található felsorolása garanciával szolgál arra is, hogy szakmailag korrekt, megbízható összegezéseket kapunk – ez pedig kritikus fontosságú az ilyen művek esetében. Szintúgy fontos az is, hogy a leírások világosak, jól érthetőek. Vitatkozni persze lehet a leírtakkal, helyenként magam is megtenném, de ez is hasznos: segít jobban végig- és továbbgondolni a témát. Annak pedig, aki a két-két oldalnyi meghatározásoknál többet is meg akar tudni az egyes témákról, azokra vonatkozó irodalomjegyzék, valamint „Hasznos könyvek, folyóiratok, honlapok” bőséges felsorolása ad útmutatást a továbblépéshez.

Osman Péter