

Budapesti Corvinus Egyetem  
Corvinus School of Management  
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:  
1093 Budapest, Fővám tér 8.  
Telefon: 482-5527, 482-5528  
Fax: 482-5527  
http://www.corvinus-mba.hu

Felelős kiadó:  
Budapesti Corvinus Egyetem  
Corvinus School of Management

Szerkesztőbizottság:

Elnök: Wetzker, Konrad

Tagok:

Bánfi Tamás  
Chikán Attila  
Cser László  
Dobák Miklós  
Gálik Mihály  
Kerekes Sándor  
Mészáros Tamás  
Veress József

Tanácsadó testület:

Barakonyi Károly  
Bayer József  
Bélyácz Iván  
Bordáné Rabóczki Mária  
Csányi Sándor  
Delfmann, Werner  
Farkas Ferenc  
Gaál Zoltán  
Gubbström, Robert  
Hofmeister Tóth Ágnes  
Horváth Péter  
Kövesi János  
Kreuzer, Konrad  
Román Zoltán  
Szintay István  
Takács János  
Török Ádám  
Vecsenyi János

Főszerkesztő: Becsky Róbert  
robert.becsky@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás  
tnusser@ibs-b.hu

Szerkesztőségi titkár: Pettenkoffer Rita  
rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:  
az AS-Nyomda Kft. gondozásában

Előfizetés:

Előfizetésben terjeszti  
a Magyar Posta Rt. Hírlap Üzletág.  
Előfizethető közvetlen a kézbesítőknél,  
az ország bármely postáján, Budapesten  
a Hírlap Ügyfélszolgálati Irodákban  
és a Központi Hírlap Centrumnál  
(Budapest VIII., Orczy tér 1.  
Tel.: 06 1 477-6300 P. cím: Bp., 1900).  
További információ: 06 80 444-444  
E-mail: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók  
a Szerkesztőségben.

Kéziratot nem őrzünk meg és nem  
küldünk vissza!

# VEZETÉSTUDOMÁNY

## TARTALOM

### CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **Hetedik európai tudásmenedzsment-konferencia, Budapest**  
Tudás és menedzsment – Tudásmenedzsment 2
- **KLIMKÓ Gábor – TÓTH Róbert**  
Tudásmenedzsment az üzleti stratégia szolgálatában 6
- **FEHÉR Péter**  
Tudásmenedzsmentet támogató szervezeti megoldások 11
- **KŐ Andrea – SZABÓ Zoltán**  
A tudásmenedzsment és az it-audit kapcsolódási pontjai –  
a tudásmenedzsment-rendszerek auditja 22
- **Dávid PETŐ**  
Knowledge reuse in creating audit plans 31
- **HAJNAL György**  
Az egyéni teljesítményértékelési rendszer működésének  
tapasztalatai a magyar közigazgatásban 39
- **Borgulya Istvánné VETŐ Ágnes**  
A munkával kapcsolatos értékek Közép-Kelet-Európában –  
nemzetközi felmérések tükrében 51
- **SIKLÓSI Árpád**  
A vállalati kormányzás gyakorlata  
a magyarországi gyógyszeripari társaságoknál 67
- **Sascha KRAUS – Éva MÁLOVICS**  
Small business strategy:  
Small business strategy:german and anglo-american evidence 85

### KÖNYVISMERTETŐ

### CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

# TUDÁS ÉS MENEDZSMENT – TUDÁSMENEDZSMENT

7. EURÓPAI TUDÁSMENEDZSMENT KONFERENCIA,  
BUDAPEST

A Budapesti Corvinus Egyetem adott otthont 2006 szeptemberében az évente megrendezett Európai Tudásmenedzsment Konferenciának, melynek megrendezésében az egyetem részéről az Információrendszerek tanszék dolgozói vettek részt. A tudásmenedzsment mint téma az 1990-es évektől kezdődően jelenik meg egyre markánsabban a menedzsment és informatikai tudományterületeken. A tudás mint az erőforrások kezelésére irányuló törekvés ugyanakkor évezredek-évszázadok óta jelen van a gazdasági és politikai gondolkodásban.

## A tudásmenedzsment mint tudományterület

A tudás kezelését a különböző tudományágak más-más eszközökkel képelték el: az explicit, formalizálható tudás feldolgozásával elsősorban az informatika, az emberek fejében található tacit tudás kezelésével az emberierőforrás-menedzsment, míg a szervezeti folyamatokban megnyilvánuló tudással elsősorban a szervezeti formákkal foglalkozó kutatók és gyakorlati szakemberek foglalkoztak. A sokáig egymással párhuzamosan futó megközelítések csak az utóbbi évtizedben kezdenek integrálódni.

A Chaparral Steel amerikai acélgyár – az 1970-es évek közepén – az első vállalatok között volt, melyek tudatosan a szervezet tudására alapuló menedzsment-gyakorlatot építettek ki. A vállalat nemcsak stratégiáját alapozta a szervezet tudására, azért hogy versenyelőnyt biztosítson, hanem szervezeti (elsősorban strukturális) megoldásokat is alkalmazott a tudás kezelési hatékonyságának növelésére. A vállalat a tudásra épülő megközelítés során nem támaszkodott az IT lehetőségeire és támogatására: A gyár dolgozói ugyan brigádokban dolgoztak, de a brigádok összetételét folyamatosan változtatták, így teremtve lehetőséget arra, hogy a tapasztalatok elterjedjenek az összes dolgozó körében. A cég bátorította a kísérletezést, az új tudás megszerzését, és a termelő vállalatokra nem jellemző nyitott, innovatív légkörű kultúrát alakított ki.

Az 1980-as évek elejére tehető a tudásalapú rendszerek megjelenése és kereskedelmi felhasználása. Az első komoly szakértői rendszer a Digital Equipment

Corporation (DEC) termékeként az XCON fantázianeveű rendszer 1980-ban készült el.

A tudásmenedzsment fogalmának „berobbanása” a tudományos világba, és mint önálló tudományterület megjelenése 1995-től vált meghatározóvá. Az évtized közepétől kezdődően egyre több tudományos és ismeretterjesztő cikk, könyv és konferencia foglalkozott a témával, ugyanakkor a szorosan kapcsolódó kutatások már évekkal, akár évtizedekkel korábban megjelentek: az információfeldolgozás, a korlátozott racionalitás, a szervezeti tanulás kérdései.

A kutatók többnyire egyetértenek abban a kérdésben, hogy a tudásmenedzsment gyors népszerűsödésének és elterjedésének katalizátora az informatika eszköztárának bővülése és a hálózati megoldások elterjedése volt, ami forradalmasította a vállalatokat. Ebben az időszakban elsősorban a meglévő tudás minél teljesebb és hatékonyabb felhasználása állt a középpontban.

A tudásmenedzsment fókuszpontja 1995-től kezdődően, Nonaka és Takeuchi: The Knowledge-Creating Company című könyvének<sup>1</sup> megjelenésével a tudás létrehozásának területére tevődött. Ugyanakkor az informatikai megoldások dominanciája mellett egyre inkább megjelentek azok a megközelítések, melyek a szervezeti tényezők fontosságára hívták fel a figyelmet. A tudásmenedzsment ezáltal menedzsmenttémává, és nem egyszerű informatikai megoldássá vált.

<sup>1</sup> Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press, New York

A vállalatok vezetői ekkorra már nemcsak felismerték a tudás mint stratégiai erőforrás jelentőségét, hanem megkezdődött a tudásmenedzsment gyakorlatok tömeges kialakítása is. A tudásmenedzsment első úttörői a tudásintenzív vállalatok voltak, elsősorban a szolgáltatási szektorban, ugyanakkor mára már minden szervezet (piaci és közigazgatási egyaránt) profitálhat a tudásmenedzsment által elérhető lehetőségekből.

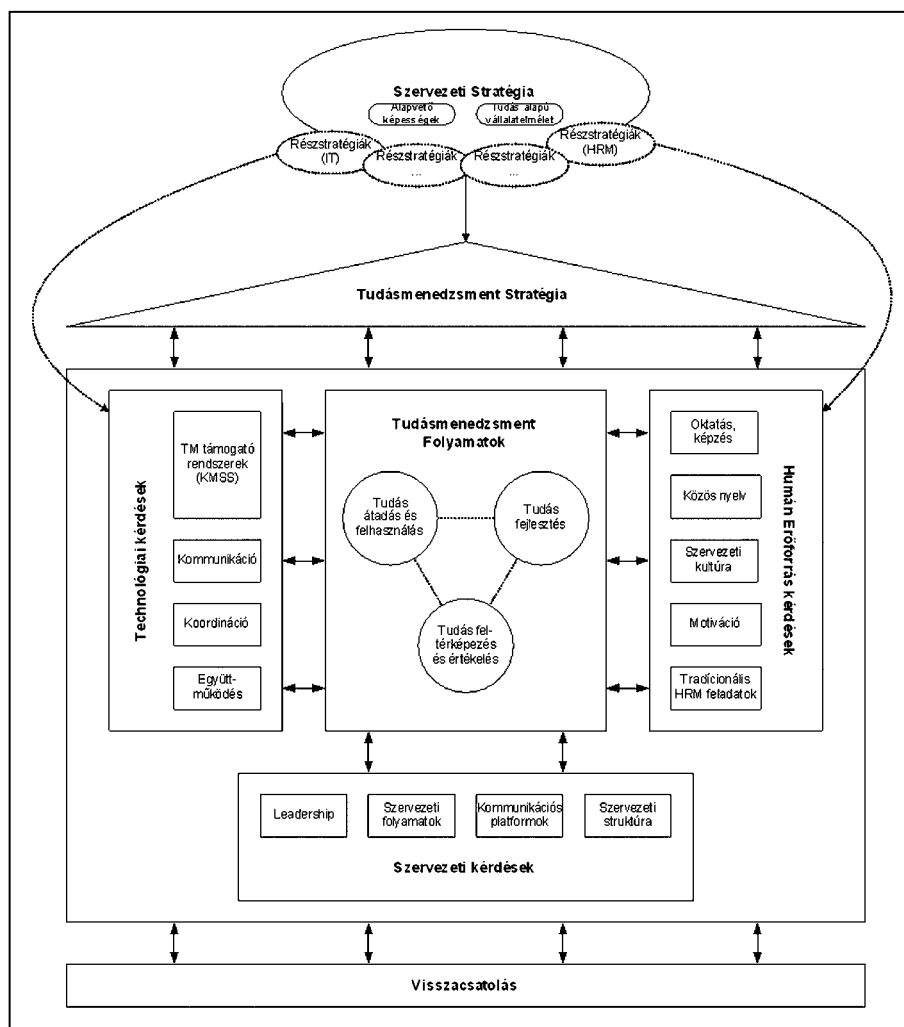
A tudásmenedzsment jelentőségét már a hazai szervezetek is felismerték, bár erre a területre vonatkozó stratégiával és tudatos megközelítéssel inkább csak a nagyvállalatok rendelkeznek.

elválaszthatatlan, ezért az emberi interakciók számítanak, ezek kezelésére kell a hangsúlyt fordítani, míg a **folyamat alapú megközelítés** szerint a tudás inkább folyamat, ezért a folyamatokon és struktúrákon keresztül kell a tudás felhasználását biztosítani.

Ugyan a technikai, informatikai és a szervezeti irányvonal sokáig egymástól függetlenül fejlődött, napjainkban ezek a megközelítések nehezen képzelhetőek el egymás nélkül, a vállalatok feladata ezen megközelítések elvárásaiknak megfelelő kombinálása (1. ábra).

1. ábra

A tudásmenedzsment összefüggésrendszere



### A tudásmenedzsment összefüggésrendszere

A tudásmenedzsment olyan vezetői megközelítés, melynek célja a tudás különböző formáinak kezelése versenyelőny és teljesítménynövelés érdekében. A tudásmenedzsment általános értelemben tekinthető egy olyan keretrendszernek, mely a szervezeti tudásvagyon áttekintése, kezelése és hasznosítása mellett tartalmazza a folyamatok feltételeinek megteremtésére irányuló tevékenységeket és eszközöket is.

A tudásmenedzsment fejlődése kezdetben két, egymástól nagyjából elkülönülten fejlődő irányvonal mentén indult meg. A **technikai, informatikai** megközelítés szerint a tudás megragadható objektum, így feldolgozható, kezelhető a megfelelő technológiával. Ez az irányzat a tudás megragadhatóságát, rögzíthetőségét és átadhatóságának problémáját vizsgálja.

A **szervezeti megoldásokra** irányuló megközelítések szerint a tudás nem kodifikálható úgy, hogy informatikai rendszerekkel támogatható legyen, ez az irányzat inkább magában foglalja a filozófiai, pszichológiai, szociológiai és menedzsmentmegközelítéseket, és az egyén képességeinek és magatartásának értékelésével, befolyásolásával és fejlesztésével foglalkozik.

Ennek az irányzatnak két alcsoportját figyelhetjük meg: a **HR-megközelítés** szerint a tudás az emberektől

A tudásmenedzsment alapvetően három folyamatrendszerben jelenik meg:

**A tudás értékelése, számbavétele:** Mind a szervezetek, mind az egyének nagy mennyiségű tudással rendelkeznek. Ugyanakkor a rendelkezésükre álló tudásnak csak egy részéről rendelkeznek tudatossággal. Annak érdekében, hogy a rendelkezésükre álló tudásban rejlő lehetőségeket teljes mértékben képesek legyenek kiak-

názni, szükséges, hogy felmérjék, mi áll rendelkezésre, ez milyen értékkel bír, és mire lehet felhasználni.

- **A tudás megosztása:** A már felismert, kodifikált tudás megosztható, átadható másoknak, tárolható különböző megoldásokkal. Amennyiben a meglévő tapasztalatok, ismeretek biztosíthatóak azok számára, akik ezekkel nem rendelkeznek, de azok szükségesek feladataik ellátásához, úgy ezen ismeretek átadásával a munka hatékonyságának növelése érhető el. Maga a tudás megosztása és áramoltatása kiinduló feltétele lehet új tudás létrehozásának is.
- **A tudás fejlesztése:** A meglévő tudás átalakítása, szervezeti tanulás és innováció során a szervezet és az egyének új képességekre, lehetőségekre tehetnek szert. Amennyiben a már meglévő tudás új személyhez kerül, új értelmezést nyerhet, mely által megváltozhat, vagy éppen kiegészülhet.

A tudásáramoltatási feladat szempontjából nem lényeges, hogy a tudásnak mi a forrása, új tudásról, vagy pedig meglévőről van-e szó. Ugyanakkor a tudás áramoltatásának feltétele lehet a tudás szisztematikus feltérképezése, azaz a szervezet tudáselemeinek számbavétele. Amennyiben a szervezet tudatában van annak, hogy milyen tudáselemekkel rendelkezik, és tudja, hogy milyen elemekre van szüksége stratégiájának végrehajtásához, úgy a tudás értékelése a tudás fejlesztési tevékenységek alapja is lehet.

A tudásmenedzsment támogató tényezőit meghatározza a **tudásmenedzsment stratégiája**, ami szabályozza a tudásmenedzsment feladatait a szervezeti stratégia megvalósításának támogatása érdekében. Ugyanakkor a tudásmenedzsment-stratégia szabályozza a tudásmenedzsment céljait és eszközeit, azaz meghatározza azt is, hogy milyen támogató tényezők lehetnek a leghatékonyabbak a szervezeti célok eléréséhez.

Ezek a támogató tényezők alapvetően három nagy csoportba sorolhatók (összhangban a tudásmenedzsment három megközelítési módjával). Figyelembe véve azt, hogy a tacit tudás hordozója az ember, szükséges az emberierőforrás-menedzsment (HRM) területéhez tartozó megoldások fejlesztése (a hagyományos HR-feladatok mellett az oktatás, a szervezeti kultúra, a motiváció és a közös nyelv).

Az explicit tudást elsősorban a technológiai, informatikai infrastruktúra felhasználásával adják át, segíti a dolgozók együttműködését, támogatja az explicit tudásra épülő tudásmenedzsment-feladatok ellátását.

A szervezeti tényezők elsősorban a munkaszervezés, munkavégzés területén jelentenek támogatást, ezért a tudás átadásához, fejlesztéséhez és felhasználásához kapcsolódó strukturális és folyamatközpontú megoldások állnak a középpontban.

Sem a technológiai, sem a HRM, sem a szervezeti támogató tényezők önmagukban nem képesek tudásmenedzsment-tevékenység létrehozására, ugyanakkor annak hatékonyságát képesek lehetnek növelni. Ezek a megoldások a vállalati stratégián, illetve annak különböző részstratégiáin (így a TM stratégián is) alapulnak.

A tudásmenedzsment-gyakorlatok egyik fontos, de sokszor elhanyagolt területe a teljesítmény mérése, a visszacsatolás. A tudásmenedzsment-folyamatok kapcsán szükséges annak vizsgálata, hogy a tudásmenedzsment képes-e támogatni a szervezeti stratégiát, a folyamatok jól szervezettek-e, illetve az igénybe vett eszközök alkalmasak-e a tudásmenedzsment támogatására. A folyamatos mérés biztosítja a tudásmenedzsment színvonalának fenntartását, és folyamatos visszacsatolások útján annak fejlesztését.

### Válogatás a 7. Európai Tudásmenedzsment Konferencia előadásaiból

Az első Európai Tudásmenedzsment Konferenciát 2000-ben rendezték meg a szlovéniai Bledben. A konferencia lehetőséget biztosít arra, hogy a tudásmenedzsment területén dolgozó kutatók és gyakorlati szakemberek találkozzanak. Az évente megrendezendő konferencián lehetőség van a legújabb kutatási eredmények és gyakorlati tapasztalatok megtárgyalására.

A 2006. évi konferenciára leadott előadásokból a szerkesztői bírálati kör után 83 előadást választottak ki. Habár nevében európai konferenciáról van szó, a résztvevők mégis a világ számos országából érkeztek: Amerikai Egyesült Államok, Ausztrália, Ausztria, Belgium, Brazília, Dánia, Dél-Afrika, Észtország, Finnország, Franciaország, Görögország, India, Irán, Írország, Kanada, Kína, Libanon, Monaco, Nagy-Britannia, Németország, Norvégia, Olaszország, Portugália, Spanyolország, Svájc, Svédország, Szingapúr, Tajvan, Új-Zéland. A hazai helyszín miatt Magyarországról is kiemelkedően sok kutató és gyakorlati szakember érkezett a konferenciára.

A 2006-os konferencia nyitó előadását *dr. Racskó Péter*, a Magyar Telekom tudásmenedzsment-igazgatója tartotta, aki gyakorlati példákon keresztül is illusztrálta, hogyan lehet kialakítani egy működő tudásmenedzsment-megoldást, mely képes támogatni a szervezeti célokat.

Az Európai Tudásmenedzsment Konferenciákon szokás, hogy minden évben egy speciális szekció foglalkozzon a közérdeklődésre kiemelten számot tartó területekkel. 2006-ban ez a speciális szekció az auditálás és a tudásmenedzsment kapcsolatával foglalkozott (Auditing Knowledge Management, szekcióvezető

*Dr. Molnár Bálint*, ISACA), és az utóbbi évek talán egyik legnépszerűbb speciális szekciójának bizonyult. A szekcióban előadók egyaránt vizsgálták a tudásmenedzsment-rendszerek auditálásának kérdéseit, és a tudásmenedzsment auditfolyamatokban betöltött szerepét is.

A 2006-os budapesti konferencia anyagából a Vezetéstudomány hasábjain négy cikk jelenik meg: *Klimkó Gábor* és *Tóth Róbert* írása egy másik nagyvállalat, a Mol tudásmenedzsment-programját mutatja be a kezdetektől napjainkig. A Mol esete rámutat arra, hogy a különböző megközelítések integrálása nem is egyszerű feladat, illetve egy tudásmenedzsment-program sikerének elengedhetetlen tényezője a demonstrálható hozzáadott érték létrehozása.

*Fehér Péter* egy tipikus tudásintenzív területen, a szoftverfejlesztéssel foglalkozó vállalatok esetében vizsgálja, hogy milyen szervezeti megoldásokkal lehet támogatni a tudásmenedzsment-programok sikerét. A szervezeti megoldások alkalmazása segíti a szervezetek változását, és kiemelten foglalkozik a vezetők szerepével, a dolgozók bevonásával, valamint a szervezeti kultúra megváltoztatásának kérdésével.

*Kő Andrea* és *Szabó Zoltán* azt vizsgálják, hogy a tudásmenedzsment-gyakorlatot támogató informatikai megoldásokkal szemben milyen általános elvárások állapíthatók meg, illetve milyen értékelési szempontokat lehet felhasználni. Az írás rámutat arra is, hogy az IT auditálási folyamat maga is tudásintenzív tevékenység, ahol a releváns tudás kezelése szükséges a tevékenység sikeréhez.

*Pető Dávid* elsősorban az auditálási folyamatra koncentrálna, miközben az auditálási folyamatokban megjelenő tapasztalatok újrafelhasználását vizsgálja. A korábbi tevékenységek során keletkezett tudás felhasználásával az auditálási folyamat megbízhatóságát és minőségét lehet javítani.

A Vezetéstudomány hasábjain megjelenő cikkek a 7. Európai Tudásmenedzsment Konferencia hazai előadóit mutatják be. Reméljük a kedves olvasó ezen írások által bepillantást nyerhet a tudásmenedzsment mint vezetési terület legújabb eredményeibe, illetve felhasználási lehetőségeibe. Jó olvasást kívánunk!

***Dr. Fehér Péter***

egyetemi adjunktus, kutató

Budapesti Corvinus Egyetem, Információrendszerek Tanszék

*KLIMKÓ Gábor – TÓTH Róbert*

## TUDÁSMENEDZSMENT AZ ÜZLETI STRATÉGIA SZOLGÁLATÁBAN

A MOL 1999-ben indította el tudásmenedzsment- (TM) tevékenységeit egy holisztikus TM-stratégia kidolgozásával és elfogadásával. A TM-stratégia rövid távon kívánt eredményeket felmutatni, ez a gyakorlatban főként informatikai eszközök alkalmazását jelentette. A vezetés figyelme a kezdeti sikerek után a TM témája iránt fokozatosan csökkent. A MOL üzleti stratégiájának megvalósítása részeként Közép-Európában akvizíciókat hajtott végre. A MOL Csoport bővülése ismét a felszínre hozta a TM szükségességét. A TM-stratégiát megújították, a tevékenységeket felülvizsgálták. A TM-tevékenységek legfontosabb iránymutatója a MOL 2006–2010 üzleti stratégiája lett. Az eset illusztrálja, hogy a TM-tevékenységek értékarányos volta szükséges a vezetés támogatásának elnyeréséhez és megtartásához.

*Kulcsszavak:* tudásmenedzsment, stratégia, MOL Nyrt.

Az olajipar nemzetközi vállalatai (Shell, BP, Chevron, Statoil, Mobil US, Texaco és mások) már az 1990-es években elindították tudásmenedzsment- (a továbbiakban: TM) programjait. Az úttörő kezdeményezéseket más iparágakban is követték, és a felgyülemlett tapasztalatok ismertetése természetesen megjelent a vezetés-tudományi szaklapokban is (lásd például Davenport – Prusak 1998; Wakin, 1998; Brennemann et al., 2000), illetve tematikus konferenciákon (First, 1997a; First, 1997b). A MOL, az olajipar hazai reprezentánsa 1999-ben indította el TM-tevékenységeit, önálló szervezeti funkció formájában. A MOL TM-funkciójának létrehozatala óta több mint hat év telt el, így érdemesnek tűnt az elmúlt évek tevékenységeire visszatekinteni. A konkrét esetet bemutató, az eseményeket áttekintő feldolgozásunk során nem volt előzetes kutatási hipotézisünk, és más vállalatok TM-gyakorlatával sem kívántuk összevetni az esetet. A cél a gyakorlati tapasztalatok és tanulságok összegyűjtése volt.

### A kezdeti évek (1999–2004)

A MOL részvényeit több tőzsdén forgalmazzák (Budapest, Varsó, London SEAQ), a vállalat többségi tulajdonosai intézményi befektetők. A cég tevékenységi körébe tartozik az olaj- és gázkutatás és -kitermelés („*upstream*”), a finomítás és forgalmazás („*downstream*”) mind vállalati, mind viszonteladói

körben. A MOL a petrokémiában és a gázszállításban is érdekelt volt, 1999-ben 446 töltőállomást birtokolt. Az olajtermékek szabadárasak, míg a gázüzletág hatósági árszabás alá esett.

Az olajiparban is érvényesülő globalizációs tendenciák a MOL-t számos kihívás elé állították. A MOL versenytársai, a multinacionális olajipari vállalatok a közép- és kelet-európai régióban terjeszkedési lehetőségeket kerestek, illetve a magyar csatlakozási folyamat az Európai Unióhoz is új szabályzók megjelenéséhez vezetett.

Ebben az időszakban tűzte ki a MOL vezetése azt a célt, hogy teljesítménye az olajipari szektor résztvevőikhez képest a felső harmadban legyen. A célkitűzésből adódó magasabb hatékonyság elérése érdekében a MOL nagyléptékű létszámleépítésekbe kezdett, az alkalmazottak száma 1700-zal csökkent 1999-ben, és a leépítések ezzel nem értek véget. Az adminisztrációs és szervezeti költségek csökkentését irányozták elő, 2002-ig évi százmillió USD értékben.

A tőkehatékonyságot szigorú forráslekötési szabályokkal kívánták javítani. A MOL szervezeti hierarchiáját nyolcszintűről ötszintűre csökkentették, a szervezeti egységek számát a felére redukálták. Egyes szolgáltatásokat kihelyeztek belső átszervezési projektek eredményeképpen. Nemzetközi vállalatok tapasztalt szakemberei kerültek közép- és felsővezetői beosztásokba. A MOL a kereskedelmi tevékenységét

a működési költségek csökkentése mellett agresszívan kívánta erősíteni.

A vállalat fókuszálta üzleti portfólióját. A termelés, finomítás és logisztika terén racionalizálást hajtottak végre, egyes magas rezsiköltségű telephelyeket bezártak. A kutatással foglalkozó üzletágot a hazai területekre koncentrálták.

A vállalat stratégiájának része volt a regionális terjeszkedés, melynek során akvizíciókra került sor, ugyanakkor e befektetéseknek szigorú tőkehatékonysági, eredményességi és hatékonysági kritériumoknak kellett eleget tenniük.

Az olajipari multinacionális vállalatoktól belépő MOL-vezetők számára a tudásmenedzsmentnek mint az eredményesség és hatékonyságnövelés eszközének fontossága ismert volt, így kezdeményezésükre 1999 végén projekt indult, melynek feladata a vállalat TM stratégiájának („*Knowledge Management Strategy White Paper*”) elkészítése volt.

Egy felülről lefelé építkező, felsővezetői támogatást élvező, tudatos TM-bevezetési folyamatnak szokásos eszköze egy TM-stratégia elkészítése. A MOL-ban 1999-ben kidolgozott és elfogadott formális tudásmenedzsment-stratégia időhorizontja két év volt. Az irodalomban a TM-stratégiákat többféle szempont szerint szokták kategorizálni, mint például a kodifikációs és megszemélyesítő (perszonalizációs) stratégia (Hansen et al., 1999); a tudáshierarchia, tudás piac és tudásmegosztó közösség fogalmaira építő felosztás (Dennis – Vessey, 2005) (további szempontokról lásd Haggie – Kingston, 2003, illetve Huang, 1999). Megjegyzendő, hogy érdekes módon a MOL esetét nem sikerült besorolni az említett leegyszerűsítő kategóriákba.

Már ezen első stratégia kidolgozásakor is nagy hangsúlyt kapott az üzleti célkitűzések és folyamatok vezérlő szerepe. E megközelítés természetes voltát és szükségességét a vezetéstudomány irodalmában széles körben osztják, lásd például „...a vállalat TM stratégiájának tükröznie kell az üzleti stratégiáját” (Hansen et al, 1999). A vállalat üzleti (verseny) stratégiájának nyilvánvalóan az értékteremtésre, a profitszerzésre kell fókuszálnia. A kétféle (üzleti és TM) stratégia illeszkedését egyes szerzők a TM kritikus sikertényezőjének tekintik (Zack, 1999b; O’Dell – Grayson, 1998; Binney, 2001). Zack ennél is továbbment, amikor kijelenti „...a tudásmenedzsment számára legalapvetőbb irányadó a vállalat üzleti stratégiája. A tudás a verseny meghatározó eleme. A tudás terén folytatott sikeres versenyhez vagy az szükséges, hogy a vállalat stratégiáját a rendelkezésre álló tudáshoz illessze, vagy az elérni kívánt stratégiai célokhoz ki kell fejleszteni a szükséges tudást és képességeket.” (Zack, 1999a) Megjegyzendő ugyanakkor, hogy

a felmérések szerint számos olyan vállalat létezik, ahol nincs (formális) TM-stratégia, holott a gyakorlatban TM-tevékenységeket folytatnak (KPMG Consulting, 2000; Maier – Remus, 2001). Ilyen esetben természetesen nem értelmezhető a kétféle stratégia illeszkedése.

A TM-stratégia a klasszikus „*gap analysis*” technikával készült. A MOL üzleti céljait vették alapul, és ezekhez képest határozták meg a TM-célkitűzéseket, így világos kapcsolat volt a kezdetektől fogva a vállalat alaptevékenysége és a TM-tevékenységek között. A MOL TM-stratégia iránti igénye a külvilágból származó nyomás eredményeképpen is felfogható (így a szervezetszociológia institucionalista iskolája állításait alátámasztó példaként értelmezhető, lásd DiMaggio – Powell, 1983). Ha az iparág vezető vállalatainál létezik TM-funkció, akkor a MOL-nak is érdemes megfontolnia annak bevezetését.

A TM-stratégia a tudás és a TM egységesen elfogadott meghatározására épült. A stratégia holisztikus szemlélete nem szorítkozott csak a műszaki jellegű fejlesztésekre, hanem a humán kérdésekre is nagy súlyt fektetett. Kiemelt cél volt a gyors eredmények felmutatása („*quick wins*”), ezért a TM-tevékenységek megcélzott terjedelme csak az üzleti tevékenységek egy jól meghatározott területét érintette. A megfelelő környezet létrehozása érdekében akcióterv készült, melyben többek között a tudásmegosztás kultúrájának kialakítását és az ehhez szükséges technológiai eszközök biztosítását írták elő.

A TM-stratégia – meghaladva egy stratégia szokásos terjedelmét – részletes megvalósítási (taktikai) tervet is tartalmazott. Tíz lehetséges pilot alkalmazási területet jelöltek meg, melyek közül kettőt választottak ki (a versenytársakról gyűjtött ismereteket („*competitive intelligence*”), illetve az EU-jogszabályi és lobbiterület).

A stratégiakészítési projekt négy és fél hónapig és 12 emberhónapnyi munkát igényelt. A TM-stratégiát a MOL felső vezetése 2000 márciusában fogadta el. Kinevezték a TM-tevékenységekért felelős vezetőt, aki a MOL informatikai vezetője alá tartozott. Az elképzelés szerint ez a TM „inkubálási” fázisa volt. A TM-vezető a humán erőforrás területéről érkezett.

A két pilot alkalmazás fejlesztését a stratégia elfogadása után azonnal megkezdték. Mivel ezek a fejlesztések a természetüknél fogva számítástechnikai irányultságúak voltak, a figyelem és hangsúly az információtechnológiai kérdések felé mozdult el. Egy TM-portál készült, és egy mindenki által elérhető belső „ki kicsoda” („*corporate yellow pages*”) projektet is elindítottak. Az irodalom szerint az informatika és a TM-tevékenységek gyakran átfednek, különösen akkor, ha az üzleti folyamatok földrajzilag nagy területeket ívelnek át (Alavi – Leidner, 2001). Érdemes megjegyezni azt is, hogy egyes szerzők

empirikus eredményei szerint az információtechnológia (a továbbiakban: IT) használatának ugyanakkor nincs közvetlen hatása a TM-funkció sikerességére (Khalifa – Liu, 2003). A TM-tevékenységek azonban fokozatosan beleszűrültek az IT szervezeti egység tevékenységébe. A TM-stratégia megújítására egészen 2004 közepéig nem került sor (az eredeti időhorizont 2002-ig szólt).

### Újrakezdés (2004–2006)

2004-ben a MOL szakmai befektetőként megvásárolta a szomszédos Szlovákiában működő Slovnaft vállalatot. A két vállalat együttműködése és integrált üzemvitele a szinergiák és a racionalizálási lehetőségek kereséséhez vezetett. A MOL-nak a változásmenedzsment témájában tárgyalt klasszikus problémákkal kellett szembenéznie. A változás időszakában intézményesített tudásra volt szükség, és így természetesen merült fel a TM-stratégia újraértékelésének szükségessége. A felsővezetés elrendelte a TM-megközelítés felülvizsgálatát és megújítását, valamint a tevékenységek újrafogalmazását.

A TM küldetését a MOL Csoportban újra meghatározták. A TM-nek válaszokat kellett adnia stratégiai kérdésekre és kihívásokra az alábbi módokon:

- a szervezeti emlékezet (memória) fejlesztésével, az intellektuális és információs eszközök határokön átívelő mozgósításával és hasznosításával,
- az egyéni és szervezeti szintű célkitűzések összehangolásával, illesztésével,
- a magasabb teljesítmény elérése iránti motiváció növelésével.

A TM terjedelme mind a szolgáltatás jellegű, mind a termelési tevékenységekre kiterjedt. A szolgáltatások terén a TM-nek a mindennapok részévé kellett válnia, míg a termelésben versenyelőny elérését várták el. Hangsúlyozták, hogy a TM-tevékenységeket nem szabad a vállalati tevékenységekről leválasztani. A TM-mel foglalkozó központi csoport szerepét és felelősségét ismételten meghatározták.

A TM-tevékenységeket három időtávra fogalmazták meg, és meghatározták az alkalmazható eszközöket, folyamatokat és szóba jövő személyeket. Új stratégiai célokat tűztek ki (e-learning, tartalommenedzsment, együttműködést támogató (collaboration) eszközök bevezetése). A szervezetfejlesztés hagyományos eszköztárából is merítettek (pl. munkaköri rotáció alkalmazása). Az elvárás az volt, hogy a TM-tevékenységek eredményeképpen pénzben kifejezhető eredmények szülessenek. A megújított stratégia stílusát pedig a MOL nemzetközi munkanyelv gyanánt az angol nyelvet használó, integrált vállalati stílusához igazították.

A vállalati TM-stratégia fenntartásának az alábbi kritikus sikertényezőit azonosították:

- a TM-tevékenységeket a stratégiai célkitűzésekhez és az üzleti prioritásokhoz kell kapcsolni,
- a felsővezetésnek nyíltan támogatnia kell a TM-et,
- a tudásmegosztást serkentő és a tanulást előtérbe helyező kultúrát kell kialakítani,
- a tudást vállalati erőforrásnak kell tekinteni,
- a tudást szisztematikus folyamatok útján kell menedzselni,
- szükséges az együttműködést segítő infrastruktúra kiépítése.

A megújított stratégia visszatért a kiinduló holisztikus felfogáshoz abban az értelemben, hogy a vállalat kultúráját tekintette az eredményes TM-tevékenységek igazi motorjának. A MOL megújított TM-stratégiáját illusztrálja az 1. ábra.

1. ábra

#### A MOL tudásmenedzsmentjének keretrendszere



### Tanulságok

A MOL-nál a TM-et az intellektuális és információs erőforrásokat mozgósító eszközként fogják fel, amely segít a szervezeti és egyéni érdekek harmonizálásában. A MOL TM-csoportja az elmúlt évek során számos tapasztalattal lett gazdagabb. A fontosabb megállapítások dióhéjban az alábbiak:

1. **Egy TM-program sikerének kulcsa: 10% elmélet, 90% gyakorlati megvalósítás.** Az üzleti alaptevékenységek támogatása az elsődleges, a „tudományos érdeklődés” kielégítésére nincs igény. Az elméleti megközelítés csiszolásának vitájára fordított energia sokkal jobban hasznosul a megvalósításban. A MOL-csoport bővülésekor a tudás

csoportszintű, különböző kultúrához tartozó, eltérő anyanyelvű emberek közötti megosztására irányuló igénye természetesen új lendületet adott a TM-tevékenységeknek.

2. **Apró, de határozott lépések kellenek.** A jól behatárolt terjedelmű TM-projektek, melyek magukban hordozzák a gyors siker lehetőségét, szívesebben fogadják be és támogatják. Ez a pragmatikus megközelítés természetesen általában igaz, és nem csupán a TM-projektek sajátossága.
3. **Fogadjuk el, hogy a TM fogalmának nincs univerzális meghatározása.** Egy olyan vállalatban, ahol TM-tevékenységeket folytatnak, szükséges viszont, hogy egységesen értelmezzék a TM fogalmát. Ne a legszakszerűbb definíciót keressük, hanem egyezzünk meg abban, hogy mi itt közösen mit értünk TM alatt. A folyamat megkezdésekor kompromisszumos meghatározást kell találni. (Ez illeszkedik ahhoz az állításhoz, hogy egy közösség számára az alapfogalmak közösen elfogadott, egységes értelmezése fontosabb, mint a fogalmak tényleges tartalma, lásd Klimkó, 2001.)
4. **A TM-et sokkal szerencsésebb funkcióként, mintsem szervezeti egységként értelmezni.** Még ha a TM-csapat egy szervezeti egység része is, a más szervezeti egységek, mint az emberierőforrás-szervezet vagy az IT-szervezet túlzott befolyását el kell kerülni. Ha az IT (műszaki) vetület túl hangsúlyossá válik, akkor nagy lesz a kísértés a TM-et az IT használatára egyszerűsíteni. A másik oldalról vizsgálva, a túlzottan emberierőforrás-centrikus megközelítés elfedheti azokat a műszaki lehetőségeket, melyek a csoportmunkát támogató és információterítő eszközökben vannak. Az üzlet számára pedig azt jelenti, hogy a TM-et nem egy dedikált szervezet végzi, hanem a vállalat egészének feladata, jó esetben működési módja. A TM-szervezet csupán a „katalizátor” szerepét játszhatja.
5. **Jobb egy szakértő amatőr, mint egy amatőr szakértő.** A szervezetben dolgozó munkatársak megérzéseit és tapasztalatát soha nem szabad alábecsülni. A TM tevékenységek elindításának igénye az adott szakterületről származzon. A TM képessége benne van a szervezetben, ezt kell működésbe hozni. E szerint a központi TM-csoport segíti és hozzájárul mások TM-tevékenységeihez, és nem csak a TM-tevékenységek létrehozásánál és elindításánál bábkodik. A TM-csoport és a MOL-csoport egyéb szervezeti egységei közötti együttműködést megfelelően kell kezelni, és ha ez nem sikerülne, azt minden résztvevő számára egyértelművé kell tenni.
6. **A közös „ellenség” elleni harc alkalmi szövetségeket kovácsol.** A tudás megosztása fókuszáltn,

szinte magától történik meg, ha egy közös akadály, probléma leküzdése a cél. Ha például egyes TM-tevékenységek lehetővé teszik felesleges vagy nem elég hatékony belső eljárások megkerülését, az észszerűbb és hatékonyabb munkavégzést, akkor nincs szükség a résztvevők további motiválására. A nagy kihívást jelentő feladatokban az együttműködés, tudásmegosztás igénye közösségépítő hatású.

7. **Mások TM-gyakorlatának szolgálai másolása nem feltétlenül segít.** A józan ész és a saját belső képességekbe vetett bizalom gyakran eredményesebbnek bizonyul, mint a külvilágból érkező tanács, vagy átvett, más logika alapján felépült gyakorlat. A tanácsot adó gyakran nem ismeri és nem is értheti meg úgy a belső igényeket és viszonyokat, mint az ott dolgozók. A hasznosan működő TM-et minden szervezet magának alakítja.

### Szoros kapcsolatban az üzleti stratégiával (2006–2010)

Az integrált MOL-csoport 2010-ig szóló üzleti stratégiájában nemzetközi szinten kívánja folytatni a növekedést és javítani a hatékonyságot. A jövőkép szerint 2010-re a MOL-csoport olyan multinacionális és multikulturális vállalattá válik, melyben az alkalmazottak megosztják egymással tudásukat, sikeresen tanulnak, működnek együtt és kommunikálnak egymással. Ezeket a célkitűzéseket eredményes felsővezetői irányítással és hatékony belső koordináló mechanizmusokkal kívánják elérni.

A 2010-re kitűzött három stratégiai cél a növekedés, a hatékonyság javítása és a pénzügyi flexibilitás. Növekedés terén a MOL a szénhidrogén kitermelését, illetve a birtokolt kiaknázzható szénhidrogénforrások mennyiségét meg kívánja háromszorozni. A töltőállomások megcélzott száma 1500 a 2010. évre. A hatékonyság mindvégig meghatározó szempont marad, 2010-re további 285 millió USD megtakarítást irányoztak elő.

Mind a növekedési, mind a hatékonysági célkitűzések elő lehet, és elő kell segíteni a megfelelő TM-tevékenységek által. A TM-stratégiát ebben a szellemben kell majd frissíteni. A frissített TM-stratégia fontosabb témakörei az üzleti követelményekből származtathatóak:

- a felvásárlások és vállalategyesülések utáni integráció képességét kell támogatni,
- az üzleti képességeket általában támogassák a TM-tevékenységek, folyamatok és eszközök,
- a folyamatos jobbítás igényével kell számolni.

A TM-stratégiától így azt várják el, hogy az üzleti képességekre fókuszáljon. Az üzleti stratégia által előírt

és megkívánt képességeket célkitűzésekre, a célkitűzéseket pedig konkrét tevékenységekre bontják le. Például az üzleti stratégiában szerepel „a szervezeti integrációképesség” fejlesztésének igénye. Ez a képesség magába foglalja az együttműködés javításának célját, melyet megfelelő e-learning rendszerekkel, intranettámogatással, csoportmunkaeszközök felhasználásával, közösségek kialakításával lehet segíteni. A célokhoz számszerű értékeket rendelnek, például az intranetfelhasználók aránya érje el a MOL személyzetének 80%-át, vagy minden jelentős projekt dokumentációja elérhető legyen az intraneten.

## Összefoglalás

A MOL esete jól mutatja azt is, hogy a TM szükségessége számos okból felmerülhet, mint például a vállalat növekedése, az ezzel járó komplexitás és integráció igénye, valamint üzleti célkitűzések és jobbtásra irányuló kezdeményezések.

A MOL vezetése tudatosan óvatos és holisztikus stratégiát, valamint taktikát választott, ami aztán a megvalósítás szakaszában egy majdnem kizárólag IT-alapú megközelítéssé vált. Ez a jelenség nemcsak annak tulajdonítható, hogy a kezdetekben a TM az informatikai részleg felügyelete alá került. A TM-funkciót az informatikai funkcióba történő beolvadása Csipkerózsika-álomba szenderítette, mígnem az üzleti igények felébresztették álmából.

A növekedés eredményeképpen a MOL tényleges multinacionális vállalattá változott. Ez a folyamat vezetett el ahhoz, hogy a felső vezetés igényelte és megújult támogatását adta a TM-funkciónak. A következő négy év üzleti stratégiája az integrációs képességekre, az információ elérhetőségére, a tudás homogenizálására épít.

A tapasztaltak megerősítik az üzleti igények és a TM-tevékenységek közötti szoros kapcsolat szükségességét. Az elmúlt évek végkövetkeztetése meglepően egyszerűen fogalmazható meg: egy vállalat TM-tevékenységeinek értékárányosnak kell lenniük.

## Felhasznált irodalom

- Alavi, M – Leidner, D.* (2001): Knowledge Management and knowledge management systems: conceptual issues, *MIS Quarterly*, Vol 25. No. 1, pp. 107–136.
- Binney, D.* (20001): The knowledge management spectrum - understanding the KM landscape, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 33–42.
- Brenneman, W.E. et al.* (2000): Learning Across a Living Company: the Shell Companies Experiences, in: Cortada, W.J. – Woods, J.A. (eds): *The Knowledge Management Yearbook 2000-2001*, Butterworth-Heinemann, Boston

- Davenport, T.H. – Prusak, L.* (1998): *Working Knowledge*. Harvard Business School Press, Boston
- Dennis, A.R. – Vessey, I.* (2005): Three Knowledge Management Strategies: knowledge hierarchy, knowledge market and knowledge community, *MIS Quarterly Executive*, Vol 4, No. 4, pp. 399–412.
- DiMaggio, P. – Poweel, W.* (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, (48), pp. 147–160.
- First* (1997a): Knowledge Management in the Oil & Gas Industry (conference proceedings), 12–13 February, Grosvenor House Hotel, London (organised by First Conferences)
- First* (1997b): Knowledge Management in the Oil & Gas Industry (conference proceedings), 24–25 June, Renaissance Hotel, Houston London (organised by First Conferences)
- Hansen, M.T. – Nohria, N. – Tierney, T.* (1999): What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, March-April, pp. 106–116.
- Haggie, K. – Kingston, J.* (2003): Choosing Your Knowledge Management Strategy (online), *Journal of Knowledge Management Practice*, June 2003, <http://www.tlinc.com/articl51.htm>
- Huang, K.T. – Lee, Y.L. – Wang, R.W.* (1999): *Quality Information and Knowledge*. Prentice Hall, Upper Saddle River
- Khalifa, M – Liu, V.* (2003): Determinants of Successful Knowledge Management Programs (online), *Electronic Journal of Knowledge Management*, <http://www.ejkm.com/volume-1/volume1-issue-2/issue2-art10.htm>
- Klimkó, G.* (2001): Knowledge management and Maturity Models: Building a Common Understanding, *Proceedings of the 2<sup>nd</sup> European Conference on Knowledge Management*, Bled
- KPMG Consulting* (2000): *Knowledge Management Research Report 2000*
- Maier, M. – Remus, U.* (2001): Toward a Framework of Knowledge Management Strategies: process Orientation as a Starting Point, *Proceedings of the 34<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE
- O'Dell, C. – Grayson, C.J.* (1998): If only We Knew What We Know: Identification And Transfer Of Internal Best Practices, *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 154–171.
- Wakin, E.* (1999): Tapping Intellectul Capital, in Cortada, W.J. and Woods, J.A. (eds): *The Knowledge Management Yearbook 1999–2000*, Butterworth-Heinemann, Boston
- Zack, M.H.* (ed) (1999a): *Knowledge and Strategy*. Butterworth-Heinemann, Boston
- Zack, M.H.* (1999b): Developing a knowledge strategy, *California Management Review*, Vol. 41, No. 3, pp. 125–145.

Cikk beérkezett: 2006. 12. hó

Lektor vélemény alapján átdolgozva: 2007. 3. hó

*FEHÉR Péter*

# TUDÁSMENEDZSMENTET TÁMOGATÓ SZERVEZETI MEGOLDÁSOK

**A tudás a vállalatok egyre fontosabb erőforrásává vált, ezért tudatos megoldásokkal kell törekedni a szervezeti tudásban rejlő lehetőségek hatékony kihasználására. A tudás kezelésére irányuló tevékenységeket mind technológiai-informatikai, mind HR-, mind pedig szervezeti megoldásokkal lehet támogatni. Jelen cikkben a vállalatok szervezeti megoldásait elemzi a szerző: rámutat a szervezeti struktúrák, a szervezeti kultúra, a vezetői megközelítések (leadership) szerepére, valamint a kommunikáció különböző formáinak lehetőségeire.<sup>1</sup>**

***Kulcsszavak:* tudásmenedzsment, szervezeti magatartás, szervezeti kultúra, változásmenedzsment, vezetés**

A tudás stratégiai erőforrás jellegének felismerésével a szervezeti tevékenységek a tudás megfelelő kezelését és felhasználását helyezik középpontba, és ebből adódóan új szervezeti megoldásokra, szervezeti formákra van szükség (Spender, 1996). Myers (1996) szerint a szervezettervezés eszköztára ugyanúgy szükséges a tudásmenedzsment-folyamatok támogatásának megteremtéséhez is. A szervezeti struktúrák akkor jelentenek hatékony támogatást, ha a tudás az egész szervezet tevékenységét meghatározó erőforrás, és a tudásmenedzsment-tevékenység szintén az egész szervezetet átfogja, nem pedig csak egyes részeit.

A tudásmenedzsment-tevékenységek és -projektek szervezeti támogató tényezőinek vizsgálata egy nagyobb kutatás részeként történt, mely egyaránt kiterjedt a tudásmenedzsment-folyamatokra (fellelítés és értékelés, átadás, fejlesztés) és a támogató megoldásokra (technológiai, szervezeti és HR-megoldások). A kutatás az európai szoftverfejlesztéssel foglalkozó szervezetek gyakorlatát vizsgálta, melyek tipikusan tudásintenzívnek tekinthetők: Ezen szervezetekben a munkavégzés nem standardizálható teljes mértékben, sok folyamat, munkafázis esetében szükséges az elvárásokhoz alkalmazkodó kreatív megoldás. Ugyanakkor a tapasztalatok újrahaznosítása növelheti a hatékonyságot. A munkavégzés általában csoportosan, projektbe szerveződve történik, ahol a dolgozók nagy része

jól képzett és kreatív, és az ő képességeik határozzák meg a termékek és szolgáltatások minőségét.

A kutatás az I.S.C.N. International Software Consulting Network támogatásával történt, melynek keretében 72 szervezetet vizsgáltunk mind esettanulmány jellegű, mind statisztikai megközelítéssel. A vizsgált esetek európai vagy szoftverfejlesztéssel foglalkozó vállalatok, vagy pedig nagyobb vállalatok belső igényeket kiszolgáló szoftverfejlesztési részlegei. A tevékenység vizsgálata folyamán számottevő különbség nincs, ami miatt a kétfajta szervezettípust ne lehetne a kutatás keretei között együtt vizsgálni. A szervezetekre a cikkben hárombetűs rövidítésekkel hivatkozunk.

A leghangsúlyosabb kérdés az ügyfél különbözősége lehet, mely önálló vállalat esetében külső megrendelő, míg szoftverfejlesztési részleg esetében legtöbbször maga a vállalat, mint belső megrendelő. A piacról élő cégek esetében a szolgáltatások és termékek minősége hatással van az ügyfelek elégedettségére, és hosszú távon az ügyfelek számára is, ezért ebben az esetben létkérdés a megfelelő teljesítmény és minőség nyújtása. Belső megrendelő esetén az egyetlen ügyfél adott, ugyanakkor rossz minőség esetén a teljes szervezet versenyképessége kerülhet veszélybe. Összességében tehát mindkét fajta szervezet számára kiemelten fontos a megfelelő minőség és teljesítmény biztosítása.

## A tudásmenedzsment szervezeti kérdései

2. táblázat

### Szervezeti struktúrák változtatása

A szervezettervezési megközelítést hosszú időn keresztül a kontingencia-elmélet határozta meg (Burns – Stalker, 1961; Snow – Hrebiniak, 1980), mely szerint a szervezeti struktúra annak környezeti feltételei által meghatározott. Morse és Lorsch (1970) kutatása is kimutatta, hogy bizonyos körülmények között egyes szervezeti formák alkalmazása mellett jobb teljesítményt érhetnek el a vállalatok. A megközelítés kritikájaként megállapítható, hogy ez nem foglalkozik olyan – a szervezeti racionalitáson felül álló – tényezőkkel, mint az egyéni érdekek hatása, hatalmi törekvések, konfliktusok és kompromisszumok (Dobák et al, 1995).

Ouchi és Jaeger (1978), majd Ouchi (1981) az amerikai és japán vállalatok sajátosságait hasonlították össze, és arra a következtetésre jutottak, hogy az amerikai struktúráknak szükséges közelíteni a japán szervezetek irányába, melyek azonban teljes mértékben nem alkalmazhatóak az USA-ban (1. táblázat). Az amerikai vállalatok japán minta szerinti felépítését Z-elméletnek, illetve Z-típusnak nevezik.

1. táblázat

**A japán és amerikai vállalati modell összehasonlítása**  
(Ouchi, 1981)

Amerikai vállalati felfogás	Japán vállalati felfogás
Rövid távú alkalmazás	Élethosszig tartó alkalmazás
Egyéni döntéshozatal	Kollektív döntéshozatal
Egyéni felelősség	Kollektív felelősség
Gyors értékelés és előléptetés	Lassú értékelés és előléptetés
Explicit, formalizált kontroll	Implicit, informális kontroll
Specializált karrierút	Nemspecializált karrierút
Felosztó megközelítés	Átfogó megközelítés

Drucker (1993) véleménye szerint a szervezeteknek a hatékony működés érdekében alapvetően változniuk kell a posztkapitalista gazdaságban. A dolgozói réteg egyre kevésbé a szakképzetlen tucatemeberekből, hanem képzett, szaktudással rendelkező emberekből kell, hogy álljon, akiket tudásmunkásoknak nevez (2. táblázat).

A tudáshoz kötődő munka magába foglalja az információk összegyűjtését, kísérletezést, felfedezést, a különböző tudásterületek kombinálását. Ez a jellegzetesség újfajta koordinációs mechanizmust is megkíván, hiszen az emberi képességeket, kreativitást nem lehet felülről érkező utasítással előidézni.

**A munka természetének változása**  
(Drucker, 1993)

Ipari mechanikus modell	Posztkapitalista új paradigma
Szakképzetlen munkaerő	Tudásmunkások
Ismétlődő részfeladatok	Innováció és gondosság
Egyéni munka	Csoportmunka
Funkcionális munkavégzés	Projektalapú munkaszervezés
Egy képzettségi terület	Több képzettségi terület
A főnök hatalma	A vevők hatalma
Felülről jövő koordináció	Egyenrangú felek közti koordináció

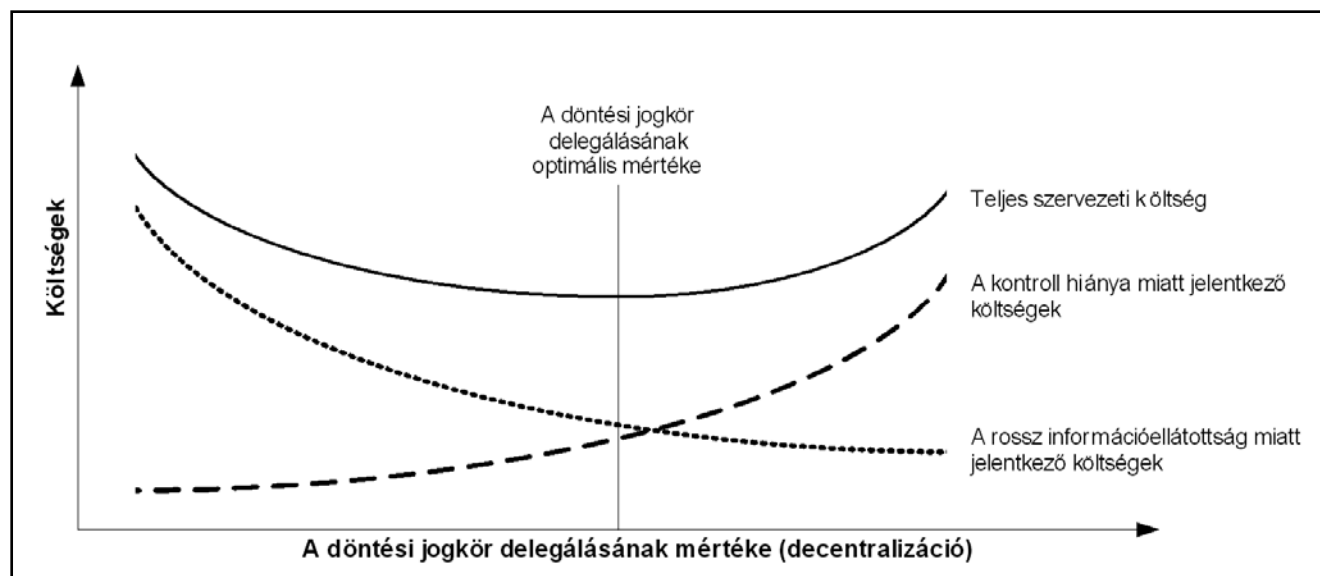
Pinchot és Pinchot (1993) meglátása szerint ez a hagyományos, bürokratikus felépítésű vállalati struktúrák végét jelenti, és szükségessé válik a tényleges tudással rendelkező dolgozók irányába döntéshozatali és cselekvési jogkör delegálása, valamint a szervezetek új elvek szerinti szervezése, ahol az egyének képességei, tudása szabadon érvényesülhet.

Burns és Stalker (1961) rámutattak, hogy a bürokratikus rendszerek csak stabil környezetben képesek hatékonyan működni, míg a nem bürokratikus rendszerek inkább a változó környezetben hatékonyak (Galbraith, 1973).

Bahrami (1992) a nagy, több földrajzi környezetben is jelen lévő szervezetek problémáját vizsgálja, és úgy látja, hogy a szervezeteknek egyre inkább szükségük van arra, hogy rugalmasan tudjanak alkalmazkodni minden változáshoz. Éppen ezért szükséges, hogy ne a központi szervezet, hanem maguk a lokális szervezetek hozzassák meg a szükséges döntéseket, ahol minden szükséges információ rendelkezésre áll, ugyanakkor ő is szükségesnek tartja a központtal való kapcsolattartást, a közös irányvonal kijelölését.

Jensen és Meckling (1995) a tudást hasznosító szervezetek esetében szükségesnek tartják a döntéshozatal, és az ahhoz szükséges tudás helyének egyesítését, mivel a specifikus tudás átadása jelentős költségeket okozna. Ugyanakkor két nehézséget jeleznek: a megfelelő személy vagy személyek kiválasztásának, illetve azok kontrollálásának problémáját. Ügynökéleti alapokon szükségesnek tartják a megfelelő egyensúlyi állapot megtalálását a döntési jogkör delegálásának költségei és a szükséges információval való rendelkezés költségei között (1. ábra).

**Az optimális decentralizálási szint meghatározása**  
(Jensen – Meckling, 1995)



Centralizált szervezet esetében a döntési jogkör a hierarchia csúcsán található, azaz a szervezet cselekedetei a legnagyobb mértékben kontrolláltak. Ugyanakkor az egyes döntések meghozatalához szükséges információ a szervezet más részeiben található. Ennek összegyűjtése és kommunikálása költségekkel jár, ráadásul torzulhat is, így a helyes döntés meghozatala költséges, illetve rossz információellátottság esetén nagy a hibás döntés kockázata. Teljesen decentralizált esetben a döntésekhez szükséges tudás a megfelelő helyen van, ugyanakkor ez a tudás csak lokális problémákra vonatkozó döntés meghozatalát teszi lehetővé, és nem számol a szervezet egészének érdekeivel. Davenport et al. (1996) rámutatnak arra, hogy a tudáshoz kapcsolódó feladatok alapvetően különböznek más jellegű feladatoktól, és az ilyen területen dolgozók idegenkednek attól, hogy szoros struktúrában dolgozzanak. Ugyanakkor szükséges megtalálni a teljes kontroll és a teljes önállóság közötti megfelelő átmenetet.

**Tudásbarát kultúra**

Malmgren (1961) álláspontja szerint a szervezetek a tudást különböző eszközökkel koordinálni tudják, mint a parancs, információs rendszerek, rutinok és közös mentális eszközök. A közös mentális eszközöket Kreps (1990) már szervezeti kultúráként értelmezi, mely elősegíti a szétszórta tudás koordinálását és a közös tudás megépítését. Schein (1985) szerint a szervezeti kultúra a szervezet tagjai által közösen vallott hitek, értékek, meggyőződések és közös értelmezésű előfeltevések

összessége. Kotter (1996), hasonlóan, úgy definiálja a kultúrát, mint viselkedési normák és közösen vallott értékek összessége.

Deal és Kennedy (1982) szerint a tevékenységeknek megfelelő kultúra esetén jobb teljesítményeket lehet elérni, és éppen ezért szükséges – és lehetséges – a szervezeti kultúra változtatása. Fombrun (1983) pedig a szervezeti kultúra kialakításának és változtatásának feladatát az emberierőforrás-menedzsment feladatként jelöli meg.

Greengard (1998) meglátása szerint a szervezetek három alapvető kulturális problémával szembesülnek, amikor valamilyen tudásmenedzsment-gyakorlatot akarnak megvalósítani:

- Az emberek nem akarják megosztani ötleteiket, mivel úgy gondolják a saját ötleteik tartják meg őket a szervezetben, és biztosítják az előrelépést. Ez a megközelítés egy olyan versenyre épülő kultúrát tükröz, ahol a hatalom forrása a tudás.
- Az emberek nem szeretik mások ötleteit használni, mivel ez azt a látszatot keltheti, hogy ők kevésbé értékesek, kevesebb tudással rendelkeznek, és rá vannak utalva másokra.
- Az emberek szeretnek egyéni szakértőként megjelenni, ahelyett, hogy együttműködnének másokkal.

Greengard szerint a szervezeti kultúra átalakítása során hangsúlyt kell fektetni a változások értelmének kommunikálására, valamilyen ösztönző megoldás használatára, illetve a megfelelő magatartás figyelem-

mel kísérésére. Kotter (1996) arra hívja fel a figyelmet, hogy a kultúraváltozásra irányuló törekvések esetén vigyázni kell, hogy az elvárt magatartás ne egy személyhez, vagy valamilyen szervezeti megoldáshoz (pl. ösztönző) kapcsolódjék, mert akkor a szervezeti tényező kiiktatásával az elvárt magatartás a továbbiakban nem valósul meg.

Scarborough (2003) négy alapvető tudáshoz kapcsolódó magatartást diagnosztizált, melyek közül akár többfélét is lehet alkalmazni a szervezet különböző egységeiben:

- Tudásháló (web): a tudás szociális hálóként kapcsolja össze az embereket. A már létező kapcsolati rendszereket ki lehet használni a tudás megosztására.
- Tudás létra (ladder): A tudást a státus elérése érdekében osztják meg. Erre lehet példa egy tudásmegosztásra irányuló verseny, melynek nyerteseit (tárgyi vagy erkölcsi) elismerésben részesítik.
- Tudás fáklya (torch): A tudásmegosztás egy vezető példájának követésén keresztül történik. Az elfogadott vezető példát mutat, hogy a tudásmegosztás a vállalat egyik alapvető feladata.
- Tudás erőd (fortress): A tudás egy eszköz arra, hogy a külső fenyegetésekkel szemben megvédjék a szervezetet. Ennek érdekében szükséges a bizalom, a kapcsolatok kialakítása és együttműködés a szervezet egyes egységei között.

Banks (1999) alapvetően fontosnak tartja a tudatosítást a szervezeti kultúrák kialakítása során, mely a tudásmenedzsment-tevékenységeket (létrehozás, megosztás, felhasználás) támogatja. Egy ilyen szervezetben a szervezeti információk és a tudás mindenki számára elérhető, valamint a dolgozóknak megvan a lehetősége a tudás egyéni értelmezésére, és az értelmezés alapján tevékenységek elvégzésére.

Szelecki (1999) szerint a tudásmegosztás elősegítésének alapvető feltétele a bizalomra épülő szervezeti kultúra. Ennek érdekében a szervezetnek a tudást értéknek kell elismernie, és a szervezetben jelen lévő tudásért személyes elkötelezettséget kell éreznie mindenkinek. Ugyanígy a tanulás, az ismeretek bővítése értéknek kell, hogy megjelenjen, és a szervezet elvárhatja, hogy az újonnan elsajátított ismeretek alkalmazásában a dolgozók kezdeményezőképeséget mutassanak. Szelecki úgy véli, hogy a bizalom, az elkötelezettség és kezdeményezőképeség kölcsönhatásban van egymással, és bármelyik hiánya megakadályozhatja a tudásmegosztásra és (újra)felhasználásra irányuló törekvéseket. Ugyanakkor rámutat, hogy a szervezetekben már jelen van és erősödik az a tendencia, hogy a nagy tudással rendelkező munkavállalók helyett azokat

preferálják, akik gyorsan és hatékonyan képesek új ismereteket elsajátítani, azokat alkalmazni, és alkalmazkodni a változásokhoz.

Széles körben vizsgált és elfogadott, hogy tudásbarát kultúránk egyik alapfeltétele a bizalom, azok irányába, akiknek a dolgozók a tudást átadják, vagy akiktől elfogadják (Boussaouara – Deakins, 2000). A bizalom segít kialakítani emberi kapcsolatokat, amik lehetővé teszik a kommunikációt, és így a tudáscserét. Huemer et al. (1998) érvelése szerint a bizalom a tudás cseréjének, kombinálásának, így egyúttal annak fejlesztésének alapfeltétele. Galford és Drapeau (2003) kutatásukban kimutatták, hogy az ellentmondásos vagy hiányos kommunikáció, a nem pontosan definiált elvárások, valamint a menedzsment titkolózása a bizalom elvesztéséhez vezethet.

### *Szervezeti tényezők és leadership*

A bemutatott, a szerzők által megfigyelt és a jövőben sikeresnek gondolt szervezeti struktúrák közös jellemzőjeként megállapítható, hogy azok egyre több tényezőt integrálnak a kezdetben csak magányos ötletként megjelenő megoldások közül (lapos szervezet, autonómia, öntevékeny csoportok, empowerment, rugalmasság), melyek nemcsak a tudás mint erőforrás áramlását vagy kreatív felhasználását támogatják, hanem a tudásmunkások számára fontos motivációs erővel is bírnak. Míg a kontingencia-elmélet szerint a struktúrát a környezet határozza meg, addig a tudásalapú vállalati szemlélet erősödésével a struktúrák egyre inkább követik a belső hangsúlyrendszer átalakulását, ami nem feltétlenül jelent ellentmondást: napjaink piaci kihívásainak a szervezeti tudás hatékony felhasználása és az ezt segítő struktúrák jelenthetik a megoldást (Prusak, 1996).

A bemutatott szervezeti megoldásokban szinte minden esetben megjelenik valamilyen mértékben a vezetők szerepe. A szervezeti struktúrák kérdése a feladatok delegálásának, illetve a munkavállalók bevonásának kérdéskörével áll kapcsolatban. Scarborough (2003) felhívja a figyelmet a vezetők magatartási mintát szolgáló szerepére is, melyet a dolgozók – amennyiben a vezető hiteles számukra – elfogadnak és követnek. Az általános szervezeti magatartás ezt a leadership (személyes vezetés, vezetői stílus) kérdéskörként vizsgálja, mely szerint a vezetői stílus és a motiváció területe között szoros kapcsolat fedezhető fel, mivel a vezető feladata annak megértése, hogy mi motiválja az embereket, ezáltal képes lehet a szervezeti és egyéni célok integrálására (Bakacsi, 1998: 184. o.; Greenberg, 1995: 207. o.; Yukl, 2002). Guns (1998) szerint a jó tudásvezető példát kell, hogy mutasson a szervezet dol-

gozóinak, azáltal, hogy hisz a tudás felhasználásának hasznosságában, és világos jövőképpel rendelkezik arról, hogy a tudás tudatos kezelésével hova juthat el a szervezet.

## Szervezeti támogató tényezők szerepe a tudásmenedzsment-projektekben

### A vezetői szerep

A tudásprojektek végrehajtása során a vezetőknek nemcsak a támogatást kell biztosítaniuk, hanem például is kell mutatniuk a szervezet dolgozóinak arról, hogy milyen az elvárt és követendő magatartás, melyek a szervezet új értékei (Guns, 1998). Kérdés, hogy ez az általános tapasztalat hogyan valósul meg a szoftverfejlesztéssel foglalkozó szervezetek esetében?

A kutatás során vizsgált projektek esetében mind a vezetői támogatás jellege, mind annak a projekt szempontjából való szükségessége vizsgálatra került. A vezetői hozzáállás különféle szinteket (3. táblázat), aktív és passzív részvételt jelenthet.

3. táblázat

A vezetői szerepek megoszlása

Vezetői szerep	Vállalatok aránya
Ellenzi-tíri	1,4%
Tíri	5,6%
Szóban támogatja	13,9%
Tettben támogatja	59,7%
Ösztönzőleg támogatja	5,6%
Nem meghatározható	13,9%

A vezetői hozzáállás csak kevés esetben nem támogatta a szervezet törekvéseit. Ezekben az esetekben a vezetők vagy más megoldást szerettek volna alkalmazni, vagy pedig nem értettek egyet azzal, hogy a követett megközelítések hasznosak lehetnek a cég számára. A támogatás elmaradása nem jelentette egyértelműen a projektek sikertelenségét.

Tevékenyen csak egyetlen esetben ellenezte a vezetés a tudás kezelésére irányuló törekvéseket, illetve korlátozásokkal eltűrték a tevékenységet (és így a tevékenység legalább részben sikeressé vált). Az SCC vállalatnál a projekt megalapozásakor még a szoftverfejlesztési részleg akkori vezetőjének sikerült a támogatást megszereznie, azonban miután mind ő, mind több kulcsszerepet betöltő dolgozó távozott, a támogatást az átszervezett részleg már nem tudták fenntartani. Az erőforrások szükségére hivatkozva a menedzsment nem támogatta a folyamatjavítási projekt folytatását, majd később ugyan engedélyezték a változtatásokat, de pótlólagos erőforrást nem biztosítottak. A szoftverfejlesztéssel foglalkozók ugyanakkor érezték a kaotikus állapot tarthatatlanságát, ezért egyetemi hallgatókat vontak

be (ezzel is takarékoskodva) a szükséges fejlesztések elvégzésére, mely sikerrel járt. Ugyanakkor a projekt értékelése során a legnagyobb nehézségnek a vezetőség támogatásának, iránymutatásának, a változtatáshoz szükséges vízió hiányát tartották, mely több problémát is okozott.

A vezetők inkább csak eltűrték a tevékenységek folytatását, melyhez nem biztosítottak pótlólagos erőforrást, így a tevékenységeket a középvezetők és dolgozók önerőből valósították meg, és tartották életben. Azt, hogy még a vezetői passzív tűrés ellenére is sikerült sikereket elérni, azt mutatja, hogy a vezetői támogatás hiánya nem jelenti automatikusan a projektek kudarcát, bár érezhetően hatással van a megvalósításra. Ilyen esetekben a dolgozók elkötelezettsége és lelkesedése sokat számít. A támogatás hiánya hatással van az oktatási, ismeretátadási formákra is: amennyiben a vezetők ilyen feladatokra sem szánnak időt, a munkavégzés közbeni (mentori rendszer), illetve saját elsajátítás (források egyéni feldolgozása) marad a tanulási formák alkalmazható módja.

A CTE vállalatnál a vezetők elvben egyetértenek azzal, hogy a dolgozók tanuljanak, továbbképezzék magukat, ugyanakkor erre nem biztosítanak időkeretet, nem támogatják, és nem is ismerik el azokat a dolgozókat, akik ezt teszik. A vezetés hasonlóan viszonyult a tudásmegosztás kérdéséhez is: egészen addig, míg a végzett munkát nem befolyásolja, mindenki szabadon oszthatja meg tudását másokkal, illetve kérhet segítséget. Az ilyen vezetői hozzáállás mellett csak informális tudáscsere valósul meg – az is csak igen alacsony szinten – a dolgozók szinte mindig csak a saját tudásukra támaszkodhatnak.

A PRO vállalat esetében az átalakulás első szakaszában a felső vezetés nagyon elkötelezett volt, és támogatta a projektet. Így sikerült nagy eredményeket elérni, melyekkel a vezetés elégedett lehetett. Azonban a projekt második szakaszában egy szerződés megkötése csúszott, és ez anyagilag is érintette a vállalatot. Ekkor a vezetés a hosszú távú célok felől egyre inkább a napi, operatív problémák megoldása felé kezdett fordulni, és ezzel a projekt nehéz helyzetbe került: a későbbiekben minden résztvevő érezte a vezetői elkötelezettség hiányát, és a szükséges támogatás eltűnt, ami kérdéssé tette a már elért eredmények megtartását is. A projekt vezetőinek terve szerint a projekt lefutása után a napi szinten jelentkező feladatok már a fejlesztési projektek részét képezték volna. Mivel a vezetői támogatás megszűnt, ezért a finanszírozás is kérdéssé vált.

A vezetői hozzáállásnak már egyértelműen pozitív, de még mindig inkább passzív jellegű szintje, amikor a vezetők nyilvános támogatásukról biztosítják a projekt céljait, és az ezáltal elérni szándékozott eredményeket. Ez már jelzi a vezetők elkötelezettségét, de még nem jelenti, hogy a pótlólagos erőforrások biztosítása megtörténik. A vezetői kiállás a dolgozók motivációjára lehet fontos hatással, illetve a középvezetők, a projektek tényleges irányítói tudhatják, hogy munkájuk fontos a cég szempontjából.

Már aktív támogatást jelent, amikor a vezetők pótlólagos erőforrásokat biztosítanak a folyamatjavítási feladatok végrehajtására, illetve a szervezeti struktúra és szerepkörök változása is akkor valósul meg első-sorban, ha erősebb vezetői kiállás tapasztalható. Ezt mutatja az is, hogy a szervezeti változások több mint kétharmada (69,7%) úgy következett be, hogy a vezetők tetteiben támogatták a projektcélokat. A felsővezetők támogatása nélkül a szervezetben jelentős változások nem történhetnek. Ezt támasztja alá, hogy a szervezeti változásokkal együtt járó projektek esetében a vezetői változás szükségességét magasnak ítélték.

Az MTE vállalat arról számol be, hogy a szoftverfejlesztési egység vezetőjének lecserelésével sikerült megindítani a változtatási folyamatot. Az új vezető amellett, hogy elkötelezett híve volt a folyamatfejlesztésnek, példával és iránymutatással szolgált a fejlesztőknek.

Az AOI vállalat esetében igen erőltetett menetben történt meg a szervezeti folyamatok és kultúra átalakítása. A változtatások során a vezetés folyamatosan példamutatóan járt el: minden folyamatban részt vettek, támogatást biztosítottak. Ennek eredményeképpen maguk a dolgozók is lelkesen fogadták az újabb és újabb változtatásokat, és a folyamatosan javításra, fejlesztésre törekvő kultúra a mindennapok részévé vált.

Az AMT vállalat esetében a vezetők nemcsak szóban támogatták a folyamatjavítási törekvéseket, hanem elsőként alkalmazták az új módszereket, és személyesen is részt vettek a végrehajtásban, ezáltal a dolgozóknak közvetlen példát mutattak az új értékek fontosságáról.

A vezetői részvétel legmagasabb szintje, amikor a vezető tudatosan törekszik arra, hogy a dolgozók elkötelezettségét biztosítsák, és a folyamatjavítási megközelítés részeként ösztönző eszközöket vezetnek be. Ösztönző támogatás csak olyan projektek esetében volt tapasztalható, ahol a folyamatjavítás kezdeményezése nem a piac változásainak nyomására, hanem önkéntesen indult meg. A külső nyomás, erősödő verseny a dolgozók számára önmagában motiválóerőt jelent, mely a kényszer nélkül elindított projektek esetében hiányzik. Ez magyarázhatja, hogy csupán ilyen esetekben érezhették a felsővezetők a szükségességét a tudatos ösztönző fellépésnek (akár anyagi, akár más megközelítésben).

A vezetők különböző szinteken és módon támogatták (vagy túrték) a vizsgált esetekben a folyamatjavítási projekteket. Ugyanakkor a projektek résztvevői nem minden esetben értékelték úgy, hogy a vezetői támogatás szükséges volt a projekt szempontjából (4. táblázat). Láthattuk már, hogy a támogatás hiánya ellenére is sikerült sikeresen lezárni projekteket, illetve erős támogatás mellett is tapasztalhattunk kudarcba fulladt, vagy éppen csak félig sikeres projekteket. A vizsgált esetek többségében mégis szükségesnek ítélték a vezetői támogatást a

projektek megvalósítása szempontjából, illetve szükséges lett volna a vezetői támogatás, ahol ez elmaradt.

4. táblázat

A vezetői támogatás szükségességének megoszlása

Vezetői támogatás szükségessége	Vállalatok aránya
Nem szükséges	5,6%
Részben szükséges	12,5%
Meghatározóan	58,3%
Nem meghatározható	23,6%

Annak ellenére, hogy erősebb vezetői támogatás esetén nagyobb a projektek sikeressége, óvatosan kell megítélni a vezetők magatartásának szerepét. Láthatunk példát arra, hogy a támogatás hiánya mellett is lehetséges a siker, illetve jelentős támogatás mellett is lehetséges a kudarc. A statisztikai elemzés is csupán gyenge (de szignifikáns) korrelációt mutatott ki. Ebből az is következik, hogy a siker eléréséhez szükséges tényezők nem korlátozódnak csak a vezetői magatartásra, hanem más tényezőknek is szerepük lehet, ugyanakkor a vezetői támogatás az egyik sikertényező.

A vezetői támogatást nagy arányban tartották szükségesnek a sikeres projektek esetében, ugyanakkor hangsúlyosan megjelent a sikertelen, vagy nem teljesen sikeres folyamatjavítási projektek során is. Az összes kudarcral végződő projekt esetében, valamint a félsikerrel zárult projektek 91,7%-ban meghatározóan fontosnak érezték a vezetés támogatását (illetve annak hiányát). Azt is tapasztalhatjuk, hogy a sikeres projektek esetében alacsonyabb, míg a sikertelen projektek esetében magasabb a projektek során elvárt vezetői támogatás, olyannyira, hogy az elvárt vezetői támogatás mértéke és a siker között gyenge negatív korreláció tapasztalható. Ez magyarázható azzal, hogy míg a vezetői támogatás mértéke sokkal inkább megfigyelést és tapasztalatot, addig a vezetői támogatás szükségessége már a projekt résztvevőinek véleményét tükrözi, mely torzulhat az eredmény ismeretében (siker esetében az egyes tényezőknek kisebb szerepet tulajdonítanak, míg kudarc esetében nagyobb vezetői támogatást tartanak szükségesnek; Weick, 1995).

Azokat a statisztikai hipotéziseket tesztelve, miszerint a vezetői támogatás, illetve a vezetői támogatás szükségessége és a projektek sikeressége között összefüggés van, a következő eredmények születtek:

- a vezetői támogatás és az eredmény között gyenge (0,218) korreláció tapasztalható (0,05 szignifikanciaszinten tesztelve),
- a vezetői támogatás szükségessége és az eredmény között szintén gyenge negatív (-0,227) korreláció tapasztalható (0,05 szignifikanciaszinten tesztelve),

- a vezetői támogatás szükségessége és a vezetői támogatás szintje közötti szintén gyenge (0,249) korreláció tapasztalható (0,05 szignifikanciaszinten tesztelve).

A tapasztalatok együttes értékelése alapján elmondható, hogy a vezetői támogatás, a vezető részvétele a projekteken sikertényezőnek tekinthető, ugyanakkor a sikertelen esetekhez kapcsolódó véleményeknek megfelelően a nem megfelelő mértékű támogatás vagy részvétel kudarchoz is vezethet, így kudarc tényezőként is számon tarthatjuk. A vezetői szerepnek e kettős megítélése a nemzetközi tapasztalatok alapján is felismerhető, hol kudarc tényezőként (Kotter, 1995), hol fontos sikertényezőként megjelölve a vezetői magatartást (Strebel, 1996). Davenport és Prusak (1999) arra hívják fel a figyelmet, hogy a felsővezetés támogatása elsősorban az általános átalakításoknál fontos, míg az eljárások, folyamatok javításánál már kevésbé. Ezt a megállapítást részben alátámasztja a kutatásnak az a tapasztalata, miszerint a vezetői támogatás hiánya ellenére is sikerült folyamatjavítási projekteket sikerrel lezárni.

### Kultúra

A kultúra szerepét mind a tudásmenedzsment, mind pedig a változtatásmenedzsment nemzetközi tapasztalatai az egyik kulcstényezőként említi. A kutatás során nemcsak a változtatási folyamat végén meglévő kultúrát, hanem a kultúra változásának szintjét is vizsgáltuk.

Schein (1975) vagy Kotter (1996) definíciója alapján a kultúrát meghatározza, hogy mik a közösen vallott értékek és viselkedési normák. Ez alapján vizsgálható, hogy a vizsgált szervezetek kultúrájában mennyire elfogadott a tudás tudatos kezelése (kodifikáció, tudásmegosztás stb.), illetve az elfogadottság, és ezáltal a megvalósítási hajlandóság hogyan változott.

A vizsgált esetek majdnem kétharmadában a kiindulási kultúrában nem volt kiemelt érték a tudás mint fontos erőforrás, illetve a tudás kezelése mint értéktelítő folyamat. A vizsgált esetekben a kezdeti kultúrát a legtöbb esetben megváltoztatták a folyamatjavítási projektek (5. és 6. táblázat). A tudás kezelése a szervezetek legnagyobb részénél kiemelten fontossá vált a szervezet működése szempontjából, és miután a dolgozók felismerték jelentőségét, a napi működés részévé vált az ezen alapuló tevékenység. Szintén nagyarányú az ezeket az értékeket inkább passzívan elfogadó szervezetek hányada, melyek ugyan fontosnak tartják a tudást és annak kezelését, de inkább elméleti megfontolásként, mely nehezebben jelenik meg a gyakorlatban. A nagyarányú támogató kultúrával rendelkező szervezet mellett igen alacsony az ilyen kultúrával nem rendelkező vállalatok aránya.

Mivel a vizsgált esetekben a kezdeti kultúrában nem volt érték a tudás és annak kezelése, ezért a legtöbb esetben szükséges volt, hogy a kultúra jelentősen változzon. Nem elégséges, ha egy kultúra változik, annak hosszú távon kell rögzülnie, beágyazódnia a szervezet életébe (Kotter, 1996). A beágyazódáshoz több idő kell, mely elsősorban folyamatokban, a támogató infrastruktúrában valósul meg, melyet a vizsgált esetek egyharmadánál tapasztalhattunk. Jelentős számú azon vállalatok száma, ahol nagy változás történt ugyan a kultúrában (értékekben és gyakorlatban), de még nem eldönthető, hogy ez a változás elég mélyen beépült-e a szervezetbe, vagy miután a folyamatjavításra fordított figyelem csökken, a dolgozók visszatérnek korábban követett értékeikhez és korábbi munkagyakorlatukhoz. A kultúra változását több esetben segítette a motiváló eszközök, a képzés, vagy a dolgozók bevonása a változtatási folyamatba.

Az ASD vállalat egy kockázatkezelési projektet végzett a szoftverfolyamatok javításához kapcsolódóan. A vállalat dolgozói időt és energiát fektettek a kockázatkezeléshez kapcsolódó tevékenységekbe. A projekt hozzájárult ahhoz, hogy a dolgozók a saját és a vállalat hosszú távú érdekeit, céljait is figyelembe vegyék, összekapcsolják az ügyfelek elvárásaival, és ezért az ilyen tevékenységekre energiát áldozzanak. A projekt vezetői remélik, hogy ez a szemléletváltás tartósan fennmarad.

Az RER vállalat esetében a változtatási projektet nagy ellenérzés kísérte, mivel a dokumentációs kényszer nagyobb munkaterhet rótt a dolgozókra. Ezen a negatív magatartáson egy formális képzés fordított, amikor a dolgozók felismerték az új eljárások előnyeit. Ez a felismerés oda is elvezetett, hogy a képzésben részt vettek az új ismereteket, illetve saját tapasztalataikat átadták azoknak, akik nem vettek részt a képzésen, illetve a csapatmunka is erősödött.

5. táblázat

#### A szervezeti kultúrák változása

A kultúra változása	Arány
Nem változott	4,2%
Kismértékű változás	11,1%
Jelentős változás	44,4%
Rögzült változás	33,3%
Nem meghatározható	6,9%

6. táblázat

#### A szervezetikultúra-változás eredménye

A kultúra jellege	Arány
Nem támogat	4,2%
Elfogadó	40,3%
Kiemelten fontos, gyakorlatban használt	45,8%
Nem meghatározható	9,7%

A vizsgált esetekben nagyobb arányú kultúráváltó- zás tapasztalható, amikor ezzel együtt járt az együtt- működés informatikai támogatása, vagy a dokumen- tumkezelés informatikai támogatása valósult meg, és hasonlóan a tudást és kezelését jobban elfogadó kultúra jött létre, amikor valamilyen informatikai támogatás valósult meg. Ez jelzi, hogy a kultúra jobban rögzül, ha annak valamilyen formális megjelenése tapasztalható, illetve az eszközök használatán keresztül rögzülhet a napi gyakorlatban.

Alacsonyabb a támogató kultúrák aránya, illetve a kultúráváltó- zás mértéke azokban az esetekben, amikor a dolgozók tudásukat saját elsajátítás, saját feldolgozású külső forrás integrálásával szerzik. Az ilyen tevékeny- ségek esetében (mint korábban látható volt) kisebb a vezetői támogatás, és ebből adódóan a támogató kultú- rák aránya is, hogy a tudás integrálásának más formáját lehessen megvalósítani.

Mind a kultúra változása, mind a folyamatjavítá- si projektek eredményeképpen előálló kultúra jellege fontos sikertényezőnek tekinthető. A sikeres projektek esetében meggyőzően nagyobb az inkább gyakorlatban is támogató vagy legalább elfogadó kultúra aránya, míg a sikertelen projektek esetében jelenik meg a nem támo- gató kultúra. Hasonló a helyzet a kultúra változásával is: a sikeres projektek között jóval nagyobb arányban találjuk azokat, ahol a jelentős, vagy már rögzült válto- zás történt, míg a változatlan, vagy kicsit változó kultú- ra inkább kudarchoz vagy félsikerhez vezetett. Ezek a tapasztalatok megfelelnek Deal és Kennedy (1982) tap-asztalatainak, mely szerint a tevékenységeknek meg- felelő kultúra esetén jobb teljesítményt lehet elérni.

Ezeket az összefüggéseket támasztják alá a korrelációs össze- függések is, ahol az eredmény, valamint a kultúra jellege és a kultúra változása közti korreláció tesztelése történt meg:

- a kultúra jellege és az eredmény között közepes pozitív (0,408) korreláció tapasztalható (0,01 szignifikanciaszinten tesztelve),
- a kultúra változása és az eredmény között szintén kö- zepes pozitív (0,507) korreláció tapasztalható (0,01 szignifikanciaszinten tesztelve).

### **Közös nyelv kialakítása**

Mind a kommunikáció, mind az együttműködés szempontjából fontos, hogy a dolgozók megértsék egymást, azonos értelmezést használjanak a fogalmak használatakor, és az összefüggéseket hasonló szem- szögből lássák. E követelmény biztosításához szüksé- ges a közös nyelv kialakítása, mely a szervezeti kultúra fontos részének tekinthető (Schein, 1985). A legtöbb esetben ez a közös nyelv az együttes munkavégzés so- rán már kialakult, de néhány esetben ennek hiányában

a folyamatjavítási tevékenység során erre is gondolni kellett, elsősorban olyan szervezetek esetében, ahol a részlegek között gyenge a kommunikáció, vagy más jellegű munkát végeznek. Fahey és Prusak (1998) is utal arra, hogy a közös nyelv segítheti a kommuniká- ciót és tudásátadást.

Mind az AID, mind az NIA vállalatok esetében problémát oko- zott az, hogy az üzleti menedzsment és a fejlesztési részleg kö- zött nem volt megfelelő a kommunikáció, nem értették egymás céljait és lehetőségeit. Mindkét esetben a folyamatjavítási pro- jekt keretében törekedtek arra, hogy két részleg közötti kom- munikáció és megértés erősödjön.

Az ASL vállalat esetében az IT-folyamatok tevékenységének mérésére és a tapasztalatok tárolására egy rögzítési dokumen- tumsablont dolgoztak ki, mely több kérdést és iránymutatást is tartalmazott annak érdekében, hogy a szervezet egészében standardizált módon rögzítsék az információkat. Ugyanakkor szembesülniük kellett azzal a problémával, hogy a szervezet különböző részeiben, különböző a fogalomhasználat, és egy- egy fogalom esetleg mást és mást értenek. Ez mind az infor- mációk rögzítését, mind azok felhasználhatóságát megnehezíti, ezért szükséges volt a közös fogalomhasználat erősítése.

### **A kommunikáció erősítése**

A dolgozók közötti kommunikáció erősítése elsősor- ban a tacit tudás, nehezen formalizálható tapasztalatok átadását segíti elő. A vizsgált esetek 61,11%-ában tar- tották hangsúlyosnak a kommunikáció fejlesztését mind formális, mind informális megoldásokkal. A személyes kommunikáció erősítésének formalizált megoldásai közé tartoznak a rendszeres és gyakori megbeszélések. Az egyes projektekre korlátozódó megbeszélések széles körben elfogadottnak tekinthetők, ugyanakkor ennél szélesebb kör felölélésére is van példa. A szervezetek vagy projektek közötti megbeszélések esetében széle- sebb körben valósulhat meg a tapasztalatok cseréje.

Az INT vállalat esetében a fejlesztési folyamat során felme- rülő hibákat kívánták azonosítani. Az egyes hibák okainak és jellegének feltárását segítette a hibák felismerése utáni „brainstorming”, ahol a dolgozók széles körben mondhatta el véleményüket.

A nem informatikai kommunikációs formák erősíté- tése elsősorban a perszonalizációs stratégiát folytató szervezeteknél volt megfigyelhető (0,617 erős korre- láció), mely logikusnak tekinthető. Hasonlóképpen lo- gikus, hogy a kommunikációt erősítő megközelítések mellett nagyobb számban történt meg a dolgozók kom- munikáció általi (meggyőzés, informálás) bevonása a változtatásokba.

Azon projektek körében, ahol a kommunikáció erő- sítésére hangsúlyt fektettek, nagyobb volt a sikeres pro- jektek aránya, illetve a sikertelen projektek esetében kevésbé volt tapasztalható a kommunikáció erősítése.

A tapasztalatok alapján elmondható, hogy a kommunikáció erősítése hozzájárul a sikerhez (0,263 korreláció).

### **A szervezeti struktúra jellemzői és változásai**

A szoftverfejlesztéssel foglalkozó cégek alapvetően projektszerűen szerveződnek. A projektszerű szerveződés esetében a dolgozók ideiglenes struktúrát alkotnak, melyben a részvétel alapvetően a szakértelmen múlik, valamint egy dolgozó egy időben akár több projekten (és így több ügyfél részére) is dolgozhat. Ezt a strukturális megoldást adhocráciának tekinthetjük (Mintzberg, (1989).

A vizsgált projektszerű szerveződések keretében egyaránt megtalálhatjuk a szervezettől független projekthierarchia megjelenését (Nonaka, 1994) ugyanúgy, mint a szakértők (fejlesztők) hálózatszerűen szerveződő csoportját, amelyben az ügyfélmenedzser látja el a kiemelt szerepet (Imai – Itami, 1984; Quinn et al., 1996). Ez utóbbi hálózatos forma jellemzője, hogy a dolgozók rendelkeznek a döntési és cselekvési szabadsággal (empowerment).

A vizsgált vállalati modell érdekes átmenetet jelent a nyugati (amerikai) és a keleti (japán) vállalati felfogás között (Ouchi, 1981), azaz az egyéni és kollektív jellegek keveredését tapasztalhatjuk: a vezetők inkább a stratégiai, koncepciók döntéseket tartják a kezükben, míg az operatív döntések inkább a szervezet alsóbb szintjein, elsősorban a projektekben születnek. Az egyéni felelősség és értékelés mellett részben megjelenik a projektek, csoportok kollektív értékelése is. (E kevert megvalósítási forma miatt a szervezetek nehezen besorolhatóak akár Balckler et al., 1998, akár Lam, 2000 felosztása szerint.)

Ugyanakkor a vállalati modell nem hagyományos, hanem nagyrészt posztkapitalista paradigmája valósul meg (Drucker, 1993), azaz a projektszerű (csoport-alapú) szerveződésekben alapvetően tudásmunkások dolgoznak, és alapvetően az ügyfelek határozzák meg a feladatok ellátását. A posztkapitalista modellben felvázolt egyenrangú felek közti koordináció teljes mértékben nem valósul meg, illetve az innováció kérdése sem jelenik meg hangsúlyosan.

A bürokratikus szervezeti struktúra nem jellemző a vizsgált vállalatokra, mely elvárás olyan szervezetekkel szemben, ahol a környezet gyorsan változó (Galbraith, 1973), és alapvetően tudásmunkáról van szó (Pinchot – Pinchot, 1993). Ugyanakkor a nem bürokratikus szervezetekben a dolgozók döntési és cselekvési függetlensége nem valósul meg teljes mértékben, elsősorban olyan esetekben, amikor a folyamatok támogatására valamilyen informatikai eszközt is alkalmaznak.

Összességében a szervezeti megoldásokat tekintve azt mondhatjuk, hogy inkább az irodalomban felvázolt

tiszta szervezeti megoldások közötti átmeneti struktúrákat tapasztalhatunk, ahol keveredik a keleti és nyugati filozófia, részleges a hierarchikus kontroll visszaszorulása, valamint az egyéni és kollektív kontroll és felelősségvállalás kevert megjelenése tapasztalható. Ugyanakkor ezen szervezeti formák, koordinációs és ellenőrzési megoldások azt a tendenciát mutatják, hogy a szervezetek törekszenek a tudásgazdaság hatékonyabbnak tartott formáinak elérésére, miközben magukon hordozzák a hagyományos vállalati felfogás jeleit.

A vizsgált eseteknek kicsit több mint felénél (52,78%) tapasztalhattuk, hogy a folyamatjavítási projektek során a szervezeti struktúrában is változások történtek. A jellemző változások nem érintették a vállalati modell szerkezetét: a feladatszervezés alapját továbbra is az ideiglenes struktúrát jelentő projektek jelentik. Éppen ezért a tapasztalt változások nem tekinthetőek jelentősnek, jellemzően új szerepkörök, tervező és koordináló szervezeti egységek jöttek létre.

Az egyéni új szerepkörök a tudás átadásának, illetve felhasználásának elősegítését támogatják. Ezek a szerepkörök lehetnek mind újonnan létrehozottak, mind meglévő szerepkör bővítésével vagy átalakításával létrehozottak.

Ilyen szerepkörök például az „újrafelhasználási szakértő” (PRO), mentorok (INT, CSE, VAL), „problémafelelős” (SAG) vagy folyamattámogató (FTC, ASD).

A vizsgált vállalatok kicsit kevesebb mint egyharmadában (31,94%) tapasztalhatjuk, hogy a tevékenységeket valamilyen központi tervező vagy koordináló egység végzi. Ezen szervezeti elemeknek egy része már létezett a folyamatjavítási projektek előtt is, de feladatuk és szerepük legtöbbször változott és kibővült. Ezek a központi koordináló és tervező osztályok alapvetően tudásközpontként működnek, feladatuk a tevékenység irányításán túl annak koordinálása, hogy a szükséges tudást a megfelelő formában rögzítsék, illetve az eljusson a felhasználás helyére.

A CEB vállalatnál létrehozták a Project Monitoring Office-t, mely lényegében tudásközpontként üzemel: a projektek lefutásáról adatokat gyűjt, ezeket összesíti és elemzi. Új projektek esetében támogatást nyújt a projekt- és a minőségbiztosítási tevékenység szervezésében, elvégzési a tervezési feladatokat. Ezekkel a feladatokkal összegyűjti a projektek tapasztalatait, majd új projektek esetében felhasználja, illetve átadja azt.

A BOT vállalatnál létrehozott tudásközpont (Software Technology Department) célja a szoftverfejlesztési folyamatok fejlesztése, új technológiák értékelése és a hasznosítható technológiák integrálása a szervezet tevékenységébe. Az értékelt technológiák lehetnek teljesen újak, illetve lehet közöttük olyan, melyet már a szervezet egy részében kipróbáltak. Az új technológiákat általában egy prototípus projekt keretében érté-

kelik, valódi környezetben. Az új megoldások elterjesztésekor a tudásközpont dolgozói tanácsadói, oktatói szerepkört töltenek be, tevékenyen részt vesznek új projektekben, ahol a tanácsaik és útmutatásaik szerint használják az új megoldásokat. A munkatársak akár egy projekt teljes hosszán keresztül betölthetik ezt a támogató szerepet, mely időszak alatt a projekt tagjai elsajátítják a szükséges ismereteket.

A szoftverfejlesztéssel foglalkozó szervezetek dolgozói tudásmunkásnak tekinthetők, mivel saját tudásukat és képességeiket használják fel a vállalat értéktelítő tevékenysége során (Drucker, 1993; Davenport – Prusak, 1999). Az új szervezeti szerep feladatkörébe a tudással kapcsolatos tevékenységek segítése tartozik, míg az új szervezeti egységek vegyesen támogatják a tevékenységeket és a szervezeti és technológiai infrastruktúra kialakítását és működtetését.

Azt tapasztalhatjuk, hogy a szervezeti változások mind kodifikációs, mind perszonalizációs stratégia alkalmazása esetében megtörténnek, ugyanakkor a központi koordináló egység inkább az önkéntes stratégiai megvalósítás esetében fordul elő. Mivel a szervezeti struktúrában történt változások alapvetően nem érintették a vállalati modellt, ezért nem megállapítható, hogy a szervezeti struktúra változásának milyen hatása van a sikerességre.

## Összefoglalás

A szervezeti tényezőknek nemcsak a tevékenységek sikerességében, hanem a változtatások végrehajtásában is jelentős szerepük van. A változtatásmenedzsment kiemelten foglalkozik a vezetők szerepével, a dolgozók bevonásával, valamint a szervezeti kultúra megváltoztatásának kérdésével.

Strebel (1996) szerint a változtatások során a vezetőknek három dimenzióban kell a dolgozókkal meggyezni a munkavégzés új feltételeiről. A vizsgált eseteket tekintve formálisan meghatározottak az új folyamatok, feladatok és szerepkörök (formális dimenzió), valamint a szervezet új értékei és az elvárt magatartás (szociális dimenzió), miközben a pszichológiai dimenzió (befektetett munka megtérülése, hasznossága, kompenzáció) kisebb súllyal szerepel. A pszichológiai dimenzió keretei között vizsgálhatjuk a motivációs megközelítéseket, melyek jelen kutatás keretei között nem tekinthetők olyan támogató tényezőnek, melyek egyértelműen csak az önkéntes stratégiák megvalósítása során befolyásolták a projektek sikerességét. A sikeresség szempontjából a nemzetközi tapasztalatokat alátámasztva a vezetői magatartás szerepe igazolódott ugyan, de csak korlátozott mértékben.

A vizsgált esetek nagy részében tapasztalhattuk, hogy az új értékek beépültek a szervezet gyakorlatá-

ba (kultúra), a dolgozók az elvárt magatartás szerint végzik a tevékenységüket. A Scarborough (2003) által felvázolt magatartástípusok közül megfigyelhető a „tudásháló” a dolgozók egymás közötti informális tudásmegosztása (munka közbeni ismeretsajátítás, mentoring) során, és a vezetői példamutatás és kiállítás alapján a „tudásfáklya”.

A siker szempontjából meghatározó tényező a személyes kommunikáció formális és informális lehetőségeinek biztosítása, mely jellemzően a perszonalizációs stratégiát folytató vállalatok sajátossága volt. A kutatásban szereplő esetekben a szervezeti struktúra jelentősen nem változott, a szervezetek alapvetően projektekre épülnek, miközben szervezeti megoldásaikban törekszenek a tudás hatékonyabb kezelését támogató formák elérésére. A szervezeti változások inkább csak új szerepek és támogató szervezeti egységek létrehozását jelentették.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> Köszönettel tartozom az I.S.C.N. International Software Consulting Network-nek, hogy lehetővé tették a kutatás lefolytatását.
- <sup>2</sup> Az egyes költségörbékre több tényező is hathat: A szervezet méretének növekedése mind a kontroll hiánya miatt jelentkező költségeket, mind a rossz információellátottság miatti döntéshozatal költségeit növeli. Informatikai megoldások lehetővé teszik az információ gyorsabb és pontosabb összegyűjtését és a megfelelő helyre való eljuttatását. Ez csökkentheti a decentralizálásból adódó költségeket azáltal, hogy a döntéshozatal helyére eljutnak a kiegészítő információk is. Egy esetleges erős kormányzati szabályozás a centralizálást erősíti, míg az ellenőrzési technológiák használata a decentralizálást.

## Felhasznált irodalom

- Ahmed, M. – Ward, R.K. (2000): An expert system for general symbol recognition, *Pattern Recognition*, Vol. 33. No. 12, pp. 1975–1988.
- Allee, V. (1997): *The Knowledge Evolution – Expanding Organisational Intelligence*, Butterworth-Heinemann, Boston
- Bixler, C.H. (2002): Applying the four pillars of knowledge management, in: *KMWorld*, Vol. 11. No. 1
- Blaxter, L. – Hughes, C. – Tight, M. (2001): *How to research*, Open University Press, Buckingham
- Earl, M.J. (2001): Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy, in: *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, No. 1, pp 215–233.
- Eisenhardt, K.M. (1989): Building Theories from Case Study Research, in: *Academy of Management Review*, Vol. 14 No. 4, pp. 532–550.
- Elenurm, T. (2003): Knowledge management development challenges of organic versus mechanistic and product-focused versus service-focused organisations in Estonia. In *Proceedings of the Fourth European Conference on Knowledge Management* (McGrath, F. Remenyi,

- D., eds.), Management Centre International Limited, Reading, pp. 313–322.
- Fehér, P. – Gábor, A. (2006): KM Supporters in Software Development Companies, in: Software Process Improvement and Practice, Vol. 11, Issue 3 (under publication)
- Galbraith, J. (1973): Designing Complex Organisations, Addison-Wesley, Reading, MA
- Guns, B. (1998): The Chief Knowledge Officer's Role: Challenges and Competencies, in: Journal of Knowledge Management, Vol. 1, No. 4, pp. 315–319.
- Hendriks, P.H.J. (1999): Do smarter systems make for smarter organisations? In: Decision Support Systems, Vol. 27. No. 1, pp. 197–211.
- Jensen, M. C. – Meckling, W. H. (1995): Specific and General Knowledge and Organisational Structure, in: Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 5. No. 2. pp. 4–18.
- KMRR (2000): Knowledge Management Research Report, KPMG Consulting International Research Report, United Kingdom
- Lai, H. – Chu, T.H. (2000): Knowledge Management: A Review of Theoretical Frameworks and Industrial Cases, in: Proceedings of the 33rd Hawaiian International Conference on Systems Sciences, HICSS-33, IEEE Computer Society
- Lawton, G. (2001): Knowledge management: ready for prime time?, in: IEEE Computer, Vol. 34, No. 2, pp. 12–14.
- Meehan, B. – Richardson, I. (2002): Identification of Software Process Knowledge Management, in: Software Process Improvement and Practice, Vol. 7, No 2, pp. 47–55.
- Myers, P.S. (1996): Knowledge Management and Organisational Design: An Introduction, in: Knowledge Management and Organisational Design (Myers, P.S., ed.) Butterworth-Heinemann, Boston
- Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press, New York
- Oakley, A. (1999): People's way of knowing: gender and methodology, in: Critical Issues in Social Research (Hood, S., Mayall, B., Oliver, S., eds.), Open University Press, Buckingham, pp. 154–177.
- Prusak, L. (1996): Introduction to Series – Why Knowledge, Why Now? In: Knowledge Management and Organisational Design (Myers, P.S., ed.), Butterworth-Heinemann, Boston
- Rubenstein-Montano, B. – Liebowitz, J. – Buchwalter, J. – McCaw, D. – Newman, B. – Rebeck, K., *The Knowledge Management Methodology Team* (2001): A systems thinking framework for knowledge management, in: Decision Support Systems, Vol. 31, No. 1. pp. 5–16.
- Rubenstein-Montano, B. – Liebowitz, J. – Buchwalter, J. – McCaw, D. – Newman, B. – Rebeck, K. (2001b): SMARTVision: a knowledge-management methodology, in: Journal of Knowledge management, Vol. 5. No. 4, pp. 300–310.
- Scarbrough, H. (2003): Why Your Employees Don't Share What They Know - Understanding Four Key Behaviors That Drive Collaboration, in: KM Review, Vol. 6. No. 2, pp. 16–19.
- Spender, J.C. (1996): Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 17. Winter Special Issue, pp. 45–62.
- Stankosky, M. (1999): A Theoretical Framework, in: KMWorld, Vol. 8. No. 3
- Starbuck, W.H. (1992): Learning by knowledge-intensive firms, in: Journal of Management Studies, Vol 29, No. 6, pp. 713–740.
- Sveiby K.E. (1997): The New Organisational Wealth, Managing and Measuring Knowledge-Based Assets, Berrett-Koehler San Francisco
- Sveiby, K.E. (1992): The knowhow company: strategy formulation in knowledge-intensive industries, in: International Review of Strategic Management, Wiley, Chichester, 167–186.
- Sveiby, K.E. (2001): What is knowledge management? in: Sveiby Knowledge Management, <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html> (accessed: 05 May 2006)
- Tissen, R. – Andriessen, D. – Deprez, F.L. (1998): Creating the 21st Century Company: Knowledge Intensive, People Rich, Value-Based Knowledge Management, Addison Wesley Longman, Reading
- Truch, E. – Bridger, D. (2002): The Importance Of Strategic Fit In Knowledge Management Organisation, in: Proceedings of the Xth European Conference on Information Systems: ECIS 2002. June 6-8, Gdansk, Poland (Ed: Stanislaw Wrycza), University of Gdansk, pp. 905–918.
- von Krogh, G. – Grand, S. (1999): Justification in knowledge creation: dominant logic in management discourses, in: Knowledge Creation – A Source of Value (von Krogh, G., Nonaka, I., Nishiguchi, T., eds), Macmillan Press, New York, NY
- von Krogh, G. – Ichijo, K. – Nonaka, I. (2000): Enabling Knowledge Creation, Oxford University Press, New York
- Wiig, K.M. (1999): What future knowledge management users may expect, in: Journal of Knowledge Management, Vol. 3, No. 2, pp. 155–165.
- Wiig, K.M. (2000): Knowledge management: An Emerging Discipline Rooted in a Long History, Knowledge Horizons: The present and promise of Knowledge Management (Despres, C. and Chauvel, D. Eds.), Butterworth-Heinemann, Boston

Cikk beérkezett: 2006. 12. hó

Lektor vélemény alapján átdolgozva: 2007. 3. hó

*KŐ Andrea – SZABÓ Zoltán*

## A TUDÁSMENEDZSMENT ÉS AZ IT-AUDIT KAPCSOLÓDÁSI PONTJAI – A TUDÁSMENEDZSMENT-RENDSZEREK AUDITJA

A cikkben a szerzők megvizsgálják a tudásmenedzsment komplex rendszerfejlesztési projektekben és az informatikai auditban játszott szerepét. Fő céljuk, hogy a tudásmenedzsment-rendszerek fejlesztéséhez kapcsolódó audit támogatására értékelési modellt készítsenek. Cikkükben megvizsgálják a tudásmenedzsmentnek az IT-auditban játszott általános szerepét, az auditban érintett tudásvagyon védelmének kérdését, a tudásmenedzsment-folyamatok szerepét a rendszerfejlesztésben (auditszempontról), a kontrollok implementálását, valamint a tudásmenedzsment és az IT-audittal kapcsolatos szabványok, módszertanok kapcsolatát. Az eredmények illusztrálására egy az Európai Unió 7. keretprogramjából finanszírozott nemzetközi projekt (GUIDE, IST-2003-507498) szolgál.

*Kulcsszavak:* IT-audit, kockázat, kockázatelemzés, tudásmenedzsment-rendszerek

A tudásmenedzsment- (TM) megoldások hatékonyan támogathatják az informatikai fejlesztéseket. Az egyik ígéretes, és kutatási szempontból számos kihívással bíró terület az ontológiák és az ontológiára épülő TM-rendszerek. Az ontológiaalapú alkalmazások fejlesztése napjainkban gyakran alkalmazott, népszerű megoldás, főleg az összetett és nagy, vállalati méretű alkalmazások, vagy nemzeti és nemzetközi szintű e-kormányzati megoldások esetében. Ezek nem „csak” IT-projektek, hanem összetett tudásmenedzsment-projektek speciális TM-vonatkozású jellemzőkkel és kockázatokkal. Az ilyen fejlesztések értékelése és auditja speciális megközelítést igényel. Tudásmenedzsment-rendszerek értékelésekor a TM-vonatkozású aspektusokat is vizsgálni kell, ami kiegészítő követelményeket ad az audithoz.

Az audit-módszertanok kockázatalapú megközelítésre épülnek, ezért az IT-auditornak az audit korai fázisaiban kockázatelemzéssel kell foglalkoznia. Ebben a cikkben is elsősorban az IT-auditra és annak tudásmenedzsment-aspektusaira koncentrálnak, de nem szabad megfeledkeznünk arról sem, hogy a tudás auditja is releváns koncepció. A problémakör feltárá-

sához elsőként hadd mutassuk be a témához kapcsolódó legfontosabb definíciókat és kapcsolataikat!

A tudáshoz kapcsolódó auditokat a szakirodalom két csoportba osztja. „Az információs audit az a folyamat, amely eredményesen meghatározza a jelenlegi információs környezetet azáltal, hogy feltárja, milyen információ szükséges a szervezeti igények kielégítéséhez” (Henczel, 2000: 211. old.). E definíció szerint az információs audit olyan eszköz, amely a stratégiailag jelentős információs erőforrások azonosítására használható, és segít azonosítani azokat a feladatokat és tevékenységeket, melyek tudást hoznak létre, vagy a szervezet más területeiről induló tudástranszferen alapulnak (Henczel, 2000). Az információs audit a feltárt, dokumentált információs erőforrások tudástérképének kifejlesztésére koncentrál. Alkalmazható arra, hogy segítségével azonosítsuk a szervezetben előállított információt és annak értékét, a szakértelmet, a tudásvagyont, valamint az információs hiányosságokat. Felhasználható arra is, hogy megvizsgáljuk a külső és belső információforrások használatát, feltérképezzük az információáramlást, az információs folyamatokat és a bennük megjelenő szűk kapacitásokat.

A tudásaudit inkább a tacit tudásra és a szervezet tudására koncentrál, mint pl. a tudás és a szervezeti tudás viszonya, mindaz a tudás, információ, tapasztalat, szakértelem és vállalati know-how, ami a személyzet fejében van. A tudásaudit a szervezet tudásmenedzsment-területének „egészségességét” vizsgálja. Arra szolgál, hogy meghatározza a szervezet tudásvagyonának eredetét, a kialakítás módját és végeredményét. Tipikus esetben a tudásaudit két fő célt igyekszik elérni: meghatározni, mely problémák hatnak a tudásteremtésre, transzferre, megosztásra; valamint megvizsgálni, hogy milyen tudás összegyűjtésére van lehetőség, hol van rá szükség, és miként lehet azt újrahasznosítani. Foglalkozik azzal is, hogy milyen eredményes és hatékony módszerek állnak rendelkezésre a tudás tárolásához, eléréséhez és transzferéhez (Henczel, 2000). „Az átfogó és részletes tudásaudit a szervezet tudásmenedzsment-képességeinek, meglévő tudásvagyonának és tudásmenedzsment-tevékenységeinek a teljes körű vizsgálatát, szemlélését, értékelését jelenti.

A tudásaudit tényekre alapozott, elemző, magyarázó és az eredményeket közlétező tevékenységsorozat, melynek része a szervezet információs és tudáspolitikájának, tudásfolyamatainak, valamint struktúrájának elemzése is. A szervezeti tudásvagyont teszi átláthatóvá (Hilton, 2002).

A tudásaudit a szervezeti tudásvagyon, a kapcsolódó TM rendszerek szisztematikus áttekintése, ezek megfelelőségének és integritásának ellenőrzése. Problémaorientált tevékenység, amely feltárja a rendelkezésre álló tudást, a hiányzó tudást, ezek lehetséges felhasználóit, valamint a szervezeti tudáshasznosítás javasolt módját (Liebowitz, 2000).

Az információrendszerek ellenőrzése, auditja az előzőekben felsoroltakkal szemben egy olyan folyamat, amely azért gyűjt és értékel bizonyítékokat, hogy

- meghatározza, vajon az információrendszer és a kapcsolódó erőforrások megfelelően védik-e az erőforrásokat,
- biztosítják-e az adatok és rendszerek integritását,
- eredményesen támogatják-e a szervezeti célok elérését releváns és megbízható információk szolgáltatásával,
- hatékony-e az erőforrás-felhasználásuk, és
- érvényben vannak-e megfelelő belső ellenőrzési és irányítási eljárások (kontrollok) az üzleti, üzemeltetési és biztonsági célkitűzések teljesítésének biztosítására, a nemkívánatos események megelőzésére, felismerésére és korrekációjára (ISACA 2005).

A tudásmenedzsment és az IT-audit kapcsolata számos aspektusból leírható, vizsgálatával rengeteg izgal-

mas problémára derülhet fény. A következő szakaszban az IT-audit szakterületre koncentrálunk, bemutatva a tudásvonatkozású problémaköröket.

## A tudásmenedzsment és az IT-audit kapcsolata

A tudásmenedzsment és az IT-audit viszonyrendszere összetett. Nagyon leegyszerűsítve, a TM folyamatai és az IT-audit kölcsönösen támogathatják egymást. Az auditornak megfelelő ismeretekkel kell rendelkeznie az auditálandó rendszerről és annak környezetéről. Az audit végrehajtásához össze kell gyűjteni, és rendszerezni kell a releváns tudást, hogy képes legyen a vizsgálandó rendszer céljának, funkciójának, a hozzá kapcsolódó potenciális kockázatoknak a feltárására. Az auditornak az értékeléshez fel kell térképeznie és értékelnie kell a releváns tudáselemeket. Ezt a folyamatot jól kialakított TM-folyamatok támogatni képesek, és növelhetik az eredmény értékét. A nem megfelelő TM-folyamatok viszont rendkívül fáradságossá teszik az auditot, és korlátozzák az eredmények hasznosíthatóságát. A TM-rendszerek értékes forrásai lehetnek az audithoz szükséges ismereteknek. Számos TM-megoldás segítheti az auditot, többek közt a következők:

- auditvonatkozású szakterületi ontológiák segíthetik a koncepcionális értelmezési zavarok elkerülését,
- dokumentummenedzsment-rendszerek és szövegbányászati megoldások támogathatják az auditjelentések további elemzését.

Az audit a fő forrása lehet az IT-rendszerekkel, folyamatokkal, a szervezettel, a kockázatokkal kapcsolatos tudásnak, a tacit tudás explicitté transzformálásával, vagy akár új tudás feltárásával (pl. hiányosságok felismerésével, melyek auditszempontból másfajta menedzsmentet, további kontrolleszközöket igényelnek).

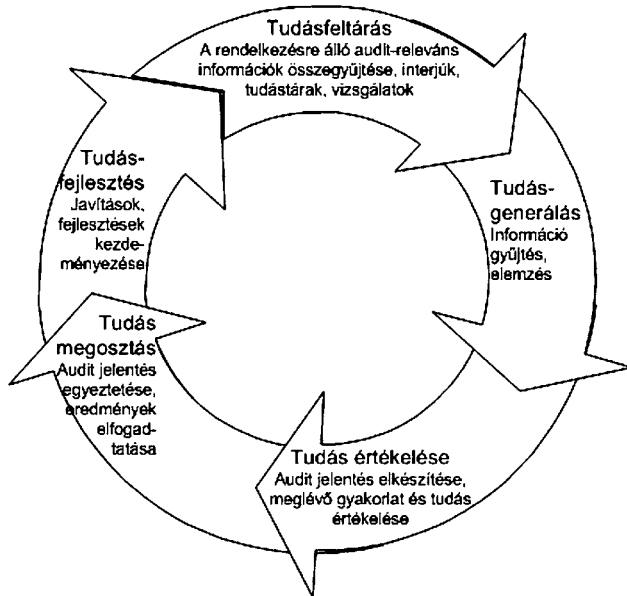
Egy másik fontos aspektusa a kérdésnek, hogy az audit a tudásmenedzsmenttel és a TM-rendszerekkel kapcsolatos kockázatok feltárására is alkalmazható. Egy tipikus eset, amikor az audit eredményeként kiderül, hogy nem megfelelő az információs és a tudásvagyon védelme, pl. a TM-rendszerek tudásbázisának nem kielégítő jogosultsági és azonosítási rendszere miatt.

Másrészről az audit maga is TM-kockázatok forrása lehet. Magas a kockázata annak, hogy értékes tudásvagyon kerül illetéktelen kezekbe. Hogyan védheti egy szervezet az audit által érintett tudást? A tipikus IT-alapú védelmi megoldásokon túl (mint pl. a naplózás, a beléptetési rendszerek) a tudásmenedzsment további eszközöket kínál, mint amilyen a tudásmegosztási politikák alkalmazása.

Az IT-audit speciális alosztálya a TM-rendszerek auditálása, ahol az összes fentebb említett probléma releváns.

1. ábra

**Az IT-audit tevékenységekhez kapcsolódó TM-folyamatok**



**A tudásmenedzsment életciklusa**

Az 1. ábra bemutatja az IT-audit tevékenységekhez kapcsolódó TM-folyamatokat. A TM-életciklus alfolyamatai interpretálhatók auditaspektusból. Az auditornak információt és tudást kell gyűjtenie a vizsgálandó területről. Ismernie kell a korábbi évek audit eredményeit, a kontroll környezetet és eljárásokat (tudásfeltárás és generálás). Az összegyűjtött tudásra alapozva az auditornak értékelnie kell a helyzetet, és el kell készítenie az audittervet. Az auditfolyamat során az auditreleváns tudást alkalmazzák, miközben az auditált szervezettel való együttműködés is nélkülözhetetlen. Az auditfolyamat eredményeként létrejött jelentés megállapításait, javaslatait meg kell osztani a szervezeti vezetéssel, a következtetéseket pedig az érintett szervezeti egységnél fel kell használni a felmerült problémák megoldására, a gyakorlat fejlesztésére (tudásmegosztás és fejlesztés).

Az 1. táblázat összefoglalja a TM és az IT-audit kapcsolatát. Az IT-audit releváns tevékenységeket a TM-életciklus fázisai szerint mutatjuk be. Célunk a TM legfontosabb értéknövelő lehetőségeinek feltárása. Az értékelésben az auditfolyamat jellegzetes TM-vonatkozású kockázatai szintén fontos szerepet játszanak, ezért a táblázat ezeket is tartalmazza (1. táblázat, lásd a 25. oldalon).

**Tudásmenedzsment – biztonsági szabványok**

A következőkben a tudásmenedzsment és az IT-audit /IT-szolgáltatásmenedzsment/biztonsági szabványok kapcsolatával foglalkozunk. A szakirodalomban számos szabvány elérhető, mely tudásmenedzsment szempontból is hasznos lehet. Ebben a cikkben csak a legfontosabb, leggyakrabban hivatkozott szabványokkal foglalkozunk.

A kontrollok implementálása, a tudásmenedzsment és az IT audit/szolgáltatási/biztonsági szabványok kapcsolata – a releváns auditszabványok: COBIT, ITIL

Az IT-menedzsment és biztonsági szabványok, módszertanok számos szervezet szakembereinek szakmai közösségei által a legjobb gyakorlatokból, konszenzusos, kompromisszumos alapon kristályosodtak ki. Az IT-szolgáltatások menedzselését támogató szabványok (pl. COBIT és ITIL), a biztonsági szabványok (pl. Common Criteria, ISO 15408), a rendszerfejlesztés (Bootstrap, ISO 12207 stb.), rendszerbevezetés, projektmenedzsment (PMBOK, PRINCE2), a minőségbiztosítás (ISO 9001) és a kockázatmenedzsment (COSO) szabványai mind kiforrott, gyakorlatban is sikeres módszerekből erednek (best practice). A legtöbb kormányzati szabályozásnak (mint pl. a Sarbanes-Oxley Act) való megfelelés megköveteli a szabványok alkalmazását. A szervezetek rendszerint de facto szabványokat alkalmaznak (mivel egy belső szabványfejlesztés a költségessége mellett hiányosságokat is tartalmazhat, míg a hivatalos szabványok elfogadottan biztosítják a törvényi elvárások teljesítését). A nagyobb szervezetek már megtanulták, hogy saját biztonsági politikák, szabványok kialakítása nemcsak drágább, de rendszerint kevésbé sikeres is, mint a hivatalos szabványokra (pl. az ISO 17799) való támaszkodás (Oud, 2005).

A tudásmenedzsment áthatja a legtöbb (ha éppen nem az összes) szervezeti tevékenységet, főleg az IT területén. A fent említett szabványoknak is számos tudásorientált aspektusa van. A szabványok tipikusan fontos eszközök az informatikai rendszerek bevezetéséhez és használatához szükséges közös nyelv kialakításához. Az adaptáció folyamatában a szervezeti tanulásnak meghatározó szerepe van. A legjobb gyakorlatra épülő szabványok és módszertanok nagy hangsúlyt fektetnek a tudás externalizációjára, tudástárak, átfogó dokumentáció és a releváns tacit tudás explicitté tétele révén. A tudásmegosztás standard mintáit is gyakran maguk a szabványok nyújtják (pl. a PRINCE2 dokumentációs sablonokat biztosít). Az ITIL folyamatai és a COBIT kontrollcéljai közül számos fokozottan tudásorientált:

Az ITIL központi funkciója a konfigurációmenedzsment, mely a szervezet IT-infrastruktúrájának

A tudásmenedzsment és az IT-audit kapcsolata

<i>TM-életciklus fázis</i>	<i>IT-audit releváns tevékenységek</i>	<i>A TM értéknövelő lehetőségei</i>	<i>TM-vonatkozású kockázatok az auditfolyamatban</i>
Tudásmenedzsment vízió és célok definiálása (értékelési-fázis)	Az IT-audit céljainak és hatókörének definiálása	Közös nyelv, szakmai alap biztosítása (pl. szakterületi ontológiákkal), egységes megközelítés a TM és az IT-audit stratégia terén	Az audit nem illeszkedik a stratégiához Értelmezési problémákból eredő nem világos célok és vízió Az audit hatóköre nem optimális A piaci ismeretek hiánya irreleváns beavatkozásokhoz vezethet
A rendelkezésre álló tudás feltérképezése (feltárás, generálás fázisa)	Rendelkezésre álló információk erőforrások előzetes felbecslése	Technikai tudás rendelkezésre állása – pl. tudástérkép	Nagy mennyiségű releváns tudás rejtve marad Az előkészítés hosszabb és erőforrás-igényesebb Nem megtervezett a tudásvagyon védelme
A tudás megszerzése: szakértelem begyűjtése (pl. strukturált/strukturálatlan interjúk, megfigyelések) Kérdőívek stb.(feltárás, generálás fázisa)	Adatgyűjtés, megfigyelés, interjúk, dokumentumelemzés az auditfolyamat támogatására	Közös nyelv (pl. ontológia) biztosítja a tudásmegosztást a résztvevők közt, segíti a tacit tudás feltárását, a tudástárak dokumentálják az explicit tudást	Félreértésekből fakadó potenciális konfliktusok Szükségtelenül nagy erőfeszítések az adatgyűjtésben A feltárt tények nem megfelelő értelmezése A kontrollálatlan tudáserőforrások védelme megoldatlan
Új tudás fejlesztése (fejlesztés és generálás fázisa)	Az audithoz szükséges tudás meghatározása és kifejlesztése	Külső és belső tudástárak segítik az értékelést és a javaslatok elkészítését	A feltárt információk rossz értelmezése A szükséges tudás hiánya korlátozza a relevanciát A szervezeti célok és igények félreértése irreleváns eredményekhez vezet
A tudás megosztása	Az audittal kapcsolatos és az auditált alkalmazottak számára releváns tudás megosztása, az auditfolyamat eredményeinek elfogadtatása, megbeszélése	TM-kultúra és mechanizmusok biztosíthatják a tudás megosztását és intézményesítését	A tudásmegosztás számos kockázattal bír, ilyenek az eltérő szakmai háttér, kultúra, a bizalom hiánya stb.)
A tudás hasznosítása	Javító célú beavatkozások, fejlesztési tervek készítése	A magasabb szintű tanulási potenciál segíti az új ismeretek, gyakorlatok, módszerek elsajátítását.	Az új tudás (eredmények) nem intézményesíthető, az irreleváns javaslatokat elszabotálják
Értékelés	Megvalósítás utáni szemle, visszacsatolások	Tudástárak, szakértő rendszerek és ontológiák segíthetik az összehasonlítást és értékelést A tudásvagyon kontrollja a teljes folyamatra kiterjeszhető	A tudásvagyon feletti kontroll elvesztését nem észlelik, az eredmények nem használhatók visszacsatolásként

(nemcsak a hardver, szoftver és hálózati eszközök, hanem szolgáltatások, eljárások, eseményfeljegyzések stb.) komplex modell formájában való reprezentációja érdekében elosztott, akár tacit tudás összegyűjtését is igényli. A probléma itt kevésbé a nyilvántartások összeállításán és vezetésén van, hanem inkább a nagyszámú elem közti összetett, és gyakran rejtett összefüggések feltárásán.

A változtatáskezelés az infrastrukturális változások fölötti kontrollt biztosítja. Ez megköveteli az infrastruktúráról karbantartott részletes ismeretek meglétét, és formalizált, nyomon követhető tudásmegosztást a folyamat során.

Az eseménykezelés és a problémamenedzsment népszerű és széles körben alkalmazott ITIL-funkciók. Az eseménykezelés felelős az IT-szolgáltatások zökke-

nőmentes fenntartásáért azáltal, hogy technikai zavarok esetén gyorsan helyreállítja a szolgáltatást. A problémamenedzsment már proaktív jellegű, az események újbóli előfordulásának megakadályozásáért felelős. Mindkét terület megköveteli a tudásmegosztást, a naprakész ismereteket az infrastruktúráról, és igényel egy átfogó tudásbázist (pl. az események kezelési megoldásairól). Több TM-alkalmazást is felhasználhatnak, mint a szakértő rendszereket, adatbányászati megoldásokat.

Az ontológiák, tudástárak, tudásbázisok és egyéb TM-alkalmazások nagyon jól hasznosíthatóak a fenti szabványok szervezeti megvalósításában. Ezek nélkül az ITIL funkciók és az egyéb szabványok, módszertanok implementációja csaknem lehetetlen, de mindenképpen nagyon kockázatos volna.

A COBIT esetében hasonló helyzetet figyelhetünk meg. Ha csak néhány magas szintű kontrollcél vizsgálunk is (a COBIT 3-ból), mint a kockázatértékelés (PO9), a külső szolgáltatók kezelése (DS2), a folyamatos szolgáltatás biztosítása (DS4), vagy az eljárások fejlesztése és karbantartása (A14), megfigyelhetjük, hogy az eljárásokban és formális rendszerekben, technikai megoldásokban (mint pl. a tudásmegosztás, ontológiák) megtestesülő tudás előfeltétele az egyes kontrollcélok megvalósításának.

A fenti példákból látható, hogy a tudásmenedzsment eszközei és megoldásai szükséges és nélkülözhetetlen elemei az IT-szabványok implementációjának, mivel jelentősen csökkenthetik a kockázatot és elősegíthetik az adaptációt. A tudásmenedzsment kulcstényező az IT-szolgáltatásmenedzsment és biztonsági szabványok hasznosításában. A következőkben a probléma másik oldalát is vizsgáljuk: hogyan lehet a kockázatkezeléssel és az IT-szabványokkal a tudásmenedzsmentet támogatni?

### Kockázatok a TM-rendszerek fejlesztésében

Az IT-rendszerek fejlesztésének kockázatos jellege a sikertelen kezdeményezések nagy számával jól demonstrálható. Módszertanok és szabványok segíthetik ennek a problémának a kezelését. A rendszerfejlesztés nehézségei mellett a sikeresen megvalósított rendszerekkel kapcsolatos operatív kockázatok menedzselése is elvárható, ebben a megfelelő IT-szolgáltatásmenedzsment és biztonsági szabványok játszhatnak szerepet. A fentebb említett audit és szolgáltatásmenedzsment-vonatkozású szabványok többsége éppen erre az operációs aspektusra koncentrál.

Komplex természetűknél fogva magas szintű kockázatok köthetők a tudásmenedzsment-rendszerek fejlesztéséhez is. A TM-alkalmazások bukási arányát 50 és 70% közé becsülik (Ambrosio, 2000). Ez a kocká-

zatos jelleg az üzemeltetésre is igaz. Vizsgáljuk meg közelebbről elsőként a tudásmenedzsment-rendszerek fejlesztésének problémakörét!

Egyes tudásmenedzsment-alkalmazásokban (pl. szakértő rendszerek) a beépített tudás megköveteli a szakértelmet mind az IT, mind a tudásmenedzsment területén. E rendszerek megvalósítás utáni szemlézése rendkívül nehézkes lehet. A rendszerekbe ágyazott tudáselemek karbantartásának hiányosságai és a beépítendő új tudáselemek validációjának elmaradása a rendszerek mellőzéséhez vezethetnek.

*A szervezeti igények, illetve tudásmenedzsment-rendszerekkel szemben támasztott követelmények nem világos definiálása.*

A nem konszolidált, egységesített, nem világos terminológia sikertelen rendszerekhez vagy inkonzisztens tudásbázishoz vezethet. Egy másik hasonló probléma a tudásstruktúra hiánya. Emiatt a tudásmenedzsment-rendszerek, leginkább az ontológiák, nagyon fontos szerepet játszhatnak a rendszerek fejlesztésében. Ez különösen igaz nemzetközi fejlesztések vagy nagyobb, különböző háttérrel rendelkező projekttagok esetén.

*A jogi, szabályozási, etikai követelmények kezelése további kockázati forrást jelent.*

Másrésről a tudásmenedzsment-alkalmazások maguk komoly operatív kockázatok forrásai.

A tudásvagyon kontrollálatlan elérése a szervezetet a biztonsági követelmények fokozott figyelembevételére ösztönzi.

A tudásvagyon sérülése károkat okozhat a szervezetekben, pl. tudáslopás. A tudásvagyon nem megfelelő változtatása nem megfelelő minőséget és csökkent hasznosíthatóságot okozhat. Mivel a nem IT-szakértők (pl. szakterületi szakértők) szerepe nagyon fontosá vált a tudásmenedzsment-rendszerek üzemeltetésében és karbantartásában, e tevékenységek ellenőrzése alapvető igény a szervezetekben. A komplexitás eredményeként a tudásmenedzsment-rendszerek változtatáskezelése rendkívül összetett és időigényes lehet.

*A tudásmenedzsment-alkalmazások esemény- és problémakezelése speciális szakértelmet kíván, és a dokumentációt kiemelten fontossá teszi.*

Bár a tudásmenedzsment-rendszerekkel szembeni rendelkezésre állási követelmények nem olyan magasak, mint az alapvető tranzakciófeldolgozó-rendszerek esetében, az ilyen rendszerek kiesése így is nagyon komoly károkat okozhat.

A fent említett valamennyi probléma még összetettebbé válhat, ha a tudásmenedzsment-alkalmazást egy külső szolgáltató biztosítja. Az SLA meghatározása összetett feladat. Mivel e rendszerek és szolgáltatások értéke hamar erodálódhat az üzleti és versenykörnye-

zetben bekövetkezett dinamikus átrendeződések miatt, a karbantartás egy problematikus, de fontos témakör.

A tudásmenedzsment-rendszerek fejlesztésének auditálási nehézségei a TM-projektek sajátos jellegzetességeiből erednek. Ezek a projektek egyrészt kapcsolódnak az IT-területhez (az összes IT-projektmenedzsment problémakör releváns) másrészt a tudásmenedzsmenthez is, mivel a TM-vonatkozású kockázatokat is számba kell venni. Az audit jó lebonyolítása érdekében az auditornak alaposan ismernie kell több várhatóan elkülönült területet (mint pl. az ontológiafejlesztő eszközök, a tudásmenedzsment-eszközök, a TM-környezet, az alkalmazott szabványok, a feldolgozandó tudásterület). Számos szerepkörnek kell zökkenőmentesen kooperálni az audit folyamán (pl. a területkör szakértői és az IT szakértői). Emiatt a TM-alkalmazások fejlesztésének értékelése összetett feladat, melynek több összekapcsolódó dimenziója van. A következő részben az ilyen auditok támogatására szolgáló modellt mutatunk be.

### Értékelési keretrendszer tudásmenedzsment-rendszerek fejlesztési projektjeihez

Ahogy az a tudásmenedzsment-szakirodalomból ismert, minden tudásmenedzsment-kezdeményezés egyben változás is a szervezetben. A vállalatoknak a folyamatos változás kihívásával kell szembenéznük, és ez természetesen hat a tudásmenedzsment-rendszerek fejlesztési projektjeire is. Gondoljunk pl. a szakterületi tudás változására, vagy azokra a környezeti változásokra (pl. változások a szabályozási környezetben), amelyek befolyásolják a szakterületi tudás. A változáskezelésnek nagy szerepe van abban, hogy a rendszer a változások következtében előálló új követelményeknek megfeleljen. A tudásmenedzsment-rendszerek ugyanakkor segíthetik a tudásmenedzsment-folyamatok felülvizsgálatát, szükség szerinti átalakítását és a szervezeti kultúra, rutinok módosítását.

A tudásmenedzsment-rendszerek fejlesztése során számos kockázattal kell szembenéznünk. Az egyes projektekben meg kell határozni a kockázatviselés szintjét, amely függ a szervezeti kultúrától, az ellenőrzési tevékenységek hatékonyságától, az alkalmazott szabványoktól. A kockázatkezelésnek kitüntetett szerepe van napjainkban, többek között a változásmenedzsment megnövekedett súlyának köszönhetően.

A tudásmenedzsment-projektek sikere, hasonlóan egyéb projektekéhez, megtérülésükkel kapcsolatos. Ezen a területen ugyanolyan nehézségekkel kell szembenéznünk, mint egyéb rendszerfejlesztési projektekben. A hasznok egy része nem vagy nehezen számszerűsíthető, pl. „hatékonyabb ügyintézés, vagy

elégedettebb ügyfelek”, ezért a nem megfogható eredmények kimutatására is alkalmas mutatószámrendszert kell felhasználni. Ugyanakkor a megtérülés igazolása alapvető elvárás a menedzsment részéről. Másfelől a tudásmenedzsment-rendszerek fejlesztése erőforrás- és költségigényes, elsősorban a felhasználásra kerülő humán szakértelem miatt. A fejlesztés során számos kockázatot kell kezelni, pl. a szervezeti változásokat, a fluktuációt. A tudásmenedzsment-rendszerek fejlesztése során legalább háromféle kockázattal kell számolnunk: az informatikai kockázatokkal, a projektmenedzsment-kockázatokkal és a tudásmenedzsment-kockázatokkal. Az általunk javasolt kiértékelési keretrendszer kockázatalapú megközelítést követ. Az alkalmazott kockázati kategóriák a következők:

- a felhasznált informatikai eljárások, módszertanok, pl. a CommonKADS az ontológiafejlesztés területén,
- az alkalmazott szabványok, pl. COBIT, ITIL,
- dokumentáció és kezelése (van-e dokumentációs szabvány, támogató IT-megoldás),
- a szabályozási környezetnek való megfelelés,
- a tudásmenedzsment-követelményeknek való megfelelés,
- a beépített tudás minősége,
- a tudásmenedzsment-folyamat minősége, eszközei (pl. a tudásmegosztás módja, értékelése),
- a változáskezelés módja,
- a projektszervezet, pl. vannak-e a projektszervezetben definiált tudásmenedzsment-szerepkörök.

A kockázatkezelés első lépése a tudásmenedzsment-rendszerek fejlesztése során fellépő kockázatok összegyűjtése a felsorolt dimenziók mentén. A következő lépés a kockázatok hatásainak feltárása (2. táblázat), vagyis az egyes dimenziókhoz tartozó kockázatok egyfajta szubjektív értékelése, az ellenőr előzetes tapasztalatai alapján. Az értékelés során valamennyi kockázati dimenzióhoz egy numerikus értéket rendelünk egy és öt között. Az öt a nem megfelelő, az egy a legjobb, ajánlható kategória (3. táblázat). A súlyozott auditátlag az egyes numerikus értékek átlaga (a példában 2,84). Ha a súlyozott auditátlag három alatti, akkor a vizsgált tudásmenedzsmentrendszer-fejlesztési projekt fontossági szintje alacsony, ha három, akkor a fontossági szint közepes, ha három feletti, akkor a fontossági szint magas. A vizsgált tudásmenedzsment-rendszer fejlesztési projekt kockázataihoz rendelt bekövetkezési valószínűség egy szubjektív érték, amely háromféle lehet, magas, alacsony és közepes. A fontossági szint és a bekövetkezési valószínűség határozza meg a kockázati kategóriát a kockázati mátrixnak megfelelően (4. táblázat).

2. táblázat

A kockázatok kiértékelése

Kockázati területek	Súlyozott audit-átlag	Fontossági szint	Valószínűség	Kockázati kategória
Informatikai eljárások, módszertanok	1	alacsony	magas	közepes
Alkalmazott szabványok	3			
Dokumentáció és kezelése	3			
Szabályozási környezetnek való megfelelés	5			
Tudásmenedzsment követelményeknek való megfelelés	3			
Projektszervezet	2			
Súlyozott audit átlag	2,84			

Ha a kockázati kategória magas, alapvető hiányosságok vannak a tudásmenedzsment-rendszer fejlesztése során, a projektmenedzsment nem volt megfelelő, a tudásmenedzsment-szemponthoz nem vették figyelembe. Ha a kockázati kategória közepes, vannak nem megfelelő területek a tudásmenedzsment-rendszer fejlesztése során, találtak kontrollokra vonatkozó hiányosságokat, de nem az összes szempont vonatkozásában. Ha a kockázati kategória alacsony, a tudásmenedzsment-rendszer fejlesztése megfelelően történt.

3. táblázat

Auditosztályok

Kategória	Leírás
5 Nem kielégítő	Az ellenőrzött dimenzió/tevékenység nem felel meg az előírásoknak, eljárásoknak, a szabványoknak.
4 További javítás, fejlesztés szükséges	Az ellenőrzött dimenzió/tevékenység nem minden esetben felel meg az előírásoknak, eljárásoknak, a szabványoknak.
3 Átlagos	Az ellenőrzött dimenzió/tevékenység általában megfelel az előírásoknak, eljárásoknak, a szabványoknak.
2 Jó	Az ellenőrzött dimenzió/tevékenység megfelel az előírásoknak, eljárásoknak, a szabványoknak. Vannak audithiányosságok, de ezek következményeként nem alakulnak ki magas kockázati kategóriák.
1 Kiváló, példaértékű	Az ellenőrzött dimenzió/tevékenység megfelel az előírásoknak, eljárásoknak, a szabványoknak. Nincsenek lényeges kontrollhiányosságok.

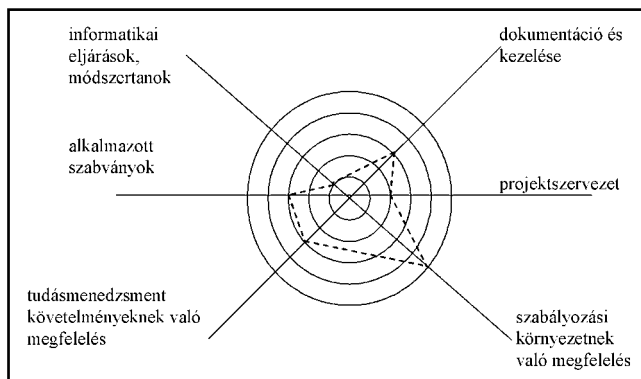
4. táblázat

Kockázati mátrix

Fontossági szint	Valószínűség	Kockázati kategória
Magas	Magas	Magas
Magas	Közepes	Magas
Közepes	Magas	Magas
Magas	Alacsony	Közepes
Alacsony	Magas	Közepes
Közepes	Közepes	Közepes
Alacsony	Közepes	Alacsony
Közepes	Alacsony	Alacsony
Alacsony	Alacsony	Alacsony

2. ábra

Értékelési keretrendszer a tudásmenedzsment-rendszerek fejlesztéséhez



Az értékelési keretrendszer alkalmazása a Guide ontológiafejlesztési projektre

A 2. ábrán bemutatott értékelési keretrendszert a Guide projektben kifejlesztett tudásmenedzsment-megoldáson keresztül demonstráljuk. Az ismertetett tudásmenedzsment-rendszer egy a személyazonosítás és hitelesítés területre kialakított informális ontológia (ebben a kontextusban egy szakterület formális leírása) prototípusa. A fejlesztés sajátosságait a következő rész tartalmazza.

A Guide projektben kialakított ontológia fejlesztésének sajátosságai

A személyazonosítás és hitelesítés terület fogalmi leírása, modellezése napjaink aktuális, ugyanakkor kihívásokkal bíró feladata, többek között a következő okok miatt:

- az elektronikus szolgáltatások terjedése (és így a személyazonosítás és hitelesítés iránti megnövekedett igény),
- a technológiai fejlődés felgyorsulása,

- a személyazonosítási és hitelesítési megoldások életciklusának rövidülése (pl. a biometrikus azonosítókkal ellátott intelligens kártyaprogramok Európa több országában),
- a törvényi és szabályozási környezet és annak változásai (pl. a nemzeti adatvédelmi törvények),
- a biztonsággal kapcsolatos követelmények.

A szakterületi tudás leírásának és rendszerezésének hatékony eszközei a szakterületi ontológiák. A szakirodalomban egy gyakran hivatkozott ontológiameghatározás Gruber nevéhez fűződik:

„Az ontológia a fogalmi modell (fogalomalkotás) világos és részletes leírása” (Gruber, 1993: 199. o.), ahol a fogalmi modell, illetve a fogalomalkotás egy adott szakterület gondolkodásmódját tükrözi.

Egy ontológia különböző formákban jelenhet meg, de mindenképpen tartalmaznia kell a tárgyterület szak kifejezéseit, terminológiáját és a jelentésük leírását (szemantika). Az ontológia gyakorlatilag mindig egy szakterület közös értelmezésének megjelenése, amely elősegíti a különböző érdekelt felek közötti kommunikációt. Egy ilyen közös alap hozzájárul a pontos és eredményes információcseréhez, amely lehetőséget nyújt az újrafelhasználhatóságra, a közös használatra és a közös üzemeltetésre.

Az ontológia fentiekben tárgyalt előnyeit vettük figyelembe a Guide projektben is. A projekt (IST-2003-507498 6th Framework Programme) célja egy az elektronikus kormányzatot támogató személyazonosítási és hitelesítési architektúra kialakítása. A projektben több mint húsz partner vett és vesz részt különböző európai országokból. Az összetett, különböző hátterű partnereket tömörítő projektszervezet igényli a közös szakmai alap létrehozását. A személyazonosítási és hitelesítési ontológia jól támogatja ezt a törekvést.

Az ontológia fejlesztését az alkalmazott módszertan alapvetően befolyásolja. A szakirodalomból számos fejlesztési módszertan ismert, így a leggyakrabban hivatkozottak a következők: TOVE, Mentology, Plinius, Enterprise Model Approach, CommonKADS (Schreiber, 1999) és a Sure-Studer módszertan (Fensel,

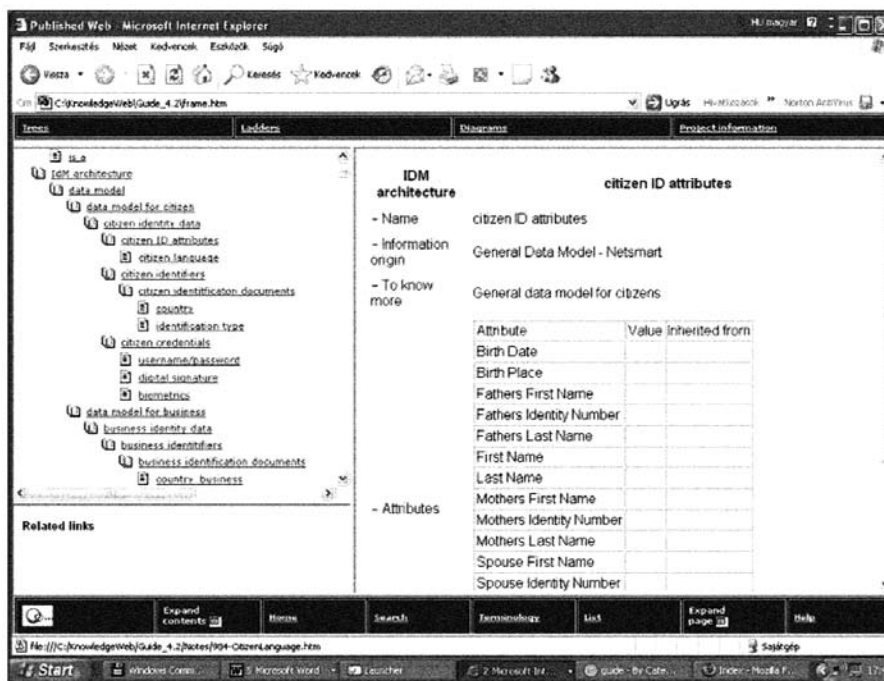
2003). Az ontológia fejlesztése során egy az előzőekben felsorolt módszertanokra támaszkodó, de elsődlegesen a Sure-Studer módszertant követő saját megközelítést alakítottunk ki.

Az ontológiafejlesztő környezetek vonatkozásában is számos megoldás közül választhatunk. A kiválasztott fejlesztőeszköz a PcPack4 lett. A kiválasztást a fejlesztési feladat elméleti hátterének és a PcPack4-nek a hasonlósága indokolta. Különösen fontos és előnyös volt a PcPack4 hatékony tudásmodellezési támogatása a tudásszerzés kezdeti fázisaiban.

A rendszer hasznosságai közül ki kell emelnünk a tudásmenedzsmenthez kapcsolódó előnyöket, a tudásmegosztás hatékonyabbá tételét az ontológia web-es változatának segítségével (3. ábra). Az egységes terminológia támogatja a „közös szakmai nyelv” megalapozását. Az együttműködést a PcPack4 elősegíti, így a közös fejlesztés megvalósítható.

3. ábra

**Az ontológia html verziója, az objektum fa egy részlete és az állampolgári azonosító attribútumainak annotációja**



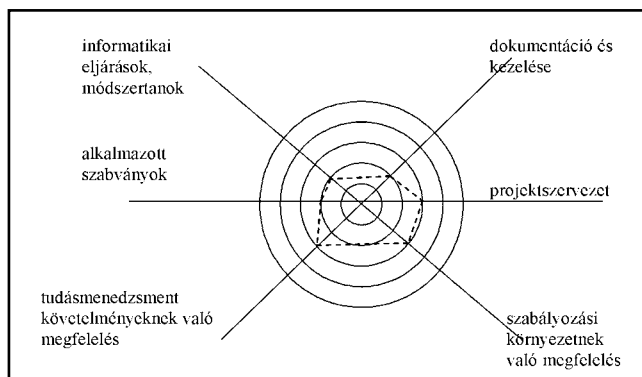
**Az értékelési keretrendszer alkalmazása a Guide ontológia prototípus-fejlesztési projektre**

Ebben a részben bemutatjuk a Guide ontológia prototípus kifejlesztésére alkalmazott értékelési keretrendszert. Ez a projekt egyszerre IT- és tudásmenedzsmentprojekt is. A kockázati területek felmérése alapján jutottunk az 5. táblázatban összefoglalt értékekhez.

Az informatikai eljárások, módszertanok dimenzióhoz 2-t rendeltünk, mivel a fejlesztés nem ad-hoc módon történt, hanem igazodtunk a meghatározó módszertan

nokhoz. A tudásbázis html-verziója publikus, az ontológia biztonsági szempontból megfelelően védett. Az alkalmazott szabványok dimenzióhoz szintén 2-t rendeltünk, szabványos ontológianyelvet használtunk (RDF), és figyelembe vettük a COBIT auditmódszertan ajánlásait a fejlesztés során. A dokumentáció és kezelése is 2 értéket kapott, az alkalmazott dokumentummenedzsment-rendszer és az együttműködést támogató környezet használata (Docushare) miatt. A szabályozási környezetnek való megfeleléshez 3-at rendeltünk (a szabályozási környezet igen összetett, pl. a nemzeti adatvédelmi törvények és az európai adatvédelmi törvény egyaránt része). A tudásmenedzsment-követelményeknek való megfelelés dimenzióhoz 3-at rendeltünk, a tudásmenedzsment-folyamatok, különösen a tudásmegosztás minőségét a rendszer javította. Ennek ellenére a partnerek egy része idegenkedett a számukra szokatlan IT-megoldástól. A tudáselemekhez tulajdonosokat rendeltünk, akik azok karbantartásáért felelnek. A változáskezelést a PcPack4 verzió kezelése és a „discussion forum” biztosítja. A projektszervezet is 3-at kapott, mivel nem sikerült megvalósítani a feladatkörök teljes körű szétválasztását, maradtak átfedő szerepkörök (4. ábra).

**Az értékelési keretrendszer alkalmazása a Guide ontológia prototípus-fejlesztési projektre**



Az általunk használt keretrendszerben az értékelés alapjául a fejlesztés során felmerülő kockázatok összessége szolgál. Mind a tudásmenedzsment, mind az IT-kockázatok számbavétele alapvető az értékelés során.

A kutatás következő szakasza a keretrendszer finomítását, javítását célozza meg, a kockázati kategóriák aktualizálásán keresztül. További cél több tesztet kipróbálása, és egyúttal a tudásmenedzsment-rendszerű fejlesztési projektek sajátosságainak elemzése.

5. táblázat

**A kockázatok kiértékelése**

Kockázati területek	Súlyozott audit átlag	Fontossági szint	Valószínűség	Kockázati kategória
Informatikai eljárások, módszertanok	2	alacsony	közepes	alacsony
Alkalmazott szabványok	2			
Dokumentáció és kezelése	2			
Szabályozási környezetnek való megfelelés	3			
Tudásmenedzsment követelményeknek való megfelelés	3			
Projektszervezet	3			
Súlyozott audit átlag	2,5			

**Konklúzió, további kutatási kérdések**

A tudásmenedzsment és az IT- audit is napjaink aktuális, fontos témakörei, amelyek hatékonyan alkalmazhatják egymás eljárásait, megoldásait. Egyre több tudásmenedzsment-rendszert használnak mindennapi feladatokra is, ezért a tudásmenedzsment-rendszerek fejlesztési projektjeinek kiértékelése alapvető, különösen a fejlesztési költségek igazolásának szempontjából.

**Felhasznált irodalom**

Ambrosio, J. (2000): Knowledge Management Mistakes, (online), <http://www.computerworld.com/industrytopics/energy/story/0,10801,46693,00.html>

Fensel, D. – van Harmelen, F. – Davies, J. (2003): Towards the Semantic Web – Ontology driven knowledge management, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex

Fensel D. (2001): Ontologies: A Silver Bullet for Knowledge Management and Electronic Commerce, Springer-Verlag, Berlin

Hylton, A. (2002b): A knowledge audit must be people-centered and people focused, (online), [http://www.knowledgeboard.com/library/people\\_centered\\_knowledge\\_audit.pdf](http://www.knowledgeboard.com/library/people_centered_knowledge_audit.pdf)

ISACA (2005): CISA Review Manual, Inc, Illionois, USA

Liebowitz, Jay et al. (2000): The knowledge audit. Knowledge and Process Management. Volume 7 Issue 1, pp 3–10.

Oud, E. J. (2005): The Value to IT of using International Standards. Information Systems Control Journal, V3, pp 35–39.

Schreiber, A. Th. et al. (1999): Knowledge Engineering and Management: The CommonKADS Methodology Version 1.1, University of Amsterdam

Cikk beérkezett: 2006. 12. hó  
Lektori vélemény alapján átdolgozva: 2007. 3. hó

*Dávid PETŐ*

## KNOWLEDGE REUSE IN CREATING AUDIT PLANS

In this research the question of knowledge reusability in creating more reliable IT audit plans has been investigated. With the use of appropriate simulation techniques and statistical analysis, it has been proved that the explicit usage of self-reflection in IT auditing enables more precise audit plans, therefore the execution might become more effective. This self-reflection means that auditing methodologies are largely depending on the results of previous examinations of certain areas. In fact, the most widespread methods and guidelines are also based on the experience gained through previous examinations. If the results gathered in this way are being used, more precise audit plans can be made and the designation of the areas to be examined can become more accurate. If the fact that audit methodologies are primarily based on practical experience is accepted and explicitly formulated, then, with the use of the information acquired in previous audits, better and more precise audit plans can be created. In other phrases: the assignment of control objectives in certain situations of examination can be done based on the experiences from previous audits. Additionally, the audit plans created in this way enable the cost-effective execution of audits, without sacrificing accuracy and reliability. The results of the simulation confirm these statements.

*Keywords:* IT audit, methods, risk control

The purpose of IT audit reports is to inform the company's executives of the revealed situation, let them know of the possible deficiencies, and preferably to offer ways of solution. Obviously though, the decisions have to be made by the executives themselves.

It is a common and serious problem that managers are not provided with all the necessary information to make their decisions regarding information technology issues. This is true in spite of the fact that audit reports present a description of the areas with higher risks, the risk factors in these fields and often the possible solutions as well. Audit reports do not help in the decision which areas the limited resources should be invested in for effective treatment. Decision-makers often make the allocation of different resources in an *ad hoc* manner to cure the diverse problems. In their decision, they mainly rely on their previous experiences.

Another problem, although its cause is basically the same, is that the results achieved by different audit processes, especially the ones regarding risk levels, are not comparable with each other. As there is no commonly agreed regulation for the assessment of risks,

the evaluation is usually made in a highly subjective manner (Ozier, 2003). Thus, even if numerical indices are available concerning certain areas, they cannot be compared to other cases, as another auditor might reach different results, even if the method and the investigated problems are the same. The risk levels in the results of different audits made in different periods in the same organization, or different companies in the same industry, are not comparable.

According to the assumption made in this research a metrics that is based on a widespread methodology and that secures more precise measurement and comparability of different risks, helps in optimizing corporate resource-allocation in the areas involved, and – thanks to this and the benchmarking capabilities – enhancing the efficiency, numerical representation and verifiability of company decisions based on the audit results.

An additional achievement is that by calculating the risk levels more precisely the results of previous audit processes can be used to more accurately delimit the areas of interest. Therefore auditing knowledge

might be reused in order to make more specific audit plans. This paper describes the steps taken to verify this assumption and also its consequences regarding knowledge reusability.

## The usability of knowledge in auditing

### *The goals of auditing*

The main goal of an information technology audit, similarly to other methods of supervision, is to examine compliance. Thus, to check whether the processes, control and operation of the inspected areas comply with some kind of predefined regulations. Therefore, there are only two kinds of results of an audit process: complying or not complying.

The intention in regulating corporate operation is to restrain the different operational risks in order to achieve the strategic goals. Obviously to make compliance measurable in a suitable way, controls must be built into the company's processes. In our case these are derived from the Control Objectives of COBIT, the methodology that has been used as a basis for the research.

But the question that is one of the key issues of this research arises: to what extent does the appropriate selection of controls (control objectives) enhance risk reduction? Do the appropriate narrowing down of the area of focus or the amount of questions that have to be examined result in the cost-effective reduction of risks derived from corporate IT? If the knowledge gained in previous audits is used to articulate the self-reflection of the assessment system, does it help in selecting the right control objectives?

### *Audit plans based on previous experiences*

We might presume that the use of risk assessment metrics during IT auditing contributes to the optimization of the allocation of corporate resources. Executives responsible for IT governance are in a difficult position when they have to decide on countermeasures against risks (Trites, 2004). Without an appropriate measurement method it is hard to precisely determine the desirable use of resources. The metrics creates a chance to make optimal decisions on the use of resources.

Our assumption was that if the self-reflecting nature of the execution of IT audits is formulated explicitly, the results can be reused to improve and more accurately specify the audit plans.

Information technology audit is essentially based on previous experiences. Most methodologies (including ITIL, Common Criteria, COSO ERM and also COBIT)

are actually a collection of best practices (ITIL, 1989; CC, 1999; COSO, 2004). Therefore, the data from different audits is obviously worth to be used to more precisely define the assessment method. According to our assumption, the refinement can be carried out if the results of previous audits are used in an appropriate way.

### *Risk assessment metrics as a tool for knowledge reuse*

The primary goal of this research was the creation of a risk assessment metrics based on a widely spread methodology, which might be used in information technology auditing, and optionally the creation of a software system that might be of use in the audit process by providing support for the auditors. After the appropriate methodological funding and the choice of methods, the research has been mainly of practical nature, as on basis of the principal background, the assessment method was constructed, as well as the scaling and the tool that provides the necessary support for the users.

There were several prerequisites of the research. First, a comprehensive collection of the possible risks had to be created that could be used as the foundation of the assessment. Second, the appropriate measurement and ranking method had to be shaped, namely the metrics that is capable of the evaluation of the risk factors and the totalling on certain areas.

As the goal was to create a method that can be used in many areas, the definition of risks also had to be as wide as possible. To reach this goal an audit methodology had to be selected that is both widespread and detailed enough so the certain risks could be generated with its use in a direct or indirect way.

There is only one comprehensive audit methodology that fulfils the above criteria, which is accepted by most experts, covers the most possible areas, but at the same time is suitable for the deconstruction so the risk factors can be reached. This is the COBIT methodology, issued by ITGI and ISACA (COBIT, 2000). Although there has been some criticism on the completeness of the threats to information integrity mentioned in COBIT (Boritz, 2005), this is obviously the methodology that covers most of the areas in question.

On the other hand, COBIT does not originally include such deconstruction that would allow the direct analysis of risks. Although it provides serious help in creating the control questions on risks, the extraction of actual risk factors from this standard needed further work.

The other task was the creation of the metrics itself. The method is described below.

To make the metrics functional, the calibration of the method had to be done. This was assured by the execution of several measurements and the recording and comparison of data. The operation of the index was tested with the use of Monte Carlo simulation.

### *Creating the index*

The aim of the research has been to create a method that allows the certain determination of the risk level regarding the examined company; thus, the making of a risk index that defines the risk level, based on the data collected during the audits.

In order to reach this goal, the widely used guidelines of COBIT were used as a research basis. In its construction, COBIT (3<sup>rd</sup> edition) contains 34 control objectives grouped in four domains. The control objectives cover practices to follow that are important in the information security and effective operation of the company. As further specification, these contain more than 300 detailed control objectives, which are to specify and more precisely define the higher-level objectives. Although the 4<sup>th</sup> edition of COBIT has been published recently, the basic concept has not changed.

According to its objective, COBIT covers every area related to corporate information technology, therefore the risk factors may be considered as the most comprehensive possible. This is the reason why the detailed control objectives of COBIT were taken as a basis for the identification of risks in this research.

COBIT makes the evaluation of control objectives possible only by assigning levels of 1 to 5 (0 in the case of non-applicable) to them, based on the capability-maturity models. This results a variable that is measurable only on an ordinal scale that is not appropriate for calculating averages or other statistical indices. For the sake of easier usage, these evaluations can be taken into consideration in a way that the risk linked to the control objective raises or lowers the risk of the company (or some of its parts).

The main concept of the risk assessment method is the following: the auditor assigns the capability-maturity levels regarding the individual factors on the area in focus (There have been attempts to create metrics based on this concept (Jelen, 2000)). Relying on these the decision can be made whether the certain factor raises or lowers the risk level. As a starting point, the acceptance threshold, namely the line between raising and lowering is 2.5, which is only used as a parameter in the model. Based on these data, the risk level of the investigated area can be defined with the use of a certain algorithm.

The most straightforward algorithm is the calculation of a simple mean. In this case the values of +1 and -1 are added, which show the contribution to the risk level. Obviously, this method is not capable of supplying refined data and it is not useful in practice, as one cannot state the equal importance of all factors. With the use of this simple method, it is inevitable that such factors extinguish each other that are obviously of different importance in real life. With the use of a method like that, it is impossible to define the areas where the resources have to be concentrated upon, as all problems appear to be of same severity.

As a result the introduction of importance weights was also necessary. With this method, which appears in most of the known risk assessment tools as well, it is possible for the auditor to consider the different importances of the individual factors. There are several methods to assign the weights (Hwang – Shin – Han, 2004); the choice between these is not part of this research.

To use this method, the allocation of appropriate weights is also expected from the person carrying out the audit; thus, the creation of a weighted average can be done. In the research, the making of the weights can rely on the scenarios. Namely, during the examination such sets were defined that determine the areas to be analyzed in certain industries (e.g. banks, manufacturing etc.). The weights of the examined areas are also expected to be different in these cases.

### *Mapping the interactions*

At the same time, the allocation of weights does not solve another important problem: the interaction of risk factors. During the research, the conclusion was drawn that the assessment of risks can be much more precise if the factors are not regarded independent, but their relationships are also taken into account.

To reach this goal the effects of the coexistence of two simultaneous factors had to be mapped. For example it could be defined how the overall risk index is going to be affected by the coexistence of the two factors when the quality of the plan on IT strategy is a factor raising the risks and the qualification of the personnel is a factor lowering the risks. Obviously, these estimations cannot be done in a totally faultless way. As there are no historical data on regarding these questions, expert estimations had to be relied on. At the same time this is not opposed to the viewpoint of COBIT, as this is a collection of empirical knowledge, therefore its individual statements are not unquestionable.

As a result of the detailed discovery work, an interaction matrix was created that contains these simultaneous effects (*see table 1*).

Table 1.

A section of the interaction matrix

domain_id	id	PO	PO	PO	PO	PO	PO	PO	PO	PO	PO	PO	PO	AI	AI	AI	AI	AI	AI	DS						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	2	3	4	5	6	1							
PO	1		1	-1	1	0	1	1	1	-1	1	1	1	1	0	1	-1	1	-1	1	1	1	-1	1	0	
				1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	0
PO	2				1	1	1	0	1	1	1	-1	1	-1	1	1	-1	1	-1	1	1	1	-1	1	0	1
						-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	0	-1	-1	0	-1	0	-1	1	-1	0	-1	-1	-1	-1
PO	3					1	-1	1	1	1	0	1	0	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	0	1
							1	-1	-1	-1	0	-1	0	-1	1	-1	1	-1	1	-1	0	-1	1	-1	0	-1
PO	4						1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	-1	1	-1	1	-1	1	0	1	1
								-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	0	-1	0	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1
PO	5							1	-1	1	-1	1	0	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	0	1	-1	1
									1	-1	0	-1	0	-1	1	-1	1	-1	1	-1	0	-1	1	-1	-1	0
PO	6								1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	0	1	-1	1	-1
										-1	-1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
PO	7									1	0	1	-1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	-1	1	1	1
											-1	-1	1	-1	-1	-1	0	-1	0	-1	-1	0	-1	-1	0	-1
PO	8										1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	0	1	0	1	1
												1	-1	0	-1	1	-1	1	-1	1	-1	0	-1	-1	0	-1
PO	9												1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1
														-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
PO	10														1	-1	1	-1	1	-1	1	0	1	-1	1	1
																0	-1	0	-1	1	-1	0	-1	1	-1	-1
PO	11															1	0	1	-1	1	-1	1	1	1	1	-1
																	-1	-1	1	-1	1	-1	-1	-1	1	-1
AI	1																1	0	1	-1	1	-1	1	1	1	1
																		0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1

On this basis, it was possible to develop the assessment procedure further. The determination of the risk index is done in such way that the capability-maturity indices and risk factors defined by the auditors are considered in selecting the certain elements of the matrix and the results are cumulated. The meaning of the certain squares of the matrix is made clear by table 2.

Legend for the interaction matrix

		AI 1	
		+	-
PO 4	+	1	0
	-	1	-1

The upper left field shows the value that is appointed to the risk index when both factors in question perform in a positive way – in this case in the example, their coexistence lowers the overall risk (the positive number means the raising of security, therefore the lowering of risks). In the upper right field, the factor shown in the column on the left is positive and the one shown in the row on the top is negative. The other fields are also filled up according to the figure.

**The algorithm of the index**

By totalling and weighting the appropriate elements of the interaction matrix, the risk index can be created. The totalling can be carried out using the following formula:

$$R = \sum_{i=1}^n w_i \frac{r_i + \sum_{j=1}^n r_{i,j}}{n}, \text{ where } \sum_{i=1}^n w_i = 1$$

In which R is the overall risk index, wi is the weight of the certain risk factors, ri is the converted value of the risk index (-1 or +1) and ri,j is the value created from the first-order interaction of the risk factors by the use of the above matrix (might be -1, 0 or +1).

Thus, the formula creates a weighted average of the risk indices including the interactions as well. The value ri is emphasized, as that is the direct contribution of the certain risk factor to the cumulated risk level. In fact this is the self-interaction of factor i, which is not else but its own risk value.

The benefit of the procedure is that the value of the index can be easily calculated for certain sub-domains as well, thus for the subset of overall risk consisting of some control objectives. The overall risk index then can be created by simply totalling these.

In case the auditor finds it hard to assign weights to certain areas with a total of 1, a transformation can be executed easily. Therefore it is possible to use practically any kinds of weighting, if the individual weights are divided by the total of weight values; namely, if the weights are normalized.

It might appear so that during the cumulating each risk interaction is considered twice, but this phenomenon is parried by the use of appropriate weighting. The attribution of weights is done according to the weights of parent-factors given by the auditor, and during the cumulating, the weights of individual risk factors (control objectives) are used.

### The simulation experiment

Because of the lack of relevant data, Monte Carlo simulation was used during the research. The simulation and the generation of the results were carried out in several steps.

#### Scenarios

First, the formulation of 4 different scenarios took place, representing certain audit situations. Thus, the model of the examination of a bank, a manufacturer, a service company and a software development firm was created in such way that the detailed control objectives to be examined were identified depending on practical experience.

The importance of the creation of these scenarios regarding the goals of this research is that the different risk assessment methods may be distinguished from the aspect of their usability in diverse auditing situations. With the help of the scenarios, further peculiarities specific to the certain areas might be observed as well.

#### Random samples

Next, 500 random samples were created in order to represent the capability-maturity values defined in the auditing process. Equal distribution of the values was assumed when creating the random numbers, which means that each of the evaluation levels (measured on a scale of 0 to 5) had the same chance to be in the sample. Naturally, during further research, it is possible to change the distribution and make further analysis.

Random numbers were generated for the scenarios as well. In order to assure the comparability of the results, the same cases were used, thus each of the 500 cases used in the scenarios are shortlists of the random values created for the whole of the control objectives.

#### Conversion

In the next step the evaluations were transformed into the values +1 and -1, where +1 stands for the growth of security and -1 for its decrease, therefore the raising level of risks. There were two reasons to make this conversion: first, the values measured on an ordinal scale are obviously not usable directly to create numerical values – e.g. averages; second, the concept of the research was to make a separation of factors depending on whether they raise or decrease overall risk. Thus, the set of simulated data is divided in two groups depending on the acceptance threshold.

In the simulation, this threshold was 2.5, which is the middle of the range of values. As this is only a parameter of the model, this might be changed in further research. The threshold had been set at that level, as this made the enabled the allocation of equally distributed variables in two groups of the same size. However, if the distribution is changed, the shifting of the acceptance threshold might be needed. This is considerable also, because the value 0 is a special measure in the capability-maturity models, as this stands for not applicable.

#### Calculating the risk indices

The following step was the creation of the risk indices from the generated and transformed values. In order to do that, equally distributed weights had to be rendered to the factors, which were normalized to total 1. There are different weights attributed to each of the cases, therefore 500 different set of weights were used.

Four different indices were created in the research:

In the creation of the mean, simply the +1 and -1 values were averaged in each of the cases.

In the construction of the weighted average, the +1 and -1 values rendered to the control objectives were averaged with the use of the constructed weights.

In the index created with respect to the interactions, the respective elements of the interaction matrix (therefore the intersections rendered to the +1 and -1 values of the control objectives) are averaged.

Finally the creation of the R index, the goal of the research, was done. This index is created with respect to the interactions and the different weights of the control objectives.

The calculation of the risk indices was made for each of the cases in the sample of 500 for all of the control objectives (thus, the risk factors), and also for the different scenarios. In this way,  $500 \cdot 5 \cdot 4 = 10000$  index values were created.

### Statistical analysis

In the final step, the statistical analysis of the cumulated risk indices regarding the risk factors in the whole of the sample and also in each of the scenarios was made. With the help of these, it was possible to compare the different assessment methods concerning their basic attributes, and also the verification of the examined hypotheses. The statistical indices were created using SPSS software. The histograms illustrating the behaviour of the respective indices seriously support the analysis.

### Results

The main results of the simulation experiment are the following: The average values of the indices created with respect to the interactions (the expected values of the variables) are shifted towards the negative values. This means that, by the use of the index suggested here, the risks of the organization in question might appear bigger than in the case of simple averaging. Namely, the shift towards the negative direction means that the value of the security index is lower. This is natural, and it reflects one of the main principles of auditing: prudence. This is the consequence of the fact that in cases where it was hard to decide on the effect of the interactions, negative values were preferred to be safe. This can also become clear by totalling the elements of the interaction matrix, as the result is a negative number.

The variation of the indices created with respect to interactions is higher than in the cases of simple averages. This additional variation calculated on basis of the matrix extended with first-order interactions compared to the basic situation is generated by the simultaneous occurrence of risk factors. In this research, only the first-order relationships could be analysed. The additional variation generated by the second and higher order interactions could also be analysed one by one, but this is beyond the limitations of the present research. This is why Monte Carlo simulation had to be employed that allows the estimation of the effects of higher order interactions, therefore all further indirect impacts.

The operational strategy for moderation of risks and the goals of the IT function can be based on the intention to lower the additional variation discovered in the above-mentioned way. The importance of the method introduced in this paper is the capability of identifying such strategic focus points in addition to the explicitly formulated primary risks, which are impossible to discover without this approach.

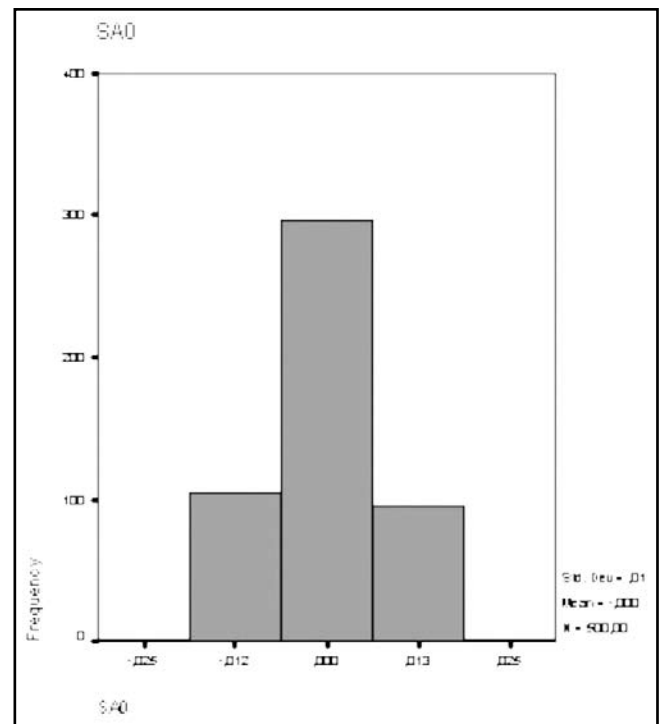
By analysing the results of the simulation, the statement can be made that the positive or negative sign of the index considering the risk interaction is

very seldom different from that of the simple average – only in cases with values close to 0. At the same time, the size of the shown risk might be considerably different, depending on the case. Thanks to this, the method is capable of raising the attention to special cases and orientate so that the simultaneous effects of the individual risk factors can be estimated.

While the use of weights lowers the variation in the case of the indices without respect of the interactions, variation is bigger in the indices considering the relationships compared to the not weighted methods. This method is capable of giving even more importance to the cases different from the usual, and raising the attention to hidden relationships (see Figure 1). Indirectly this verifies that there is a procedure that is capable of active management and articulation of hidden relationships. The weighting also expresses the relative importance and posed amount of threat by certain factors in certain moments.

Figure 1

The distribution of weighted averages in the sample containing all the control objectives

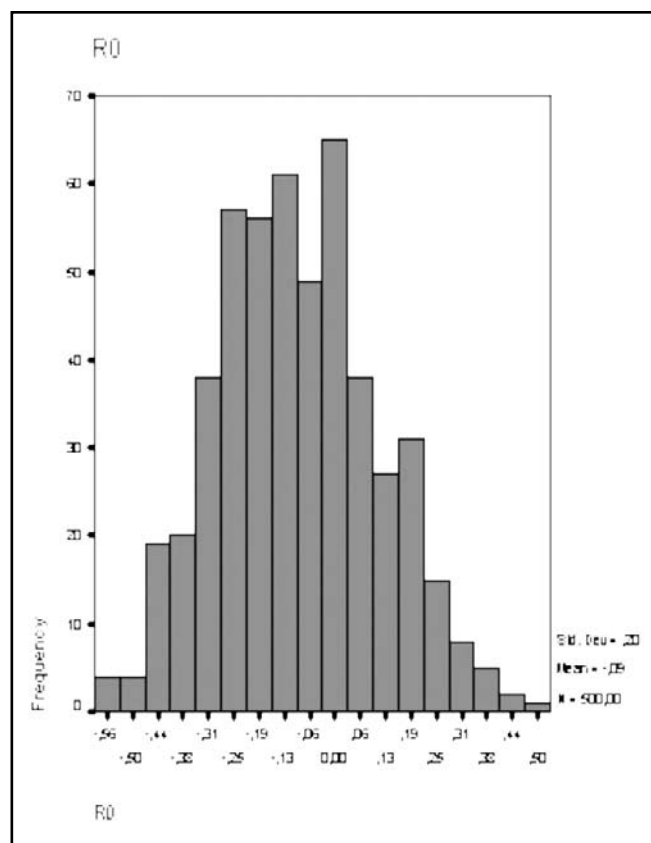


The range of the results – the distance of the minimum and maximum values – does not change, or gets larger with the insertion of interactions (also visible on the histograms). Therefore, the suggested method is creates the opportunity to raise attention to the cases differing from the average even more.

The effect of the weighting of risks is smaller than that of the consideration of the interactions. Thus, the difference in the totals of the weighted and not weighted cases is smaller, than the amount of the effects of taking the interaction in consideration.

Figure 2

**The distribution of  
the R index in the sample containing  
all the control objectives**



Comparing the suggested index and the simpler methods shows that the index considering the interactions as well is usually even more different in the examination of the scenarios than in the case of the whole of the control objectives. (Figure 2) This confirms that, if the amount of available information is less, the importance of this method is even bigger in determining the appropriate measure. In the case of the scenarios, the avoidance of individual risks is less important than the consideration of their simultaneous effects. With the use of the index that is the result of the research, the critical coexistences that influence corporate risk are easier to spot.

Thanks to the construction of the index, in the extreme cases (e.g. all factors are raising or all are lowering risk) there is no difference between the resulted

values; at the same time in the cases in between, that are much more likely in real situations, the shift can be considerable.

### **Confirmation of the assumption**

The practical meaning of our assumption is that if the fact that audit methodologies are primarily based on practical experience is used, then, with the use of the information acquired in previous audits, better and more precise audit plans can be created. In other phrases: the assignment of control objectives in certain situations of examination can be done based on the experiences of previous audits. Additionally, the audit plans created in this way enable the cost-effective execution of audits, without sacrificing accuracy and reliability. The results of the simulation confirm that the index created in the described manner is capable of the appropriate measurement of risks. As the creation of a risk index with the consideration of interactions succeeded; the self-reflecting quality of auditing was usable in creating the audit plan. Therefore our assumption is confirmed.

### **Knowledge reusability conclusions**

As it is possible to create a cumulated risk index that considers the simultaneous effects of individual risk factors, a new method for the assessment of corporate risks is enabled. With the use of such metrics, previously unidentifiable risks can be brought into front. In some cases areas that remained hidden when using traditional methods, can now be considered of higher risk that need further investigation.

All this results in the possibility for corporate management to get a better and more accurate image of the information technology risk level of the organization. Because of the consideration of the relationships of risk factors, this suggested index is more capable of comprehensive assessment of larger areas, ranges consisting of more sources of risk in the company. This may be a tool in the hand of the management that allows the correction of strategy on a more objective basis.

It has become clear that the results of previous audits are usable in making more accurate and more purposeful audit plans. If the already examined areas and the relations on these are taken into consideration, it is possible to set up scenarios that employ the interactions of individual risk factors and their effects on overall risk. This also enables the more accurate designation of the critical areas regarding the examination. In this way, it is possible to create better audit plans that are easier to execute than previous ones.

If these data, the results of auditing, and their confirmation by indices are available, it becomes possible for corporate management to optimally distribute the resources related to information technology. The limited assets of the company can be used in such way, that IT risk management receives the most benefits possible.

It has to be noted, that the exploration of the results is not enough to realize the advantages mentioned above. In order that the executives be able to interpret the results, it is necessary to bring them to a format that is understandable for them; to “translate” these into the appropriate language. Therefore the tasks of the auditors do not end at creating the risk index. It is a further duty to put the results in an appropriate context, providing a handhold for corporate executives in the interpretation.

It has been confirmed that by employing the suggested index, the identification of such IT-related and strategically important areas is achievable that were indefinable with the use of traditional methods. This is primarily made possible by the fact that the consideration of joint effects of risk factors enables the perception of such co-existences that are important from the corporate strategy point of view, but which were impossible to discover due to the too few dimensions of risk indices.

## References

- Boritz, J. E.* (2005): Is practitioners' views on core concepts of information integrity, *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 6, Issue 4, pp. 260–279.
- CC (1999)*: CSE-SCSSI-BSII-NLNC-SA-CESG-NIST-NSA: Common Criteria for Information Technology security Evaluation
- COBIT* (2000): COBIT Framework, 3<sup>rd</sup> edition, IT Governance Institute, Rolling Meadows
- COSO* (2004): Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Executive Summary, COSO, Jersey City
- Hwang, S-S. – Shin, T. – Han, I.* (2004): CRAS-CBR: Internal control risk assessment systems using case-based reasoning, *Expert Systems*, Vol. 21, Issue 1, pp. 22–33.
- ITIL* (1989): IT Infrastructure Library, Central Computer and Telecommunication Agency, London
- Jelen, G.* (2000): SSE-CMM Security Metrics, (online), NIST and CSSPAB Workshop, Washington, <http://csrc.nist.gov/csspab/june13-15/jelen.pdf>
- Ozier, W.* (2003): Risk metrics needed for IT security, *IT Audit*, Vol. 6.
- Trites, G.* (2004): Director responsibility for IT governance, *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 5, Issue 2, pp. 89–99.

Cikk beérkezett: 2006. 12. hó

Lektor vélemény alapján átdolgozva: 2007. 3. hó

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**Dr. Klimkó Gábor**, vezető tanácsadó, MTA ITA, **Tóth Róbert**, informatikai tanácsadó, MOL Nyrt., **Dr. Fehér Péter**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, **Dr. Kő Andrea**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, **Dr. Szabó Zoltán**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, **Pető Dávid**, tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem, **Hajnal György**, PhD, tudományos főmunkatárs, Magyar Közigazgatási Intézet, **Dr. Borgulya Istvánné Vető Ágnes**, CSc, habilitált egyetemi docens, a közgazdaságtudomány kandidátusa, Pécsi Tudományegyetem, **Siklósi Árpád**, PhD. Hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, **Dr. Sascha Kraus**, assistant professor, University of Oldenburg, **Dr. Málóvics Éva**, PhD, egyetemi docens, Szegedi Egyetem, **Rubóczky István**, nyugd. oszt. vez., **Dr. Osman Péter**, kandidátus, **Dr. Krisztián Béla**, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem, **Dr. Véry Zoltán**, tudományos tanácsadó, IFUA

Hajnal György

# AZ EGYÉNI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI RENDSZER MŰKÖDÉSÉNEK TAPASZTALATAI A MAGYAR KÖZIGAZGATÁSBAN

A tanulmány – egy 2005 végén lefolytatott, országosan reprezentatív kérdőíves felmérés empirikus bázisán – a magyar közigazgatási dolgozók körében 2002-től bevezetett egyéni teljesítményértékelési rendszert vizsgálja. A rendszer egészét tekintve a vizsgálat végkövetkeztetései nem túl rózsásak: az eredmények arra utalnak, hogy a rendszer mint egész nem képes kitűzött fő célját, a munkateljesítmények javítását elérni. Az egyes részrendszerek, szervezettípusok szintjén differenciáltabb eredményeket kapunk, míg a minisztériumokban a rendszer egésze a szándékoltól alapvetően különböző célokat látszik szolgálni, addig a többi szervezettípusnál inkább „csak” a rendszer tökéletlen működéséről beszélhetünk.<sup>1</sup>

*Kulcsszavak:* közigazgatás, köztisztviselők, teljesítményértékelés

A tanulmány a magyar közszolgálatban 2002-ben bevezetett egyéni teljesítményértékelési rendszert vizsgálja. A vizsgálat empirikus alapját egy, a magyar köztisztviselők ezerfős, országosan reprezentatív mintáján, 2006 végén elvégzett adatfelvétel képezi. A vizsgálati eredmények összességében nem vetnek jó fényt a rendszerre: miközben a teljesítményösztönző hatást kiváltani remélt illetményeltérítések túl széles kört – azt viszont túlságosan csekély mértékben – érintenek, aközben az értékelések objektivitása, és végső soron a rendszer teljesítménynövelő hatása is erősen kérdéses. A válaszok szervtípusonkénti összehasonlítása pedig arra látszik utalni, hogy a minisztériumokban a teljesítményértékelés egy sajátos, máshol nem jellemző funkciót is betölt: az illetményeltérítések leginkább a nehezebben „megszerezhető” munkavállalók fizetését, végső soron tehát a minisztérium munkapiaci versenyképességét hivatottak növelni.

A magyar kormány<sup>2</sup> a köztisztviselők jogállásáról szóló törvény módosításával 2001 nyarán – 2002. januári hatállyal – bevezette a köztisztviselők egyéni teljesítményértékelését (a továbbiakban: ETÉ). Ez a lépés jól illeszkedett az Új Közmenedzsment (*New Public Management*, NPM) gyűjtőfogalma alá so-

rolható közigazgatási szervezeti-működési elvek és technikák elmúlt kb. két évtized során megfigyelhető fokozódó nemzetközi térnyerésének tendenciájába (Hajnal, 1999, 2006). A piaci szervezetek, elsősorban a multinacionális nagyvállalatok menedzsmentjében többé vagy kevésbé használatos „divatos” megoldások közigazgatási alkalmazására törekvés egyfelől, illetve az egyénifelelősség-elszámoltathatóság és az ezen alapuló ösztönzőkre való határozottabb támaszkodás másfelől: aAz ETÉ egyszerre kecsegtetett a nemzetközi közigazgatási reformvonalatok e két *mainstream* elemének megvalósításával. Így van az akkor is, ha a teljesítményalapú ösztönzőrendszerek alkalmazási tapasztalatai sem a magánvállalatokban, sem pedig a közszolgálatban nem tekinthetők egyértelmű sikertörténetnek (Wood – McGuire, 1993).

A törvénymódosításban megalapozott, majd ezt követően technikailag egy BM-iránymutatás által pontosított intézkedéscsomagnak azonban számos jóval „egyedibb”, a magyar szakpolitika-alkotásnak és -megvalósításnak a nyugati ellenpontjaként értelmezhető jellemzője is volt. Így nemzetközi összehasonlításban egyedülálló, az elérhető empirikus tapasztalatok és analitikus megfontolások (Hajnal, 2001, Wood

– Marshall, 1993, Wood – McGuire, 1993) tükrében pedig meglehetősen diszfunkcionálisnak tekinthető az a körülmény, hogy

- az ETÉ, uniform módon, a központi és a helyi-területi közigazgatás valamennyi szervezetére, továbbá az e szervezetekben foglalkoztatott valamennyi köztisztviselőre kiterjed (vagyis nem reflektál sem a szervezetek közötti, sem pedig az azokon belüli – pl. vezetők és beosztottak, vagy szervezeti egységek közötti – különbségekre),
- a rendszer az értékelés kritériumrendszerében és a voltaképpen mérés mikéntjében semmilyen támpontot – inkább csak formális, „aktaszerű” kereteket és megoldási sémákat – sem ad az értékelést végző személyeknek (érdemi, általános érvényű módszerbeli iránymutatást persze a rendszer előbb említett uniformitása miatt elvileg is lehetetlen lett volna kidolgozni),
- egy ETÉ – különösen, ha azt egy, a magyar esethez hasonlóan teljesen „rendszeridegen” elemként vezetik be – kidolgozása és működtetése rendkívül komplex, nagy szakértelmet és sok időt (a jóval több teljesítménymérési tapasztalattal rendelkező „ellovas” országokban is több évet) igénylő feladat, ezzel szemben esetünkben mindössze egy-két hónap, és gyakorlatilag nulla mennyiségű előzetes szakértelm/tapasztalat áll rendelkezésre.

Az empirikus mozzanatot is tartalmazó munkákban e kritikák legtöbbször – együtt néhány további – az eddigiekben is megfogalmazódott (Hajnal, 2001, Linder, 2006). Részben az eltelt idő rövidege miatt, részben empirikus adatok hiányában nem került sor a rendszer működésével, hatásaival kapcsolatos alapvető kételyek megalapozottságának tényszerű vizsgálatára. A jelen tanulmány ezen az úton kívánja az egyik első – mindemellett igen apró – lépést megtenni: célja az, hogy egy, a köztisztviselők országosan reprezentatív mintáján lefolytatott kérdőíves adatfelvétel tükrében választ keressen az ETÉ működésével kapcsolatos néhány alapkérdésre. Ennek során eltekintünk az ETÉ, illetve tágabb értelemben az Új Közmenedzsment (*New Public Management*, NPM) alkalmazásával kapcsolatban – részben a szerző által is – korábban megfogalmazott különféle kritikai megfontolásoktól (Hajnal, 2005); ehelyett a rendszer tényleges működésével kapcsolatos egy-két alapvonás és alapösszefüggés lehetőleg minél objektívebb leírására törekszünk.

### A kutatás ambíciója, módszere és korlátai

Mint fentebb már utaltunk rá, a jelen vizsgálat empirikus alapját egy, a magyar köztisztviselők ezerfős, országosan reprezentatív mintáján 2005 november-de-

cember folyamán végrehajtott, személyes megkérdezéssel alapuló kérdőíves adatfelvétel képezi. A kérdőív az ETÉ-hez szorosabban kapcsolódó témakörökön kívül számos más kérdést is érintett, a kérdések közül a k17-k20 közöttiek tekinthetők kimondottan az ETÉ szempontjából relevánsnak, ezeket az 1. melléklet tartalmazza. A statisztikai elemzések középpontjában e kérdések alapján képzett változók álltak, mindemellett bizonyos kérdések megválaszolása során számos további változónak az elemzése is szükségessé vált.

Egy egyéni teljesítményértékelési rendszer vizsgálata-értékelése általában is igen sokféle és összetett kérdést vet fel: pl. (i) mennyire reflektálnak az értékelési szempontok az értékelt munkára/munkakörre, vagy (ii) elvileg mennyire mérhető/hasonlíthatók össze a különböző személyek teljesítményei, illetve (iii) a konkrétan működő ETÉ-rendszer mennyire képes ezt az ideált megközelíteni, vagy (iv) a teljesítményalapú ösztönzők mennyire tükrözik a teljesítményeket, és mennyire képesek hatásukat kifejteni stb. A magyar ETÉ-nek a bevezetésben említett „nemzeti jellegzetességei” pedig ezen kérdéseket legtöbbször még inkább előtérbe helyezik.

A feltehető kérdések e zavarba ejtő sokféleségével komoly – a kutatásnak az első bekezdésben vázolt módszertani adottságaiból fakadó – technikai korlátok állnak szemben. Ezek természetesen nagymértékben meghatározták a vizsgálható kérdések körét, így végső soron a kutatás ambícióját is. A legkeményebb korlát a rendelkezésre álló szűk egyoldalnyi kérdőív terjedelemből, illetve magából a köztisztviselők összességére irányuló kérdőíves adatfelvételből, mint empirikus módszerből következett. Míg az előbbi adottságnak – a feltehető kérdések csekély összterjedelmének – a következményei nyilvánvalók, az utóbbi talán nem annyira, itt két fő következményt hangsúlyoznánk:

- (a) egyrészt azt, hogy az ETÉ végső céljáról – a szervezeti teljesítmények növeléséről – a válaszadók elvileg sem rendelkezhetnek, míg számos más, köztes változóról „csak” gyakorlatilag nem rendelkeznek megalapozott információkkal,
- (b) másrészt azt, hogy semmilyen eleve adott garancia nincsen arra, hogy a köztisztviselői vélekedések, és így az azokból levont következtetések tényszerűen igazak, pontosak és megalapozottak lesznek.<sup>3</sup>

Mielőtt továbblépnénk e technikai problémák kezelésének irányába, még egy, a kutatás „zsánerével” kapcsolatos megjegyzés kívánkozik ide. Noha a vizsgált téma jellege és aktualitása igen erős keresletet támaszt az értékelő jellegű, valamint – mindenekelőtt – a normatív, ajánlás jellegű végkövetkeztetések iránt, ilyenek megfogalmazását a kutatás vázolt technikai adottságai-

korlátai nemigen teszik lehetővé. Ez nem azt jelenti, hogy a szerzőnek a jelenlegi ETÉ-rendszerrel, illetve annak lehetséges továbbfejlesztésével kapcsolatban nincs – „kemény” adatok hiányában persze óhatatlanul szubjektív – véleménye, pusztán azt, hogy igyekszik a kutatás által viszonylag tényszerűen megalapozott következtetések körén belül maradni.

A következtetések hangsúlyozottabb tényszerűsége mellett talán még egy mentség hozható fel e döntés védelmében. A magyar ETÉ rendszere – annak működése, eredményei – bevezetése óta nem képezte szisztematikus vizsgálat tárgyát. Így tehát a jelen tanulmány az első – így óhatatlanul szerény és exploratív jellegű – lépést jelenti az ETÉ vizsgálatának terepén, ezt a lépést, remélhetőleg annak eredményeire is építve, további, változatos módszereket alkalmazó és elmélyültebb értékelő vizsgálatoknak kell követnie.<sup>4</sup>

Lássuk most a kérdőíves vizsgálat fenti két korlátjával kapcsolatban alkalmazott kutatási-elemzési megfontolásokat és megoldásokat!

*Ad (a):*

Az elsőként említett problémát az evalvációkutatásban (*evaluation research/programértékelés*) gyakorta használt (ld. pl. Gajdushek – Hajnal, 2001) koncepció, a programmodell fogalma segítségével próbáljuk megkerülni (Carey – Posavac, 1992). A programmodell nem más, mint azon oksági mechanizmusok – tipikusan grafikus – modellje, amely az értékelendő programtevékenység mint ok, illetve okok rendszere felől a megcélzott hatás/változás mint végső okozat irányába vezetnek. Az ETÉ egy meglehetősen egyszerű programmodelljét az 1. ábra mutatja.

Az ETÉ hatásértékelése során a programmodell jelentősége nagyrészt a kauzális mozzanatok „kaszád” jellegéből fakad,; vagyis abból, hogy a végső hatás kiváltása érdekében az oksági lánc minden egyes közbülső láncszemére szükség van. Ha e láncban akár csak egyetlen szemnél is „szakadás” található, akkor az oksági mechanizmus egésze – vagyis maga az értékelt program – sem fog működni. Ebből az következik, hogy a komplex rendszer átfogó, valamennyi kérdésre kiterjedő értékelése helyett egyes esetekben elegendő lehet csak néhány részmozzanatot megvizsgálni, amennyiben ugyanis akár csak egyetlen oksági mozzanatról is kimutatható, hogy „nem működik”, akkor a hatásmechanizmus egésze „borul”. Például, ha (i) az egyéni teljesítmények értékelése nem

kötődik a tényleges teljesítményekhez, vagy (ii) az illetményeltérítések nem kötődnek a teljesítményértékelések eredményéhez, vagy (iii) a teljesítményösztönzők valamilyen okból nem váltanak ki egyéni munkateljesítmény-növekedést, vagy éppen (iv) az egyéni teljesítménycélok elérése nem biztosítja a szervezeti célok elérését (pl. mert a feladatok és tevékenységek struktúrája inadekvát) stb., akkor a rendszer előreláthatólag nem fogja a tőle elvárt végső hatást produkálni.

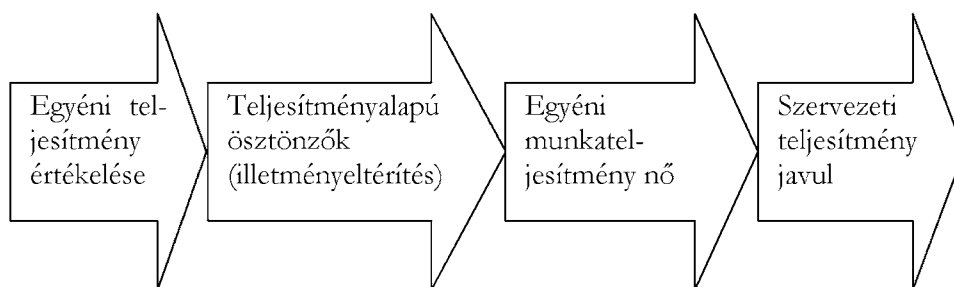
*Ad (b):*

A kérdőívben az ETÉ jellemzésére használt kérdések kétfélék. Az első két kérdés viszonylag „keménynek” tekinthető, hiszen konkrét tényre kérdez rá (sor került-e a megelőző egy évben teljesítményértékelésre, eltérítették-e – és ha igen, hogyan – a válaszadó fizetését az ETÉ következtében). A második két kérdés azonban explicite értékelő jellegű, az első arra kéri a válaszadót, hogy a rá vonatkozó teljesítményértékelés megalapozottságáról, tárgyyszerűségéről mondjon ítéletet, míg a második kérdés végső soron azt firtatja, hogy az ETÉ mint rendszer milyen mértékben képes célját, az egyéni teljesítmények növelését elérni.

Nyilvánvaló, hogy az ETÉ-nek a magyar közigazgatásban megvalósult rendszerét még elvileg, azaz ideális esetben – vagyis a válaszadók tényleges percepcióit és ítéleteit pontosan (valid és megbízható módon) megjelenítő válaszok esetén – sem lehet a fenti információk

1. ábra

Az ETÉ egyszerűsített programmodellje



alapján értékelni, a tisztviselőknek a saját, illetve mások teljesítményére vonatkozó ítéletei ugyanis számtalan jól ismert torzító hatásnak vannak kitéve (pl. projekció, sztereotipizálás, alapvető attribúciós hiba stb.). Az e kérdésekre adott válaszok tehát hangsúlyosan egyéni percepciókra, és nem „tényekre” utalnak.

A helyzet azonban ennél is bonyolultabb. A négyből az egyik kérdés (k19) ugyanis konkrétan és félreérthetetlenül a saját felettese fölötti ítéletalkotásra kéri a válaszadót, egy másik (k20) pedig a hivatalos, központi, legfelülről kezdeményezett és támogatott közigazgatás-korszerűsítési törekvés fölötti pálcatorésre hív föl. Noha a megkérdezés és az adatfeldolgozás során mindent meg-

tettünk a válaszadók bizalmának megnyerése és megőrzése érdekében, nyilvánvaló, hogy ezen kérdések érzékenysége könnyen átlépheti a válaszadó tűréshatárát.

Ebből fakadóan nem valószínű, hogy pl. egy olyan válaszadó, aki meg van győződve arról – vagy akár csak tart attól –, hogy munkahelyi vezetője személyiségét és magatartását mélyen áthatja a favoritizmus és a gyanakvás, és hogy az értékelési eredményeknek közük sincs a valósághoz, hangot adna ennek az ítéletének egy olyan interjúszituációban, amelyben tudja, hogy beszélgetőpartnere az adott szervezettől rajta kívül még további 5, 10 vagy 15 személlyel is beszélni

Az alábbiakban mindazonáltal először mégis a főbb kérdésekre adott válaszok alapmegoszlásait tekintjük át. Az ETÉ rendszerének tényleges működésével kapcsolatos egyes mélyebb összefüggések feltárására az azt követő fejezetekben kerül sor.

### Az ETÉ alapjellemezői az értékeltek válaszainak tükrében

#### Az ETÉ működése

Az 1. táblázat az ETÉ működésének rendszerszerűségével kapcsolatban nyújt információt.

1. táblázat

Az ETÉ működésének rendszerszerűsége

Az elmúlt évben sor került-e az Ön teljesítményének formális értékelésére?					
		Gyakoriság	Relatív gyak.	Relatív gyak. (érvényes)	Kumulált gyak.
Érvényes	Igen	845	79,9	80,8	80,8
	Részbem (teljesítménycélok kitűzve, de értékelés nem volt)	56	5,3	5,3	86,1
	Teljesítményértékelésre egyáltalán nem került sor	145	13,7	13,9	100,0
	<b>Összesen</b>	<b>1046</b>	<b>98,9</b>	<b>100,0</b>	
Hiányzó	NT	8	7		
	NV	4	4		
	Total	12	1,1		
<b>Összesen</b>		<b>1057</b>	<b>100,0</b>		

fog. Paradox módon fokozhatja ezt a hatást az adatfelvétel teljes anonimitása, vagyis az a körülmény, hogy a válaszadó még esetleges őszintesége esetén sem remélheti azt, hogy a szervezeten belüli negatív gyakorlat szélesebb körben is kitudódik (legfeljebb azt, hogy a kérdezőbiztos a következő interjúalanyának – esetleg éppen az érintett munkahelyi vezetőnek – kikotyogja, amit az előző interjú során hallott).

Ezek a megfontolások túlmutatnak az empirikus tanulmányok bevezető részeiben gyakran olvasható, az eredmények megalapozottságával és/vagy általánosíthatóságával kapcsolatos fenntartásokon, mivel a vizsgált kérdések, illetve az alkalmazható – és az alábbiakban bemutatott – elemzési megközelítések körét érdemben módosító következményekkel járnak. E következmények lényege, hogy voltaképpen úgy kell eljárunk, mintha az alkalmazott mérési skála abszolút értékeit nem ismernénk (méréselméleti nyelven fogalmazva: az alkalmazott skálák nem aránymérő, hanem intervallumszintűek). Másként fogalmazva: itt nem a válaszok abszolút megoszlásának, hanem más változókkal való összefüggéseinek, együttmozgásának tulajdonítunk döntő információ tartalmat.

Némileg meglepőnek tűnhet, hogy az ETÉ működésének ötödik évében országosan még mindig csak a köztisztviselők 81%-ának esetében beszélhetünk rendszeres, rendszerszerű működésről (hangsúlyozzuk, hogy itt nem az ETÉ működésének mikéntjéről, színvonaláról van szó, hanem arról, hogy egyáltalán megtörténnek-e azok a formális eljárási mozzanatok, amelyeket a jogszabály előír). Természetesen elképzelhető az is, hogy a válaszadók rosszul tudják vagy rosszul emlékeznek, és valójában 81%-nál jóval nagyobb a formálisan hiánytalan teljesítményértékelési ciklusok aránya; ebben az esetben viszont arra következtethetünk, hogy az ténylegesen tét nélküli papírgyártás (hiszen máskülönben az érintetteknek minimum tudomása lenne róla).

A 2. táblázat az ETÉ következtében végrehajtott illetményeltérítések irányáról és gyakoriságáról tartalmaz információt.

Az adatok két figyelemreméltó mozzanatot tartalmaznak. Az egyik az illetménycsökkentések minimális – gyakorlatilag a nullával egyenlő – aránya; a másik pedig a pozitív irányú illetményeltérítések magas, 21%-os aránya. Ami az előbbit illeti, az illetmény-eltérítések

**Az ETÉ keretében bekövetkező illetményeltérítések gyakoriságai**

<b>K18 Meg változtatták-e az Ön fizetését a teljesítményértékelés következményeképpen?</b>					
		<b>Gyakoriság</b>	<b>Relatív gyak.</b>	<b>Relatív gyak. (érvényes)</b>	<b>Kumulált gyak.</b>
Érvényes	0 NT	4	4	5	5
	1 Nem	649	61,4	76,8	77,3
	2 Igen, pozitív irányban	178	16,8	21,1	98,4
	3 Igen, negatív irányban	9	8	1,1	99,4
	9 NV	5	5	6	100
	Total	845	79,9	100	
Hiányzó	System	212	20,1		
<b>Összesen</b>		<b>1057</b>	<b>100,0</b>		

**Az értékelési eredmények objektivitásával kapcsolatos percepciók**

<b>K19 Véleménye szerint felettese reálisan értékeli-e munkáját?</b>				
	<b>Gyakoriság</b>	<b>Relatív gyak.</b>	<b>Relatív gyak. (érvényes)</b>	<b>Kumulált gyak.</b>
1. Mindig reálisan	88	49,4	49,4	49,4
2. Az esetek többségében reálisan	76	42,9	42,9	92,3
3. Egyes esetekben reálisan, más esetekben nem	14	7,6	7,6	99,9
4. Az esetek többségében nem reálisan	0	0,1	0,1	100
<b>Összesen</b>	<b>178</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

vizsgálatánál a továbbiakban eltekintünk a csökkentések vizsgálatától (a megkérdezett 1057 fő közül mindössze 9 tartozik ebbe a csoportba). Az utóbbi kérdésre pedig később részletesebben is visszatérünk.

**Az ETÉ egyes aspektusaival kapcsolatos megítélés**

Az ETÉ működésének sarkalatos – ezen belül pedig a mérő-értékelő (Hajnal, 2001) típusú rendszerek középponti jelentőségű – kérdése a teljesítményekre vonatkozó értékelések, ítéletek objektivitása. Az ítéletalkotást torzító számos és súlyos, a különböző ETÉ-rendszerekben általában is többé-kevésbé jelen lévő tényező mellett a szubjektivitásnak/torzításnak esetünkben további, a bevezetőben röviden már említett okai is vannak, úm. a specifikus teljesítménydimenziók és -kritériumok hiánya, a rendelkezésre álló szakértelem hiánya, vagy a szervezeti és a szakpolitikai szintű teljesítménymérés szinte teljes hiánya.

E tényezőkből kifolyólag az értékelési eredmények objektivitása az esetek egy jelentős részében vélhetően illúzió. Ezt a problémát, az értékelt személyeknek a rájuk vonatkozó értékelési eredmények objektivitásával

kapcsolatos – a 3. táblázatban bemutatott – percepciói sem nem oldják meg, hiszen ezek a vélemények is számtalan szisztematikus és kontrollálhatatlan torzító hatásnak vannak kitéve. Mindazonáltal tanulságos és informatív lehet ezen eredményeket röviden áttekinteni (3. táblázat).

Mint arra a bevezetőben már utaltunk, az adatok első látásra meglepően kedvező képet tárnak a szemlélő elé, a válaszadók 86%-a szerint mindig, vagy általában reális a rájuk vonatkozó értékelési eredmény, miközben mindössze 3%-nak van egyértelműen lesújtó véleménye e tekintetben.

Az ebben a fejezetben áttekintett kérdéskörök közül az utolsó az ETÉ ténylegesen működő rendszerének teljesítménynövelő és munkamorált javító hatásával kapcsolatos. A negatív megítélések itt – a teljes populáció körében vizsgálva – enyhe többségben vannak, míg 43% azok aránya, akik szerint a köztisztviselők munkamorálja az ETÉ hatására javult, addig 47,4% az ellentétes véleményen lévők aránya. Érdekes és tanulságos az a körülmény, hogy a vezetők szignifikánsan (t-próba  $p = 0,018$ ) rosszabbnak ítélik az ETÉ tényleges potenciálját, mint a beosztottak (4. táblázat).

Milyen a beosztása?*				
Pozitív hatással van-e a teljesítményértékelés és a hozzá kapcsolódó illetményeltérítés a köztisztviselők munkamoráljára?				
% within Milyen a beosztása?		Pozitív hatással van-e a teljesítményértékelés és a hozzá kapcsolódó illetményeltérítés a köztisztviselők munkamoráljára?		Összesen
		igen	nem	
Milyen a beosztása?				
	vezető	40,4%	59,6%	100,0%
	beosztott	48,9%	51,1%	100,0 %
<b>Összesen</b>		<b>47,6%</b>	<b>52,4%</b>	100,0 %

A vezetők szignifikánsan elmarasztalóbb véleményének az ad különös súlyt, hogy ők a rendszer tényleges működésére lényegesen jobb rálátással bírnak, mind a beosztotti munkakörben dolgozók.

**Az illetményeltérítés „használati módja”:  
Kik kerülnek a „jók” csoportjába?**

Ebben a fejezetben az illetményeltérítés – praktikusán: az ETÉ alapján végrehajtott fizetésemelés – funkciójával, használati módjával kapcsolatos kérdéseket járjuk körül. A kérdés első pillantásra triviálisnak tűnhet, hiszen – azt gondolhatnánk – nyilván azok kapnak megemelt illetményt, akiknek átlagon felüli a munkateljesítményük. Valójában azonban korántsem triviális kérdéssről van szó, nem szól ugyanis semmilyen kényszerítő erejű érv azon vélekedés mellett, hogy az ETÉ-alapú illetményemelést csak a rendeltetési céljának megfelelően lehetne felhasználni. Az alábbiakban tehát a magyar ETÉ központi mozzanatát – az ösztönzési célú illetmény-eltérítések gyakorlatát – tesszük közelebbi vizsgálat tárgyává, azt a kérdést vizsgáljuk, hogy vajon milyen szempontok alapján dől(het) el, hogy ki kerül a „jutalmazottak”, és ki a „nemjutalmazottak” csoportjába.

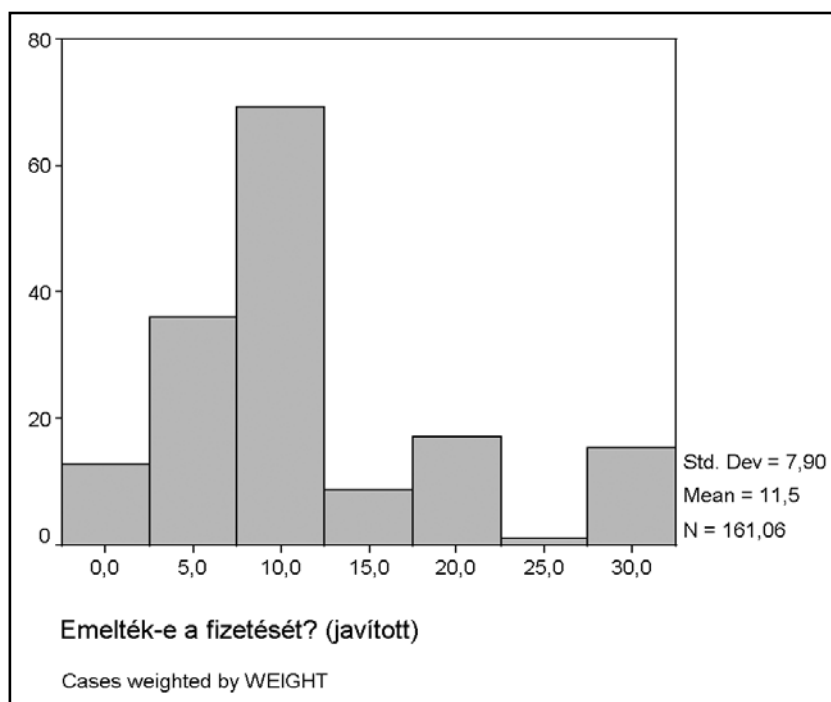
**A szervezeti pozíció és a szervtípus hatása**

Lássuk először az emelések nagyság szerinti megoszlását! Ezzel kapcsolatban a 2. ábra nyújt információt. A 2. ábra alapján megállapítható, hogy az eloszlás

erősen balra torzult, vagyis a kis értékek erősen túlsúlyban vannak. Jól jellemzi ezt a körülményt az a tény, hogy az illetményemelések közel háromnegyede nem nagyobb 10%-nál, vagyis – noha ezen állítást empirikusan nem tudjuk alátámasztani – inkább formálisnak tekinthető, és nélkülözi a tényleges, „jutalmazó” funkciót (2. ábra).

2. ábra

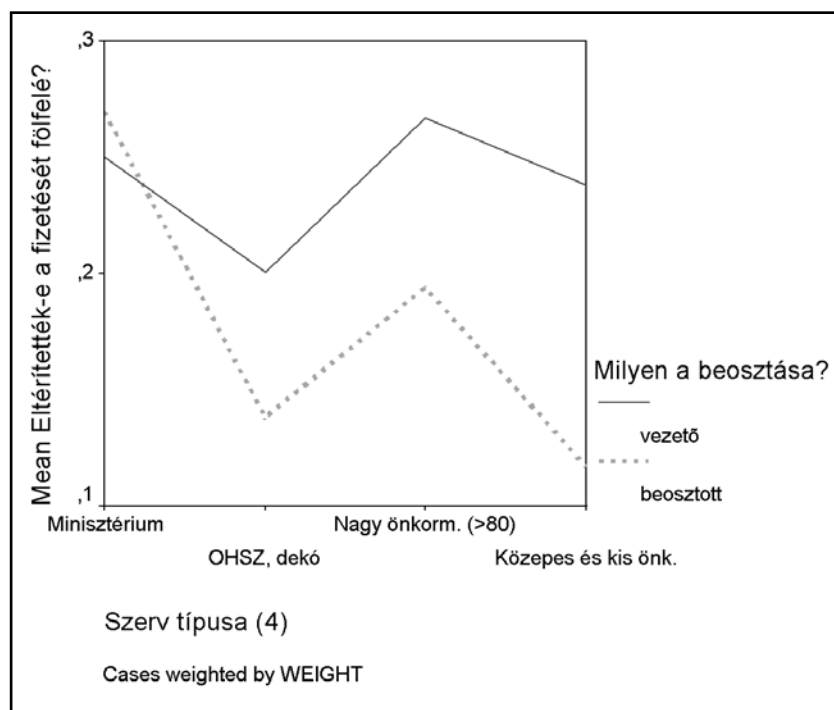
Az illetményemelések elosztását mutató hisztogram<sup>4</sup>



Nézzük most meg, hogy miben különböznek a fizetésemeléssel jutalmazottak a nemjutalmazottaktól! A 3. ábra a megemelt illetmények előfordulási gyakoriságait mutatja vezetők-beosztottak, illetve szervtípus szerinti bontásban.

A 3. ábra három megállapítást sugall:

**Az illetményemelések gyakorisága a szervtípus, valamint a szervezeti pozíció függvényében<sup>6</sup>**



- (a) Az egyik az, hogy a szervtípus hatással van az illetményeltérítések gyakoriságára, itt nem részletezett vizsgálatok alapján ez a benyomás megalapozottnak mondható, amennyiben a minisztériumok és a nagy önkormányzatok körében statisztikailag szignifikánsan ( $t$ -próba  $p=0,004$ ) gyakoribb az illetményemelés, mint a másik két szervezetszint esetében.
- (b) A második megállapítás az, hogy – általánosságban – a vezetők között némileg gyakoribb az illetményemelés, mint a beosztottak között ( $t$ -próba  $p=0,029$ ). Ez az összefüggés azonban – legalábbis a válaszadók összességét tekintve – már kevésbé feltűnő.
- (c) Van végül egy harmadik, igen érdekes összefüggés is. Míg a minisztériumokon kívüli valamennyi közigazgatási szervtípus esetében jellemzően a vezetőket jutalmazzák illetményemeléssel, addig a minisztériumok esetében eltűnik – sőt, némileg a visszájára is fordul – ez a mintázat. Noha a szervtípus és a pozíció közötti ezen ún. interakciós hatás statisztikailag nem szignifikáns, a további elemzések során érdemes figyelemmel lenni erre a különbségre. Ezért a fizetéseltérítések rendszerének „működését” a továbbiakban a minisztériumok, illetve a többi szervtípus esetében elkülönítve fogjuk vizsgálni (ezen különbségtétel indokoltságát egyébként e további vizsgálatok visszaigazolták).

### 3. ábra A jutalmazottak sajátosságai

Az elemzés itt összegzett fázisában arra a kérdésre kerestünk a választ, hogy milyen sajátosságok különböztetik meg a (fizetésemeléssel) jutalmazottakat a nemjutalmazottaktól. E kérdés mögött nyilván az a szándék rejlik, hogy megvizsgáljuk: megalapozottnak tűnik-e az a vélelem, hogy az illetményemelés valóban a kiemelkedő teljesítmény jutalmazására használják, nem pedig egyéb célra vagy célokra.

A probléma itt természetesen abban áll, hogy a kérdőívben nincs közvetlenül az egyéni munkateljesítményre utaló adat. Van ezzel szemben viszonylag nagyszámú egyéb, az egyéni munkateljesítménnyel, illetve az azzal kapcsolatos vezetői percepciókkal potenciálisan összefüggő változó. Az elemzés időbeli és technikai, valamint a tanulmány terjedelmi korlátai miatt viszonylag durva módszereket használtunk: alapeszköz a diszkriminancia-analízis<sup>6</sup> volt.

Miközben lényeges közös vonások is mutatkoznak, az eredmények a két

vizsgált szervezetszint – (a) minisztériumok, illetve (b) nemminisztériumok – tekintetében részben markánsan különböző eredményeket is mutatnak. A két csoport legfontosabb közös vonása, hogy alig van olyan változó, amely az illetményemeléssel összefüggene, azt akárcsak részben is meg tudná magyarázni. A vizsgált független változók a következők voltak:

- szervezeti pozíció (vezető vs. beosztott),
- részt vett-e az elmúlt években felsőfokú iskolarendszerű, felsőfokú egyéb, közigazgatási szakmai vagy más képzésen,
- kora, neme, iskolai végzettsége,
- egyetemi végzettségének típusa.<sup>7</sup>

Noha a figyelembe vett egyéni jellemzők egyike sem utal közvetlenül a munkateljesítményre – könnyen elképzelhető például, hogy egy alacsonyabb iskolai végzettségű köztisztviselő a saját munkakörében ügyesebb, szorgalmasabb, mint egy magasabb végzettségű munkatársa –, együttesen és statisztikailag mégis megalapozottnak tűnne az a várakozás, hogy valamilyen összefüggést mégiscsak mutatnak azzal. Ennek fényében meglepő, hogy a fenti adatokat leíró összesen 22 változóból, egykét kivétellel, egyik sem gyakorol felismerhető hatást arra, hogy valamely adott köztisztviselő kap-e illetményemelés vagy nem (a kivételekről a következő be-

kezdésekben lesz szó). Másként fogalmazva: az, hogy valaki több vagy kevesebb képzésen vesz részt, milyen szintű iskolai végzettsége van, vagy milyen jellegű a felsőfokú végzettsége stb., az alább áttekintett kivételektől eltérő, általános esetben semmilyen hatást nem gyakorol arra, hogy az illető végül is a „jutalmazottak” vagy a „nemjutalmazottak” csoportjába kerül-e.

Ezek az eredmények összességükben azt a vélekedést látszanak alátámasztani, hogy az ETÉ – melynek velejét és létjogosultságát nyilvánvalóan az illetmény-eltérítéstől remélt ösztönző, teljesítményfokozó hatás adja – nem működik jól, amennyiben nem a kiváló munkateljesítményt, hanem egyéb, pillanatnyilag számunka ismeretlen egyéni jellemzőket jutalmaz.

*Ad (a):*

Lássuk most a minisztériumokban dolgozó köztisztviselők csoportjának sajátosságait! A vizsgálat itt két olyan egyéni jellemzőt azonosított, amely statisztikailag szignifikáns módon összefügg a „jutalmazott vs. nemjutalmazott” csoportba való bekerüléssel. Érdekes módon mindkét jellemző az egyetemi végzettség típusával kapcsolatos: a közgazdászdiplomával rendelkezők viszonylag kisebb, míg a társadalomtudományi diplomával rendelkezők viszonylag nagyobb eséllyel kerülnek a jutalmazott csoportba.

Nyilvánvaló, hogy az egyetemi végzettség típusa nem állhat szisztematikus kapcsolatban az egyéni munkateljesítménnyel, vagyis hogy az ETÉ-t – és az abban foglalt illetményeltérítési lehetőséget – a minisztériumokban az ETÉ deklarált céljától különböző célokra használják fel. Noha hangsúlyozottan bizonytalan talajon álló, sokkal inkább interpretatív, mint következtetés jellegű megállapításról van szó, de talán megkockáztathatjuk: az illetményemelések kirajzolódó mintázata – beleértve a rendkívül magas, 25% körüli jutalmazási arányt – inkább a munkaerő-piaci versenyképesség magasabb fizetések útján történő biztosítását, mint a kiemelkedő munkateljesítmények honorálását látszik célozni.

*Ad (b):*

A nem minisztériumi szervezetekben dolgozók körében más a helyzet. A legnagyobb jelentősége itt a szervezeti pozíciónak van: a vezetők szignifikánsan nagyobb valószínűséggel kerülnek a jutalmazottak csoportjába, mint a beosztottak. Ezenkívül egy további tényező bizonyult szignifikánsnak: az elmúlt három évben közigazgatási szakmai képzésen részt vett köztisztviselők megint csak a többiekénél nagyobb eséllyel kerülnek a jutalmazottak közé.

Ezek az eredmények kevésbé adnak okot a csodálkozásra, és jobban összhangban állnak az ETÉ céljaival. A vezetők nagyobb arányú jutalmazása magyarázható egyrészt jobb szervezeti hatalmi pozícióikkal,

erősebb érdekérvényesítő képességeikkel, de másrészt az a feltételezés sem nélkülözi az életszerűséget, hogy a vezetők ténylegesen is a motiváltabb, törekvőbb köztisztviselők közül kerülnek ki. A közigazgatási továbbképzésen való részvétel mint az egyéni motiváció és munkateljesítmény indikátora pedig immár teljes mértékben plauzibilis eredménynek tekinthető. Vagyis a nemminisztériumi szervezetek esetében az ETÉ jutalmazó mozzanata a minisztériumoknál tapasztaltnál sokkal funkcionálisabb módon látszik működni.

### **Az értékelési eredmények megalapozottságával és az ETÉ eredményességével kapcsolatos percepciók**

Miként az előzőben is, úgy ebben a fejezetben az ETÉ létjogosultságát, működésének értelmét leginkább meghatározó kérdésről lesz szó, e kérdés – emlékeztetőül – nem más, mint hogy a rendszer fő outputja: az értékelési eredményekben és fizetéseltérítésekben materializálódó teljesítménymérce mennyire jó, mennyire méri ténylegesen azt, amit mérnie kell(ene). Míg azonban az előző fejezetben az értékelt személyek objektív jellemzőinek tükrében próbáltuk a teljesítménymérés eredményének megalapozottságát felbecsülni, addig ebben a fejezetben a válaszadóknak a vizsgált kérdéssel kapcsolatos közvetlen percepciói jelentik a kiindulási alapot. Természetesen ennek során továbbra is szem előtt kell tartanunk a második fejezetben már megfogalmazott nehézséget, nevezetesen hogy

- a válaszadóknak a teljesítményértékelések eredményével, illetve a rendszer működésével kapcsolatos ítéletalkotási képessége erősen korlátozott, valamint hogy
- az előbbi korláttól függetlenül feltételezhető a válaszok bizonyos fokú „őszintétlensége” is (vagyis a válaszadókat több tényező is arra sarkallhatja, hogy ne tárják fel a kérdéssel kapcsolatos valódi véleményüket).

### **A rendszer alapvonásainak globális megítélése**

Az előző fejezetben már bemutattuk, hogy a válaszadó saját személyére vonatkozó értékelési eredményt a köztisztviselők nagymértékben reálisnak minősítik, valamint azt is, hogy mindemellett az ETÉ aktuálisan működő rendszerét a válaszadók többsége – ezen belül pedig különösen a vezető beosztásúak – alkalmatlannak tartja arra, hogy kitűzött célját elérje.

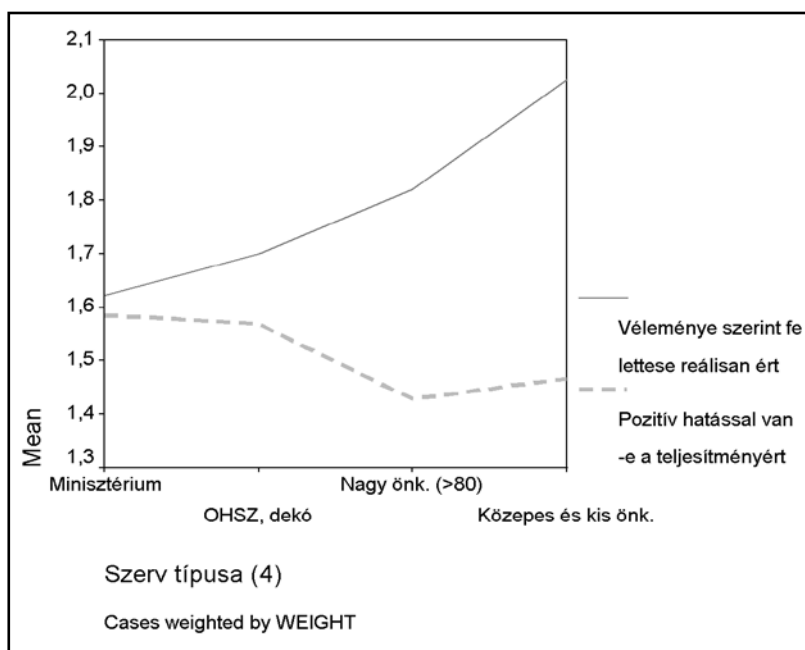
Mármost ez a két körülmény ellentmondásban látszik egymással állni, hiszen az ETÉ sikeres működésének egyik elengedhetetlen mozzanata az értékelési eredmények megbízhatósága, valóságúsága (vö. 1.

ábra). Látszólag tovább fokozza a jelenség érthetlenségét az a körülmény, hogy mindeközben a két változó között viszonylag szoros statisztikai összefüggés van ( $r=0,16$ ,  $p<0,0005$ ): minél kedvezőbbben vélekedik valaki a főnök őrála alkotott ítéletének megalapozottságáról, annál jobban bízik az ETÉ rendszerének globális működőképességében is.

Jobban átgondolva azonban ez utóbbi mozzanatot, valamint a tanulmány elején is említett bizalmatlansági hatást, ez az ellentmondás könnyen feloldhatóvá válik, az interpretáció a következő:

- A válaszadók viszonylag lazán, de azért felismerhetően egy olyan skálán – nevezzük ezt „mérés pártiságnak” – helyezkednek el, amelynek egyik (negatív) végpontját a teljesítményértékelés globális, a saját személyre vonatkozó vezetői értékelésnek pedig a konkrét elutasítása jellemzi, míg a másik (pozitív) végpontban a teljesítményértékeléssel, valamint a saját személyre vonatkozó értékelés megalapozottságával kapcsolatos kedvező attitűd a tipikus.
- Nem mellékesen jegyezzük meg, hogy ez a „mérés pártisági” skála ugyan gyengén, de felismerhetően összefügg azzal, hogy ki mennyire részeseül illetmény-növelésben: a jutalmazott képviselők szignifikánsan „mérés pártibbak”, míg a nem jutalmazottak viszonylag „mérés ellenesebbek” ( $r\sim 0,1$ ,  $p<0,0005$ ).
- Mint már többször említettük, a saját vezetői értékítéletét (K19 változó) a válaszadók 86%-a mindig, vagy az esetek többségében reálisnak tartotta, miközben abszolút többségük nem vár pozitív hatást az ETÉ-től. Ezt az ellentmondást az a megfontolás oldja fel, hogy akik a saját főnökükkel kapcsolatban még nem mernek egyértelműen elmarasztaló véleményt megfogalmazni (csak „viszonylag” elmarasztalóbbat: a lehető legjobb helyett a második legjobb válaszalternatívát választották), azok sokkal őszintébben nyilvánítottak véleményt egy olyan indirektebb és kevésbé érzékeny kérdésben, mint az ETÉ globális megítélése, a K19 kérdésre adott válaszokat tehát akkor interpretáljuk helyesen, ha a válaszokat „elosztjuk kettővel”. Ez a megállapítás azért lényeges, mert lényegesen más megvilágításba helyezi a rendszer ezen kritikus mozzanatával kapcsolatban rendelkezésre álló látszólag kedvező adatokat.

A saját személyre vonatkozó vezetői teljesítményértékelésre (K19, 1 – „mindig reális”, 2 – „általában reális”) és az ETÉ működőképességére (K20, 1 – „pozitív hatással van”, 2 – „nincs pozitív hatással”) vonatkozó átlagos megítélések szervtípusonként<sup>8</sup>



#### Az ETÉ működésével kapcsolatos szervtípus-specifikus vonások

Az előző fejezetben arra a következtetésre jutottunk, hogy vannak bizonyos szisztematikus különbségek abban, ahogy az ETÉ egyfelől a minisztériumokban, másfelől a többi közigazgatási szervtípusban működik. Az alábbiakban ezeket a különbségeket kísérreljük meg azonosítani a jelen fejezetben vizsgált két, a válaszadók értékítéletét mutató változóban (K19 és K20).

A 4. ábra grafikonja a két változó és a szervtípus közötti összefüggést mutatja.

A 4. ábra tanúsága szerint, ahogy „haladunk” a minisztériumoktól a nagyobb, majd a kicsi és közepes önkormányzati hivatalok felé,

- úgy romlik a vezető általi teljesítményértékelés megalapozottságával kapcsolatos percepció, illetve.
- úgy erősödik az ETÉ működésének eredményességébe vetett bizalom.

Hangsúlyozzuk, hogy ez az összefüggés nem az egyes egyének szintjén áll fenn – hiszen ott, mint azt az előző alponthoz bemutattuk, pozitív összefüggés van a két értékelő változó között –, hanem az egyes szervtípusokban dolgozó válaszadói csoportoknál. (Vagyis helytelen lenne pl. egy olyan interpretáció, hogy „azok utálják a legjobban a teljesítményértékelési rendszert,

akiknél – a húsba vágó vezetői értékelések miatt – a legjobban szorít a cipő”.)

*Ad (a)*

Ezen empirikus tény a rendelkezésre álló adatok alapján nem sikerült megnyugtatóan interpretálni. A legvalószínűbb magyarázat az lehet, hogy a kis és közepes önkormányzatok körében működik valamilyen, alapvetően csak ebben a körben jelentkező hatás, ami „drámai” mértékben lerontja az értékelteknek az értékelési eredmény megalapozottságába vetett bizalmát. Amint ugyanis e csoportot kivesszük a vizsgált körből, a csoportok közötti különbség statisztikailag inszignifikánssá válik (ANOVA  $p=0,085$ ).

*Ad (b)*

Az ETÉ globális működésével kapcsolatos vélekedésekben a törésvonal máshol húzódik: a központi közigazgatás szervezeteinél (minisztériumok, OHSZ-ek, dekok) dolgozói körében viszonylag negatív vélekedések az önkormányzati közigazgatás szervezeteinek esetében fordulnak át pozitívba. Ez a körülmény némileg összecseng azzal a korábbi megállapítással, hogy a központi kormányzati szerveknél (elsősorban a minisztériumokban), ellentétben a többi szervtípussal, nem találni annak jelét, hogy az ETÉ ténylegesen a „jókat” jutalmazná. Ezzel szemben az önkormányzatok körében kimutathatók ilyen jelek.

## Összefoglalás

Egyfelől a kutatás választott módszerében (kérdőíves adatfelvétel) inherensen benne rejlő korlátok, másfelől pedig az adatfelvétel technikai-terjedelmi korlátai az ETÉ-nek csak meglehetősen szűk körű és korlátozott érvényű vizsgálatát teszik lehetővé. A fentiekben bemutatott adatok és megfontolások alapján két általános, összegző jellegű észrevétel látszik helyénvalónak.

A rendszer egészét tekintve viszonylag kedvezőtlen eredmények sejlenek föl:

- Az illetményeltérítések általában nem látszanak lényegi funkciójukat betölteni, büntetni nem büntetnek, hiszen gyakorlatilag senkinek nem csökken az illetménye, és jutalmazni sem igen jutalmaznak, mivel (i) az esetek nagy részében küszöbérték alatti (10%-nál nem nagyobb) jutalomról van szó, illetve (ii) nemcsak a tényleg kiválóak, hanem meglehetősen sokan – több, mint 20% – kapnak valamilyen mértékű jutalmat.
- A jutalmazási döntések alapját képező teljesítményértékelések objektivitásának, megalapozottságának látszatra igen kedvező megítélése közelebbi vizsgálatok után már jóval illuzórikusabbnak tűnik: (i) a jutalmazottak és a nemjutalmazottak egyéni jellemzői

között alig lehet bármilyen kézzelfogható különbséget kimutatni, emellett pedig (ii) az utolsó fejezet végén bemutatott empirikus érvek, illetve (iii) a válaszadók őszintétlenségével kapcsolatos analitikus megfontolások is azt a vélekedést erősítik, hogy a vezetői értékítéletek a valóságban jóval kevésbé tükrözik a tényleges munkateljesítményeket, mint azt a válaszok megoszlási adatai alapján gondolhatnánk.

- A fentiek tükrében kevésbé meglepő, hogy az ETÉ rendszerszerű működőképességével kapcsolatos köztisztviselői vélekedések a legkevésbé sem rózsásak, a többség szerint a rendszer képtelen alapvető célját: a munkamorál javítását elérni.

A különböző közigazgatási szerveket differenciáltan vizsgálva a fenti általános megállapítások nem egyforma módon és mértékben tűnnek érvényesnek:

- A diszfunkcionális – vagy legalábbis az ETÉ deklarált céljaival össze nem egyeztethető – vonások az átlagosnál jóval erősebbek a minisztériumokban: (i) kiugróan magas a jutalmazottak aránya, akiket (ii) vélhető munkateljesítményük nem különböztet meg a nemjutalmazottak körétől, (iii) az ETÉ működőképességével kapcsolatos szkepszis is itt a legnagyobb, összességében tehát (iv) úgy tűnik, az illetményeltérítések gyakorlata itt a jutalmazás-büntetés helyett más – vélhetően a munkáltató munkapiaci versenyképességét, vonzerejét javító – funkciót szolgál.
- A központi közigazgatás egyéb szervezeteiben, valamint a nagy és a közepes/kicsi önkormányzatok csoportjában az előbb említett tendenciák általában csak kisebb mértékben (esetenként egyáltalán nem) érvényesülnek. A jutalmazási döntésekre itt inkább a szervezeti pozíció (vezető – nem vezető), illetve a (továbbképzéseken való részvételben megnyilvánuló) munkahelyi motiváció gyakorol felismerhető hatást. Összességében azt mondhatjuk, hogy szervezetre vonatkozó megállapítások leginkább egy hagyományos, taylori-weberi bürokratikus munkaszervezet képét tárják a szemlélő elé.

A vizsgálat ezen összegző megállapításai nagy vonalakban összecsengenek a szerzőnek a bevezetőben összegzett, meglehetősen borús előzetes várakozásaival, azonban – elsősorban az ETÉ-nek a különböző szervtípusokra jellemző specifikus működési-alkalmazási módjait illetően – több ponton lényegesen finomítják is azokat. Pontosabb diagnózisok, és különösen normatív jellegű ajánlások megfogalmazását azonban ezek az eredmények még nem alapozzák meg, ezt csak további, részben eltérő módszereken is alapuló vizsgálatok tennek lehetővé.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> A tanulmány alapját egy 2006-ban, a Magyar Közigazgatási Intézet kutatási programja keretében készült kutatási jelentés képezi
- <sup>2</sup> Egyszerűbben: az (a) tényező azt jelenti, hogy a válaszadók „nem tudják”, míg a (b) azt, hogy – még ha tudják is, de – „nem mondják”, illetve „nem azt mondják”
- <sup>3</sup> A Magyar Közigazgatási Intézetben e vizsgálatok közül a cikk megjelenésének időpontjában egy-kettő már a megvalósulás stádiumában van.
- <sup>4</sup> A vízszintes tengelyen az eltérések mértéke, a függőlegesen pedig az adott eltérítési intervallumhoz tartozó abszolút gyakoriságok találhatók (vagyis pl. az első oszlop azt jelzi, hogy a -2,5-től +2,5-ig terjedő intervallumban összesen kb. 12 válaszadó található). Az adathalmaz hét olyan esetet tartalmazott, ahol a válaszadó az adatfelvétel időpontjában érvényes jogi szabályozás szerinti 30%-os maximumnál nagyobb mértékű (40-125%-os) illetményemelésről számolt be. Ezeket az értékeket 30%-ra javítottuk.
- <sup>5</sup> A vízszintes tengelyen a szervtípus, a függőleges tengelyen pedig a fizetés-eltérítések átlagos gyakorisága van feltüntetve (vagyis pl. az OHSZ-ek és dekok esetében a vezetőknek kb. a 0,2-ed része, azaz 20%-a, a beosztottaknak pedig a 0,13-ad része, vagyis 13%-a részesült pozitív irányú illetmény-eltérítésben)
- <sup>6</sup> A technika lényege, hogy potenciálisan nagyszámú és magas mérési szintű magyarázó változót vizsgálva azokat próbálja meg azonosítani, amelyek érdemben meghatározzák azt, hogy valamely válaszadó a „jutalmazott” vagy a „nem-jutalmazott” kategóriába kerül. A valóban releváns változók kiszűrése érdekében stepwise módszerrel,  $p(in)=0,05$ ,  $p(out)=0,1$  paraméterekkel dolgoztunk.
- <sup>7</sup> Noha az iskolai végzettségen és az életkoron kívül valamennyi változó alacsony (nominális) mérési szintű, azok dichotóm („említi-nem említi”) volta lehetővé teszi aránymérő skálán történő értelmezésüket
- <sup>8</sup> Az ábrában jelzett összefüggések egyébként statisztikailag is szignifikánsak: a K19 esetében ANOVA  $p<0,0005$ , a K20-nál pedig  $p=0,006$ . Fontos mellékkörülmény, hogy a „szervezeti pozíció” (beosztott/vezető) változót is bevonva a magyarázó faktorok közé mindkét változó esetében inszignifikáns hatással találkoztunk (kétutas ANOVA esetén  $p=0,778$ , illetve  $0,055$ ).

## Felhasznált irodalom

- Carey, R.G. – Posavac, E. J. (1992): Program evaluation: methods and case studies, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall
- Gajduschek, György – Hajnal György (2001): A közigazgatási alapvizsga- és szakvizsgaprogramok eredményhatékonyságáról, Magyar Közigazgatás 2001 június, pp. 343–352. old.
- Hajnal, György (2006): Hatékonyság és teljesítmény az Európai Unió országainak közigazgatásában, In: Lőrincz Lajos (2006) (ed.): Közigazgatás az Európai Unió tagállamaiban. Összehasonlító közigazgatás, Budapest: Unió pp. 467–510. old.
- Hajnal György (2005): The spirit of management reforms: Towards building an explanatory model of NPM, Public Management Review 7:4 pp. 495–513.
- Hajnal György (2001): Egyéni teljesítménymérés és -értékelés a közigazgatásban: tapasztalatok és lehetőségek a magyar KTV-szabályozás tükrében
- Hajnal György (1999): Teljesítményorientáció a közigazgatási reformokban. Nemzetközi tapasztalatok a második világháború utáni időszakban, Magyar Közigazgatás 49:6 pp. 289–299, 49:7 pp. 361–370., 49:8, pp. 426–435.
- Linder Viktória (2006): Egyéni teljesítményértékelés és kompetenciaalapú emberierőforrás-gazdálkodás a közszolgálatban, Humánpolitikai Szemle 2006/10 pp. 30–45. 2006/11 pp. 48–56.
- Wood, R. – Marshall, V. (1993): Performance appraisal: practice, problems and issues, Paris: OECD/PUMA
- Wood, R. – Maguire, M. (1993): Private pay for public work. Performance-related pay for public sector managers, Paris: OECD/PUMA

Cikk beérkezett: 2007. 2. hó

Lektor vélemény alapján átdolgozva: 2007. 4. hó

1. melléklet

## Az adatfelvételhez használt kérdőívnek az ETÉ-re vonatkozó kérdései

### 17. Az elmúlt évben sor került-e az Ön teljesítményének formális értékelésére?

1 – Igen

2 – Részben, a teljesítménycélok kitűzése megtörtént, de az értékelő beszélgetésre és a teljesítmény év végi értékelésre már nem került sor ----- > TOVÁBB 20.-RA!

3 – Teljesítményértékelésre egyáltalában nem került sor ----- > TOVÁBB 20.-RA

0 – NT ----- > TOVÁBB 20.-RA!

9 – NV ----- > TOVÁBB 20.-RA!

**18. Megváltoztatták-e az Ön fizetését a teljesítményértékelés következményeképpen, s ha igen, milyen mértékben?**

- 1 – Nem
- 2 – Igen, pozitív irányban, .....%-kal
- 3 – Igen, negatív irányban, .....%-k al

- 
- 0 – NT
  - 9 – NV
  - X – nem kellett feltenni

**19. KÁRTYALAP**

**19. Véleménye szerint felettese reálisan értékeli-e munkáját?**

- 1 – Mindig reálisan
- 2 – Az esetek többségében reálisan
- 3 – Egyes esetekben reálisan, más esetekben nem
- 4 – Az esetek többségében nem reálisan
- 5 – Sohasem reálisan

- 
- 0 – NT
  - 9 – NV
  - X – nem kellett feltenni

**20. Összességében hogyan ítéli meg, pozitív hatással van-e a teljesítményértékelés és a hozzá kapcsolódó illetményeltérítés a köztisztviselők munkamoráljára – ösztönzi-e őket a jobb teljesítményre?**

- 1 – Igen
- 2 – Nem

- 
- 0 – NT
  - 9 – NV

*Borgulya Istvánné VETŐ Ágnes*

## A MUNKÁVAL KAPCSOLATOS ÉRTÉKEK KÖZÉP-KELET-EURÓPÁBAN – NEMZETKÖZI FELMÉRÉSEK TÜKRÉBEN

Az elmúlt évtizedekben számos tényező együttes hatása következtében jelentős változások következtek be világszerte a munka szférájában, megváltoztatva a szervezetek és a kereteik között folyó munka számos jellemzőjét. Két évtizeddel ezelőtt alig álltak rendelkezésünkre a vezetést szolgáló olyan reprezentatív nemzetközi felmérés eredmények, amelyekbe a közép- és kelet-európai országok is bekapcsolódtak volna. Azóta azonban leomlottak az akadályok, és örömdetesen megnőtt az érdeklődés a kultúrák közötti kooperációt és kommunikációt érintő kérdések kutatása iránt. A szerző tanulmánya az EVS közzétett felmérési adataiból kiindulva tesz összevetéseket a GLOBE/kutatás eredményeivel és a „kulturális standardok” modellre épülő megfigyelésekkel. Arra keresi a választ, hogy mennyire homogén a munkához kapcsolódó értékek terén a közép- és kelet-európai tömb, és mennyiben térnek el ezek az értékek a többi európai országra jellemző adatoktól. A szerző kiemelte a munka és a munkahely bizonyos aspektusainak fontosságát, a vezető utasításához való viszonyulást. Az összehasonlítás alapját 33 európai ország, és ezek bontása, 14 kelet-európai, valamint 19 nyugat-, észak- és dél-európai ország adatai képezik.

*Kulcsszavak:* a munkával kapcsolatos értékrend, Közép-Kelet-Európa, EVS, GLOBE, a kulturális standardok módszere

Az elmúlt évtizedekben különböző tényezők együttes hatása következtében világszerte jelentős változások következtek be a munka szférájában. Átalakult a szervezetek és a kereteik között folyó munka számos jellemzője, átértékelődtek például a munka különböző aspektusai, megváltozott a munkaerőnek a munkához fűződő viszonya, magasabbak lettek a kereseti elvárások, nagyobb a szervezeti döntésben való részvétel igénye és erősebb a megbecsülést tükröző bánásmód és az igazságosság iránti vágy. Ezzel párhuzamosan számos nemzetgazdaságban magas a munkanélküliségi ráta, másutt bizonyos szakképzettségekben mutatkozó hiány zavarja az egyensúlyt. A globalizáció térhódítása pedig a vállalatokon belül is a kultúrák mind gyakoribb találkozását hozza magával, ami a vállalatvezetőket a kultúrák közötti különbségekből eredő sajátos problémák kezelésére kényszeríti, és megnehezíti egy szilárd értékrendű, homogén szervezeti kultúra kialakítását.

Elsősorban e változásoknak tulajdonítható, hogy az 1980-as évektől élénk érdeklődéssel fordulnak a kuta-

tók a munkával kapcsolatos attitűdök és a kultúratényezők kérdéséhez. A menedzsment nézőpontjából különösen ismertté váltak Hofstede (1980), Trompenaars (1993) eredményei.

Minthogy 1990 előtt a közép- és kelet-európai országok gazdaságilag kevésbé voltak nyitottak Nyugat felé, a Hofstede és munkatársai által az IBM-nél végzett nagy mintavételű felmérés nem terjedhetett ki a kelet-európai országokra – Jugoszlávia kivételével. A kutatók azonban a vasfüggöny mögött is több országban követték a Nyugat-Európában és Amerikában folyó kutatásokat, és lehetőségeik keretei között igyekeztek ezekkel lépést tartani. Jellemző, hogy Magyarországon már 1983-ban végeztek felmérést Hofstede dimenzióit használva – még ha nem is az eredeti nemzetközi kutatás részeként. Az eredmények azonban nem kaptak kellően széles körű publicitást (Varga, 1983). Annak megállapítására, hogy a kelet-európai nemzetek hol foglalnak helyet a Hofstede-féle rangsorban, csupán becslések folytak (ITIM, 1996)<sup>1</sup>.

Az 1990-es években azonban nagy lendületet vettek a menedzsment-nézőpontú kultúra-összehasonlító munkák Magyarországon és más kelet-európai országban is. Tudósok sokasága kapcsolódott be a nemzetközi felmérésekbe vagy dolgozott önállóan, átvéve a nemzetközi kutatások módszereit. Ezek közül kiemelkedik az EVS<sup>-2</sup>, a GLOBE<sup>-3</sup>, a STRATOS<sup>4</sup>-programokba történt bekapcsolódás. A magyar kép teljesebbé válásához azonban jelentősen hozzájárultak más, kvantitatív és kvalitatív módszerekkel<sup>5</sup>, például a kulturális standardok modell alapján végzett felmérések<sup>6</sup> is. Sajnálatos, hogy ezen eredmények sokszor kis példányszámban, kevesekhez eljutó kiadványokban jelentek meg.

Jelen dolgozat e gazdag eredményekből csak a munkával kapcsolatos értékeket emeli ki, és kísérletet tesz a különböző módszerekkel nyert adatok és megállapítások közötti összefüggések keresésére.

### A munkával kapcsolatos értékek az EVS-kutatásban

A European Values Study (EVS) elnevezésű, nemzetközi longitudinális vizsgálatot a Tilburgi Egyetem és a Leuveni Katolikus Egyetem kutatói indították az 1970-es évek végén a nyugati társadalmak alapvető értékeinek kutatására. Kiinduló kérdésük az volt, hogy létezik-e még (létezett-e még a 70-es évek végén) az az egységesség az európai kultúrában, amely a kereszténység hatására hajdan kialakult. A cél pedig, hogy empirikus módszerrel tárják fel az európaiak értékrendi jellemzőit. A felmérést első hullámban 1981-ben végezték el az akkori Európai Közösség országaiban és Spanyolországban. A kutatás hamarosan Európán kívüli szakemberek érdeklődését is felkeltette, és a Michigan Egyetem professzorának, Ronald Inglehardnak a bekapcsolódásával tengerentúli intézmények is csatlakoztak a kutatáshoz. Valamennyien az EVS kérdőívét és feldolgozási módszereit használták. Így az EVS-ből kinőtt a világot átfogó World Value Survey (WVS).

A változásokat is mérendő 1990-ben új adatgyűjtés történt. E körben Görögország kivételével az Európai Közösség valamennyi országa, néhány kelet-európai ország, és Norvégiát leszámítva a skandináv országok is részt vettek.

Az 1999/2000-ben lefolytatott újabb, harmadik felméréshullám megismételte a korábbiak kérdésköreit. Ezek: a legfontosabb életterületek (így pl. a család, a munka, a vallás stb.) fontossága; a társadalmi kérdések megítélése, a politika, a környezettudatosság jelenléte a társadalomban, továbbá számos morális kérdés éppúgy, mint a társadalom különböző csoportjai (bevándorlók, etnikai kisebbségek) iránti attitűdök.

Az EVS harmadik hulláma 32 európai országra terjed ki, és 39.797 európai válaszadó véleményét dolgozza fel, de a WVS eredményeivel együtt már az egész világot átfogja. Országonként 1000 és 2000 között van a megkérdezettek száma. Az egységes kérdőív alapján végzett reprezentatív felmérést szakemberek (többnyire a Gallup Intézet) végzik. Az eddig legátfogóbb értékrendi kutatás azért is különös jelentőségű,

mert az egy időben nyert adatok jó kiindulást nyújtanak az európai országok – beleértve a kelet-közép-európaiakat is – nemzeti kulturális jellemzőinek összevetésére. Írásom e felmérés adatbázisából merít (Halman, 2003).

A hatalmas adatbázisból jelen tanulmányomban csupán egy szűk szegmenst emelek ki, és az összehasonlítást 33<sup>7</sup> európai ország (EU-33)<sup>8</sup>, ezek közül 14 közép- és kelet-európai ország (EU-14)<sup>9</sup> és a további 19 (EU-19)<sup>10</sup> átlagértékeire korlátozom.

### Az élet néhány fontos komponense az európaiak értékrendjében

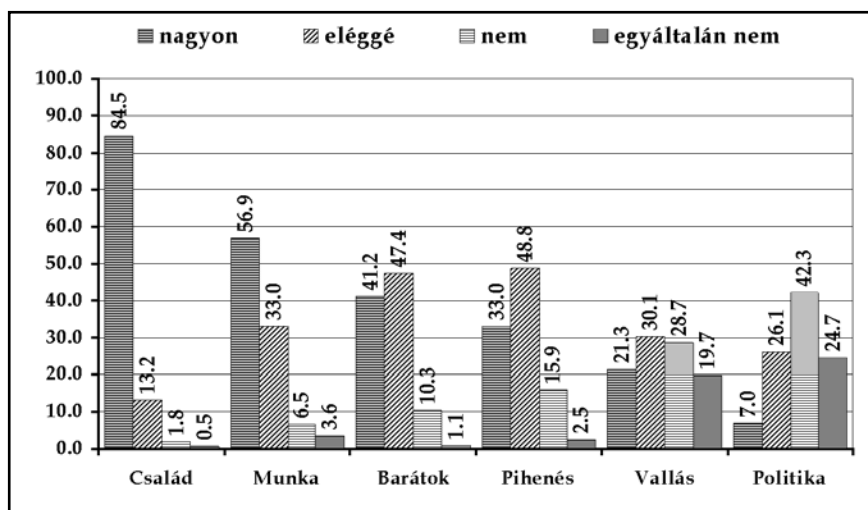
Az élet fontos komponensei nagy hatással vannak a munkavállalásra és munkavégzésre is. A munkában érzett motiváltság, a munkahelyhez kötődés mértéke szorosan összefügg azzal is, hogy más életterületek, így a család, a barátok és ismerősök, a szabadidő, a vallás és a politika milyen szerepet játszanak és mennyire fontosak az egyén életében.

### A család, a barátok, a szabadidő, a vallás és a politika fontossága

A válaszadók e kérdéskörben arról alkotva véleményt, hogy mennyire fontos számukra az élet egy-egy komponense, a *nagyon*, az *eléggé*, a *nem* és az *egyáltalán nem fontos* válaszok közt választhattak. A *család* kiemelkedően fontos az európai értékrendben. Az összes (a norvégokkal együtt több mint 40.000) válasz közül 84,5% *nagyon fontos* volt és csak 0,5% véli úgy, hogy számára a család *egyáltalán nem fontos*. Az országokat összehasonlítva kicsik az eltérések az egyes válaszlehetőségeken belül is. Máltában a válaszok 95,6%-a volt *nagyon fontos*, és a családot az európai országok közül legkevésbé kiemelkedő jelentőségűnek tartó Litvániában is 65,6%-ot értek el a *nagyon* válaszok.

1. ábra

A legfontosabb életkomponensek fontossága Európában (33 ország átlaga)



A barátok és ismerősök nagyon fontos voltának európai átlagértéke 41,2. A szélsőértékek közötti különbség itt igen nagy. Míg a svédek 70,7%-ának nagyon fontosak a barátok, addig a litvánok közül csak 17%-nak.

Hasonlóan nagyok az eltérések a szabadidő fontosságának tekintetében is. Az élen e tényező vonatkozásában is a svédek, a hollandok és a britek járnak (50% fölötti értékekkel), míg a litvánok, a lettek és az oroszok csak 20% alatti arányban tartják nagyon fontosnak a szabadidőt. Ötödik helyre került a vallás a fontosság sorrendjében. Egy 21,3%-os nagyon fontos európai átlag mellett nagyon távol esnek egymástól a vallást a legnagyobb arányban nagyon fontosnak találó máltaiak (67,2%) és a legkisebb arányban nagyon fontosnak tartó csehek (7,3%). Ugyanígy nagy az eltérés a vallást egyáltalán nem fontosnak tekintők között is, míg Máltán 1,9%, addig Csehországban 46,4%. A fontossági sorrendben a politika zárja a sort 7% nagyon fontos európai átlaggal. Az élen Málta áll 13,4%-kal és Romániában mondják legtöbbször, hogy számukra a politika egyáltalán nem fontos (41,3%) (1. ábra).

### A munka fontossága

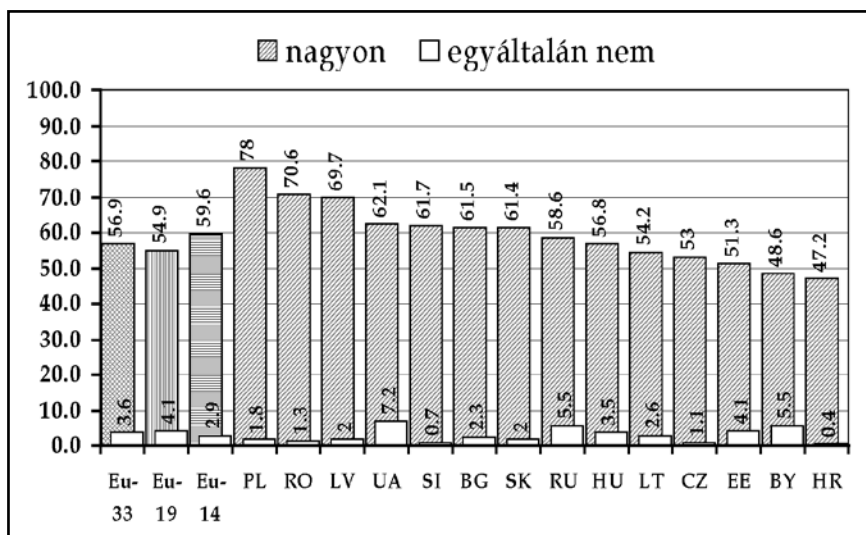
A hat leglényegesebb életkomponens közül Európában a család mögött a második helyen a **munka** áll. Átlagban az európaiak 56,9%-a számára nagyon fontos, és csak 3,5%-a számára egyáltalán nem az. Azonban a nagyon fontos-t választók közt nemzetenként már jelentősebb az eltérés: a lengyelek járnak az élen: 78,0%-uknak nagyon fontos, és csupán 1,8%-uknak egyáltalán nem fontos a munka, és a dánok látszanak legkevésbé tömegesen munkamániásnak: 39,5% tartja nagyon fontosnak a munkát, többségükben az elég fontos kategóriába sorolják.

Ha mélyebbre megyünk a munka fontosságának összehasonlításában, Közép- és Kelet-Európában és Máltán jelentősen több nagyon fontos értéket találunk, mint Észak- és Nyugat-Európában. Lengyelország (78%), Románia (70,6%), Lettország (69,7%) magasan felülmúlják az 56,9%-os európai átlagot. Az európai átlag fölött foglal helyet Ukrajna, Szlovénia, Bulgária, Szlovákia és Oroszország is, vagyis a 14 közül összesen nyolc közép- és kelet-európai ország. Hozzá kell tenni, a 69,1%-os francia, a 64%-os belga érték is magas, főként, ha mellé vesszük az „elég fontos” kategóriát is.

A franciák közül csupán 5,2%-nak nem, vagy egyáltalán nem fontos a munka. A máltaiak között pedig csak 4,5%-ot tesz ki e csoport. Meglepő lehet viszont, hogy a válaszadó északiak 25,5%-a nem, vagy egyáltalán nem tartja fontosnak a munkát (2. ábra).

2. ábra

A munka fontossága az európai országokban

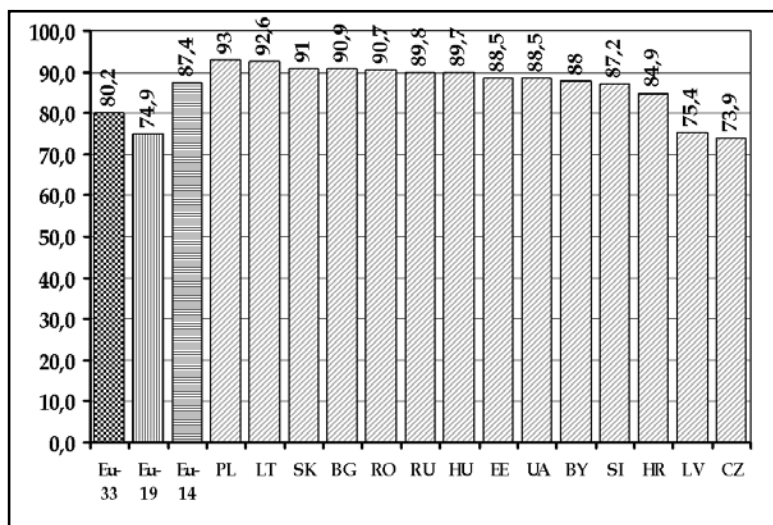


### A munkához kapcsolódó értékpreferenciák

Az EVS 15 szempontot sorakoztat fel, amelyek fontosságáról az interjúalanyoknak véleményt kell mondaniuk. Ezek: a 1. jó fizetés, 2. kellemes munkatársak, 3. nem túl nagy stressz, 4. a munkahely biztos volta, 5. az előrelépés lehetősége, 6. a munka társadalmi respektálása, 7. jó munkaidő-beosztás, 8. kezdeményezési lehetőség, 9. a társadalom számára hasznos munka végzése, 10. sok szabadság, 11. az emberekkel való találkozás lehetősége, 12. valami elérésének a lehetősége, 13. felelősségteljes munka végzésének lehetősége, 14. érdekes munka, 15. az egyén képességeinek megfelelő munka. A 15 kritérium kérdésében a válaszadók arról mondtak véleményt, hogy fontos-e számukra a megnevezett szempont vagy sem.

A jó fizetés valamennyi európai országban fontos tényező. Átlagban az európaiak több mint 80%-a válaszolta azt, hogy számukra fontos a magas fizetés. (3. ábra) A kelet-európai országokra kiemelkedően magas arány jellemző. Öt országban (BG, LT, PL, RO, SK) meghaladja a 90%-ot. (3. ábra). Magyarországon a válaszadók közel 90%-a tartja fontosnak a jó keresetet. Ezt a tényt erősítette meg a magyarországi STRATOS-felmérés is (Borgulya et al., 1996), Dobrai – Sümegei hazai tudásorientált kultúrájú vállalatoknál azonban azt találta, hogy alkalmazottaik az intellektuális értékeket az anyagi javadalmazás elé helyezték (Dobrai – Sümegei, 2005) (3. ábra).

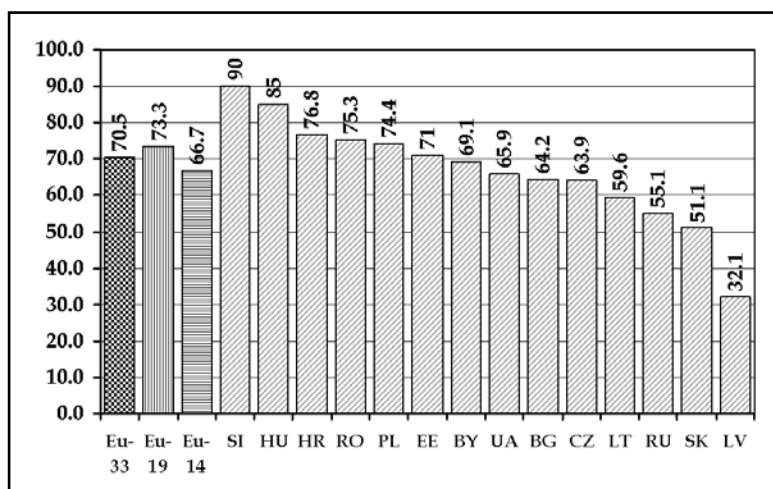
A „jó fizetés” fontossága



3. ábra

jó fizetés, a biztos munkahely, a képességeknek megfelelő munka mögé, a negyedik helyre került, meglehetősen magas, 85%-os mutatóval. Amennyiben nem csupán a vágy tükröződik e mutató mögött, hanem meg is valósul a kellemes munkatársi környezet, akkor nem meglepő, hogy barátságok, mély személyközi kötődések jellemzik a magyar munkahelyeket, és teret adnak szimpátián alapuló csoportok létrejöttének. Feltételezzük, az ellenkezője is igaz. Ha az együtt dolgozók nem kellemesként élik meg a munkatársi közeget, konfliktusokkal lesz terhes a légkör, a konfliktusok pedig segítik az érdekcsoportok képződését, a „klickesedést”. Erre is bőven látunk példát a magyar gyakorlatban (4. ábra).

A „kellemes munkatársak” fontossága



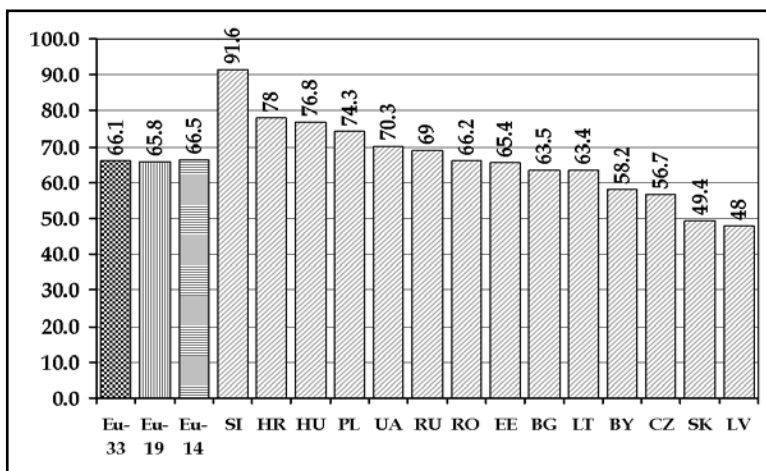
4. ábra

Az érdekes munka 66,1%-os átlaggal a harmadik helyet foglalja el az európai fontossági rangsorban. A kelet-európai rangsorban a negyedik helyen szerepel, az egyes országok között azonban jelentős eltérések mutatkoznak. Míg a szlovének 91,6%-a, a horvátok 78%-a, a magyarok 76,8%-a vélekedik úgy, hogy számára fontos, hogy érdekes legyen a munka, addig a litvánok közül csak 48% gondolkodik hasonló módon (5. ábra). Az érdekesség gyönyörködtető érzése örömtelivé teszi a dolgozást, és pszichikai „hozadékként” jelentkezik a munka során.

Európai átlagban a negyedik legfontosabb tényező a munkahely biztonsága. E kategória a közép- és kelet-európaiak gondolkodásában azonban kiemelkedően fontos. Számukra – a

5. ábra

Az „érdekes munka” fontossága

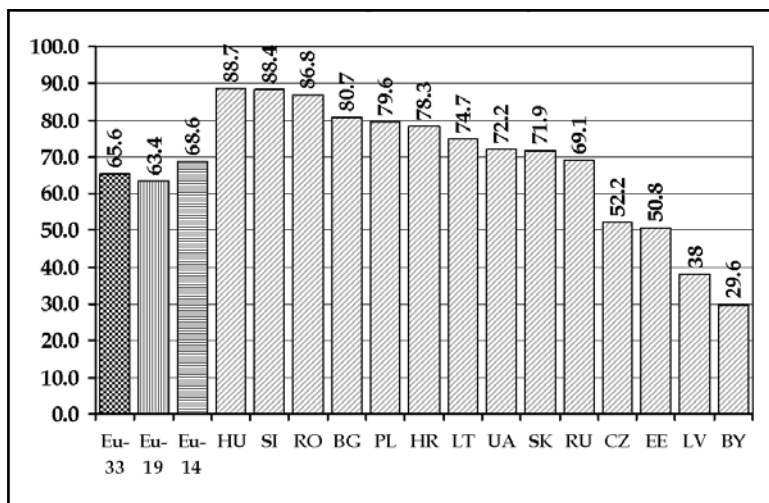


Az európai átlagban a fontossági sorrendben a kellemes emberekkel való együtt dolgozás szerepel a második helyen 70,5%-kal. A közép- és kelet-európai országok közül hatban haladja meg a válaszok aránya ezt a hányadot (SI, HU, HR, RO, PL, EE), ugyanakkor a keleti 14 átlaga valamivel alacsonyabb, mint a többi 19 európai országé (4. ábra). Ez az adat elgondolkasztó annak a tükrében, hogy a kelet-európai országokat a nyugat-európaiak egybehangzóan személyorientáltsággal, a munkahelyeket a magánélettel átítatott munkaszíntérként jellemzik – mint ezt a kvantitatív módszerrel végzett kutatások bemutatásánál kifejtjük. A magyarok válaszaiban ez az aspektus a

magas fizetés mögött – a második legfontosabb tényező. Tíz országban is meghaladja az európai átlagot. Legmagasabbak az értékek Magyarországon, Szlovéniában és Romániában (6. ábra). A jó fizetés és a biztos munkahely a szociális biztonság tudatának előfeltétele. Lehet-e összefüggést találni e tényező és Hofstede bizonytalanságkerülés-dimenziója között? És hogyan magyarázható, hogy bár Magyarországon a válaszadók 88,7%-ának fontos, hogy biztos legyen a munkahelye, a munkanélküliek nehezen vállalnak munkát lakóhelyükön kívül, akár csak negyven kilométeres távolságban is. Arra pedig, hogy a biztos munka érdekében egyik településről egy másikra költözzenek, elenyészően kevesen hajlanak. E kérdésekre még visszatérünk.

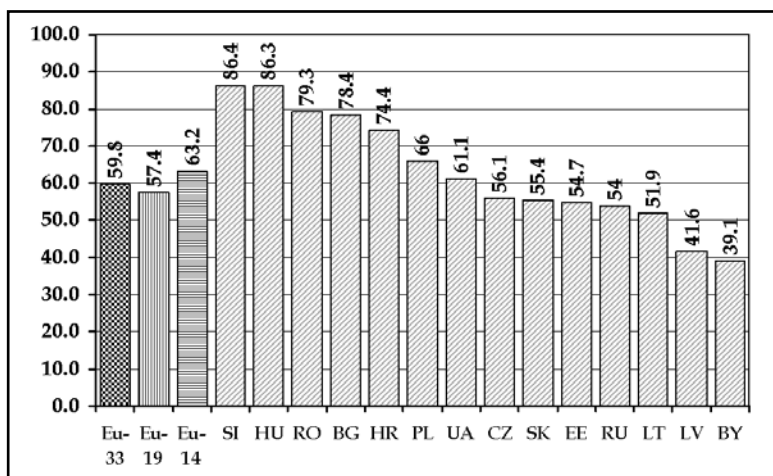
6. ábra

A „munkahely biztonságának” fontossága



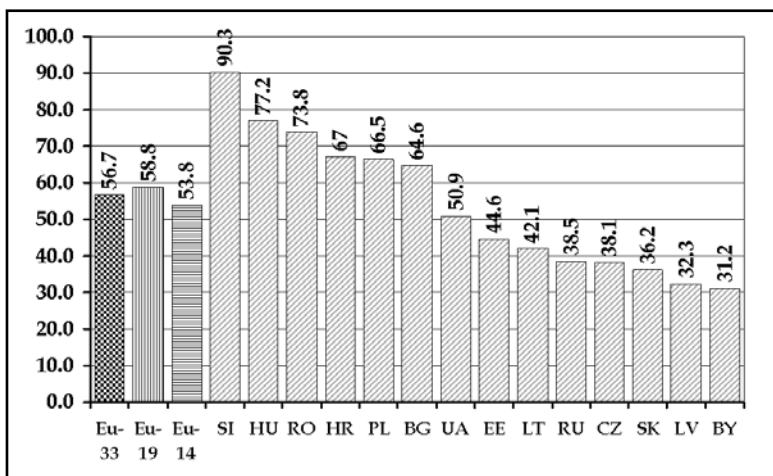
7. ábra

A „képeségnek megfelelő munka” fontossága



8. ábra

Az „eredménnyel járó munka” fontossága



A munkához kötődő további aspektusok fontosságában még nagyobb eltérések találhatók a közép- és kelet-európai országok között, miközben az EU-33 átlaga az 50% közelében mozog. Megfigyelhetjük, hogy a közép-európai országok közül Szlovénia és Magyarország kiemelkedően magasra értékeli a *képességeknek megfelelő munka* és az olyan munka jelentőségét, *amelyben el lehet érni, fel lehet mutatni valami eredményt* (7. és 8. ábra). A lettek és a beloruszok azonban ezen aspektusoknak lényegesen kisebb fontosságot tulajdonítanak. Míg a szlovén és magyar arányszámok 80% körül mozognak, a lettek és beloruszok ezen átlagoknak a felét sem érik el.

A szlovének számára az *eredménnyel járó munka* még a magas fizetésnél és a kellemes munkatársaknál is fontosabb, meghaladja a 90%-ot. A felmutatható eredmény pszichikai elégedettséget és intellektuális örömet jelent, ezt helyezik a szlovének az anyagi ellenszolgáltatás elé. A magyarok 77,2%-os mutatója is magas, mintegy 25 ponttal haladja meg az EU-14 átlagát.

Ismerve a *magas fizetés* (89,7%), a *kellemes munkatársak* (85%), a *képességeknek megfelelő munka* (86,3%), valamint az *eredményes munka* (77,2%) magyar mutatószámait, érdemes felfigyelni azoknak a sikeres magyarországi német vállalatoknak a vezetési rendszereire, amelyekről Gaál Zoltán, Szabó Lajos és munkatársai számolnak be. E vállalatok intuitív módon, vagy a munka-

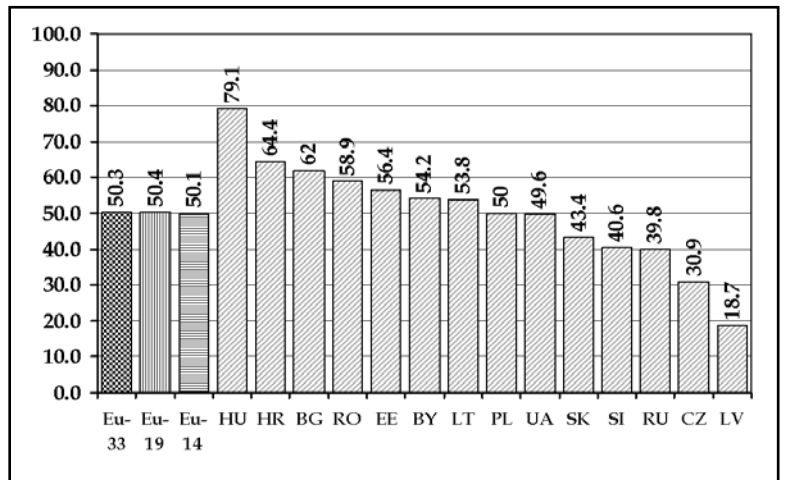
erő prioritásait felismerve eredmény- és feladatorientált vezetési rendszert működtetnek, amelyek háttérfeltételei között a jó munkatársi kapcsolatokat is megtaláljuk. „A vállalatoknál olyan ösztönzőrendszer létezik, amely világosan definiált célok elérésén alapul. A jutalmazási rendszert a munkatársak teljesítőkétségének figyelembevételével alakítják ki.” ... A mindennapi munkát leginkább a kollégákhoz való jó viszony fenntartása és a munkatársak iránti segítőkészség jellemzi” (Gaál et al., 2004: 32., 34. old.). A világosan és a képességeknek megfelelően, reálisan definiált célok teljesítése kezelhető eredményt, örömet jelent a vállalat dolgozóinak számára, ami azzal, hogy az eredmény a javadalmazásukban közvetlenül is megjelenik, további pozitív érzéseket vált ki. A szerzők megállapításai szerint az erőteljes munkatárs-orientáltság kimutatható hatással van a vezetés sikerére (Gaál – Szabó 2006: 59. old.).

Még nagyobb eltérést mutat Közép- és Kelet-Európán belül a jó időbeosztás szempont. Míg a magyarok 79%-a tartja fontosnak, hogy jó legyen a munkaidő beosztása, a letteknek csak a 18,7%-a gondolkodik így (9. ábra). A magyarok vonatkozásában az idő jó kihasználásának fontossága teljesen érthető, ha arra gondolunk, hogy a keresők legtöbbször egy „főmunkahelyről” és kiegészítő jövedelemforrásokból származó bevételekből biztosítják a megélhetést. A „főmunkahely” mellett külső megbízások, magánpraxis, „fusizás”, konyhakert-művelés stb. csak akkor végezhető, ha sikerül a munkaidőt összehangolni.

Mint ahogy a közép- és kelet-európaiak számára az emberi kapcsolatok többoldalúan bizonyítottan meghatározóak, azt lehetne várni, hogy az emberekkel való találkozás lehetősége is igen magas értékeket mutat az EVS-felmérésben. Ez az aspektus azonban nem éri el a kellemes munkatársak átlagait, bár az élen álló magyarok és szlovének esetében közel 70% az arány (10. ábra). Ebből arra lehet következtetni, hogy nem a pusztán szociális érintkezés, hanem a kötődés, a kapcsolatépítés lehetőségének aspektusa a fő szempont.

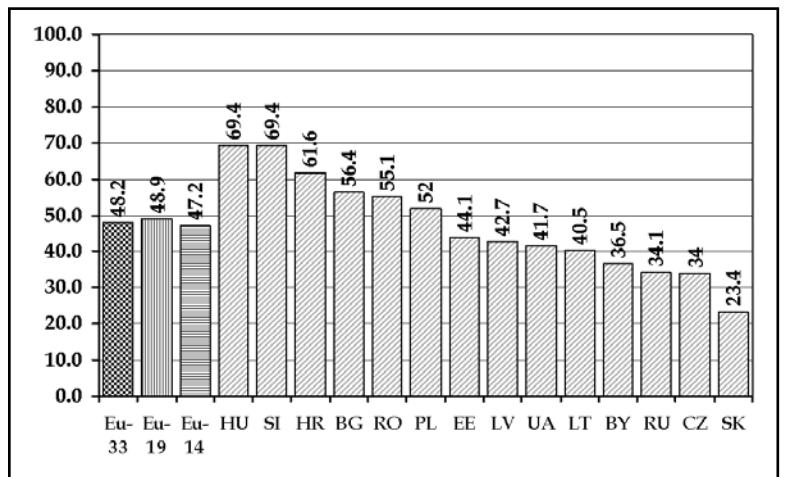
A felelősségteljes munka az európai átlagban a válaszadók közel fele számára fontos szempont (47,5%). A magyarok, a

A „jó időbeosztás” fontossága



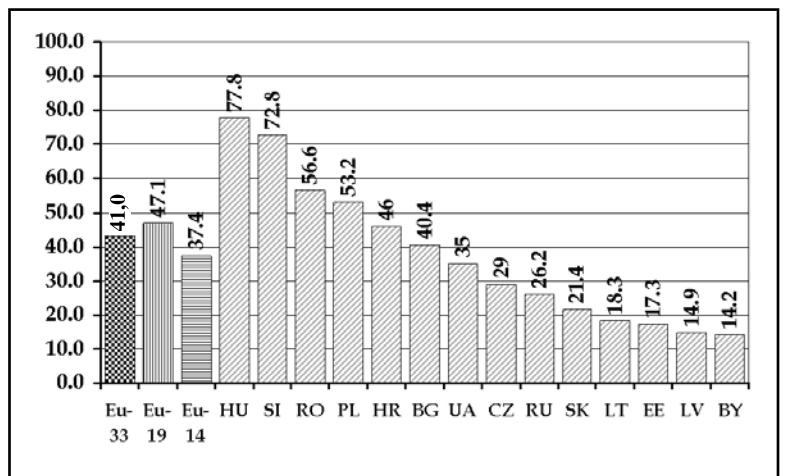
10. ábra

„Az emberekkel való találkozás lehetősége”



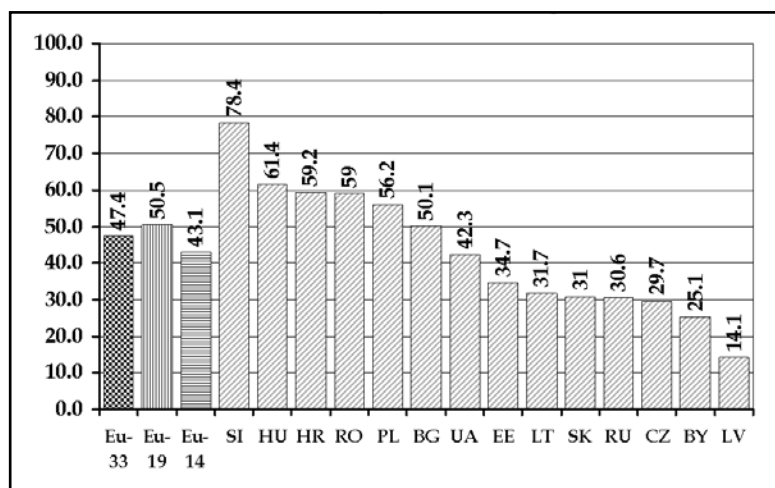
11. ábra

A „felelősségteljes munka” fontossága



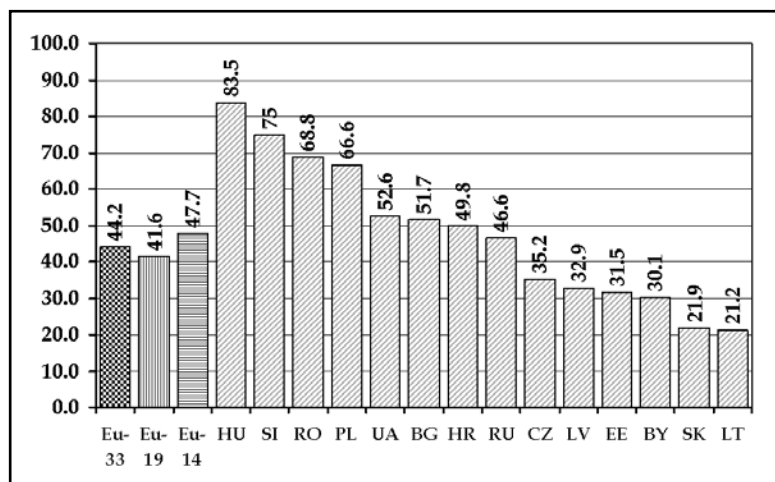
12. ábra

A „kezdeményezés lehetőségének” fontossága



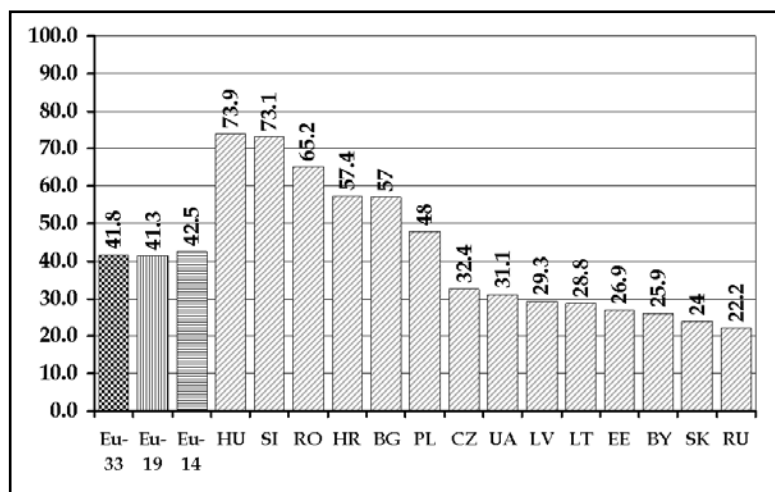
13. ábra

„A munka társadalmi megbecsülésének” fontossága



14. ábra

„A társadalom számára hasznos munka”



szlovének, a románok és a lengyelek e tényezőnek is jóval nagyobb jelentőséget tulajdonítanak (77,8 és 53,2 közötti átlagok), mint az európai, vagy akár a kelet-európaiak kívüli többi ország munkavállalói. A szovjet utódállamokban és a csehek, valamint a szlovákok körében azonban ez az arány az európai átlag felét sem éri el. A fehéroroszkok közül például csupán 14,2% tartja fontosnak, hogy felelősségteljes munkát bízjanak rá (11. ábra). A 77,8%-os magyar adat élesen ellentmond a külföldiek azon megállapításának, miszerint a magyarok (hasonlóan más posztszocialista országbeliekhez) nem szívesen vállalják a felelősséget a munkában (Szalay, 2002: 104. old.). Ugyanakkor igaznak látszik a balti országokra, Beloruszsiára és Szlovákiára is.

A jó időbeosztáshoz hasonlóan nagy a szórás a kezdeményezés lehetősége vonatkozásában is. Míg a szlovének 78,4%-ban jelölték fontosnak e szempontot, addig a lettek közül csak 14,1%-ban, és általában alacsony ez az érték a szovjet utódállamokban és a cseh, valamint a szlovák válaszadók között (12. ábra).

A kezdeményezés hiánya nem feltétlen passzivitás és érdektelenség következménye. Az innováció ösztönzésének elmaradása, a meg nem valósuló javaslatok letörnek a természetes ambíciót.

A társadalom által megbecsült munka európai átlagértéke 44,2. A magyarok azonban kiugróan nagy arányban tulajdonítanak annak jelentőséget, hogy embertársaik mennyire respektálják az általuk végzett munkát. A 83,5%-os mutatóval magasan kiemelkednek a mezőnyből. Bizonyos foglalkozási csoportoknál (például a pedagógusok körében) a foglalkozás társadalmi presztízse még az alulfizetettséget is tudja valamelyest kompenzálni. Magyarországot Szlovénia követi 75%-kal. A közép- és kelet-európai országok közül Litvániában tulajdonítanak e tényezőnek legkisebb szerepet (21,2%), de még tőlük is messze elmaradnak 10,9%-os mutatójukkal a dánok. E kategóriában találunk egyébként Európában legéleesebb eltérést a 44,2%-os átlag mellett (13. ábra).

A társadalom számára hasznos munka szempontja a felelősségteljes munkához hasonlóan alakul: a magyarok, a szlovének, a

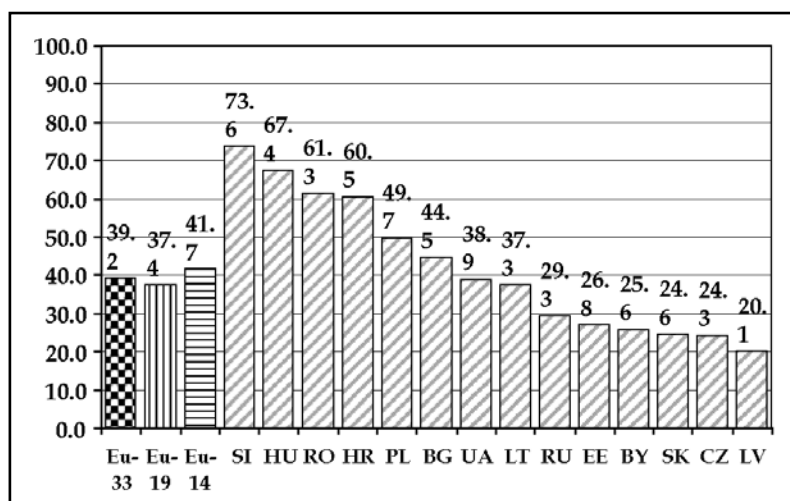
románok, a horvátok, a bolgárok sokkal fontosabbnak tartják, mint az európai átlag, hogy az általuk végzett munka a társadalom javát szolgálja. A szovjet utódállamokban, a csehek és a szlovákok számára ez a szempont nem játszik fontos szerepet (14. ábra).

Hátra sorolták az európaiak a *jó előrelépési lehetőségeket*. Az élen e kategóriában is a szlovének és a magyarok járnak. Közülük 73,6, illetve 67,4% tartja fontosnak a karrier lehetőségét. Magas értékeket mutat Románia, Horvátország és Málta is. A keleti csoportban rangsor végén ismét a letteket találjuk 20,1%-kal, az európai legalacsonyabb értéket a dánoknál látjuk (17,2-es átlag) (15. ábra).

Az európai átlagban a rangsor végére a *kevés stressz és a hosszú szabadság* kategóriája került (16. és 17. ábra). A közép- és kelet-európaiak csoportján belül a stressz megítélésében a legnagyobb az eltérés: míg a szlovének 71,3%-ának fontos, hogy a munka ne járjon sok stresszrel, a letteknek csupán a 8,4%-a tulajdonít ennek jelentőséget.

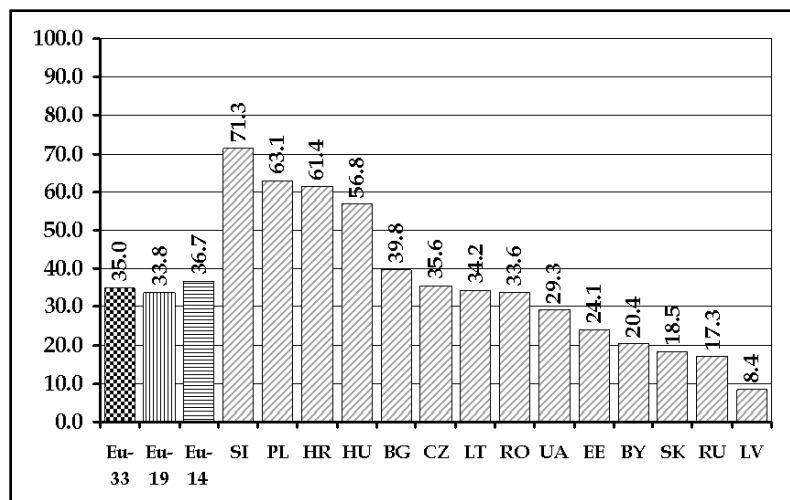
Hasonlóan élesek a különbségek a közép- és kelet-európaiak között a hosszú szabadság tekintetében is. A mezőnyből újfent a magyarok emelkednek ki 53,8%-os átlagukkal (őket az európai 33 ország rangsorában is csak az északírek előzik meg) és a lettek zárják a sort 9,9%-kal. A fejlett európai országokban (Dániában, Svédországban, Franciaországban) csupa

A „jó előrelépési lehetőség” fontossága



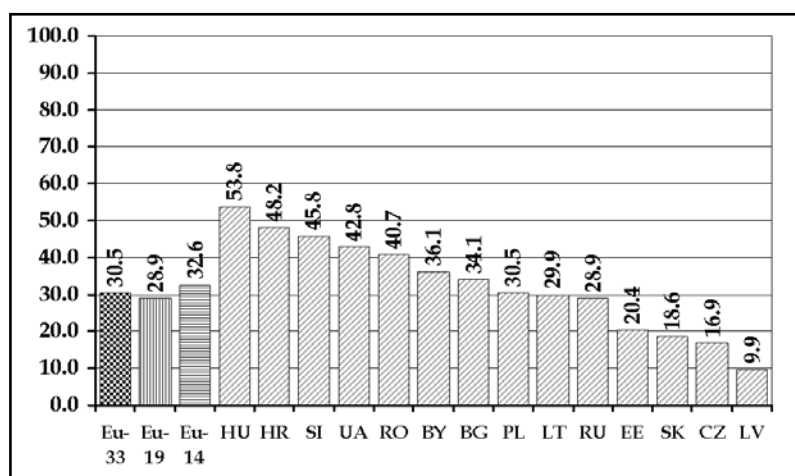
16. ábra

A „kevés stressz” fontossága



17. ábra

A „hosszú szabadság” fontossága



20% alatti értékeket látunk, és nem tartják fontosnak a szabadságot a csehek és a szlovákok sem (17. ábra).

Összefoglalva a magyarok prioritásait, azt találjuk, hogy a tizenöt aspektus közül kilencet a válaszadók több mint háromnegyed része fontosnak tart. Sorrendben első helyes a *jó fizetés* (89,7%) áll, a második helyen a *biztos munkahely* (88,7%), a harmadikon a *képességeknek megfelelő munka* (86,3%), negyedik a *kellemes munkatársak* (85%), ötödiken a *társadalom által megbecsült munka* (83,5%), hatodikon a *jó időbeosztás* (79,1%), hetedik a *felelősségteljes munka* (77,8%), nyolcadikon az *eredményrel járó munka* (77,2%), kilencediken az *érdekes munka* (76,8%)

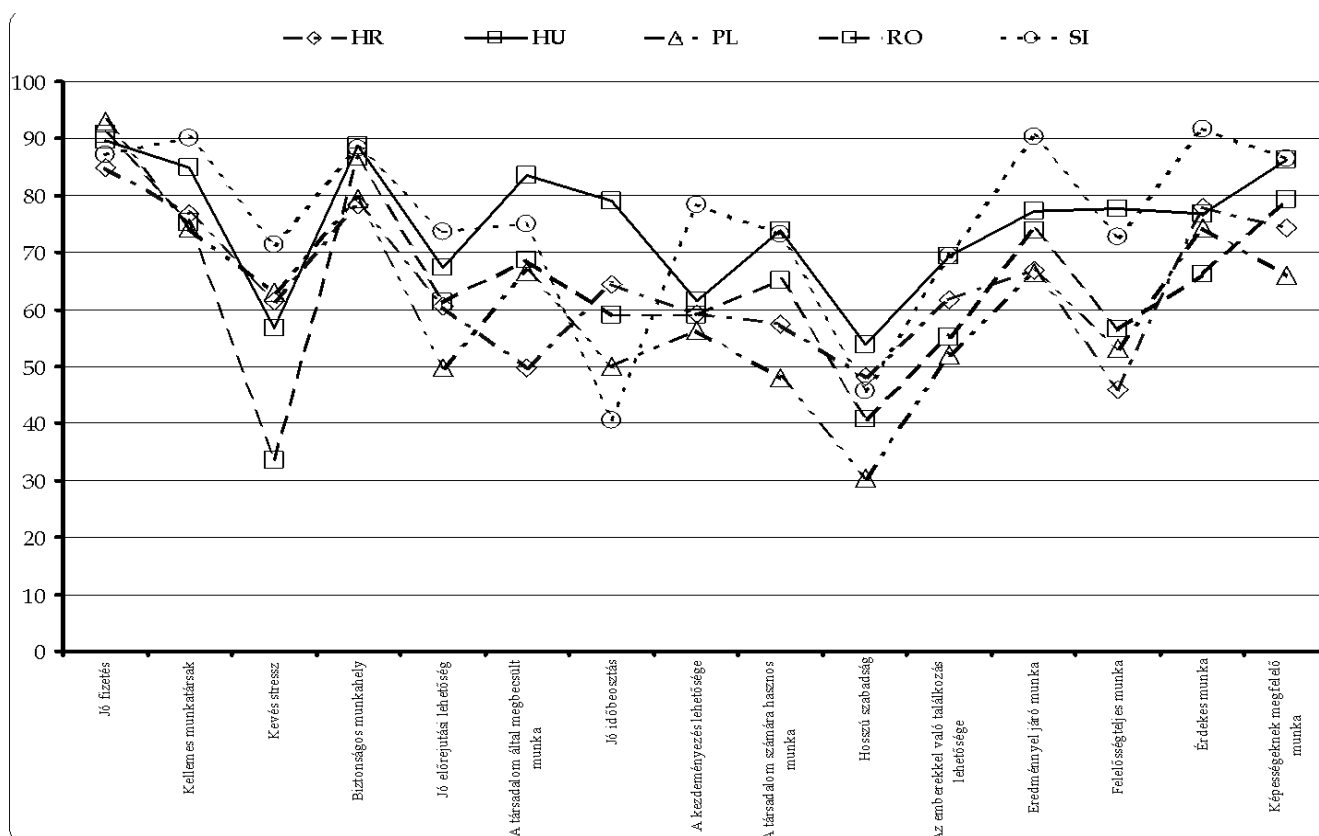
szerepel. A társadalom számára hasznosságot is közel 75% ítélte fontosnak (73,9%). A magyarok tehát a szociális biztonság (jó fizetés, biztos munkahely) mellett a munkában intellektuális szépséget (érdekességet),

tűnnek ki. A sok tényező fontossága magas motiválhatósági variabilitást sejtet, ezért ezt a csoportot *sok tényezővel motiválható csoportnak* nevezem (18. ábra).

A másik csoportot SK, CZ, LV és LT alkotják, ki-

18. ábra

A sok tényezővel motiválható közép- és kelet-európai csoport



pszichikai jutalmat, örömet (az eredményesség tudatát, a képességek kiélését, a felelősség jó érzését), szociálpszichológiai kiteljesedést (kellemes munkatársakat, társadalmi megbecsülést, mások hasznára válást) tekintik a munka fontos elemeinek. Nagy szükségük van a jó időbeosztásra, ugyanakkor valamelyest háttérbe állítják a kevés stressz és a hosszú szabadság kényelmet adó szempontjait.

A szlovénok és a magyarok igen sok szempontot tartanak fontosabbnak az európai átlagnál. Több tényezőben is listavezetők. Ez azt is jelenti, hogy sok szempont motiválja őket a munka és munkahely megválasztásában, és közérzetük is számos tényezőtől függ.

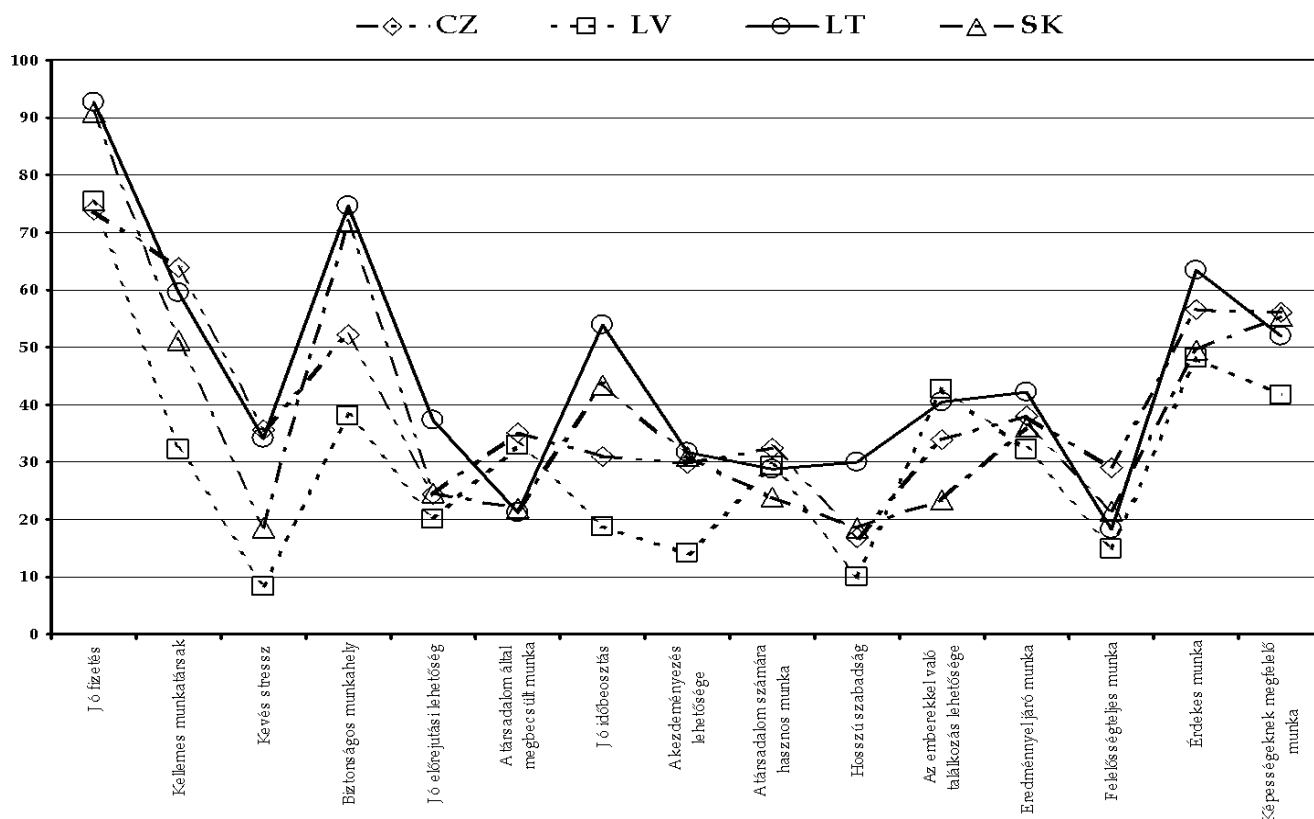
Valamennyi a munkához kötődő szempontot összevetve, a közép- és kelet-európai országokon belül világosan kirajzolódik két csoport, amelynek tagjai több aspektust is egymáshoz nagyon hasonlóan értékelnek. Ezek az országok egyrészt SI, HU, HR, PL, RO, amelyek az európai átlagot magasan meghaladó értékekkel

egészülve néha EE-vel és BY-vel. Ezek az országok azáltal különülnek el a többitől, hogy többnyire mélyen alatta maradnak az európai fontossági átlagoknak. Bár fontos számukra a magas fizetés, a munkahely biztonsága és hogy érdekes legyen a feladat, kevésbé fontos a jó előrejutási lehetőség, a munka általános társadalmi megbecsültsége, a kezdeményezés lehetősége, a munka társadalmi hasznossága, a munka eredményességének tudata, a feladat felelősségteljesége. Ezért ez a csoport a *korlátozott eszközökkel motiválható csoport* elnevezést kapja (19. ábra).

**A munkahelyi vezető utasításának követése**

A munka szférájába tartozik az EVS-nek a munkahelyi vezető és beosztottja viszonyára vonatkozó következő kérdése is: *Az embereknek eltérő a véleményük a munkában kapott utasítások betartásáról. Vannak, akik azt mondják, az utasítást akkor is követni kell, ha az ember nem ért teljesen egyet azzal. Mások úgy vélik,*

Korlátozottan motiválható közép- és kelet-európai csoport



csak akkor kövesse az ember vezetőjének utasításait, ha meg van győződve arról, hogy azok helyesek. Mely véleményrel ért Ön egyet?

A megkérdezettek három lehetőség közül választhatnak: „mindig követni kell”, „csak akkor, ha meg van győződve a helyességről” és „attól függ”. A válaszokból az tűnik ki, hogy európai átlagban közel annyian követnék ellenszegülés nélkül főnökük utasítását, mint ahányan azok vannak, akik csak akkor, ha meg vannak győződve az utasítás helyességéről. A közép- és kelet-európai csoportban a magyarok közül követik legtöbbször az instrukciót akkor is, ha nem értenek azzal egyet. Arányuk azonban nem éri el az 50%-ot (43%). Az európai átlag fölött vannak RU, UA, BG, RO és SK is. Ezzel szemben a beloruszok közül csak 16,3%, a szlovének közül 18,7%, a lettek közül 19,3% hajlandók erre (20. ábra).

A horvátoknak viszont több mint fele (55,4%) csak akkor hajlandó végrehajtani az utasítást, ha meg van győződve annak helyességéről. Más szóval, ha kétely van az utasításról, ha nem ért egyet vele, felülbírálja azt. Az európai átlagnál többen vélik a lengyelek és szlovének közül is, hogy felül kell bírálni az utasítást, ha nem értünk vele egyet (21. ábra).

### A GLOBE-kutatás munkával kapcsolatos következtetései

A GLOBE-kutatás eredményei Magyarországon jól ismertek. Bakacsi Gyula és munkatársai számos publikációban adták közre vizsgálataik megállapításait: Bakacsi – Takács, 1998; Bakacsi – Takács – Karácsony – Imrek, 2002; Bakacsi, 2006. A nemzetközi irodalom is gazdag forrásul szolgál: House, 1998; House – Javidan – Hanges – Dorfman, 2002.

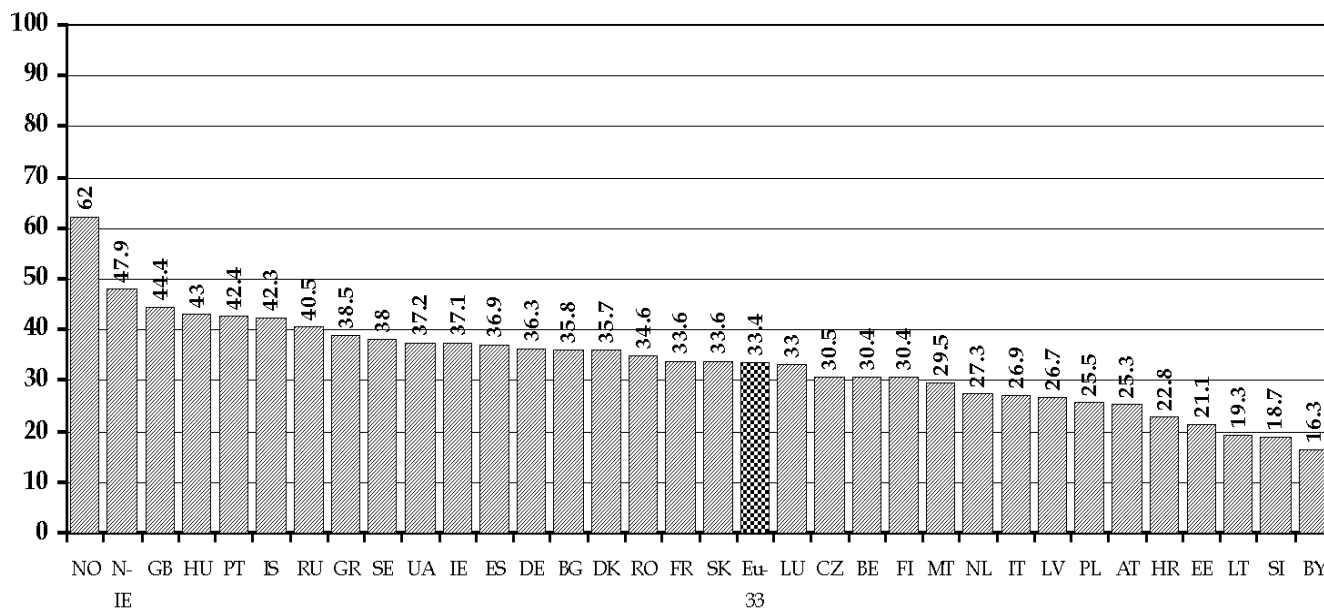
A GLOBE-kutatás adatai alapján a magyar kutatók (Bakacsi – Takács – Karácsony – Imrek, 2002) lehatárolták a kelet-európai klasztert, amely Albániát, Örményországot, Görögországot, Magyarországot, Kazahsztánt, Lengyelországot, Oroszországot és Szlovéniát foglalja magában.

Ezt a klasztert a magas csoportkollektivitás, magas hatalmi távolság, alacsony bizonytalanságkerülés és alacsony jövőorientáltság, a nemek viszonylagos egyenlősége és asszertivitás jellemzi az észlelt mutatók alapján. A többi kulturális dimenzióban, mint a humánorientáció, intézményi kollektivizmus, teljesítményorientáltság a klaszter országai a középmezőnyben foglalnak helyet. (i.m.: 69., 75. old.)

Az elvárt értékekben nagyobb teljesítmény, jövő- és humánorientáltság jelenik meg. A vágyak között megtalálható a kisebb hatalmi távolság, a nagyobb strukturáltság, a feminin értékek nagyobb súlya, a nemek közötti egyenlőség magasabb szintje.

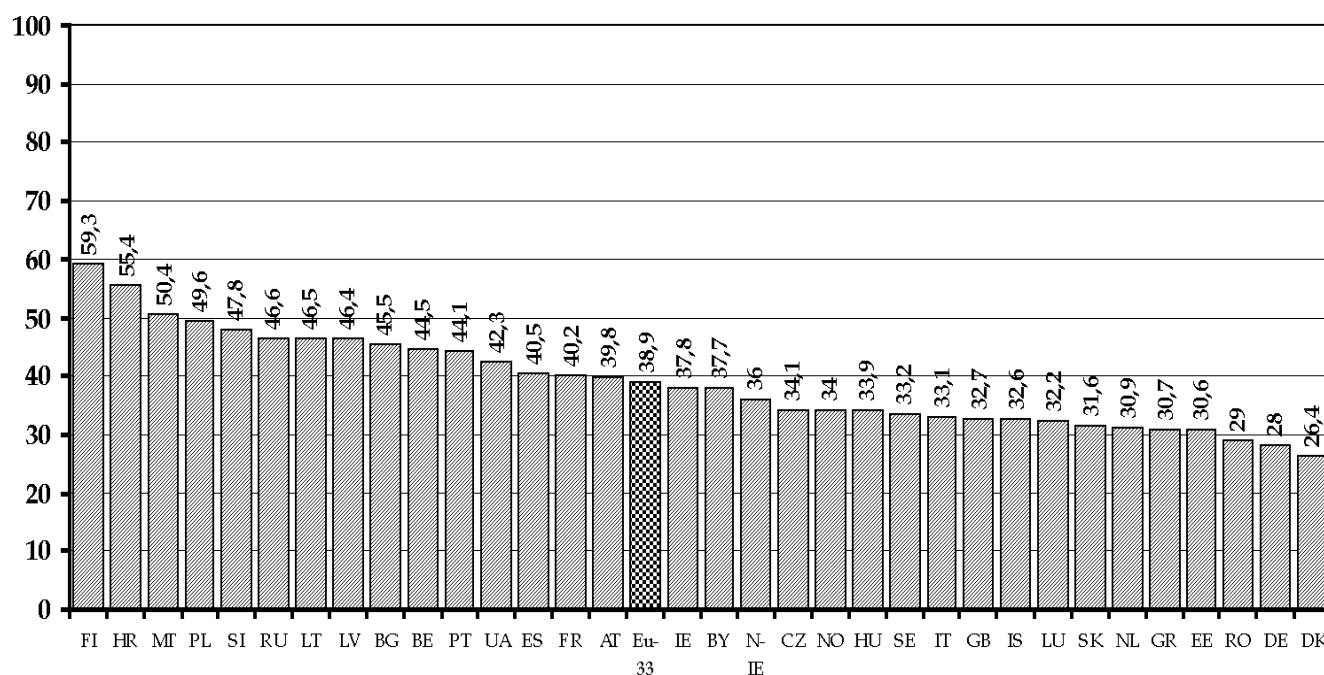
A csoportban Oroszország jellemezhető a legnagyobb bizonytalanságtűréssel, a legalacsonyabb jövő-orientáltsági mutatóval, a legnagyobb hatalmi távolsággal, és legkevésbé femininorientációval.

Mindig követni kell a vezető utasítását



21. ábra

Csak akkor kell követni az utasítást, ha meg vagyunk győződve helyességéről



Az EVS és a GLOBE más-más kérdéseket tesz fel, és eltérő módszerekkel dolgozik, így eredményei nyilvánvalóan nehezen, illetve egyáltalán nem hasonlíthatók össze. Az EVS-ben vizsgált közép- és kelet-európai országok közül csupán HU, PL, RU és SI esik a GLOBE kelet-európai klaszterébe. Mindezek ellenére csábító gondolat egymás mellé tenni néhány tényezőt, így a GLOBE-kutatásban a kelet-európai klaszterre ki-

mutatott *nagy hatalmi távolságot* és az EVS-ben megjelenő *vezetői utasításkövetést*. A magyar és orosz válaszadók európai viszonylatban magas arányban fejezték ki egyetértésüket a felettes utasításának követésével, akkor is, ha a beosztott nem ért egyet az instrukcióval (43, illetve 40,4%). Ez a viszonyulás egybeesni látszik a GLOBE megállapításával, hiszen a nagy hatalmi távolság kizárja a vezető utasításának megkérdőjelezését.

A magyar viszonyokat elemezve, más kutatási módszerrel dolgozva Danis és Parkhe is a nagy hatalmi távolságot bizonyító megfigyeléseket ír le: „A magyar menedzserek általában autokratikusabbak és jobban érzik magukat hatalmuk nyílt gyakorlása közben, mint nyugati kollégáik. ...Ha (Magyarországon) a menedzser mond valamit, a magyarok követik azt. Szerepük sokkal nagyobb hatalommal van felruházva ahhoz, hogy megmondják a beosztottaknak, mit kell tenniük.” (Danis – Parkhe, 2002: 437. old.)

Nézetem szerint a hatalmi távolság és az autokratikus vezetési stílus mellett a magyarok mentalitásában is keresendő a magyarázat arra, hogy miért nem utasítják vissza a helytelenített vezetői instrukciót. Nagy valószínűséggel közrejátszik a nyílt konfrontáció kerülése. Újabb felmérések azt igazolják, hogy a magyarok nem vállalják fel a nyílt verbális konfliktust. Ezt támasztja alá Hofmeister-Tóth – Kainzbauer – Brück – Neulinger (2005: 10. old.) és hasonló következtetés vonható le a GLOBE 3,58-as asszertivitási mutatójából, amely a kelet-európai klaszterben a 7 fokozatú skálán a közepes körül mozog, és mérsékelt agresszivitásra utal (Bakacsi et al., 2002: 75. old.). A mentalításban tükröződik a magyar népi bölcsesség: „Ne szólj szám, nem fáj fejem!” „Mondd meg az igazat, betörök a fejedet!” További feltételezett visszatartó erő, hogy még mindig alacsony a vállalatoknál az információmegosztás hajlandósága. A beosztottak ezért racionálisan járnak el, ha azt gondolják, „a főnök nyilván jobban tudja, mi a helyes megoldás, hiszen az ő kezében van az információ, bizonyára tud valamit, amit és nem tudok”. Fink és Meierewert is arról ír, hogy információ-visszatartás jellemzi a kelet-európaiakat. „A döntéshozatal a vezető feladata, fel van hatalmazva a döntés jogával. Az információ nehezen megszerezhető és nem továbbadandó jószág” (Fink – Meierewert, 2004: 74. old.).

A GLOBE kelet-európai klaszterében szereplő másik két országban, Lengyelországban és Szlovéniában azonban sokkal kevesebben vannak, akik „vakon” követik az utasítást (25,5 és 18,7%), illetve, lényegesen többen, akik csak akkor tesznek eleget az instrukciónak, ha meg vannak győződve annak helyességéről (49,6 és 47,8%). Ez a magatartás viszont nehezen fér össze a nagy hatalmi távolság kategóriájával.

Az EVS ráirányította a figyelmet egy másik kérdésre, a biztos munkahelynek magasra értékelésére is. Felvetődik a kérdés, hogy kereshető-e kapcsolat a bizonytalanságkerülési dimenzió és a biztos munkahely megbecsülése közt. A GLOBE-kutatás a kelet-európai klaszterre vonatkozóan alacsony bizonytalanságkerülési mutatót talált. Ebből az következne, hogy a klaszterbe tartozók nem rettegnek a biztos munkahely elvesztésé-

től. Viszont a közép- és kelet-európai 14 ország a biztos munkahelyet egyöntetűen fontosnak tekinti, és a magas fizetés mögé a második helyre helyezi, szemben az európai 33 ország átlagával, amely a kellemes munkatársakat, de még az érdekes munkát is fontosabbnak tartja, mint a munkahely biztos voltát. Milyen magyarázat adható erre? A keleti 14-ben korábban a munkanélküliség ismeretlen volt, mára fenyegetettséget jelent. A munkájukat elvesztő családoknak nem csupán az ismeretlen helyzettel kell megbirkózniuk, hanem a nagyon nehéz anyagi következményekkel is. Nincsenek megtakarításai, amelyekkel át tudnák hidalni a munkakeresés időszakát. Sem pszichikailag, sem anyagilag nincsenek felkészülve a helyzet kezelésére, és a megnyugtató társadalmi megoldás is hiányzik. A munkahely elvesztése a család teljes anyagi összeomlását és társadalmi lecsúszását jelentheti. A biztos munkahely értékét tehát nem pusztán a bizonytalan helyzet kerülése határozza meg, hanem a szinte elkerülhetetlen nagymértékű anyagi veszteség kivédése is.

### A kulturális standardok modell alapján folyó kutatások

A 90-es években a kvantitatív módszerek mellett a kvalitatív és öt-  
vözött módszerű vizsgálatok is terjednek a kultúrák összehasonlításában. Közülük a *kulturális standardok modell* nyer egyre inkább teret. A modell Alexander Thomas német pszichológustól származik (Thomas, 1993), aki a kulturális standardok fogalmát egy-egy kultúrára jellemző tájékoztató rendszerként értelmezi, amely befolyásolja a társadalom tagjainak érzékelését, gondolkodását, értékítéletét és cselekedetét. Az adott normáknak, standardoknak megfelelő viselkedést a kultúrközösség tagjai normálisnak, magától értetődőnek, szokásosnak és kötelezőnek tekintik. E standardok szabják meg a közösség tagjainak viselkedését, szokásait. Vizsgálatuk kultúrapáronként eredményes: egy választott kultúra aspektusait egy másik kultúra nézőpontjából írja le. A modellre épülő kutatás „egy bizonyos kultúra képviselőinek „szemüvegén” keresztül vizsgálja egy másik kultúra képviselőit” (Topcu, 2005: 2. old.). A két kultúrát összehasonlítva kontrasztok kristályosodnak ki (Schroll – Machl – Novy, 2003). Az elmúlt évtized során Európán belül maradván német – magyar, német – cseh, osztrák – magyar, osztrák – kelet-európai és osztrák – cseh vizsgálatokról láttak beszámolókat napvilágot.

Fink és Meierewert osztrák nézőpontból vizsgálja a kelet-európai kooperációk tanulságait, és azt állapítja meg, hogy a kelet-európai munkához kapcsolódó fő viselkedési standardjai a kockázatkerülés, a vezetőknek biztosított prioritások, a kollektívákban való dolgozás, a harmóniára törekvés és az „arc megőrzése”. E kulturális standardokból a szerzők egy sor, a kelet-európaiakat jellemző időmenedzselési problémát vezetnek le, így a feladatmegoldások lassúságát, a tárgyalások és a döntéshozatali folyamatok időben elhúzódását, a (tárgyaló)partner idejének vesztegetését (Fink – Meierewert, 2004: 61. old.).

Borgulya és munkatársai 1997 és 2000 között Magyarországon és Ausztriában működő nemzetközi vegyes vállalatoknál, multikulturális vállalatoknál végeztek felmérést kvantitatív és kvalitatív módszert kombinálva.<sup>11</sup> A munkavégzés során kölcsönösen azonosított viselkedési jellemzők (pontosság, minőségi munkára törekvés, kezdeményezés, rugalmasság, gyors problémamegoldás, az önmegvalósításra törekvés, a hibák felvállalása, a felelősség lerázása, megbízhatóság stb.) kérdőíves leképezése mellett kölcsönösen megélt, a munkában feltűnő, zavaró, feszültséget keltő, kritikus interakciós helyzeteket, illetve pozitív kicsengésű történeteket is lejegyeztek az interjúk készítői. A vizsgálatba magyar–brit, magyar–dán, magyar–finn, magyar–német és magyar–osztrák kölcsönös nézőpontok kerültek be. A 130 válaszadó közül 34-en dolgoztak magyar – „germán” (német és osztrák) együttműködésben. Német perspektívából nézve a következő, olyan kritikus tényezők derültek ki, amelyek észlelését a megkérdezettek kölcsönösen megerősítették:

*A magyar vállalati struktúrában nincsenek világosan lehatárolva a hatáskörök és kompetenciák,* emiatt gyakran nem világos, ki dönthet egy adott kérdésben, illetve ki a felelős. További probléma, hogy e hatáskörök gyakran változnak. (Így fordulhatott elő, hogy egy kőbánya megvásárlásában érdekelt német vállalat képviselői három tárgyalási körben, más-más magyar vállalatképviselőkkel találták szemben magukat, akik, a korábbi megállapodásokat figyelmen kívül hagyva, merőben más feltételekkel álltak elő, hangoztatva, hogy a korábbi magyar tárgyalófelek nem voltak illetékesek az értékesítési feltételek meghatározásában.)

*A magyar munkavállalók vállalat iránti lojalitása alacsonyabb, mint a Nyugat-Európában megszokott.* A képzett munkaerő – külföldi szemmel nézve – jelentéktelen fizetéskülönbséggel „elcsábítható” más vállalatokhoz. A fiatal diplomások között különösen erős a főváros elszívó hatása. (Jellemző helyzetnek ítélte a vidéki autóalkatrész-gyártó üzem magyarországi német vezetője, hogy az anyavállalat Németországban saját költségére továbbképzzi a hiányterületeken (például kontrolling, logisztika) a fiatal magyar munkatársakat, akik visszaérkezve a vidéki vállalathoz, bővített tudásuk birtokában a legrövidebb úton igyekeznek magasabb fizetésért más, főként budapesti vállalatokhoz szegődni. A belülről fakadó lojalitás hiányában kénytelenek a német vállalatok szankcionáló intézkedéseket hozni.)

*A teljesítmény kevésbé fontos, mint a jó emberi viszony megőrzése.* A teljesítményre vonatkozó megalapozott negatív kritika gyakorta elmarad azért, hogy a kapcsolat ne sérüljön. (Az adatszolgáltató munkatársnak nem lehet megmondani, hogy felületessége miatt

használhatatlan a leadott anyaga, mert „megsértődik”. Így azután középvezető felettese rendre maga dolgozza át az anyagot.)

*Helytelen az időmenedzselés gyakorlata.* A kritika lényege nem az, hogy a magyarok nem tartják be a határidőket, időpontokat, hanem az, hogy minden a határidő lejárta előtti „finish”-ben, nagy hajtásban készül el. Ilyenkor képesek a magyarok éjjel-nappal dolgozni, hogy behozzák a lemaradást. A határidőt tartják, a minőség azonban csorbát szenved.

*A személyes kapcsolatok nagy jelentőséggel bírnak, és átszövik a vállalatot és a gazdaságot.* A barátok, családtagok, ismerősök segítik egymást, míg a „hivatalos úton” eljáró kívülállók hátrányokat szenvednek (anekdotaszámba menő történetek gyűltek össze arról, hogy hogyan lehet gyorsan intézkedni például különböző engedélyeztetési ügyekben).

*A munkahely a magánéletnek is színtere.* A személyes ügyek intézése, a problémák megosztása a munkatársak között természetes dolog, és gyakoriak a munkahelyi barátságok, mély kapcsolatok.

*Gyakori a törvényileg még megengedett és a törvénybe ütközés keskeny határmezsgyéjén való mozgás.* (Az állandó jogszabályváltozások nagy alkalmazkodóképességet kényszerítenek ki, amibe a szabályok megkerülése is belefér.)

*A teammunka fejletlen,* a vállalati teammunkának nincs kidolgozott magyar gyakorlata. (Az összjáték helyett könnyen megjelenik a belső rivalizálás, sok az „okoskodó”, a team belső szabályait be nem tartó munkatárs.)

*Nagy az információ-visszatartás* (Borgulya, 2000; Borgulya, 2003; Száraz, 2004).

*A kommunikációt a nyíltság hiánya és indirektség jellemzi.* Ritka a direkt módon tagadó, visszautasító nem válasz, helyette inkább a feladat csendes „elszabotálása”, az ígéret meg nem tartása következik be.

*A munkahelyek kommunikációja informális.* Vezetők és beosztottak között a kommunikációban nem tükröződik nagy távolságtartás, a hangnem közvetlen.

*Rossz a kritika kezelése.* Egy konkrét megoldás, megnyilvánulás kritikája is személyes megbántódást, sértődést okoz.

*A kommunikációt előítéletek nehezítik* (Borgulya, 1999).

A kulturális standardok modelljére építve Szalay Györgyi 2001 és 2002 során 45 német és 30 magyar vállalati vezető és beosztottja interjúját feldolgozva, és további 30 beszélgetést folytatva állapított meg jellegzetességeket a munkában megnyilvánuló kulturális különbségek és a kommunikáció vonatkozásában (2002).

Ezek közül német – magyar viszonylatban a magyarok *kevésbé analitikus probléma-megközelítése, kevésbé strukturált munkavégzése, improvizálása, kevésbé kiforrott önállósága, mérsékelt felelősségvállalási készsége, patriarchális, kevésbé kooperatív vezetési stílusa, a felelősség delegálásának és a világos célok kommunikálásának hiánya, a pontosságnak a németekhez viszonyítottan kevésbé fontossággal kezelése, a magyarok udvarias, a nyílt vitakultúrát megakadályozó érintkezése, a nők kevésbé emancipáltsága* emelhető ki (Szalay, 2005: 31-32. old.), de megjelenik a személyes kapcsolatok fontossága is (Szalay, 2002: 100., 109. old.).

A fenti felmérések eredményei több ponton is megerősítik egymást. Ilyen pont a kapcsolatorientáció. Ez a tényező a GLOBE-felmérés *humánorientációjával* társítható, és valamelyest kapcsolódik a csoportkollektivitáshoz is. Bakacsi és munkatársai a kelet-európai klaszterről azt állapítják meg, hogy a humánorientáció (a csoport tagjai közötti előzékenység, önzetlenség, kedvesség) a középmezőnyben foglal helyet (Bakacsi et al., 2002: 75. old.). A kulturális standardok modell alapján végzett vizsgálatok erős *kapcsolatorientációt* mutatnak ki. További vizsgálódások is azt erősítik meg, hogy Magyarországon a munkatársakhoz fűződő jó kapcsolat kialakítása fontos. „Magyarországon a munkahelyi kapcsolatokra a barátságos légkör a jellemző. Meglétét nélkülözhetetlennek tartják a megfelelő munkamenet biztosításához. A munkahelyi baráti kapcsolatok nemcsak személyes beszélgetésekre terjednek ki: a kollégák gyakran töltik együtt szabadidejüket, vagy hívják meg egymást otthonaikba” (Hofmeister-Tóth et al., 2005: 8. old.). „Magyarországon nagyon fontos, hogy az ember leírja az embertársaihoz fűződő viszonyát. ... A magyar menedzserek nagyobb hangsúlyt fektetnek személyes életükre” (Danis – Parkhe, 2002: 435. old.).

E megállapítások fényében meglepő, hogy az EVS megállapításaiból nem az tűnik ki, hogy a kelet-európaiak számára a kellemes munkatársak fontosabbak lennének, mint a nyugat- és észak-európaiak számára. Ellenkezőleg: a 19 nyugat- és észak-európai ország átlaga: 73,1, míg a közép-kelet-európai 14 országé 66,7, de tény, hogy – mint láttuk – a kellemes munkatársak fontossága a szlovéneknél igen magas, a legmagasabb valamennyi európai érték között (90), és a magyaroknál is 85. Ugyanakkor a szlovákoknál csak 51,1, a litvánoknál pedig 32,1.

A kulturális standardokra épülő német–cseh viszonylatban végzett felmérés (Schroll – Machl – Novy, 2003) *a csehek személyes orientációját* emeli ki – a viszonyulás aspektusa fontosabb, mint a tartalom aspektusa. Ebből következően *a struktúra kevésbé jelen-*

*tősegteljes a csehek számára, mint a németek számára.* Nagyobb az *improvizáció szerepe, és szimultán munkavégzés* jellemző. Az ellenőrzés általános szabályok érvényesítése helyett *személyorientált.* Kommunikációjukat tekintve a csehek a németekhez képest *kevésbé direkték és kevésbé explicitek.*

Ezek a megállapítások igen sok hasonlóságot mutatnak a német–magyar viszonylatban szerzett tapasztalatokhoz. Ugyanakkor a GLOBE a cseheknek nem sorolja a kelet-európai klaszterbe, és az EVS is jelentős eltéréseket állapít meg a munkához kapcsolódó aspektusokban.

## Következtetések

Az EVS, a GLOBE és a kulturális standardok kutatási módszerrel végzett felmérések Közép- és Kelet-Európa országaiban fontos ismérveket tártak fel a munkához kötődő értékekben és viselkedésekben. A kutatások olykor egymást megerősítő, olykor egymásnak ellentmondó, de leginkább egymást kiegészítő jellemzőket állapítottak meg. A kutatásokat folytatni kell, mert bonyolult, sokszor helyzetfüggő jelenségeket szeretnénk leírni a gyakorlatban hasznosítható módon. A törekvés csak igen sokrétű kutatómunkával kivitelezhető.

A közép- és kelet-európai országok a felmérések tükrében egyértelműen mutatnak fel közös jellemzőket a munkához kötődő értékek megítélésében. Ilyennek tekinthetők:

- személy-/kapcsolatorientáltság, a humán szempontok munkahelyi dominanciája – szemben a feladatorientáltság lehetőségével,
- az időnek a nyugat- és észak-európai országokhoz viszonyítva eltérő menedzselése,
- a jó fizetés fontossága,
- a biztos munkahely felértékelődése.

A vizsgált 14 közép- és kelet-európai ország azonban számos eltérő ismérvel is rendelkezik.

- Szembeötlően elkülönül az országok két csoportja: egyrészt a sok tényezővel motiválható szlovének, magyarok, horvátok, lengyelek és románoké, akik a munka aspektusai közül sok szempontot tartanak fontosnak. Közöttük a 15 aspektusból 11-et sokkal többen ítélnék lényegesnek, mint az európai átlag. Elkülönül másrészt a korlátozott eszközökkel motiválható szlovákok, csehek, litvánok és lettek csoportja, akik a fizetésen, a munkahely biztonságán és a munka érdekességén kívül más tényezőket nem tekintenek dominánsnak.
- Eltérések vannak az EVS szerint a vezetők utasításának követésében is. Hat olyan közép- és kelet-eu-

rópai ország van, amelyben többen követik ellentmondás nélkül a vezető utasítását, mint az európai átlagban, akkor is, ha nincsenek meggyőződve annak helyességéről.

- A vizsgált 14 országot a GLOBE-felmérés sem találja egymáshoz közeli ismervekké jellemezhetőnek. Közülük a kelet-európai klaszterbe csupán Lengyelországot, Magyarországot, Oroszországot és Szlovéniát sorolja.

A felelősségteljes munka az EVS alapján néhány közép- és kelet-európai ország munkavállalói számára jóval fontosabb, mint az európai átlagnak, ami cáfolni látszik a kritikus interakciós helyzetekben leírt kelet-európai vonakodást a felelősségvállalástól.

Tekintettel a különbözőségekre, a multikulturális vállalatok vezetőinek differenciált vezetési elveket és technikákat kell érvényesíteniük különböző közép- és kelet-európai kultúrákban szocializálódott munkatársakkal szemben.

A magyarok igen magas arányban tartanak számos, a munkával kapcsolatos tényezőt fontosnak. A munkavégzés a szociális biztonság mellett belső megelégedettséget, a társas és társadalmi hatásokból eredő örömet, jóérzést és önbecsülést is jelent számukra. A motiválhatóságnak ez a széles skálája gyümölcsöztesíthető az emberierőforrás-menedzsmentben, és figyelmet érdemel a vezetési rendszerek kimunkálásában.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> Az ITIM 5-D Pocket Guide Magyarországot alacsony hatalmi távolságú (19), közepesen individualista (55), erősen maskulin (79) és igen erősen bizonytalanság kerülő (83) országgé jellemzi.
- <sup>2</sup> Az EVS felmérést Magyarországon az MTA Politikatudományi Kutatóintézete gondozza. A forrásirodalomban ... neve jelzi a munkát.
- <sup>3</sup> A GLOBE Magyarországon a Budapesti Közgazdaságtudományi, illetve jogutódja a Budapest Corvinus Egyetem székhellyel folyik és Bakacsi Gyula nevével forrott össze.
- <sup>4</sup> Kiseb publicitást kapott a Pécsi Tudományegyetemen az 1990-es évek közepén a STRATOS módszerével végzett kutatás, amely a kis- és középméretű vállalatok értékrendjét és stratégiai magatartását vizsgálta.
- <sup>5</sup> Heidrich Balázs; Primecz Henriett és Soós Á.; Jarjabka Ákos; Derjanecz Ágnes kutatásai; a veszprémi Pannoon Egyetemen indított SMILE projekt, amelyet Gaál Zoltán és Szabó Lajos publikációiból ismerhetett meg a szakma
- <sup>6</sup> Borgulya Istvánné német – magyar; Szalay Györgyi német – magyar; Kainzbauer – Brück; Horváth – Meierwert, továbbá Hofmeister –Kainzbauer –Brück – Neulinger osztrák – magyar, valamint Topcu Katalin osztrák – magyar összehasonlításai
- <sup>7</sup> Az EVS-ben 32 európai ország vett részt. Norvégia nem volt közöttük. Viszont bekapcsolódott a WVS-be, így az onnan nyert adatokkal kiegészítve beszélünk 33 európai országról (eu-33)
- <sup>8</sup> Ausztria = AT, Belgium = BE, Belorusszia = BY, Bulgária = BG, Cseh Köztársaság = CZ, Dánia = DK, Észak-Írország = N-IE, Észtország = EE, Finnország = FI, Franciaország = FR, Görögország = GR, Hollandia = NL, Horvátország = HR, Izland = IS, Írország = IE, Lengyelország = PL, Lettország = LV, Litvánia = LT, Luxemburg = LU, Magyarország = HU, Málta = MT, Nagy-Britannia = GB, Németország = DE, Norvégia = NO, Olaszország = IT, Oroszország = RU, Portugália = PT, Románia = RO, Spanyolország = ES, Svédország = SE, Szlovákia = SK, Szlovénia = SI, Ukrajna = UA

szág = GR, Hollandia = NL, Horvátország = HR, Izland = IS, Írország = IE, Lengyelország = PL, Lettország = LV, Litvánia = LT, Luxemburg = LU, Magyarország = HU, Málta = MT, Nagy-Britannia = GB, Németország = DE, Norvégia = NO, Olaszország = IT, Oroszország = RU, Portugália = PT, Románia = RO, Spanyolország = ES, Svédország = SE, Szlovákia = SK, Szlovénia = SI, Ukrajna = UA

- <sup>9</sup> Belarus = BY, Bulgaria = BG, Croatia = HR, Czech Republic = CZ, Estonia = EE, Hungary = HU, Latvia = LV, Lithuania = LT, Poland = PL, Romania = RO, Russia = RU, Slovakia = SK, Slovenia = SI, Ukraine = UA
- <sup>10</sup> Belarus = BY, Bulgaria = BG, Croatia = HR, Czech Republic = CZ, Estonia = EE, Hungary = HU, Latvia = LV, Lithuania = LT, Poland = PL, Romania = RO, Russia = RU, Slovakia = SK, Slovenia = SI, Ukraine = UA
- <sup>11</sup> People have different ideas about following instruction at work. Some say that one should follow instructions of one's superiors even when one does not fully agree with them. Others say that one should follow one's superior's instructions only when one is convinced that they are right. Which of these two opinions do you agree with?
- <sup>12</sup> A vizsgálatba Magyarországon bevont vállalatok a foglalkoztatottak száma alapján, a 100 és 300 közötti létszámmal, a közép-méretűek kategóriájába tartoznak. Profiljukat tekintve termelő (gép- és autóalkatrész-, építőanyag-, egyedi műszer-gyártás, élelmiszer-előállítás, fa-, gumifeldolgozás) és szolgáltató (közüzemi, mint gáz-, villamos energia-, víz- és hő-szolgáltatás, híradástechnika, nyomdaipar, kereskedelem) vállalkozások. Korábban kevés kivétellel állami tulajdonú magyar vállalatok voltak, a privatizáció során teljesen vagy részlegesen külföldi tulajdonba kerültek, ahol a tulajdonos a menedzsmentbe külföldi delegáltakat küldött. (Ilyenek voltak például a Hauni-Sophiana, a Délhús, a DDGÁZ, a dohánygyár). Kiseb részükben külföldi tulajdonos létesített vállalkozást (Pfannenschwarz)

## Felhasznált irodalom:

- Arts, W. – Hagenars, J. – Halman, L. (2003): The cultural Diversity of European Unity. Brill. Leiden – Boston
- Bakacsi Gy. – Takács S. (1998): Honnan – hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. *Vezetéstudomány XXIX.* 2. pp. 15–22.
- Bakacsi Gy. – Takács S. – Karácsonyi A. – Imrek V. (2002): Eastern European cluster: Tradition and transition. In: *Journal of World Business* 37 (2002) pp. 69–80
- Bakacsi Gy. (2006): Kultúra és gazda(g)ság – a gazdasági fejlődés és fejlettség és a GLOBE kultúraváltozónak összefüggései. In: *Menedzsmentkonferencia 2006. Tanulmánykötet, Pannoon Egyetem, Veszprém*
- Borgulya Iné – Bencze V. – Kiss T. (1996): A kis- és középméretű vállalatok értékrendje, stratégiai magatartása. In: *Marketing & Menedzsment* 6. szám pp. 30–38.
- Borgulya Iné (1999): Sztereotípiák, előítéletek és a kultúra-közi kommunikáció. In: *Marketing & Menedzsment* 5. szám pp. 44–46.
- Borgulya Iné (2000): A magyar menedzserek és az interkulturális feladatok. OTKA – kutatási beszámoló. Pécs, PTE KTK

- Borgulya Á.* (2003): Hungary as a site: Intercultural Aspects. In: Löhdorf, H. (ed.): The Cutting Edge. HTW, Chur pp. 43–51.
- Brück, F. – Kainzbauer A.* (2000): Cultural Standards Austria –Hungary. In: Journal of Cross cultural Competence & Management. IKO Verlag, Frankfurt pp. 73–103.
- Danis, W.M. – Parkhe, A.* (2002): Hungarian-Western Partnerships: A Grounded Theoretical Model of Integration Process and Outcomes. In: Journal of International Business Studies. 33. 3. Quarter, pp. 423–455.
- Derjanecz Á.* (2000): Kelet–nyugati kooperációk Európában. Vezetéstudomány 11. szám pp. 19–24.
- Dobrai-Sümegei K.* (2005): Knowledge Oriented Organizational Culture and Managing Organizational Knowledge. Proceedings of the Conference on “Intercultural Knowledge Management. Challenges of Eastern and Western Europe” (Wirtschaftsuniversität Wien, November 2005). In print
- Fink, G. – Meierewert, S.* (2004): Issues of time in international, intercultural management: East and Central Europe from the perspective of Austrian managers. In: JEEMS 1/ 2004 pp. 61–84.
- Gaál Z. – Pfohl, H-Ch. – Szabó L. – Elbert, R.* (2004): A vállalati kultúra hatása a Magyarországon működő magyar – német transznacionális vállalatok vezetési rendszerének sikerére. In: Vezetéstudomány XXXV. évf. 11. szám pp. 18–34.
- Gaál Z. – Szabó L.* (2006): IMAGINE. Investigation of Management Performance in International Enterprises. In: Menedzsmentkonferencia 2006. Tanulmánykötet. Pannon egyetem, Veszprém, pp. 51–59.
- Halman, L.* (2003): The European Values Study: A Third Wave. Tilburg. EVS, WORC, Tilburg University
- Harris, Ph.R. – Moran, R.T.* (1996): Managing Cultural Differences. (Fourth Edition) Gulf Publishing Company, Houston, London
- Heidrich B.* (1997): A vállalati kultúra magyar sajátosságairól. In: Vezetéstudomány. 4. szám. pp. 9–17.
- Heidrich B.* (1998): A szervezeti kultúra változásáról és a vezetés kérdéseiről. In: Vezetéstudomány 1. szám pp. 1–10.
- Hofmeister-Tóth Á. – A. Kainzbauer – F. Brück – Neulinger Á.* (2005): Kulturális értékek, kulturális dimenziók és kulturális standardok. In: Vezetéstudomány XXXVI. évf. 2. szám pp. 2–15.
- Hofstede, G.* (1980): Culture’s Consequences: International Differences in Work-related Values. Sage, Beverly Hills, Calif.
- House, R.* (1998): A brief history of GLOBE. In: Journal of Managerial Psychology. Vol. 13.Nr.3/4. pp. 230–240.
- House, R. – Javidan, M. – Hanges, P. – Dorfman, P.* (2002): Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. In: Journal of World Business 37 (2002) pp. 3–10.
- ITIM* (1996) 5-D Pocket Guide. Institute For Training In Intercultural Management Den Haag
- Jarjabka Á.* (1999): A szervezeti kultúra tipologizálása tárgyalási és döntési stílus alapján. In: Gazdaság – Vállalkozás – Vezetés 3. szám pp. 43–48.
- Kainzbauer, A. – Brück, F.* (2000): Cultural Standards Austria – Hungary. In: Journal of Cross-Cultural Competence & Management. 2/2000 IKO-Verlag, Frankfurt pp. 73–96.
- Primecz H. – Soós Á.* (2000): Kulturális különbségek és kultúrák közötti együttműködés vizsgálata egy Magyarországon működő multinacionális és egy magyar vállalatnál kismintás kérdőíves lekérdés alapján. In: Vezetéstudomány XXXI. évf. 6. szám pp. 35–48.
- Schroll-Machl S. – Novy I.* (2003): Tschechische und deutsche Kulturstandards in der Wirtschaftskooperation. Firmenkultur, Goethe-Institut Prag, pp. 7–24.
- Szalai Gy.* (2002): Arbeit und Kommunikation in deutsch – ungarischen Teams. Goethe Institut – Deutsch-Ungarische Industrie- und Handelskammer, Budapest
- Szalay Gy.* (2005): Arbeit und Kommunikation in deutsch-ungarischen Teams. In: Borgulya Á. (Ed.): The Enlarged EU: Cross-Cultural and Communications Aspects. PTE KTK, Pécs pp. 23–43.
- Szárász E.* (2004): Die ungarischen Manager mit den Augen ihrer österreichischen Geschäftspartner. In: Borgulya Á. (Szerk.): Kultúraközi, szakmai és szervezeti kommunikáció. PTE KTK, Pécs pp. 29–37.
- Thomas A.* (1988): Interkulturelles Lernen im Schüleraustausch, SSIP-Bulletin, 58, Breitenbach, Saarbrücken
- Thomas, A.* (1993): Kulturvergleichende Psychologie. Hofgreffe, Göttingen
- Thomas A.* (1996): Psychologie interkulturellen Handelns. Hofgreffe, Göttingen
- Topcu K.* (2005): A kultúrástandard módszer mint az interkulturális kooperációk elemzésének egyedi eszköze. In: Vezetéstudomány XXXVI. évf. 10. szám pp. 2–17.
- Trompenaars, F.* (1993): Riding the Waves of Culture. Nicholas Brealey Publ. London
- Varga K.* (1983): Szervezeti kultúránk koordinátái. Ergonómia, 3, pp. 21–38.

Cikk beérkezett: 2007. 3. hó  
Lektor vélemény alapján átdolgozva: 2007. 4. hó

SIKLÓSI ÁRPÁD

# A VÁLLALATI KORMÁNYZÁS GYAKORLATA A MAGYARORSZÁGI GYÓGYSZERIPARI TÁRSASÁGOKNÁL

A szerző dolgozatában a magyarországi gyógyszeripari cégek vállalati kormányzási gyakorlatát vizsgálta egy németországi kérdőív segítségével végzett felmérés alapján. A felmérés a vállalatok tulajdonosi szerkezetét, a menedzsment és a vezető testületek (igazgatóság és felügyelőbizottság) összetételét, működését, szerepét és a társaság működtetésére gyakorolt hatását vizsgálta. Emellett a kérdőív egy külön fejezetben kitért a vállalati működés egyéb érintetteinek befolyására is. A felmérés eredményeinek összegzéseként összegyűjtötte azokat a jellemzőket, amelyek a kapott válaszok tanúsága szerint általában igazak a magyarországi gyógyszeripari társaságok kormányzási gyakorlatára.

*Kulcsszavak:* vállalati kormányzás, corporate governance, gyógyszeripar

A vállalati kormányzás (*corporate governance*) a vezetéstudomány viszonylag új területe, amely az utóbbi években egyre inkább az érdeklődés középpontjába került. A témával foglalkozó tanulmányok száma megsokszorozódott az elmúlt másfél évtizedben, és számos ajánlás is született a vállalatok kormányzási gyakorlatára vonatkozóan.

A magyarországi vállalatok kormányzási gyakorlatával eddig kevés kutatás foglalkozott. Ráadásul a kormányzást befolyásoló tényezők jelentős változásokon mentek keresztül a rendszerváltozás óta, így valószínűsíthető, hogy a társaságirányítási gyakorlat is sokat változott ez idő alatt. A privatizáció, a tulajdonosi struktúra átalakulása, a piacok megnyitása, új vezetési megoldások elterjedése, újszerű vállalati kultúrák kialakulása, a szabályozási környezet változásai, a német és az angolszász befolyás erősödése mind ezt a feltételezést támasztják alá. És a változások még napjainkban is folytatódnak, hiszen a Budapesti Értéktőzsde csupán három éve fogalmazta meg Felelős Vállalatirányítási Ajánlásait, és a gazdasági társaságokról szóló új törvény, amely alapvetően befolyásolja a vállalati kormányzás gyakorlatát, 2006. július 1-jén lépett életbe.

Mindezek miatt a vállalati kormányzás magyar gyakorlatának kutatása nagyon aktuális és szükségszerű. Ezzel a dolgozattal ehhez a kutatáshoz szeretnék

hozzájárulni. Ugyanakkor az általam végzett felmérés a magyar gazdaságnak csupán egy szűk szeletével, a gyógyszeriparral foglalkozik, s azon belül is csak néhány vállalatot érint. Ennek az is az oka, hogy a témából adódóan leginkább a részvénytársaságok kormányzási módszerei relevánsak a kutatás szempontjából, s ez a társasági forma Magyarországon – nem csak a gyógyszeriparban – sokkal kevésbé elterjedt, mint más formák. Azért a gyógyszeriparra esett a választásom, mert ennek az iparágaknak nagy hagyományai vannak hazánkban, és ebben a szektorban több nagyméretű és sikeres társaság is tevékenykedik. Ennek megfelelően dolgozatom középpontjában a magyarországi gyógyszeripari társaságok kormányzási módszereinek vizsgálata áll.

A felmérés eredményeinek ismertetésén túl megpróbálom összegezni a vállalatokra általában jellemző módszereket és megoldásokat, és megtalálni a felmérés során tapasztalt eltérések magyarázatát. Mindezek alapján dolgozatom végén megkísérlem összefoglalni azokat a tényezőket, amelyek leginkább befolyásolják egy vállalat kormányzási gyakorlatát.

## Vállalati kormányzás

A vállalati kormányzás (*corporate governance*) igen tág fogalom, mely számos gazdasági jelenséget

érint. Ennek megfelelően az elmúlt években sok, egyes esetekben egymástól jelentősen eltérő definíció született a témában.<sup>1</sup> A különbségek többnyire abból adódnak, hogy az egyes meghatározások más és más oldalról közelítik meg a kérdést, azaz a társaságirányítás különböző aspektusait hangsúlyozzák. A későbbiekben bemutatott kutatás logikájának megfelelően a vállalati kormányzás fogalmát a következőképpen értelmezem:

*A vállalati kormányzás a gazdasági társaságok olyan irányítási mechanizmusa, ahol a döntési jogkörök, a hatalom és a felelősség – meghatározott szabályok szerint – megoszlik egyrészt a kormányzó testületek között, másrészt a testületeken belül a testületi tagok közt; s amely mechanizmust – a kormányzó testületeken és tagjaikon kívül – egyéb érintettek (stakeholder) is befolyásolhatnak.*

A definíció nem szűkíti le explicit módon a gazdasági társaságok vizsgálandó körét. Ennek oka az, hogy nem lehet élesen elhatárolni egymástól egyéb jellemzőik alapján a kormányzási eszközöket és módszereket alkalmazó és nem alkalmazó vállalatokat. A mechanizmus komplexitása miatt azonban azt mondhatjuk, hogy minél nagyobb és összetettebb egy vállalat, minél bonyolultabb a tulajdonosi struktúrája, minél nagyobb gazdasági súllyal rendelkezik stb., annál inkább indokolt és szükségszerű a társaságirányítási eszközök és módszerek alkalmazása. A magyar törvényi szabályozást tekintve leginkább a korlátolt felelősségű társaságok (kft.) és a – zártkörűen vagy nyilvánosan működő – részvénytársaságok (rt.) vezetésére igazak a corporate governance jellemzői. Kutatásom ezeken belül is a valószínűleg legösszetettebb társaságirányítási rendszerrel rendelkező részvénytársaságok egy csoportjára koncentrálok.

A fenti meghatározásnak megfelelően kutatásomban – a felhasznált kérdőív struktúráját követve – elsődlegesen a vállalat (konkrétan a részvénytársaság) irányításához szorosan kötődő aktorok – a tulajdonosok (közgyűlés), a tulajdonosok megbízottjai (igazgatóság és felügyelőbizottság), valamint a vállalati felsővezetők (menedzsment) – szerepét vizsgálom. Az egyéb érintettek (a munkavállalók, a vásárlók, a beszállítók, a bankok, az állam, a társadalom stb.) hatását kevésbé hangsúlyosan tárgyalom.

## A vállalati kormányzás gyakorlata a magyarországi gyógyszeripari társaságoknál

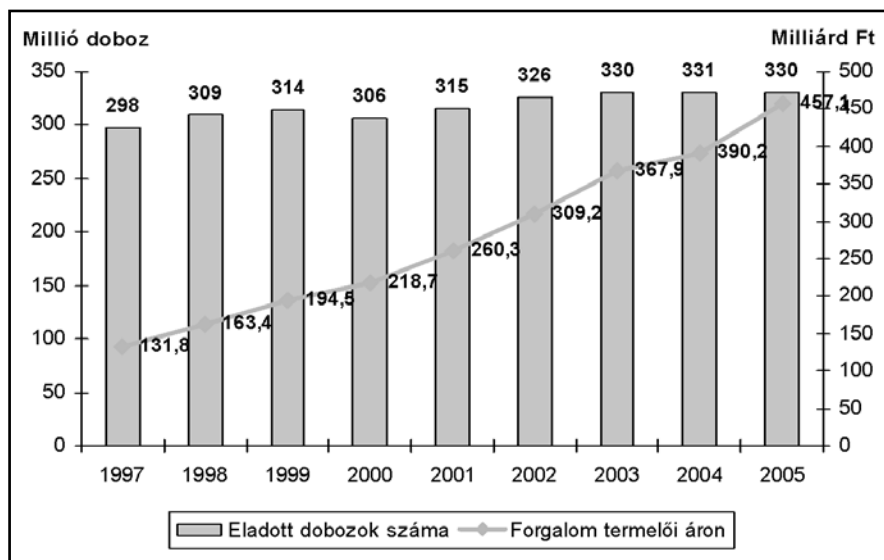
Az alábbiakban tehát egy kérdőíves felmérés eredményeit mutatom be, amelyet a magyarországi, részvénytársasági formában működő gyógyszeripari cégek körében végeztem. Az eredmények ismertetése mellett kitérek a kutatás háttérére, a vizsgált vállalatok kiválasztásának szempontjaira is, de mindezek előtt a magyar gyógyszeripar rövid bemutatása következik.

### A magyar gyógyszeripar számokban

A hazai gyógyszerpiac 2005-ös forgalma termelői áron 457,1 milliárd forintot tett ki. A piac termelői áron számított forgalma az elmúlt években dinamikusan

1. ábra

A magyar gyógyszerpiac fejlődése az eladott dobozok száma és a termelői áron számított forgalom szerint<sup>2</sup>



nőtt, míg az eladott dobozok száma alig változott. Termelői áron számítva a forgalom közel 84%-át gyógyszerárakban realizálták, míg a fennmaradó 16% kórházi felhasználásra került (1. ábra).

A hazai piac első húsz szereplője közt valamennyi nagy magyar gyógyszergyártó megtalálható, és az első húsz termék közül is többet Magyarországon gyártanak. Néhány évvel ezelőtt még a Richter Gedeon és az Egis rendelkeztek a legnagyobb piaci részesedéssel, de az utóbbi egy-két évben megváltozott a vezető vállalatok sorrendje. Ebben szerepet játszott az is, hogy még az elmúlt években is történtek jelentős változások az egyes vállalatok tulajdonosi szerkezetében. Az egyik ilyen fontos változás, hogy a Sanofi, amely 1997-től a Chinoin részvényeinek több mint 99%-át birtokol-

ja, 1999-ben összeolvadt a Synthélabóval, s a francia vállalatcsoport 2001-ben Magyarországon létrehozta a Sanofi-Synthélabo Rt.-t. A Sanofi-Synthélabo 2005-ben fuzionált az Aventisszel, s így francia központtal megszületett az Európában első, a világon harmadik legnagyobb gyógyszeripari csoport<sup>3</sup>. Így Magyarországon is a sanofi-aventis (Chinoïn) vette át a piacvezető szerepet. Szintén jelentős változás, hogy az izraeli TEVA, amely a '90-es évek második felében 99% feletti részesedést szerzett a debreceni Biogal gyógyszergyárban, 2000-ben a HUMAN tulajdonosa is lett. A vállalatok 2005. január elseje óta TEVA közös családnév alatt működnek<sup>4</sup>. Vannak olyan vállalatok is, amelyek sorsa valószínűleg még mindig nem dőlt el véglegesen. A Tiszavasváriban működő ICN Magyarország Rt.-t (korábbi Alkaloida) 2005-ben az indiai Sun Pharmaceutical Industries Ltd vásárolta meg a Valeant Pharmaceuticals International-től (korábbi ICN Pharmaceuticals)<sup>5</sup>. A 90-es években nagy sikereket elért Pharmavit sorsa – amely később a Bristol-Myers Squibb tulajdonába került – szintén kérdéses.

Ezeknek az átalakulásoknak és a piaci változásoknak köszönhetően tehát a piacvezető vállalatok sorrendje az utóbbi években is változott. Különböző sorrendet kaphatunk aszerint is, hogy a forgalmat vagy az eladott dobozok számát vesszük figyelembe. Az utóbbi osztályozás a magyar vállalatoknak kedvez. Az 1. táblázat a 2005-ös termelői áron számított forgalom alapján rangsorolja a társaságokat (2. táblázat).

1. táblázat

**A hazai gyógyszerpiac vezető vállalatai 2005-ben<sup>6</sup>**

Piacvezető vállalatok	Forgalom termelői áron (millió Ft)	Piaci részesedés (%)
Teljes piac	457 156	100,00
1. SANOFI-AVENTIS	45 481	9,95
2. NOVARTIS	36 955	8,08
3. RICHTER GEDEON	34 754	7,60
4. EGIS	30 087	6,58
5. PFIZER	29 212	6,39
6. TEVA	25 951	5,68
7. ROCHE	20 166	4,41
8. ASTRAZENECA	19 461	4,26
9. GLAXOSMITHKLINE	17 945	3,93
10. MERCK SHARP DOHME	16 563	3,62

2005-ben a vény nélkül kapható (OTC – over-the-counter) gyógyszerek termelői áron számított forgalma a teljes piac 12,8%-át tette ki (52 milliárd Ft). Ez az

arány az elmúlt években viszonylag stabilnak mondható. Ugyanakkor a vény nélkül kapható gyógyszerek száma jelentősen nőtt a rendszerváltozást követően. Míg 1990-ben 134 gyógyszert lehetett kapni vény nélkül (az összes forgalmazott gyógyszer 11%-a), addig 2000-ben már 764 OTC-termék volt forgalomban (az összes forgalmazott gyógyszer 18,5%-a)<sup>7</sup>. A vezető OTC-termékek 2005-ben: az Algopyrin<sup>8</sup> (gyártó: sanofi-aventis), a Béres Csepp (Béres), a Neo Citran (Novartis), az Aspirin (Bayer) és az Astrix (TEVA)<sup>8</sup>. A vezető gyógyszeripari vállalatok többnyire az OTC<sup>9</sup>-piacon is jelen vannak, de olyan társaság is van, amely kifejezetten erre a piacra specializálódott. 2005-ben az OTC<sup>10</sup>-piac tíz vezető vállalata a 2. táblázatban látható.

2. táblázat

**A magyar OTC piac vezető vállalatai, 2005**

Vállalat	OTC piaci részesedés (%)
1. SANOFI-AVENTIS	18,2
2. NOVARTIS	10,1
3. BAYER	9,5
4. TEVA	7,9
5. EGIS	4,4
6. BÉRES	4,2
7. GLAXOSMITHKLINE	3,5
8. BERLIN-CH/MENARINI	3,5
9. RICHTER GEDEON	3,4
10. WYETH	2,4

A hazai értékesítés mellett több magyarországi gyógyszergyár folytat exporttevékenységet is. Ennek megfelelően ismét egy eltérő rangsort kapunk, ha a vállalatok teljes tevékenységének eredményét vizsgáljuk. A 3. táblázat Magyarország legnagyobb 200 vállalata közt szereplő gyógyszeripari cégek néhány adatát tartalmazza (3. táblázat).

**A kutatás háttere**

Kutatásom során Magyarországon működő gyógyszeripari cégek vállalati kormányzási gyakorlatát vizsgáltam. A felmérésre 2006 márciusában és áprilisában került sor egy kérdőív segítségével.

**A kérdőív**

A felmérés során használt kérdőív a németországi Chemnitz-i Egyetem angol nyelvű kérdőívén alapul. Az eredeti kérdőívet Angyal Ádám és Csanda Júlia a magyarországi körülményeknek megfelelően egy pon-

3. táblázat

**Magyarország legnagyobb 200 vállalata közt  
szereplő gyógyszeripari cégek  
néhány fontos adata 2004-re vonatkozóan**

Rang-sor	Társaság neve	Értékesítés nettó árbevétele (millió Ft)	Export-értékesítés (millió Ft)
40.	Richter Gedeon Vegyészeti Gyár Rt.	121 593	85 944
48.	Chinoin Gyógyszer és Vegyészeti Termékek Gyára Rt.	90 797	64 566
50.	TEVA Gyógyszergyár Rt.	86 029	72 779
67.	Egis Gyógyszergyár Rt.	66 108	39 117
148.	Novartis Hungária Kft.	30 003	377
165.	Roche Magyarország Kft.	27 127	4 095
185.	Pfizer Gyógyszerkereskedelmi Kft.	24 537	–
189.	GlaxoSmithKline Kft.	24 333	5 684

Rang-sor	Társaság neve	Átlagos statisztikai létszám (fő)	Saját tőke
40.	Richter Gedeon Vegyészeti Gyár Rt.	5 542	198 943
48.	Chinoin Gyógyszer és Vegyészeti Termékek Gyára Rt.	2 046	75 582
50.	TEVA Gyógyszergyár Rt.	1 177	152 347
67.	Egis Gyógyszergyár Rt.	2 754	73 891
148.	Novartis Hungária Kft.	215	1 553
165.	Roche Magyarország Kft.	142	2 406
185.	Pfizer Gyógyszerkereskedelmi Kft.	287	1 938
189.	GlaxoSmithKline Kft.	235	7 588

ton módosították, ugyanis abban vezető testületként csak a felügyelőbizottság szerepelt, ezért pótlólag felvették az igazgatóságot ugyanazokkal a kérdésekkel, amelyek az eredeti kérdőívben a felügyelőbizottságra vonatkoztak<sup>11</sup>. A német és a magyar törvényi szabályozás és kormányzási rendszer közti különbségeknek köszönhetően, és a kérdőív módosításának következtében a felmérés során használt kérdőív egyes kérdései nincsenek összhangban a magyar modellel. Ugyanakkor a feltett kérdések azonossága lehetővé teszi a nemzetközi összehasonlítást.

Az Angyal Ádám és Csanda Júlia által véglegesített angol nyelvű kérdőívet fordítottam le magyarra, s ezzel kerestem meg a vállalatokat. A kérdőív hat részből áll.

Az első általános kérdésekkel foglalkozik, a második a vállalat tulajdonosi struktúrájára, a harmadik a társaság felsővezetésére, a negyedik az igazgatóságra, az ötödik a felügyelőbizottságra vonatkozik. A hatodik rész a vállalat egyéb érintettekhez fűződő viszonyát vizsgálja.

#### *A vizsgálandó vállalatok és a felmérés*

A kutatás kezdetén, a megkeresendő vállalatok kiválasztásánál, több szempontot is figyelembe vettem. A vállalat tevékenységét tekintve a *humángyógyszer-gyártással* foglalkozó társaságokra koncentráltam. Nem foglalkoztam tehát a gyógyszeriparhoz kötődő, de ahhoz nem tartozó gyógyszer-nagykereskedelmi vállalatokkal (pl. Hungaropharma Gyógyszerkereskedelmi Rt., Medimpex Gyógyszer-nagykereskedelmi Rt.) és biotechnológiai társaságokkal (pl. Solvo Biotechnology Inc., ComGenex Inc.). Emellett kutatásom nem terjedt ki az állatgyógyászati vállalatokra sem (pl. Phylaxia Pharma Rt., CEVA-Phylaxia Rt.).

A második – és talán legfontosabb – szempont az volt, hogy a felmérésben részt vevő vállalatnak részvénytársasági formában kell működnie. Ez két okból lényeges. Egyrészt – a törvényi szabályozásnak is köszönhetően – a vállalati kormányzás jellegzetességei ennél a társasági formánál figyelhetők meg leginkább. Természetesen más társasági formák esetében is találkozhatunk a vállalati kormányzás jellemző testületeivel, de mivel a törvény ezt nem teszi kötelezővé, így többnyire az egyszerűség kedvéért eltekintenek ezek alkalmazásától. A külföldi tulajdonosok esetében sokszor az tapasztalható, hogy magyarországi leányvállalatukat inkább kft. formában működtetik éppen annak érdekében, hogy az adott vállalat társaságirányítási rendszere egyszerűbb lehessen<sup>13</sup>. A második ok az, hogy a kérdőív legtöbb kérdése egyértelműen részvénytársaságokra vonatkozik, azaz más társasági formákkal nincsen összhangban.

Ez a szempont rögtön jelentősen leszűkítette a vállalatok körét, hiszen a gyógyszeripari cégek esetében is a külföldi anyacég által alapított magyarországi leányvállalat többnyire kft. formában működik. Sőt arra is volt példa, hogy egy korábban részvénytársasági formában működő magyar gyógyszergyárat az új (külföldi) tulajdonos kft.-vé alakított át (Pharmavit). A 3. táblázatból az is látszik, hogy Magyarország 200 legnagyobb vállalata közt szereplő nyolc gyógyszeripari cég közül négy (Novartis, Roche, Pfizer, GlaxoSmithKline) kft. formában működik. Mind a négy társaság külföldi cég által alapított leányvállalat.

A kiválasztás harmadik szempontja az volt, hogy a felmérésnek lehetőség szerint le kell fednie az összes tőzsdén jelenlévő, humángyógyszer-gyártással foglal-

kozó társaságot. Ez azért szükségszerű (vagy célszerű), mert a nyilvánosan működő részvénytársaságok rendelkeznek a legösszetettebb társaságirányítási rendszerrel – többek között azért, mert rájuk vonatkozik a legtöbb szabály (törvényi szabályozás, Felelős Vállalatirányítási Ajánlások). Emellett ezekről a társaságokról lehet a legtöbb információt beszerezni az interneten vagy egyéb forrásból. Ugyanakkor – eredeti tervemmel ellentétben – nem akartam kizárólag erre a csoportra leszkütni a vizsgálandó vállalatok körét, mivel a magyar tőzsdén nagyon kevés vállalat van jelen. A Budapesti Értéktőzsdén csupán négy gyógyszeripari társaság részvényeit jegyzik. Ez a négy vállalat a Richter Gedeon Rt., az Egis Rt., a HUMET Rt. és a Phylaxia Pharma Rt. Ezek közül a Phylaxia Pharma állatgyógyászati célokra gyárt gyógyszereket és egyéb készítményeket, tehát csak az első három társaság felel meg a kiválasztás kritériumainak.

Az utolsó szempont a vállalat mérete, piaci pozíciója és ismertsége volt. Ez a kritérium azonban „másodlagosnak” mondható, mivel ez alapján csak bekerülni lehetett a vizsgálati körbe, kiesni nem. Ez a gyakorlatban annyit jelent, hogy ezt a szempontot csak abban az esetben vettem figyelembe, ha a vállalat nem felelt meg az előző kritériumnak, azaz nem nyilvánosan működő részvénytársaság.

Az értékesítés nettó árbevétele alapján a négy legnagyobb gyógyszeripari társaság a Richter, a Chinoin, a TEVA és az Egis. A magyar piacon elért piaci részesedés alapján is mind a négy vállalat előkelő pozíciót foglal el (lásd 1. táblázat – a Chinoin a sanofi-aventis vállalatcsoport része, ezért annak neve alatt szerepel a táblázatban). Azt is meg kell jegyezni, hogy ezen a négy társaságon kívül sem a magyar piac első húsz szereplője között, sem Magyarország kétszáz legnagyobb vállalkozása között nem szerepel humángyógygyártással foglalkozó, részvénytársasági formában működő vállalat. Ez a négy társaság a magyar OTC-piac első tíz szereplője közt is megtalálható (lásd 2. táblázat). Ugyanakkor az OTC-piac tíz vezető vállalata közt szerepel egy ötödik részvénytársaság is: a Béres Rt. A Béres a teljes magyar gyógyszerpiacot tekintve nem rendelkezik jelentős piaci részesedéssel, és egyéb mutatók alapján is (árbevétel, foglalkoztatottak száma, saját tőke stb.) a korábban említett társaságoknál jóval kisebb, de az OTC-piacon 2005-ben a hatodik legnagyobb részesedést mondhatta magáénak, és a társaság neve a fogyasztók körében is jól ismert.

A fenti kritériumoknak végül összesen hat vállalat felelt meg. Vannak olyan szempontok, amelyek alapján ez a csoport sem tekinthető homogénnek (pl. nyilvános – zárt rt.; vényköteles (Rx) – OTC-termékek; originális

– generikus gyógyszerek), de véleményem szerint a kutatás központi témáját – a vállalati kormányzás gyakorlatát – jól lehet vizsgálni az általam meghatározott kritériumok alapján kiválasztott vállalatoknál. Ugyanakkor azt is szem előtt kell tartani, hogy a most említett különbségek a vállalatok társaságirányítási gyakorlata között tapasztalható eltérések egy részét is magyarázhatják.

A fenti kritériumoknak tehát a következő hat vállalat felelt meg:

- Az összes kritériumnak megfelelt a **Richter Gedeon Rt.**, amely Magyarország legnagyobb, és egyik legismertebb gyógyszergyára. A magyar piacon sokáig piacvezető pozíciót töltött be, de ma is az első között szerepel. Vényköteles és vény nélkül kapható termékeket egyaránt gyárt. A Richter számos originális gyógyszert fejlesztett ki, de generikus készítményeket is gyárt. A társaság jelen van a Budapesti Értéktőzsdén.
- A másik olyan vállalat, amely minden kritériumnak megfelelt, az **Egis Rt.** Az Egis sokáig a második magyar gyógyszergyár volt mind méretét, mind piaci pozícióját tekintve. 2005-ben a negyedik legnagyobb magyar gyógyszergyár, a negyedik legnagyobb piaci részesedéssel. A Richterhez hasonlóan az Egis is egyaránt foglalkozik Rx- és OTC-termékek előállításával is, és a számos saját originális gyógyszer mellett generikumokat is gyárt. Az Egis részvényeit is jegyzik a BÉT-en.
- A **Chinoin Rt.** a sanofi-aventis csoport része. A francia központú sanofi-aventis vállalatcsoporthoz két magyarországi vállalat tartozik: a gyógyszermarketinggel és értékesítéssel foglalkozó sanofi-aventis és a kutatás-fejlesztéssel, vegyipari tevékenységgel és gyógyszergyártással foglalkozó Chinoin. A Chinoin zártkörűen működő részvénytársaság, de Magyarország második legnagyobb gyógyszergyára, és a sanofi-aventis csoport a teljes magyar gyógyszerpiacot és az OTC-piacot tekintve is az első helyen áll. Emellett a Chinoin Rt. – az előző vállalatokhoz hasonlóan – jól ismert a fogyasztók körében is. Originális és generikus kutató- és fejlesztőmunkát egyaránt folytat a vállalat.
- A **TEVA Gyógyszergyár Rt.** Magyarország harmadik legnagyobb gyógyszergyára. A fogyasztók körében valószínűleg kevésbé ismerős a vállalat neve, de ez a megállapítás biztosan nem igaz a termékeire (pl. Naksol, Irix, Elmex, Bilobil). Ez annak köszönhető, hogy a TEVA Gyógyszergyár Rt. a korábbi debreceni Biogal és gödöllői HUMAN gyógyszergyárak megvásárlásával jött létre, és csupán 2005. január elseje óta működik e név alatt. A TEVA zártkörűen működő részvénytársaság, amely a teljes magyar gyógyszer-

piacon a hatodik, az OTC-piacon a negyedik, a kórházak felé történő értékesítést tekintve pedig az első helyen áll. A TEVA – az eddig bemutatott vállalatokkal ellentétben – elsősorban a generikus termékek gyártására és forgalmazására koncentrált.

- **A Béres Gyógyszergyár Rt.** OTC-termékek – azon belül is elsősorban egészségmegőrző készítmények – gyártására specializálódott. A Béres Gyógyszergyár egy zártkörűen működő részvénytársaság, amely jóval kisebb, mint a fentebb bemutatott négy társaság, de – ahogy azt fentebb is említettem – az OTC-piacon a hatodik helyen áll, és emellett az ország egyik legismertebb vállalata. Legfontosabb termékük – amely miatt megalakult a vállalat – a Béres Csepp, amely az OTC-piac második legnagyobb forgalmú készítménye.
- A hatodik vállalat a **HUMET Rt.** A HUMET Rt. a Béres Gyógyszergyárnál is jóval kisebb, és valószínűleg a fogyasztók közül is kevesen ismerik. Ugyanakkor részvényeit jegyzi a Budapesti Értéktőzsdén, ezért mindenképp a vizsgálandó vállalatok köréhez tartozik. A HUMET vény nélkül kapható gyógyhatású készítményeket és azok hatóanyagait gyártja. A Béres Rt.-hez hasonlóan egy saját fejlesztésű, nyomelemekkel dúsított gyógyhatású készítmény (HUMET-R) köré szerveződött a vállalat.

A kritériumoknak még egy hetedik társaság, az ICN Magyarország Rt. is megfelelt volna. Azonban – valószínűleg a 2005-ben történt tulajdonosváltásnak köszönhetően – nem sikerült naprakész információkat szerezni erről a vállalatról, és az is kérdéses, hogy a változások után a gyógyszergyár milyen formában működik tovább.

A felmérés során tehát a fent említett hat vállalatot kerestem meg a kérdőívvel, első körben e-mailen keresztül. Ekkor csupán egy válasz érkezett. A kapcsolatfelvételt nehezítette, hogy több esetben a rendelkezésre álló információforrások sem közvetlen e-mail címetek, sem közvetlen telefonszámokat nem tartalmaztak, és azt is nehéz volt kideríteni, hogy kit kereshetek az ügyvel kapcsolatban. A nyilvánosan működő részvénytársaságok esetében ebből a szempontból valamelyest könnyebb volt a helyzet, hiszen az általuk üzemeltetett honlapok széles körű információkkal szolgáltak. Második körben telefonon próbáltam felvenni a kapcsolatot a társaságokkal, ami többnyire sikerült is. Az egyik vállalat esetében, egy személyes interjú keretében, közösen töltöttük ki a kérdőívet. További két társaság – többszöri megkeresést követően – elektronikus formában küldte vissza a kitöltött kérdőívet. Az egyik cégtől, sajnos semmilyen választ nem kaptam, és nem sikerült senkivel se beszélnem.

Az utolsó vállalat úgy ítélte meg, hogy a kérdőív egyes kérdései túlságosan bizalmas információkra kérdez rá, ezért végül nem töltötte ki azt. A végeredmény tehát négy kitöltött kérdőív a hatból, ami kétharmados válaszadási arány.

### *A kérdőívek kiértékelése<sup>7</sup>*

Az alábbiakban a kitöltött kérdőívek alapján fogom értékelni és elemezni a vállalatok kormányzási gyakorlatát. Azoknál a társaságoknál, ahonnan nem kaptam válaszokat, megpróbálom ezeket pótolni a szabadon hozzáférhető információk segítségével (pl. vállalati honlapok). Természetesen ilyen módon a kérdőívnek csak bizonyos kérdéseit tudom megválaszolni, ezért az elemzés során jelölni fogom, hogy egy adott fejezet hány társaság adataira épül. Az elemzés során azoknál a pontoknál, amelyek bizalmas információkat érintenek, a válaszokat a vállalatokra való hivatkozás nélkül kezelem. Azoknál a kérdéseknél, amelyek esetében az információ mindenki számára szabadon hozzáférhető, és ahol ez segíti a pontosabb kép kialakítását, ott külön-külön, vállalatonként is kitérek a válaszokra.

A kérdőíveket többnyire PR-feladatokat ellátó személy töltötte ki (kommunikációs vezető, befektetői kapcsolattartó, PR-munkatárs), egy esetben pedig az igazgatóság elnöke. A kérdőívek kiértékelése során többször találkoztam azzal a problémával, hogy a kitöltő nem pontosan tudta, hogy mire vonatkozik a kérdés. Sajnos ebben szerepet játszhatott a kérdőív korábban már említett, a német és a magyar kormányzási rendszer eltéréseiből adódó pontatlansága is. Ugyanakkor az is okozhatta, hogy a kitöltő – munkaköréből adódóan – nem feltétlenül ismerte a vállalat vezető testületeit, illetve társaságirányítási gyakorlatát. Azokon a helyeken, ahol a válasz egyértelműen eltér a valóságtól, ott megpróbálom ezeket korrigálni, amennyiben más forrásból elérhető az információ. Azonban azt is szem előtt kell tartani, hogy mindezeknek köszönhetően a bemutatott információk és a rájuk támaszkodó megállapítások torzulhatnak.

### *Általános kérdések*

A magyar gyógyszeripar nagy hagyományokkal rendelkezik, és ezt a kérdőívek is igazolták. Ugyanis a hat vállalat közül négynek a története a XX. század elején kezdődött. A Richter Gedeont alapították a legkorábban, 1901-ben, majd a Chinoin jogelődje, az Alka következett 1910-ben. A TEVA Gyógyszergyár Rt. története 1912-ben kezdődött, ugyanis ebben az évben alapították a Rexet, a Biogal jogelődjét, és ugyancsak ebben az évben alakult meg a Phylaxia, amelyből 1954-ben vált ki a HUMAN. 2005. január elseje óta a Biogal

és a HUMAN közös neve TEVA. Az Egis jogelődjét, a Dr. Wandert 1913-ban alapították.

A fenti vállalatoktól nemcsak méretben, hanem működésben és termékinálatban is jelentősen eltérő Béres és HUMET története is nagymértékben különbözik az eddigiektől. Mindkettő egy saját kifejlesztésű gyógyhatású készítmény előállítására és forgalmazására jött létre. A HUMET jogelődjét 1983-ban, a Bérest 1989-ben alapították.

Értelemszerűen a vállalatok fő profilja mind a hat esetben a humángyógyszer-gyártás, bár a válaszok közt más megnevezések is szerepelnek (gyógyszeripar, vegyipar, gyógyszeralapanyag-gyártás). Az egyes társaságok profilja közt meglévő azonosságokat és különbségeket a bemutatásuk során már érintettem (pl. originális – generikus termékek). Most csupán a HUMET és a Béres specializálódását hangsúlyoznám ismét, amelynek köszönhetően e két vállalat számára a teljes gyógyszerpiacnak csupán egy szűk szelete releváns. Ezzel szemben a négy nagy gyógyszergyár – a Richter, az Egis, a Chinoin és a TEVA – tevékenysége a gyógyszeripart gyakorlatilag – mind vertikálisan, mind horizontálisan – teljes egészében lefedi.

Ahogy azt a korábbi fejezetekben már bemutattam, a négy nagy gyógyszergyár Magyarország legnagyobb kétszáz (sőt legnagyobb száz) vállalata közt szerepel. A Richter 2005-ben 140 milliárd Ft-os forgalmat bonyolított, és több mint 5600 főt foglalkoztatott. A Chinoin forgalma 2005-ben 130 milliárd Ft körül alakult, és a cégnél 2300 fő dolgozott. A TEVA tevékenységére vonatkozóan csak 2004-es adatok állnak rendelkezésére. Abban az évben a TEVA 86 milliárd Ft-os forgalmat ért el, és közel 1200 embert foglalkoztatott. Az Egis Rt. üzleti éve október 1-jétől a következő naptári év szeptember 30-ig tart. Ennek megfelelően a 2004. október 1-jétől 2005. szeptember 30-ig tartó üzleti év folyamán a vállalat 73 milliárd Ft-os forgalmat realizált, és jelenleg közel 2700 főnek ad munkát.

Az előzőeknél jóval kisebb vállalat a Béres Rt., amely a foglalkoztatottak számát tekintve mégis a nagyvállalati besorolás határán áll, hiszen jelenleg 250 fő dolgozik a társaságnál. A cég 2005. évi forgalma ötmilliárd Ft volt, ami szintén csupán töredéke a négy nagy gyógyszergyár árbevételének.

Ahogy a korábbiakban is említettem, a HUMET Rt. a legkisebb vállalat a hat közül. A társaság 2005-ös forgalma 63 millió Ft volt, és 2005 végén 6, 2006. április elején 1 főt foglalkoztatott. Ez alapján a vállalat mikrovállalkozásnak minősül. Azt is hozzá kell tenni azonban, hogy a szélsőséges adatok annak köszönhetőek, hogy a kérdőív kitöltésekor a vállalat reorganizációja folyt. A vállalat ügyeivel ekkor is több ember

foglalkozott (5-6 fő), de közülük csupán egy állt munkaviszonyban a társasággal.

A Richter, a Chinoin, az Egis és a TEVA forgalma az elmúlt öt évben gyorsan növekedett. A dinamikus növekedés a teljes magyar gyógyszerpiacra is igaz (lásd 1. ábra). A Béres Rt. forgalma mérsékelten növekedett ugyanebben az időszakban, míg a HUMET Rt. mérsékelten csökkenő forgalomról számolt be.

A hat vállalat közül háromnak – a Richternek, az Egisnek és a HUMET-nek – a részvényeit jegyzi a Budapesti Értéktőzsdén. A Richter emellett a Londoni SEAQ International részvénypiacon is megjelent, és 1995-ben részvényeit a Luxemburgi Értéktőzsdén is bevezették.

### *Tulajdonosi struktúra<sup>15</sup>*

A magyar gyógyszeriparban egyértelmű a külföldi tulajdonosok és befektetők dominanciája, amit a kérdőívek is alátámasztanak. Azok a gyógyszeripari vállalatok, amelyeket nem külföldi cég alapított magyarországi leányvállalatként, többnyire külföldi tulajdonba kerültek az 1990-es években a privatizáció során. A nagy magyar gyógyszergyárakat jellemzően szakmai befektetők vásárolták meg. A Chinoin körülbelül 99,9%-ban a francia sanofi-aventis birtokában van. A TEVA Gyógyszergyár Rt. több mint 99%-os tulajdonosa az izraeli TEVA Pharmaceutical Industries Ltd.

Az Egis Rt. tulajdonosi struktúrája nem ennyire koncentrált, de a többségi tulajdonos itt is egy külföldi szakmai befektető, a francia Servier gyógyszergyár 50,91%-os részesedéssel. A francia cég egyben az Egis stratégiai partnere is. Ugyanakkor a Servier-rel együtt a külföldi intézményi és magánbefektetők aránya az Egis tulajdonosi struktúrájában 93,88%. A részvények 6,07%-a hazai pénzintézetek, egyéb vállalatok és magánszemélyek kezében van. A vállalat felsővezetése a részvények 0,06%-át birtokolják.

A Richter Gedeon az egyetlen a nagy magyar gyógyszergyárak közül, amelyik szakmai befektető nélkül működik. A tulajdonosi szerkezete is kevésbé koncentrált, azonban ennél a vállalatnál is a külföldi befektetők vannak túlsúlyban. A legnagyobb tulajdonos még mindig az ÁPV Rt. 25%-os tulajdoni hányaddal. A részvények 20,18%-a a Bank of New York kezében van. Az ÁPV Rt.-n és a Bank of New York-on kívül nincsen más részvénytulajdonos bejegyezve 5 százaléknál magasabb tulajdoni hányaddal. A részvények összesen 67%-a van külföldi intézményi és magánbefektetők, és 8%-a hazai intézményi és magánbefektetők kezében. A vezető testületek (igazgatóság és felügyelőbizottság) és az ügyvezetés összesen 0,06%-os tulajdonosi részesedéssel bír.

A két kisebb vállalat a tulajdonosi szerkezetet tekintve is eltér a nagyoktól, elsődlegesen azért, mert esetükben a hazai tulajdonosok dominálnak. Ugyanakkor a két társaság tulajdonosi struktúrája egymástól is alapvetően különbözik. A Béres Rt. – a vállalat történetét tekintve nem meglepő módon – 100%-os családi tulajdonban van. Ezzel szemben a hat vizsgált vállalat közül a HUMET rendelkezik a legkevésbé koncentrált tulajdonosi struktúrával. A társaságnak két tulajdonosa rendelkezik 5%-nál magasabb tulajdoni hányaddal: a „Dr. Csucska Elek” Kutatási és Fejlesztési Alapítvány (15,01%)<sup>16</sup> és a vállalat igazgatóságának elnöke, Civin János (5,05%). A vállalat felsővezetése és családtagjai, valamint az igazgatóság és a felügyelőbizottság tagjai összesen (Civin Jánossal együtt) a részvények 10%-át birtokolják. A részvények 80%-a egyéb hazai vállalatok és magánszemélyek kezében van (ideértve a legnagyobb tulajdonost, az alapítványt is), és csupán a maradék 10% van külföldi vállalatok és magánszemélyek tulajdonában.

A vállalatok tulajdonosi szerkezetét foglalja össze a 4. táblázat:

A vizsgált társaságok tulajdonosi struktúrája

	Chinoin	TEVA	Egis	Richter	Béres	HUMET
Családi tulajdon	–	–	–	–	100%	–
Vezető testületek és felsővezetés	–	–	0,1%	0,1%	–	10%
Állami tulajdon	–	–	–	25,0%	–	–
Hazai intézményi és magánbefektetők	0,1%	0,1%	6,1%	7,9%	–	80%
Külföldi intézményi és magánbefektetők	<b>99,9%</b>	<b>99,9%</b>	<b>93,9%</b>	<b>67,0%</b>	–	<b>10%</b>

Mind a hat vizsgált vállalat egy vállalatcsoport része. A tulajdonosi struktúrából következően a Chinoin, a TEVA és az Egis egy külföldi vállalatcsoport tagja, ami szintén megegyezik a magyarországi nagyvállalatok általános jellemzőivel. Ugyanakkor azt meg kell jegyezni, hogy az Egis világszerte több leányvállalattal is rendelkezik. Ugyanez igaz a Richterre is, amely így az anyavállalat szerepét tölti be a vállalatcsoporton belül. A Béres Gyógyszergyár Rt. a Béres Csoport tagja, de ez a kutatás szempontjából nem releváns, hiszen a teljes csoport a Béres család kezében van. A HUMET Rt.-nek az Egyesült Államokban van egy leányvállalata.

A hat vállalat közül csak a Béres Rt. tekinthető családi vállalkozásnak, amely 100%-ban a Béres család tulajdonában áll. Ennek megfelelően a család képvisel-

tetve van a vezető testületekben és a felsővezetésben is, és a család több generációja is aktív a cégben. Ugyanakkor az alapító – a másik öt társasághoz hasonlóan – már nem aktív a vállalatban.

#### Felsővezetés<sup>17</sup>

A vállalatok közt nem volt nagy különbség a felső vezetés létszámát tekintve. Ebből arra lehet következtetni, hogy a jóval nagyobb vállalati méret nem feltétlenül jár együtt nagyobb létszámú menedzsmenttel. A társaságok operatív vezetését jellemzően 5-7 fő látja el. Az öt vállalat közül egyben öt, egyben hat és kettőben hét fő alkotja a felsővezetést. Az ötödik társaság, a Béres – amely ráadásul a második legkisebb vállalkozás az ötből – a kérdőívben megadott válasz szerint 12 fős menedzsmenttel rendelkezik, ugyanakkor a cég honlapján csupán hat fő szerepel a vezetőség bemutatásánál. Ha mégis a 12 igaz, az nagyon meglepő a vállalat méretétől függetlenül is, annak ismeretében pedig még inkább. A jelentős különbség valószínűleg abból adódik, hogy a kérdőív kitöltője a hierarchiát tekintve lejjebb húzhatta meg a határt a felsővezetés meghatározásakor. A

4. táblázat

bizonytalanságot az is okozhatja, hogy a felsővezetés nem tartozik a jog által meghatározott vezető testületek közé, ezért nincsen pontosan körülhatárolva. Ez a probléma a nagyobb vállalatoknál nem jellemző, hiszen ott a menedzsment működése és összetétele többnyire egyértelműen definiált.

Az öt vállalat közül háromban nők is jelen vannak a felső vezetésben, de mindenhol a férfiak vannak többségben. Ugyanakkor az egyik vállalatnál a menedzsment első embere, a vezérigazgató nő.

A vizsgált vállalatoknál nem jellemző a külföldi jelenlét a felsővezetésben. Az öt társaság közül csak a Chinoin menedzsmentjében van jelen két külföldi vezető. A két kisebb vállalat esetében a külföldiek hiánya érthető, hiszen ezeknél a társaságoknál a tulajdonosok közt nincsenek, vagy csak kismértékben vannak jelen külföldiek. A Richter esetében a külföldi szakmai befektető hiánya könnyen megmagyarázza a dolgot. Az Egis esetében a külföldi szakmai befektető valószínűleg úgy ítéli meg, hogy a társaság ügyvezetése önállóan is megfelelő teljesítményt produkál. A vállalat rendszerváltozás óta elért eredményei legalábbis erre engednek következtetni. Természetesen a kiváló teljesítmény a Chinoinra is igaz, itt valószínűleg a tulajdonos vállalatcsoport összetételében utóbbi években

bekövetkezett jelentős változások (fúziók) indokolják a külföldiek jelenlétét.

Bár arra a kérdésre, hogy hány éve tölti be a jelenlegi vezérigazgató ezt a tisztséget, többféle válasz érkezett, mégis úgy gondolom, hogy a gyógyszeriparban inkább a hosszú távú vezetői megbízatás és a vállalat belüli előmenetel jellemző. A Richter vezérigazgatója 14 éve tölti be ezt a tisztséget, és korábban is több éven át – különböző vezető pozíciókban – dolgozott a társaságnál. Az Egis jelenlegi vezérigazgatója csupán alig egy éve látja el ezt a feladatot, de azt megelőzően is több éve a vállalatnál dolgozott. Dr. Orbán István, a társaság korábbi – 2005 januárjában váratlanul elhunyt – vezérigazgatója több mint negyven éven át volt a vállalat munkatársa, ebből 24 évig az ügyvezetés első embere. A Chinoin vezérigazgatója csupán másfél éve tölti be posztját, de ez valószínűleg a korábban már említett átalakulásoknak köszönhető. A két kisebb vállalat erre a kérdésre nem adott választ, de az egyéb források és a társaságok története alapján arra következtethetünk, hogy a Béres Gyógyszergyár Rt. vezérigazgatója a vállalat megalakulása, azaz 1989 óta tölti be ezt a tisztséget, és az is valószínűsíthető, hogy a HUMET vezetését is ugyanazok látják el évek óta. Általában is elmondható, hogy ezeknél a vállalatoknál erős az összetartozás és a csapatszellem, és a hierarchia minden szintjén rendkívül alacsony a fluktuáció. Ebből adódik, hogy a vállalatok munkatársainak többsége több éve (egyes esetekben évtizede) dolgozik az adott társaságnál, és a hierarchia felsőbb szintjein lévő embereket jellemzően a vállalat belülről választották. A kívülről érkező vezetők sokkal ritkábbak a gyógyszergyárak körében, mint más iparágakban, s ezt a kérdőívek is igazolták.

A vizsgált vállalatok körében nem jellemző a felsővezetés tagjainak részvényopciókkal történő jutalmazása. A kérdésre négy válasz érkezett, és a négy társaság közül csupán egynél élnek ezzel a motivációs eszközzel, ami a tulajdonosi struktúrán is meglátszik. A menedzserek részvényopciókkal történő jutalmazását a corporate governance egyes szakértői eltérő módon ítélik meg. Vannak, akik az előnyeiket (növekvő részvényárfolyam és nyereség), s vannak, akik a hátrányait (rövid távú pénzügyi célok előttérbe kerülése) hangsúlyozzák. A vizsgált vállalatoknál tapasztaltak azt mutatják, hogy „az intézmények nem tartják szükségesnek a menedzsment tulajdonosi érdekeltségének bekapcsolását a motivációs eszköztárukba”<sup>18</sup>. Ezt a gyakorlatot egyes vállalatok esetében magyarázhatja a domináns külföldi szakmai befektetői, vagy családi tulajdon. A vállalati kultúra korábban már említett jellegzetessége is lehet ennek oka, azaz az erős összetartás és a vezetés vállalaton belül történő „kinevelése”.

Ennek köszönhetően ugyanis biztosított a menedzsment vállalat iránti elkötelezettsége részvényopciók nélkül is. A részvényopciókkal történő jutalmazás eszközével élő vállalat esetében is megtalálható ennek a gyakorlatnak a magyarázata. Egyrészt ez a társaság rendelkezik a legkevésbé koncentrált tulajdonosi struktúrával. A második – az előzőnél fontosabb – indok az, hogy a vállalat komoly likviditási problémákkal küzd az utóbbi években, aminek következtében több tartozását is részvénykibocsátással próbálta fedezni. Ennek megfelelően a menedzsment tagjai is fizetésüket részben vagy egészben – készpénz helyett – részvények formájában kapják/kapták.

A beérkezett négy válasz alapján a felsővezetés megbeszéléseinek rendszeressége szintén nem függ a vállalat méretétől. Az egyik legnagyobb vállalat menedzsmentjének tagjai csupán egyszer tartanak megbeszélést havonta, további két társaságnál pedig a találkozók száma havonta négy – azaz hetente egy. A legkisebb vállalkozás vezetői havonta kilencszer tanácskoznak egymással.

A közlemények számát tekintve a válaszok jelentősen eltértek egymástól. Ezek alapján egyes vállalatok nagyon kevés (pl. 3) közleményt, vagy egyet sem publikáltak az elmúlt év során. Csupán egy vállalat volt, amely nagyobb számot (54) adott meg válaszként. Azonban többnyire ezek a válaszok nem felelnek meg a valóságnak, hiszen például egy tőzsdén jegyzett vállalatnak számos információt kell közzétennie működése során, s a kötelezettségeken túl is több hírt a nyilvánosság elé tár (pl. gyorsjelentések, személyi változások, felelős vállalati irányításra vonatkozó nyilatkozat, egyéb események stb.). A zártkörűen működő részvénytársaságok honlapján is külön oldal tartalmazza a vállalat sajtóközleményeit. Ezek alapján az mondható, hogy a társaságok mindegyike számos (kb. 10-60) közleményt tett közzé 2005-ben. A félreértést az okozhatja, hogy a kérdőív nem határozta meg pontosan, hogy mit is ért közlemény alatt.

Az öt vállalatból kettő rendelkezik befektetői kapcsolatokkal foglalkozó, önálló részleggel, egy esetében pedig a jogi osztály végzi az ilyen jellegű feladatokat. Ez a gyakorlat könnyen megmagyarázható a vállalatok működése és tulajdonosi szerkezete alapján. Ugyanis ilyen jellegű, önálló részleggel a két nagyobb méretű, tőzsdén jelen lévő vállalat rendelkezik, amelyek esetében a részvényeket számos tulajdonos birtokolja, és a részvények tőzsdéi forgalma is jelentős. A Chinoin esetében a befektetői kapcsolattartás nyilván kevesebb feladatot jelent, hiszen a vállalat részvényeinek 99,9%-a egy tulajdonos kezében van. Ennek megfelelően a társaság nem rendelkezik erre specializálódott, önálló

részleggel, hanem a jogi osztály foglalkozik az ilyen jellegű kérdésekkel. A Béres esetében a 100%-os családi tulajdon teljesen feleslegessé teszi egy ilyen osztály működtetését. Bár a HUMET jelen van a tőzsdén, és részvényei széles körben terítettek, mégsem rendelkezik befektetői kapcsolattartással foglalkozó részleggel. Ennek oka egyszerűen az, hogy a vállalat olyan kicsi, hogy nem rendelkezik különböző területekre specializálódott osztályokkal. A Budapesti Értéktőzsde és a társaság honlapja is azt mutatja, hogy a kapcsolattartással a vállalat igazgatóságának elnöke foglalkozik.

A külső könyvvizsgálóra vonatkozó kérdésre négy társaság válaszolt. A két nagyobb vállalat nem változtatja rendszeresen külső könyvvizsgálóját, ami valószínűleg annak köszönhető, hogy méretükből adódóan vélhetően könyvvizsgáló társasággal állnak szerződésben, amelyet nem kötelező rendszeresen változtatni. A kisebb vállalatok közül az egyik 2-3, a másik 4-5 évente cseréli külső könyvvizsgálóját.

A következő kérdések a felsővezetés és a felügyelőbizottság (FB) közti kapcsolatra vonatkoztak. Ezeknek a kérdéseknek a német rendszerben nagyobb a relevanciája, hiszen ott – a magyar modellel ellentétben – a felügyelőbizottság rendelkezik a legnagyobb hatalommal. A felső vezetés a négy válaszadó vállalat közül kettőnél évente csupán egyszer, egynél pedig évente négyszer köteles a felügyelőbizottságnak jelenteni. A leggyengébb kapcsolat a Chinoin menedzsmentje és felügyelőbizottsága között figyelhető meg, mert ott amellet, hogy évente csak egyszer jelent a menedzsment az FB-nek, a vezérigazgató is csupán időnként vesz részt az FB ülésein, egyéb felsővezető pedig soha. A társaságnál a felügyelőbizottságnak bevallottan csak szimbolikus szerepe van. A Béresnél is csak egyszer jelent évente a menedzsment az FB-nek, de itt a vezérigazgató és egyéb felsővezetők is rendszeresen részt vesznek az FB ülésein. Az Egis felső vezetése évente négyszer jelent a felügyelőbizottságnak, és a vezérigazgató időnként, egyéb felső vezető pedig mindig részt vesz az FB-üléseken. A részvételek ellenére azt mondhatjuk, hogy a három társaság esetében az FB nem áll szoros kapcsolatban a felsővezetéssel, hiszen a jelentések száma nagyon alacsony. A menedzsment tagjai a HUMET-nél is rendszeresen részt vesznek az FB ülésein, ugyanakkor a jelentéseket tekintve irreálisan magas számot adott meg a társaság. Eszerint évente 45-ször jelent a felsővezetés az FB-nek, ami majdnem hetenkénti gyakoriságot jelent. Amennyiben nem elírásról van szó, akkor csak a vállalat nehéz helyzete, a reorganizációs folyamat indokolhatja a jelentések nagy számát, de a 45 még így is rendkívül meglepő lenne.

### *Igazgatóság*

Az igazgatóság az 1997-es Gt szerint a részvénytársaság legfőbb ügyvezető szerve, amely legalább három, legfeljebb tizenegy természetes személy tagból áll.

Az igazgatóságra vonatkozóan az öt vállalat közül kettő szélsőséges választ adott meg, ezért ezeket megelőző az ügyvezető testületek összetételének elemzése során. Az egyik a Chinoin volt, amely élt a törvény által nyújtott lehetőséggel, miszerint zártkörűen működő részvénytársaságként nem kötelező igazgatóságot választania. Ebben az esetben az igazgatóság törvényben meghatározott jogait a vezérigazgató gyakorolja. Gyakorlatilag olyan, mintha egyszemélyes igazgatósága lenne a vállalatnak. Ez egyben azt is jelenti, hogy a vállalat működését teljes egészében a menedzsment irányítja. A másik szélsőséges válasz a Bérestől érkezett, miszerint a társaság igazgatósága 12 főből áll, ami azért nem lehetséges, mert a Gt. 11 főben maximálja a testület létszámát.

A másik három társaság igazgatóságainak létszáma között jelentős különbségek voltak. A létszámok a következők: HUMET – 4; Richter – 9; Egis – 11. Látható, hogy a két nagyobb vállalat testületei nagyobb létszámmal működnek, s az Egis esetében ez eléri a törvény által meghatározott felső korlátot. A testületek összetételéből az látszik, hogy az igazgatóságokban a nők még kevesebb szerepet kapnak, mint a felsővezetésben. A három testületben összesen egy nő kapott helyet. A HUMET igazgatóságában – a felsővezetéséhez hasonlóan – nincsen külföldi tag. Ezzel szemben mind a Richter, mind az Egis igazgatóságában külföldiek is helyet kaptak, sőt mindkét testület elnöke is külföldi. A Richter igazgatóságában a 9 tag közül 2, az Egisnél a 11-ből 6 fő külföldi. Az Egis esetében mind a 6 külföldi igazgatósági tag a többségi tulajdonost, a Serviert képviseli a vállalatban.

A testület összetételét tekintve a Richter igazgatósága a legheterogénebb. Jelenleg a felsővezetők közül csak a vezérigazgató van jelen az igazgatóságban. További egy fő korábban a menedzsment tagja volt, de 2006 januárjától stratégiai tanácsadóként dolgozik a társaságnál. A kérdőívben szereplő kategóriák mindegyikébe maximum egy fő került be. A további tagok elsődleges jellemzői a következők: gazdasági jogász; egy másik vállalat igazgatóságának elnöke; egyetemi oktató; állam (ÁPV Rt.) – mint domináns tulajdonos – képviselője; egy külföldi vállalat igazgatóságának tanácsadója; orvos; hivatásos diplomata. Ezzel szemben az Egis igazgatósága – a nagyobb létszám ellenére – sokkal homogénebb. A 11 főből négyen a vállalati felsővezetés tagjai – köztük a vezérigazgatóval –, a hat külföldi tag a többségi tulajdonost képviseli, a tizen-

egyedik tag pedig egyetemi oktató. A HUMET igazgatósága kisebb, csupán 4 főből áll. Meglepő, hogy a válaszok alapján a testületnek nincsen belső tagja. A négy főből kettő másik vállalat felsővezetője, egy gazdasági jogász és egy tudományos munkatárs (egyetemi hallgató). A HUMET igazgatóságában nincs olyan tag, aki jelentős tulajdonnal rendelkező céget vagy személyt képvisel. Azonban azt is meg kell jegyezni, hogy ennél a társaságnál a legnagyobb a vezető tisztségviselők tulajdoni hányada (lásd fentebb). Mind a három testület tagjai közt vannak olyanok, akik más társaságok igazgatóságában vagy felügyelőbizottságában is tagok. Az Egis esetében ez mind a 11 igazgatóra igaz.

Az elmondottak alapján azt lehet mondani, hogy a három társaság megfelel annak a nemzetközi és hazai tendenciának, hogy az igazgatóságban a külső tagok vannak túlsúlyban. Azt is érdemes megjegyezni, hogy egyik társaságnál sem kaptak helyet az igazgatóságban az egyéb érintettek (pl. bank, ügyfél, beszállító) képviselői. Emellett a domináns tulajdonos – tulajdoni hányadától is függően – többnyire képviselteti magát az igazgatóságban. Ez igaz a Béresre is, ahol az igazgatóság elnöke ifj. Dr. Béres József. A lényegét – a társaság ügyvezetésének befolyásolását – tekintve igaz a Chinoinra is, azzal az eltéréssel, hogy ott – igazgatóság híján – a felsővezetésben – amely ebben az esetben a vállalat ügyvezetése – kaptak helyet a tulajdonos képviselői.

A négy vállalat (Richter, Egis, HUMET, Béres) egyikénél sem ugyanaz a személy tölti be az igazgatóság elnöki pozícióját és a vezérigazgatói tisztséget, ugyanakkor három esetben a vezérigazgató az igazgatóság szavazati joggal rendelkező tagja. Ez alól csak a HUMET kivétel, ami valószínűleg szintén a vállalat jelenlegi nehéz helyzetével magyarázható, hiszen a korábbi években a HUMET igazgatóságában is jelen volt a társaság vezérigazgatója. Az elnöki és vezérigazgatói pozíciók szétválasztása azt mutatja, hogy a társaságok többre értékelik a menedzsment hatékony testületi ellenőrzésének előnyeit, mint a hatalom egy kézben való koncentrációjából eredő hasznokat.

Ugyancsak nem igaz egyik vállalatra sem, hogy az igazgatóság elnöke a vállalat egy korábbi vezérigazgatója. A társaságok elnökei jellemzően nem olyan régóta töltik be posztjukat, mint a vezérigazgatók, de ebben a tekintetben is hosszabb távú megbízatásokat valószínűsíthetünk. Az igazgatóságok jelenlegi elnökei 6-10 éve töltik be ezt a tisztséget.

Az igazgatósági ülések gyakoriságára vonatkozóan szintén szélsőséges válaszok születtek. Az Egisnél a testület évente csupán háromszor ülésezik, ami valószínűleg a külföldi tagok nagy számának köszönhető, hiszen a nagy távolságok miatt nehezebb egy ilyen

találkozó létrehozása. Ugyanakkor ennek fényében meglepő, hogy a testület egyszer sem hozott hivatalos döntést az igazgatósági üléseken kívül (pl. telefonkonferenciák, e-mailek, fax segítségével). Ez a gyakorlat a felsővezetés hatalmát erősíti, ami azért különös, mert a menedzsmentben – az igazgatósággal ellentétben – a többségi tulajdonos nem képviselteti magát. Ellentmondásosnak látszik a dolog, hiszen annak ellenére, hogy a társaság igazgatósága nagy létszámmal működik, és a tagok közt túlsúlyban vannak a többségi tulajdonos küldöttei, az igazgatósági ülések gyakorisága alapján úgy tűnik, hogy a testület mégsem játszik komoly szerepet a vállalat működtetésében. Ezzel szemben a HUMET igazgatósága 17-szer ülésezett 2005-ben, ami azt mutatja, hogy a testületnek erős beleszólása van a társaság ügyvezetésébe. Az is érdekes, hogy ennél a vállalatnál 13-szor hoztak hivatalos döntést igazgatósági üléseken kívül, és ez az egyetlen társaság, ahol a szokásos igazgatósági ülések előtt általában tartanak különálló előkészítő üléseket is. A Béres igazgatósága a válasz szerint 40 ülést tartott az elmúlt évben, ami ismét irreálisnak tűnik. Ez azt jelentené, hogy a testület szinte minden héten ülésezett. Ilyen gyakoriság mellett a testület minden bizonnyal az operatív irányításban is részt vesz.

A társaságok gyakorlata azt támasztja alá, hogy a magyar vállalatok körében még mindig nem alakult ki az igazgatósági állandó bizottságok rendszere. A négy igazgatóság közül csak a Richter ügyvezető testületében működnek állandó bizottságok – vállalatirányítási és javadalmazási bizottság –, s ezek is csupán 2004 óta. Ugyanakkor mind a négy testületben a tagok egyértelműen meghatározott munkamegosztás szerint végzik munkájukat. A vizsgált vállalatok esetében az igazgatóság jellemzően nem rendelkezik a vezérigazgató munkájára vonatkozó leírással. Az igazgatóságok többsége rendszeresen értékeli a felsővezetést, azonban saját munkájára vonatkozóan ezt a legtöbb esetben nem teszi meg. Az igazgatósági tagok javadalmazásával kapcsolatban három válasz érkezett. Két vállalat esetében a testület tagjai fix összegű, éves alapdíjban részesülnek. A harmadik társaságnál az igazgatóság tagjai – a menedzsmenthez hasonlóan – részvényopciókat kapnak munkájukért.

A fejezet utolsó kérdéseinek az igazgatóságban előforduló konfliktusok gyakoriságát és a testület közreműködését kellett szubjektív módon értékelni. A három válaszadó vállalat közül egynek az igazgatóságában egyáltalán nem jellemzők a konfliktusok. Ennek valószínűleg a korábban már említett hosszú távú megbízatások és a testület tagjainak összeszokottsága a legfőbb oka, de részben magyarázhatja az is, hogy az igazga-

tóság nem játszik fontos szerepet a társaság működtetésében, és a menedzsment eredményesen működteti a vállalatot. A második vállalat ügyvezető testületében is csak ritkán fordulnak elő nézeteltérések, jellemzően ezzel kapcsolatban, hogy mi a legjobb a társaság számára, és azt hogyan valósítsák meg. A harmadik vállalatnál ezzel a két kérdéssel, és általában az igazgatósági döntésekkel kapcsolatban gyakoriak a konfliktusok, de ez minden bizonnyal a társaság speciális helyzetével magyarázható, és semmiképp sem tekinthető jellemzőnek a gyógyszeripari vállalatok körében.

Az igazgatóság közreműködésével kapcsolatban a három vállalat két szélsőséges pozíciót foglal el. A nagyobbik vállalat esetében az igazgatóságnak nincsen komoly szerepe a kapcsolatépítésben és a lobbizásban, és vezetési, jogi, pénzügyi, műszaki és piaci kérdésekben sem ad tanácsokat. A testület feladata sokkal inkább az eredmények és a döntések ellenőrzése, valamint a felsővezetés kinevezése/leváltása. Ezzel szemben a két kisebb vállalat igazgatósága jelentős mértékben hozzájárul a kapcsolatépítéshez, fontos szerepet játszik a társaság működtetésében és ellenőrzésében, ugyanakkor egyik esetben sem feladata a felsővezetés leváltása. Ezek alapján úgy tűnik, hogy a vállalat mérete alapvetően befolyásolhatja az igazgatóság szerepét, de a válaszok kis száma miatt nem lehet általánosítani.

### *Felügyelőbizottság*

A részvénytársaság működésének ellenőrzését a felügyelőbizottság látja el, amely egy minimum 3, maximum 15 főből álló testület.

A felügyelőbizottságok összetételére vonatkozóan öt vállalatról rendelkezem információkkal, de a Bérestől kapott válaszok, sajnos, ebben az esetben is egyértelműen hibásak, hiszen ezek szerint a társaság felsővezetésének tagjai is jelen vannak az FB-ben, amit a törvény nem tesz lehetővé, és a munkavállalói küldöttek aránya nem éri el a 30%-ot, ami ebben az esetben szintén nem lehetséges. Emiatt az alábbiakban csak a másik négy társaság felügyelőbizottságának összetételét vizsgálom.

A Chinoin esetében a felügyelőbizottságnak csupán szimbolikus szerepe van, azaz kizárólag a törvényi kötelezettség miatt működik. Ennek megfelelően a minimális létszámmal, 3 fővel működik, akiből 2 a külföldi tulajdonost (sanofi-aventis) képviseli, a harmadik pedig a munkavállalók küldöttje. Mind a három fő férfi. Szintén a jelképes szerepet igazolja, hogy az FB 2005-ben csak egy ülést tartott, és feladatköre kizárólag az üzleti eredmények és döntések ellenőrzésére szorítkozik. Mivel a társaságnál igazgatóság sem működik, így egyértelmű, hogy a felsővezetés kezében

összpontosul minden hatalom, amiben azonban jelen vannak a külföldi tulajdonos képviselői. Ebből az is következik, hogy a tulajdonos valószínűleg alapvetően meghatározza a vállalat működésének irányait.

A HUMET felügyelő bizottsága 4 főből áll, akik közt nincsen se külföldi, se nő, se munkavállalói küldött. Ez ebben az esetben lehetséges, hiszen munkavállalói küldötteknek csak akkor kell helyet biztosítani az FB-ben, ha a vállalat foglalkoztatottjainak száma eléri a 200 főt. Érdekes ugyanakkor, hogy – a társaság igazgatóságához hasonlóan – ebben a testületben sincsenek jelen domináns tulajdonost képviselő személyek.

Az Egis felügyelőbizottsága 8 főből áll. Ebből 3 tagot a munkavállalók választottak, 1 tag nő, és 1 fő külföldi. Az FB esetében az összetétel sokkal heterogénebb, mint a társaság igazgatóságánál. A vállalat 3 szellemi dolgozója mellett helyet kapott az FB-ben más vállalat felsővezetője, gazdasági jogász, egyetemi oktató, egy vegyészmérnök és egy bank képviselője. A külföldi tag a többségi tulajdonost képviseli a bizottságban.

A Richter felügyelőbizottsága szintén 8 főből áll, amelyből 3 tagot ebben az esetben is a munkavállalók delegáltak. A 8 tagból 2 nő, külföldiek azonban nincsenek a bizottságban. Az FB összetétele itt is heterogénnek mondható: a vállalat 3 szellemi dolgozója mellett az FB tagjai közt találhatunk egy egyetemi oktatót, egy tanácsadót, egy gyógyszerészt, és két tag más vállalatban tölt be vezető pozíciót.

A testületek összetételéből az látszik, hogy a nők itt is kisebbségben vannak. Érdekes, hogy a tulajdonosok csak két vállalat felügyelőbizottságában vannak jelen, és csak az egyikben vannak túlsúlyban. A Richter és a HUMET esetében valószínűleg ezt is a szórt tulajdonosi struktúra magyarázza. Ugyanakkor az Egis igazgatóságának összetételét tekintve meglepő, hogy az FB-ben csupán egy fő képviseli a többségi tulajdonost. Az egyéb érintettek többnyire a felügyelő bizottságokban sem kaptak helyet, hiszen a négy testület közül csupán egyben van jelen egy stakeholder (egy bank) képviselője.

Az FB elnöki megbízatásának hosszára – a többi vezető pozícióhoz hasonlóan – a hosszú táv jellemző. Az öt vállalat közül kettőnél 6, egynél 15 éve ugyanaz a személy a felügyelőbizottság elnöke. A Chinoinnál nem tudtak erre a kérdésre válaszolni, de valószínűsíthető, hogy – a vezérigazgatói pozícióhoz hasonlóan – az FB elnöke is a tulajdonos vállalatcsoport átalakulása óta tölti be tisztségét. A HUMET-nél még nincs egy éve, hogy kinevezték az FB elnökét, de ez is nyilván a vállalat működésében bekövetkező drasztikus változásoknak köszönhető.

A felügyelőbizottsági ülések gyakoriságára vonatkozóan, sajnos, csak a Chinointól érkezett válasz, amelyet fentebb már bemutattam. A felügyelőbizottságok működésére még kevésbé jellemző a vállalatirányítás korszerű és formalizált módszereinek (pl. bizottsági rendszer, írott szabályok, rendszeres önértékelés) alkalmazása, mint az igazgatóságokra. Ugyanakkor a vállalatok többségére igaz, hogy az FB rendszeresen értékeli a felsővezetés munkáját. Az FB/tagok javadalmazásával kapcsolatban három válasz érkezett, amelyek azt mutatják, hogy itt is – az igazgatóságokhoz hasonlóan – az éves fix díj jellemző. Ezt a gyakorlatot két vállalat követi, a harmadik esetében a javadalmazás az ülésen való részvételtől függ.

A felügyelőbizottságokban nem jellemzők a konfliktusok. Ez részben – az igazgatóság fejezetében leírtakhoz hasonlóan – magyarázható a testületi tagok ösztönözöttségével, de valószínűleg részben annak is köszönhető, hogy az FB jellemzően ellenőrző feladatokat lát el, azaz nem kell a vállalat stratégiájára, működésére vonatkozó döntéseket hoznia. A felügyelő bizottságok közreműködését tekintve hasonló a kép, mint az igazgatóságok esetében, azaz a kisebb társaságoknál nagyobb szerepe van a testületnek a kapcsolatépítésben és a tanácsadásban, mint a nagyvállalatoknál, de az igazgatóság a kisebb cégek esetében is fontosabb testület. Az FB legfontosabb funkciója minden esetben az üzleti eredmények és döntések ellenőrzése, ami megfelel a törvény által meghatározott feladatának. Az FB egyik vállalat esetében sem jogosult a felsővezetők leváltására.

### *Egyéb érintettek*

A kérdőív utolsó blokkja azt vizsgálta, hogy az egyéb érintettek mennyire befolyásolják a vállalat társaságirányítását. Ennek mértékét egy 1-től 4-ig terjedő skálán kellett megadni, ahol az 1-es nagyon erős befolyást jelent, a 4-es pedig a befolyás teljes hiányát. Meglepő, hogy az egyes kérdésekre a társaságok sokszor teljesen ellentétes válaszokat adtak, ami adódhat a vállalatok sajátos helyzetéből, eltérő vállalati kultúrájából, de magyarázhatja egyszerűen az is, hogy a válaszok teljes egészében a válaszadó szubjektív értékítéletétől függték. Négy társaság válasza alapján az egyéb érintettek sorrendje és befolyásuk átlagos értéke a következő:

1. Állami hatóságok* –	1,7
2. Média –	2,5
3. Társadalom* –	2,7
4–5. Munkavállalók; könyvvizsgálók –	2,8
6. Vevők (ügyfelek) –	3
7. Szakszervezetek –	3,3
8–10. Beszállítók; bankok; helyi önkormányzat –	3,5

Három társaság válasza alapján úgy tűnik, hogy a vállalatok társaságirányítási rendszerére az állami hatóságok vannak a legerősebb befolyással. Ez érthető, hiszen az iparág működését erősen szabályozzák a különféle törvények, és a gyártóknak számos kritériumnak kell megfelelniük. A média előkelő helyezése kevésbé érthető, de ezzel kapcsolatban azt is meg kell jegyezni, hogy a négyből két vállalat válasza szerint a médiának nagyon erős a befolyása (1), míg a másik kettő szerint a média egyáltalán nem befolyásolja a vállalat társaságirányítását (4). A harmadik helyen a társadalom áll, ami utalhat a vállalatok társadalmi felelősségvállalására, amelyet mindegyik társaság honlapja és egyéb kiadványa hangsúlyoz. Ugyanakkor a számérték (2,7) inkább közepes, mint erős befolyást jelez. A korábbiakban elmondottak tükrében – miszerint a vállalatoknál nagyon alacsony a fluktuáció, erős az elkötelezettség, a munkavállalók küldöttei jelen vannak a felügyelőbizottságban, és a legtöbb alkalmazott hosszú évek óta dolgozik a vállalatnál – meglepő, hogy a munkavállalók csak ilyen kis mértékben befolyásolják a társaságok irányítását.

Szintén érdekes a vevők helyzete, hiszen azt gondolhatnánk, hogy a gyógyszeripari társaságok nagymértékben függenek a vevőiktől, s ez alapján erősebb befolyásra számíthatnánk. Azt is meg kell említeni, hogy ebben az esetben is volt olyan vállalat, amely a vevők befolyását nagyon erősnek ítélte. A válaszok azt mutatják, hogy a szakszervezetek, a beszállítók, a bankok és a helyi önkormányzat alig befolyásolják a vállalatok társaságirányítását. Ezek alapján úgy tűnik, hogy a beszállítók alárendelt pozícióban vannak a gyógyszergyárakkal szemben. A bankok gyenge befolyása arra utalhat, hogy a vállalatok többnyire más forrásokból teremtik elő a szükséges tőkét, és nem szorulnak rá a banki segítségre. Érdeemes megemlíteni, hogy a bankok gyenge befolyása a német gyakorlat ellentéte. Az egyes kategóriák számértékei általánosságban azt mutatják, hogy az egyéb érintettek befolyása nem jelentős, hiszen az állami hatóságokon és a médián kívül minden kategória értéke közelebb van a négyhez, mint az egyhez.

A négy vállalatból háromban működik vállalati tanács. Ezekre a testületekre többnyire az jellemző, hogy figyelembe veszik a vállalat általános érdekeit, hogy a vállalatban belüli társadalmi béke megőrzésének fontos intézményei, és hogy a testület tagjai általában elfogulatlanok és együttműködők. Az egyik társaság szakszervezettel is kötött megállapodást, és az együttműködésüket nagyon nyílnak és eredményesnek ítéli meg. Ettől függetlenül a szakszervezet nincsen erős befolyással a vállalat működésére.

A vállalatok és a különböző hitelnyújtók közti kapcsolat is többnyire jelentéktelen. A társaságok a különböző hitelnyújtók közül a kereskedelmi és a befektetési bankokkal állnak kapcsolatban, de ez a kapcsolat is gyengének mondható.

### **Az eredmények összefoglalása**

Az alábbiakban a kérdőívek és egyéb információk alapján összefoglalom a magyarországi gyógyszeripari társaságok kormányzási gyakorlatának jellemzőit. Emellett megnevezem azokat a tényezőket, amelyek a felmérés tapasztalatai alapján – véleményem szerint – nagymértékben befolyásolják a vállalatok társaságirányítási módszereit és megoldásait. A jellemzők összegyűjtése során természetesen törekedtem arra, hogy csak olyan megállapításokat tegyek, amelyek érvényességében bizonyos vagyok, de a felmérésben rész vevő vállalatok kis száma és a válaszok egy részének magas fokú szubjektivitása miatt előfordulhat, hogy egyes megállapítások a magyar gyógyszeripar egészét tekintve helytelennek bizonyulnak.

A magyar gyógyszeripar vállalati kormányzási rendszerére tehát az alábbiak jellemzők:

- A magyar gyógyszeripar vállalatai túlnyomó többségben zárt formában működnek. A legjellemzőbb társasági forma a korlátolt felelősségű társaság, de találhatóunk zártkörűen működő részvénytársaságokat is a vállalatok közt. A Budapesti Értéktőzsdén csupán három – humángyógyszer-gyártással foglalkozó – gyógyszeripari társaság van jelen. Mindezek megfelelnek a társasági formák egész országra jellemző arányainak, és a magyar tőkepiac általános fejletlenségének is.
- A gyógyszeripari vállalatok tulajdonosi szerkezete alapvetően megegyezik a hazai társaságok általános jellemzőivel. A legtöbb vállalat külföldi anyacég leányvállalataként működik, de a privatizáció következtében a korábban magyar állami tulajdonban lévő gyógyszergyárak tulajdonosi szerkezetében is a külföldi befektetők dominálnak. Ezek túlnyomó többsége szakmai befektető, aminek következtében a nagy magyar gyógyszergyárak egy része is ma már leányvállalatként működik. Szintén megfelel az általános magyar jellemzőknek, hogy a gyógyszeripari cégek tulajdonosi szerkezete erősen koncentrált, a külföldi szakmai befektető tulajdoni hányada nemegyszer 100%-hoz közeli. A tulajdonosi koncentráció a tőzsdéi vállalatok esetében is tapasztalható, de jóval kisebb mértékű. Az állam tulajdonosi szerepe – szemben néhány más ipárral – a gyógyszeriparban már nem meghatározó, a legtöbb társaság tulajdonosai közt egyáltalán nincs jelen az állam. A magánbefek-

tetők szerepe a gyógyszeriparban is csekély, de a dolgozói és vezetői tulajdon mértéke is alacsony.

- A német kormányzási rendszerrel ellentétben Magyarországon a gyógyszeripari vállalatok tulajdonosai közt sincsen meghatározó szerepe a bankoknak. Ugyanakkor a szektor érdekessége, hogy a bankok hitelezői szerepe is csekély, ami arra utal, hogy a gyógyszeripari vállalatok nem szorulnak rá a külső finanszírozásra. Ennek megfelelően a bankok képviselői jellemzően nincsenek jelen a társaságok vezető testületeiben, a pénzügyintézetek befolyása a vállalatok társaságirányítására jelentéktelen, és a kapcsolat is inkább gyengének mondható a vállalatok és a hitelintézetek között.
- A vállalatok működtetésében, stratégiájában a hosszú távú szempontok érvényesülnek, ami leginkább a tulajdonosi struktúrával magyarázható.
- Az egyéb érintettek (társadalom, munkavállalók, vevők stb.) iránti felelősség hangsúlyozása a legtöbb vállalat kiadványaiban, honlapján megjelenik. Ez jelentheti azt, hogy a gyógyszeripari társaságok gyakorlata a stakeholder modellhez és a német kormányzási rendszerhez áll közelebb ebből a szempontból. Ugyanakkor a magyarázat lehet egyszerűen egy divathullám is, ami más iparágak vállalataira is jellemző. Tény, hogy a nagyobb gyógyszeripari társaságok számos rendezvényt, alapítványt, kezdeményezést támogatnak anyagilag, ugyanakkor a kérdőívekből az derül ki, hogy az egyéb érintettek befolyása a vállalatok társaságirányítási rendszerére inkább közepes vagy gyenge.
- A gyógyszeripari társaságokra – ugyanúgy, mint általában a hazai vállalatokra – az jellemző, hogy az igazgatóság szerepe meghatározóbb, mint a felügyelőbizottságé. Ugyanakkor a kérdőívekből az is látszik, hogy a vállalatok irányítását leginkább a felső vezetés végzi.
- A válaszok azt mutatják, hogy a nők a társaságirányításban jelentősen kevesebb szerephez jutnak, mint a férfiak. Az tűnik valószínűbbnek, hogy ez nem iparági sajátosság, hanem a magyarországi vállalatokra általában igaz, de természetesen a felmérés ezt nem igazolhatja.
- A gyógyszeripari cégekre a hierarchia minden szintjén nagyon alacsony fluktuáció jellemző. A felső vezetés tagjait többnyire a vállalaton belülről választják. A vezető tisztségviselők (vezérigazgató, igazgatóság elnöke, felügyelőbizottság elnöke) jellemzően hosszú ideig töltik be posztjukat.
- A gyógyszeripari társaságokra nem jellemző az elnöki és a vezérigazgatói pozíció összekapcsolása, de a vezérigazgató általában az igazgatóság szavazattal rendelkező tagja.

- Az igazgatóságok tagjainak többsége külső, nem végrehajtó igazgató. Ez a gyakorlat, és egyéb kérdésekre adott válaszok azt mutatják, hogy a vizsgált társaságokban az igazgatóság inkább a menedzsment munkájának ellenőrzését látja el, semmint a klasszikus értelemben vett ügyvezetői feladatokat. A nagyobb vállalatok esetében úgy tűnik, hogy az igazgatóságoknak nincs komoly hatalma a vállalat működtetése felett, azt inkább a vállalat menedzsmentje végzi. Ezzel szemben a kisebb társaságoknál az igazgatóság szerepe meghatározóbb, de a testület elsődleges feladata ezekben az esetekben is a felsővezetés ellenőrzése.
- A vizsgált vállalatoknál a felügyelőbizottság elsődleges feladata a menedzsment ellenőrzése. A válaszok alapján úgy tűnik, hogy az FB szerepe nem jelentős. Az igazgatóságról és az FB-ről elmondottak alapján felmerülhet a kérdés, hogy szükség van-e felügyelőbizottságra, hiszen az ellenőrzési feladatokat részben most is az igazgatóság végzi. Elképzelhető, hogy a jogalkotó ezt ismerte föl, és részben ennek köszönhető, hogy az új (2006-os) Gt. már lehetővé teszi a nyilvánosan működő részvénytársaságok számára, hogy egyszintű társaságirányítási rendszerrel működjenek. Az új törvény a zártkörűen működő részvénytársaságok számára is csak abban az esetben teszi kötelezővé az FB létrehozását, ha a foglalkoztatottak száma meghaladja a 200 főt.
- A többségi tulajdonos befolyása nem teljesen egyértelmű. Az tény, hogy koncentrált tulajdonosi szerkezet esetén a többségi tulajdonos valamilyen formában képviseltetve van a vállalatok társaságirányításában. Ugyanakkor ennek módja és mértéke változatos. A befolyás abban az esetben a legerősebb, amikor a tulajdonos a menedzsmentben képviselteti magát. Azonban van olyan nagyvállalat, amelynek külföldi szakmai befektetője ezt nem teszi meg. Az igazgatóságban többségben lévő képviselők ezt ellensúlyozhatnák, azonban a válaszok szerint a testület nem rendelkezik jelentős hatalommal. Ez megkérdőjelezi a nagyszámú tulajdonosi küldött delegálásának hasznát is.
- Több testületben (igazgatóságban és felügyelőbizottságban) is helyet kap gazdasági jogász és egyetemi oktató. A felügyelőbizottságok munkavállalói küldöttei jellemzően a vállalatok szellemi dolgozói. Az egyéb érintettek képviselői többnyire nincsenek jelen a testületekben.
- A gyógyszeripari társaságoknál nem jellemző a részvényopciókkal történő javadalmazás. A testületek tagjai többnyire éves fix díjban részesülnek.
- A gyógyszeripari vállalatok társaságirányítására többnyire nem jellemző a korszerű kormányzási

módszerek alkalmazása. Ennek megfelelően a testületekben többnyire nem működnek állandó bizottságok, nincsenek a működésre vonatkozó írott szabályok, és nem jellemző a testületi üléseken kívüli döntéshozatal.

A kérdőívek alapján megpróbáltam nemcsak a jellemzőket, hanem az ok-okozati kapcsolatokat is felkutatni. Véleményem szerint ugyanis az az igazán izgalmas kérdés, hogy melyek azok a tényezők, amelyek jelentősen befolyásolják egy vállalat kormányzási gyakorlatát. Az általam vizsgált vállalatok mindegyike a magyar jogi keretek között, a gyógyszeriparban, részvénytársasági formában működik. A szektor társaságirányítási módszerekre gyakorolt hatását igazán csak akkor lehetne megállapítani, ha számos iparágból rendelkeznenék mintával, amelyeket egymással össze tudnánk hasonlítani. A vizsgált vállalatok gyakorlata között tapasztalt különbségeket véleményem szerint a leginkább a következő tényezők magyarázzák:

- A vállalati kormányzás gyakorlatát jelentősen befolyásolja, hogy a vállalat zártkörűen, vagy nyilvánosan működő részvénytársaság. A különbségek alapvetően az eltérő szabályozásnak köszönhetőek. A nyilvánosan működő részvénytársaságokra részben más (többnyire szigorúbb) törvényi szabályok vonatkoznak, s emellett most már a BÉT Felelős Vállalatirányítási Ajánlásait is szem előtt kell tartaniuk. De ez a különbség a szabályozottságon kívül kihat a vállalat tulajdonosi struktúrájára is.
- Az egyik legfontosabb befolyásoló tényező a társaságok tulajdonosi szerkezete. A vezető testületek összetétele alapvetően függ attól, hogy a társaság tulajdonosi szerkezete koncentrált vagy szórt, hogy van-e domináns külföldi tulajdonosa a vállalatnak, s hogy a vállalat szakmai vagy pénzügyi befektetők kezében van.
- A társaság működésének eredményessége is befolyásolhatja kormányzási gyakorlatát. A csőd közeli állapot, az állandó likviditási problémák kihathatnak a vállalat társaságirányítási módszereire is. Mindezek befolyásolhatják a vezető testületek összetételét, szerepét, működését, sőt még a testületi tagok javadalmazási rendszerét is.
- A vállalatok méretének hatása nem egyértelmű. Van olyan terület, amelyekre valószínűleg a vállalati méret nincs jelentős hatással. Ilyen például a menedzsment létszáma. A vezető testületek (igazgatóság, felügyelőbizottság) létszámát tekintve a kérdőívek alapján nem lehet biztosat mondani. Ugyanakkor a felmérés alapján úgy tűnik, hogy a vezető testületek a kisebb méretű vállalatok működtetésé-

ben fontosabb szerepet töltenek be. Ez a megállapítás azonban szubjektív válaszokon alapul. A vállalati méret társaságirányításra gyakorolt hatása a felmérés alapján tehát nem igazolható.

- A vállalati profil (Rx- vagy OTC-termékek) közvetlenül nem befolyásolja a kormányzási gyakorlatot. Azonban jelentős hatással van a vállalat méretére, így közvetve a társaságirányítást is befolyásolhatja, de ezt – ahogy azt fentebb is említettem – a felmérés nem igazolja.

## Összegzés

Dolgozatomban a magyarországi gyógyszeripari cégek vállalati kormányzási gyakorlatát vizsgáltam egy németországi kérdőív segítségével végzett felmérés alapján. A felmérés a vállalatok tulajdonosi szerkezetét, a menedzsment és a vezető testületek (igazgatóság és felügyelőbizottság) összetételét, működését, szerepét és a társaság működtetésére gyakorolt hatását vizsgálta. Emellett a kérdőív egy külön fejezetben kitért a vállalati működés egyéb érintettjeinek befolyására is. A felmérés eredményeinek összegzéseként összegyűjtöttem azokat a jellemzőket, amelyek a kapott válaszok tanúsága szerint általában igazak a magyarországi gyógyszeripari társaságok kormányzási gyakorlatára. Azonban a bemutatott eredmények vizsgálatakor szem előtt kell tartani néhány olyan tényezőt, amelyek miatt azok eltérhetnek a valóságtól. A legfontosabb ezek közül, hogy a felmérés csupán hat vállalatra terjedt ki, és számos kérdésre csak négy társaságtól érkezett válasz. Az is torzíthatja az eredményeket, hogy a kérdőív egyes kérdéscsoportjaira érkező válaszok teljes egészében a válaszadó szubjektív értékítéletétől függték. Az sem elhanyagolható, hogy a kérdőíveket egyes esetekben olyan vállalati munkatársak töltötték ki, akik – munkakörükből adódóan – nem ismerik pontosan a vezető testületek munkáját. Kérdéses tehát, hogy a – főleg a szubjektív kérdésekre érkezett – válaszok mennyiben felelnek meg a valóságnak. A kérdőív értelmezését nehezítette az is, hogy – a kérdőív németországi eredete miatt – egyes kérdések a magyar rendszerrel nincsenek összhangban. Az is fontos szempont, hogy a kutatás – elsősorban a kérdőív fókuszja miatt – kizárólag részvénytársasági formában működő vállalatokra terjedt ki, holott a magyar gazdaságra – darabszámát tekintve – általában jellemző a korlátolt felelősségű társaságok túlsúlya.

Mindezeket szem előtt tartva mégis úgy gondolom, hogy a megállapítások többnyire érvényesek, és minden bizonnyal nincsen köztük olyan, amely szöges ellentétben állna a valósággal. Ezzel együtt úgy vélem,

hogy a vállalati kormányzás témakörében további vizsgálódások indokoltak. A nemzetközi összehasonlíthatóság érdekében érdemes az általam is használt kérdőív segítségével további felméréseket készíteni a magyar gazdaság más iparágában. Természetesen a különböző iparágakkal kapcsolatos eredmények összehasonlításával és összegzésével egyrészt választ kaphatunk arra, hogy az iparági sajátosságok mennyiben befolyásolják a társaságok kormányzási gyakorlatát, másrészt meghatározhatjuk a magyar társaságirányítási gyakorlat általános jellemzőit. Célszerű lenne ezeket a felméréseket interjú formájában lebonyolítani a kérdésekkel kapcsolatos félreértések elkerülése érdekében. Az információk értékét tovább növelné, ha az egyes kérdéscsoportokra olyan személyek válaszolnának, akik pontosan ismerik az adott terület működését, összefüggéseit (pl. az igazgatósággal kapcsolatos kérdésekre igazgatósági tagnak kellene válaszolnia). Ez azonban természetesen nagyon nehezen megoldható feladat, hiszen a kérdésekből adódóan a vállalati hierarchia csúcán lévő munkatársakkal kellene interjút készíteni, ami az esetek döntő többségében igen nehezen, vagy egyáltalán nem megvalósítható.

Emellett úgy gondolom, hogy a későbbiekben érdemes lenne egy olyan kérdőívet is összeállítani, amely jobban illeszkedik a magyar sajátosságokhoz. Véleményem szerint ez nem feltétlenül jelenti a nemzetközi összehasonlíthatóság hiányát, ugyanakkor a magyar gyakorlatot talán jobban meg lehetne ismerni ennek segítségével.

Mivel a magyar gazdaságban a kft.-k jóval nagyobb számban találhatóak meg, mint az rt.-k, ezért megfontolandó a vizsgálat kiterjesztése a korlátolt felelősségű társaságokra is. Természetesen ebben az esetben az eltérő szabályozás miatt változtatás nélkül semmiképp sem alkalmazható az általam felhasznált kérdőív, hiszen egy kft.-nél nem feltétlenül működnek olyan vezető testületek, amelyekre a kérdőív rákérdez. A tulajdonosi struktúra, a csoportos döntés és vezetés, a felelősség megosztása, a különböző érintettek befolyása azonban ennél a társasági formánál is vizsgálható.

Az is érdekes kérdés lehet a kutatók számára, hogy a Budapesti Értéktőzsde által megfogalmazott Felelős Vállalatirányítási Ajánlások milyen módon hatnak az egyes vállalatok kormányzási rendszerére, módszereire. Ez a kérdés elsősorban a tőzsdén jelenlévő vállalatok esetében releváns.

Ugyancsak izgalmas kérdés, hogy az új (2006-os) Gt. következtében mennyire fog megváltozni a magyar kormányzási gyakorlat. Az új szabályozás számos újítást tartalmaz, és több korszerű társaságirányítási megoldással is foglalkozik (pl. auditbizottság, testületi ülés-

sek elektronikus hírközlő eszközök igénybevételével való lebonyolítása). Emellett egyes rendelkezései az angolszász, míg mások a német társaságirányítási modellhez való közeledést teszik lehetővé. Kérdéses tehát, hogy hosszú távon a magyar gyakorlat jellegzetességei alapján marad-e a két domináns modell között, vagy jelentősen elmozdul az egyik irányba. Talán a legérdekesebb változás az lenne, ha a magyar gyakorlat, amely hagyományosan a német rendszerhez áll közelebb, az angolszász modellhez közeledne. A szabályozásokban bekövetkező változások alapján ez a lehetőség is elképzelhető.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> A definíciók sokszínűségéről lásd: Angyal Ádám (2001): Vállalati kormányzás – Corporate governance. Aula, Budapest; vagy Siklósi Árpád (2006): A vállalati kormányzás gyakorlata a magyarországi gyógyszeripari társaságoknál. Szakdolgozat, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet.
- <sup>2</sup> IMS Health Hungary (2006): Pharmaceutical Market Overview – 2005 Year End Report – Hungary.
- <sup>3</sup> <http://www.sanofi-aventis.hu> – sanofi-aventis Magyarország, Chinoin Rt.
- <sup>4</sup> <http://www.teva.hu> – TEVA Magyarország Rt., TEVA Gyógyszergyár Rt.
- <sup>5</sup> MTI (2005): A Valeant Pharmaceuticals eladta magyarországi vállalkozását. OTS-hírek, 2005. augusztus 10. <http://ots.mti.hu/news.asp?newsid=32486>, 2006. április 25.
- <sup>6</sup> IMS Health Hungary (2006): Pharmaceutical Market Overview – 2005 Year End Report – Hungary.
- <sup>7</sup> <http://www.magyosoz.org> – Magyarországi Gyógyszergyártók Országos Szövetsége
- <sup>8</sup> 2007-től változott az OTC-termékek köre. Az új szabályozás az Algopyrint a vényköteles gyógyszerek közé sorolja.
- <sup>9</sup> IMS Health Hungary (2006): Pharmaceutical Market Overview – 2005 Year End Report – Hungary.
- <sup>10</sup> IMS Health Hungary (2006): Pharmaceutical Market Overview – 2005 Year End Report – Hungary.
- <sup>11</sup> Figyelő TOP 200 (2005): A legnagyobb magyarországi vállalkozások a számok tükrében. Sanoma, Budapest.
- <sup>12</sup> Angyal Ádám és Csanda Júlia 2005. július 1. és augusztus 31. között a magyar banki és biztosítási szektorban végeztek felmérést az általuk módosított kérdőív segítségével. A magyarországi vállalatok kormányzási gyakorlatára vonatkozóan ennek a kérdőívnek a segítségével eddig ez az egy felmérés – és annak elemzése – készült el. Lásd: Angyal Ádám – Csanda Júlia (2005): A banki, biztosítási szektor vállalatirányítási jellemzői – Egy kérdőíves felmérés tapasztalatai. Kézirat, Budapest, 2005. december 5. (Ez a Vezetéstudományban is megjelent, lásd [www.bsm.hu](http://www.bsm.hu) publications web oldalon.)
- <sup>13</sup> Voszka Éva (2000): Hatásköri játékok – Miről dönthet a vezérigazgató? Cégvezetés, VIII/9. 151–158. old.
- <sup>14</sup> Az *originális* gyógyszerek a gyártó által kifejlesztett, új hatóanyagot tartalmaznak. A magas fejlesztési költségek miatt az originális termékek bizonyos ideig szabadalmi védeltséget élveznek, ami idő alatt az adott gyógyszert csak kifejlesztője állíthatja elő.

Ezzel szemben a *generikus* gyógyszerek olyan készítmények, „amelyeknek szabadalmi védeltsége lejárt, ezért azokat bárki előállíthatja, forgalmazhatja” – Dr. Boruzs Hedvig (1999): Generikus gyógyszerek törzskönyvezése Magyarországon az iparjogvédelem szemszögéből. Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle, CIV/4. <http://www.hpo.hu/kiadv/ipsz/199908/boruzs.html>, 2006. április 24.

- <sup>15</sup> A tulajdonosi szerkezetekre vonatkozó megállapítások – ahogy a kutatás egyéb eredményei is – a 2006. áprilisi állapotokat tükrözik.
- <sup>16</sup> Dr. Csucska Elek fedezte fel a társaság által forgalmazott gyógyhatású készítmények alapanyagát, a humifulvátot.
- <sup>17</sup> A továbbiakban az elemzés csak öt vállalat – Richter, Egis, Chinoin, Béres, HUMET – adataira épül.
- <sup>18</sup> Angyal Ádám – Csanda Júlia (2005): A banki, biztosítási szektor vállalatirányítási jellemzői – Egy kérdőíves felmérés tapasztalatai. Kézirat, Budapest, 2005. december 5. 8. old.
- <sup>19</sup> A felmérés készítésekor még az 1997-es Gt. volt hatályban, ezért a dolgozat hivatkozásai erre vonatkoznak.

## Felhasznált irodalom

1997. évi CXLIV. törvény a gazdasági társaságokról  
2006. évi IV. törvény a gazdasági társaságokról
- Angyal Ádám – Csanda Júlia (2005): A banki, biztosítási szektor vállalatirányítási jellemzői – Egy kérdőíves felmérés tapasztalatai. Kézirat, Budapest, 2005. december 5.
- Angyal Ádám (1997): Vállalatok kormányzása. Vezetéstudomány, XXVIII/12. 26–41. old.
- Angyal Ádám (1998): A vállalati kormányzás gyakorlata. Vezetéstudomány, XXIX/10. 1–17. old.
- Angyal Ádám (1999): A kormányzás művészete – Globális vállalatok vezetése. Cégvezetés, VII/6. 151–159. old.
- Angyal Ádám (2001): Vállalati kormányzás – Corporate governance. Aula, Budapest
- Angyal Ádám (2002): A kormányzás mikroszintje. CEO Magazin: Magazin cégvezetőknek, üzletembereknek, III/1. 7–9. old.
- Angyal Ádám (2003): A vezetés mesterfogásai. Kossuth Kiadó, Budapest
- Bakacsi Gyula (2002): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK-Kerszöv, Budapest
- Bartók István (2001): Vállalatok kormányzása. Ph.D. értekezés. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest
- Berlin Initiative Group (2000): German Code of Corporate Governance. [http://www.gccg.de/eng\\_German-Code-of-Corporate-Governance.pdf](http://www.gccg.de/eng_German-Code-of-Corporate-Governance.pdf), 2006. március 12.
- Bögel György – Salomonné Huszty Anna (1998): Vállalatvezetés felsőfokon. Kossuth Kiadó, Budapest
- Budapesti Értéktőzsde Részvénytársaság (2004): Felelős Vállalatirányítási Ajánlások. Budapest. <http://www.bet.hu/file/BET-CGvegHU-040123.pdf>, 2006. január 24.
- Cadbury, A. et. al. (1995): Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. GEE, London.
- Chikán Attila (2001): Vállalatgazdaságtan. Második kiadás. Aula, Budapest

- Dankó Dávid* (2003): A költségmenedzsment lehetőségei a gyógyszeriparban. Szakdolgozat. BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék, Budapest
- Dobák Miklós – Steger, T.* (2003): Corporate Governance in Central and Eastern Europe – An introductory review. *Journal for East European Management Studies*, VIII/3. pp. 223–235.
- Dobák Miklós* (2002): Szervezeti formák és vezetés. KJK-Kerszöv, Budapest
- Dr. Boruzs Hedvig* (1999): Generikus gyógyszerek törzskönyvezése Magyarországon az iparjogvédelem szempontjából. Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle, CIV/4. <http://www.hpo.hu/kiadv/ipsz/199908/boruzs.html>, 2006. április 24.
- Editorial* (2000): Corporate Governance – the subject, whose time has come. *Corporate Governance*, VIII/4. pp. 289–296.
- Figyelő TOP 200* (2005): A legnagyobb magyarországi vállalkozások a számok tükrében. Sanoma, Budapest
- Gregory, H.J. – Simmelkjaer, R. T. (ed)* (2002): Comparative Study Of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union And Its Member States. European Commission. [http://www.odce.ie/\\_fileupload/services/EU%20Comparison.pdf](http://www.odce.ie/_fileupload/services/EU%20Comparison.pdf), 2006. március 11.
- Gulácsi Gábor* (2004): „Felelős vállalatirányítást” Magyarországon? Egy vállalatirányítási probléma gyakorlati nézőpontból. In: Czakó Erzsébet – Dobos Imre – Kóhegyi Anita (szerk.) (2004): Vállalati versenyképesség, logisztika, készletek: Tanulmányok Chikán Attila tiszteletére. BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest.
- Hessel, M.* (1995): Igazgatótanácsok: ellenőrzés képviselő útján. In: Hessel, M. (ed.): Jó igazgatókat keresünk. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Hitt, M.A. – Ireland, R.D. – Hoskisson, R.E.* (2005): Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts). 6th Edition. Thomson, South-Western, USA
- IMS Health Hungary* (2006): Pharmaceutical Market Overview – 2005 Year End Report – Hungary.
- Keasey, K. – Thompson, S. – Wright, M. (ed.)* (1999): Corporate Governance. Elgar, Cheltenham (etc.).
- Lauter, G. P. – Rehman, S. S.* (2003): A vállalati kormányzás fejlődése az Európai Unióban. Európa Fórum, XIII/3–4. 140–157. old.
- Lorsch, J.W.* (1995): Empowering the Board. *Harvard Business Review*, LXXIII/1. pp. 107–117.
- Mathiesen, H.* (2002): The Encyclopedia about Corporate Governance. <http://www.encycogov.com/WhatIsGorpGov.asp>, 2006. március 11.
- Mayer, C.* (1995): Vállalatirányítás a piac- és az átmeneti gazdaságokban. In: Hessel, M. (ed.): Jó igazgatókat keresünk. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Millstein, I.M. – Albert, M. – Cadbury, A. – Denham, R E. – Feddersen, D. – Tateisi, N.* (1998): Corporate governance: Improving competitiveness and access to capital in global markets – A Report to the OECD by the Business Sector Advisory Group on Corporate Governance. OECD, Paris
- Mintzberg, H.* (1983): Power in and around organizations. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Mohai György* (2003): Felelős vállalatirányítás – divat vagy a piacok megmentője? BÉT Elemzések, 2003. november 25. Budapesti Értéktőzsde Részvénytársaság. [http://www.bse.hu/file/Felelos\\_vallalatiranyitas.pdf](http://www.bse.hu/file/Felelos_vallalatiranyitas.pdf), 2006. március 11.
- Monks, R.A.G. – Minow, N.* (2004): Corporate Governance. Third Edition. Blackwell Publishing, Malden (etc.)
- OECD Principles of Corporate Governance* (2004). OECD, Paris. <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>, 2006. március 11.
- Pound, J.* (1995): The Promise of the Governed Corporation. *Harvard Business Review*, LXXIII/2. pp. 89–98.
- Roe, M.J.* (1996): Strong Managers – Weak Owners: The Political Roots of American Corporate Finance. Second Edition. Princeton University Press, Princeton
- Salmon, W.J.* (1993): Crisis Prevention: How to Gear Up Your Board. *Harvard Business Review*, LXXI/1. pp. 68–75.
- Sárközy Tamás* (2001): Magyar Gazdasági Jog I. Gazdasági státuszjog. Harmadik kiadás. Aula, Budapest
- Sárközy Tamás* (2005): Az új társasági törvény társaságok vezetési rendszeréről szóló rendelkezéseiről. *Gazdaság és Jog*, XIII/5. 8–11. old.
- Tricker, R. (ed.)* (1993): Corporate Governance. *International Review*, XI/1.
- Voszka Éva* (2000): Hatásköri játékok – Miről dönthet a vezérigazgató? *Cégvezetés*, VIII/9. 151–158. old.
- Witt, P.* (2004): The Competition of International Corporate Governance Systems – A German Perspective. *Management International Review*, ILIV/3. pp. 309–333.
- Honlapok:  
<http://www.beres.hu> – Béres Gyógyszergyár Rt.  
<http://www.bet.hu> – Budapesti Értéktőzsde  
<http://www.egis.hu> – Egis Gyógyszergyár Rt.  
<http://www.humet.hu> – Humet Rt.  
<http://www.magyosz.org> – Magyarországi Gyógyszergyártók Országos Szövetsége  
<http://www.richter.hu> – Richter Gedeon Rt.  
<http://www.sanofi-aventis.hu> – sanofi-aventis Magyarország, Chinoin Rt.  
<http://www.teva.hu> – TEVA Magyarország Rt., TEVA Gyógyszergyár Rt.
- Cikk beérkezett: 2006. 11. hó  
 Lektor vélemény alapján átdolgozva: 2007. 4. hó

*Sascha KRAUS – Éva MÁLOVICS*

## SMALL BUSINESS STRATEGY: GERMAN AND ANGLO-AMERICAN EVIDENCE

**This article examines how and to which extent small and medium-sized enterprises (SMEs) apply strategic planning within their business activities. Specifically, the authors address the question of why SMEs seem to plan less than big companies, whether strategic planning and corporate success correlate with each other and whether strategic planning is a function of increasing company size. Along these lines, they conducted an analysis of the relevant literature based on a systematic review of articles on planning and strategy in SMEs over the last twenty years. These have been taken from the leading *Entrepreneurship and Strategy* journals as well as from other sources in the German as well as the English language science. SMEs seem to plan strategically in a less structured and more informal manner than bigger companies, while they might engage relatively more in (informal) visionary strategic management. The paper structures current research on strategic planning in SMEs and derives an agenda for future research, thereby extending our knowledge on strategic planning in SMEs. The authors close this paper with their own conceptualization of “strategic planning in SMEs”.**

*Keywords:* small and medium sized enterprises (SMEs), strategic planning, strategic management

Small and medium-sized enterprises (SMEs) play a major role in the EU economies. They employ more than two thirds of all private sector personnel, and account for more than half of the total revenues (Bauer, 2002). However, these SMEs rarely know or apply modern management methods, above all strategic planning, which can be regarded as particularly beneficial for the corporate success<sup>1</sup> of SMEs.

Because of the overwhelming success of strategy as a management tool in large companies over the last 20 years, the call for its application in SMEs is rising. This view is confirmed by a number of empirical studies that reveal a link between strategic planning and corporate success (e.g. Rue – Ibrahim, 1998; Bracker *et al.*, 1988; Lyles *et al.*, 1993; Schwenk – Shrader, 1993). However, empirical investigations on the planning/success relationship have not led to consistent results. Scientific publications dealing with strategy in SMEs are still scarce (McCarthy, 2003), especially in the German-speaking countries (i.e. Germany, Switzerland, and Austria).

This article therefore aims at exploring how and to which extent SMEs apply strategic planning within the scope of their business activities. More specifically, we address the question of why SMEs seem to plan less than big companies, whether strategic planning and corporate success correlate with each other and whether strategic planning is a function of increasing company size.

For this purpose, we present a variety of existent empirical studies in order to identify additional determinants and delineate a more complex picture. In doing so, the paper intends to derive the particularities of SMEs regarding their application or lack thereof of strategic planning as well as factors that affect the extent of strategic planning in SMEs. Our paper accordingly contributes to the domain of SME research by structuring current research on strategic planning and deriving an agenda for future research, thereby extending extant knowledge on strategic planning in SMEs.

Building on a literature analysis, we show that present research on strategic planning in SMEs is still

in its infancy and insufficiently differentiated with respect to enterprise characteristics and from research into larger organizations.

## Strategy formulation in SMEs

### Definition of strategy terms

The strategy development process is closely related to management. In economic terms, *strategy* can be described as an approach to reach corporate goals in order to be successful on a long-term basis (e.g. Kreikebaum, 1993). The discipline of *strategic management* was formed in the 1980s based on advancements in the field of strategic planning. As a general rule, strategic management is regarded as long-term (i.e. at least three years) oriented, directed towards future yield potentials, substantial, holistic, and predominantly associated with top management being responsible for determining the vision, mission, and culture of the company (Haake, 1987; Voigt, 1992). The investigation of young, small enterprises is of special interest in the context of strategic management, since their strategies have to be developed in a highly emergent way, reflecting their fast changing requirements (Mintzberg, 1994).

Conceptually, there are two main types of planning: *strategic* and *operational planning*. Operational planning can be described as detailed short-term (one year or less) planning activities for mostly day-to-day operations. It is more specific, less comprehensive, and done at lower level with fewer resources than strategic planning (Robinson *et al.*, 1986).

*Strategic planning* constitutes the major component of strategic management. In contrast to strategic management, it is not about visionary future concepts, but rather about extrapolating present development tendencies into future. Strategic planning does accordingly not deal with company visions, but moreover with specific guidelines and programs for the achievement of certain goals. The terms *strategic planning* and *longrange planning* have often been used interchangeably in the literature.

Strategic planning always includes two sides: the planning process as well as the strategies (content) themselves. According to Porter (1983), a company only has three overall strategies: *differentiation* (e.g. on quality leadership), *focus strategy* (concentration on a market niche, a certain customer group, a certain regional market or a certain product and try there to act more effectively and efficiently than their competitors), and *cost leadership*. Ibrahim (1993) found in an empirical investigation that the *niche strategy* had been the by far most successful for small enterprises. It can

therefore be assumed that young enterprises are particularly successful in a niche, where they can position themselves best against their competition, but at the same time do not get problems with larger enterprises, so that they can finally stabilize on that level (Cooper, 1981).

In the following, the strategy (content) dimension of the strategic planning process in SMEs will not be further investigated.

### Characteristics of SMEs

Before deeper investigating strategic processes within SMEs, it needs to be defined what kind of companies these actually are. There are qualitative and quantitative definitions of SMEs. To the qualitative definitions belongs the one of Noteboom (1994) who regards the following three core characteristics as determining an SME:

- 1) Small scale,
- 2) Personality, i.e. the personal influence of an entrepreneur, and
- 3) Independence of the business, i.e. it is not a subsidiary of a larger holding company.

In the context of this article, we rely on this qualitative, but also on one of the most important quantitative definitions, the one of the European Union (*see table 1*):

Table 1

Official EU definition of SMEs  
(EU Commission 2003)

Enterprise category	Head-count	Turnover	or	Balance sheet total
medium-sized	< 250	≤ € 50 million		≤ € 43 million
small	< 50	≤ € 10 million		≤ € 10 million
micro	< 10	≤ € 2 million		≤ € 2 million

SMEs have a number of certain characteristics which differentiate them from large-scale companies. So do SMEs tend to offer a more limited range of products on a more limited number of markets and rather use *market penetration* and *product development* strategies instead of *market development* or *diversification* strategies. Moreover, since SMEs mainly operate in a single or a limited number of markets with a limited number of products or services – often even in a market niche – they usually cannot afford central service departments that are able to conduct complex market analyses and studies (Johnson – Scholes, 1997). In addition, they usually have a lower level of resource, i.e. limited capital (equity, borrowing capacity) and manpower (management and staff), resulting in information

and skills being insufficient for effective strategic planning (van Horn, 1979). As a result, particularly up to a certain 'critical size', the application of formal planning mechanisms is often missing.

The most important factor for a 'small business owner' is time. Consequently, it has a big influence on the result of any 'activity-optimizing' considerations of the entrepreneur (e.g. Delmar – Shane, 2003). Moreover, the process of strategic decision-making in SMEs is often based on experience, intuition or simply on guessing (Welter, 2003). These arguments entail unique problems but also opportunities for strategy development in SMEs (see table 2) (Füglistaller *et al.*, 2003):

Table 2

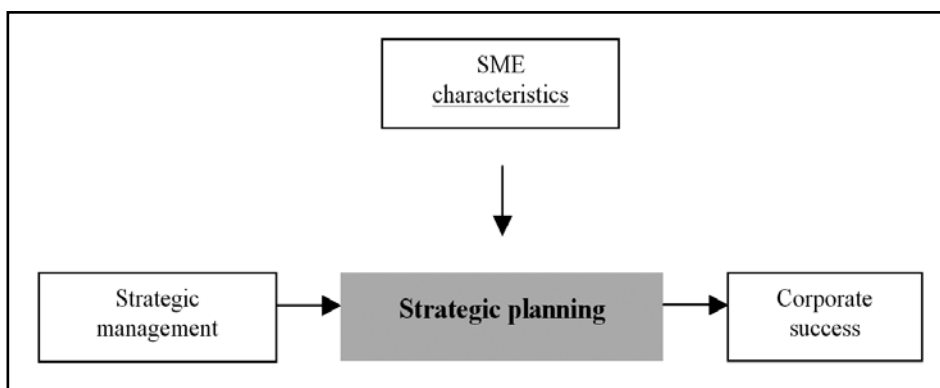
**Characteristics of SMEs and resulting problems and opportunities**

Problems	Opportunities
Limited resources, time and means	High customer proximity
Limited know-how and methodological knowledge	High market knowledge
Focus mainly on only one market or product	Strong influence by the entrepreneur (engine of change)
Potential overload for management	High identification and motivation of employees
	Quick implementation possible

Despite their relatively small market power, SMEs' small size and flexibility permits them to specialize in narrow niches that are generally uninteresting for big companies due to the relatively small sales volumes and their high fixed costs. In addition, SMEs' limited resources result in a concentration on a small product range where strong competitive advantages and specific problem-solving competencies can be built up, for instance, with regard to qualitative market leadership. Also, higher decision flexibility and direct customer contacts are particularly helpful for the conversion of R – D results into marketable innovations, although risks remain in terms of over-dependency on only a few products and the resulting lack of loss compensation (Kropfberger, 1986).

The presented unique characteristics of SMEs are likely to impact on the design of strategic planning in SMEs which, in turn, is considered to affect corporate success (see fig. 1).

**Strategic Planning and Company Success in SMEs**



### Strategy in SMEs

Most strategic management techniques are considered to be irrespective of company size. However, SMEs often have particular resource disadvantages which can hinder successful implementation of strategic actions, e.g. in terms of human or financial capital. Thus, the application of formal strategic planning is often missing in SMEs, especially when they are still below a certain 'critical (company) size' (Karagozoglu – Lindell, 1998).

One major reason therefore is that many decision-makers in SMEs is the entrepreneurs' attitude towards strategic instruments. Often, they are convinced that strategic planning is a waste of time. Rather, it is assumed that they use their limited resources more effectively for day-to-day or sales operations. Additionally, they often regard formal strategic planning as being only applicable to large enterprises and/or bureaucratic organizations, and thus to be non-transferable to the requirements of the fast-moving and flexibly structured SMEs.

From the entrepreneur's perspective, three major objections are expressed against the use of strategic processes in SMEs (Füglistaller *et al.*, 2003; Esser *et al.*, 1985; Martin, 1979):

- 1) Strategic measures and instruments constrain flexibility and the ability for improvisation;
- 2) It makes more sense to use the limited time resources for operational or sales activities or R – D rather than for strategy-formulation processes;
- 3) Strategic management is too bureaucratic.

Refusing to use strategic planning can be explained by various reasons (Scharpe, 1992; Robinson – Pearce, 1984), such as:

- Insufficient knowledge,
- Distrust,
- Personal over-estimation as well as refusal of external assistance,

- Tradition-based thinking,
- Fear of radical change,
- Fear of loss of flexibility, restriction of scope of action, high costs,
- Lack of time or overload for management.

## Previous research on strategic planning in SMEs

### Methodology

The literature analysis is based on a comprehensive review of articles dealing with planning/strategy in SMEs in the leading Anglo-American *Entrepreneurship journals*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Journal of Business Venturing*, *Journal of Small Business Management*, and *Small Business Economics*<sup>2</sup>, the leading Strategy journals, *Strategic Management Journal* and *Long Range Planning*, over the last twenty years as well as the leading German-language contributions in this field.

By selecting two of the largest language areas worldwide (English is the premier language in business and trade in the world, and German the most spoken and important language in Europe), we think to be able to deliver results which are representative for a huge overall population.

By focusing on the most relevant journals, we believe to have chosen an adequate basis for classifying the different strands of literature in both language areas. Since the German-language science publish its results still rather in books than in journals (e.g. in form of Ph.D. dissertations, habilitations, or research reports), these sources have furthermore been included to our search.<sup>3</sup>

Over the last two decades, several empirical studies from both these language areas have concentrated on strategic planning in SMEs. The number of identified scientific studies explicitly dealing with strategic planning and its relation to corporate success in SMEs is 26. The studies have been found in the following sources (see table 3):

The majority of respective articles (42.3%) have been published in Entrepreneurship journals, i.e. journals explicitly dealing with small businesses and their characteristics. This position is followed by the General Managements journals as well as books/dissertations (which are most of the German language sources) with 19.2% each, Strategy journals with 11.5%, and "others" with 7.6%.

Although the studies differ in terms of focus and scope, which makes a direct comparison difficult, they offer a wide array of interesting partial results that are specified subsequently. More specifically, we will first

Table 3

Sources for the literature review

Bibliographic source	No. of studies included	Total (%)
Entrepreneurship Journals	11	42.3
General Management Journals	5	19.2
Books, Dissertations etc.	5	19.2
Strategy Journals	3	11.5
Others (chapter in edited books, working papers, conference proceedings, etc.)	2	7.6
<b>Total number of studies</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

examine the share of SMEs that plan strategically and address the question of which individuals are most likely to initiate planning activities. Subsequently, we present evidence on the link between strategic planning and success and finally discuss findings with regard to the effect of company size.

### The extent of strategic planning in SMEs

For the German-speaking countries, the following picture concerning strategic planning in SMEs arises: In their survey of 214 German industrial enterprises Esser *et al.* (1985) found that instruments of strategic planning are most frequently applied in the legal form of a limited company (GmbH) and public limited company (respectively incorporated) (AG). Additionally, the results show a positive correlation between a company's workforce size and the likelihood of the use of strategic planning activities. Based on an analysis of 1,461 German industrial enterprises, Scholz (1991) identified a rate of 73% of SMEs indicating to plan strategically.

The results from Austria and Switzerland look even more disillusioning. Kropfberger (1986) revealed in a survey of 161 medium-sized enterprises in Austria (mainly from the consumer and capital goods industry) that nearly half of the interviewed enterprises only plan on a short-term basis and that almost one third does not have any sales planning at all. Similarly, according to a survey of 107 SMEs by Fröhlich – Pichler (1988), almost one quarter of the investigated enterprises do not apply any planning, about one third only use short-term and another third long-term planning, and only 12% use strategic planning. More than one decade later, Leitner (2001) presented a somewhat improved situation: Out of 100 Austrian SMEs from different industries 62% had established a written corporate policy. Nevertheless, the strategy formulation still seems to take place, to a large extent, intuitively (31%) or due to experience (88%). A recent study from Austria on

468 young SMEs shows that less than 40% of the interviewed companies had developed a business plan for their enterprise six years after start-up. The study also showed that strategic instruments, such as SWOT or portfolio analysis, balanced scorecard etc. are hardly known and therefore also not applied in enterprises of this kind (Kraus, 2006).

An almost identical picture shows up in Switzerland, where Haake (1987) surveyed 127 SMEs from different industries: 27.9% of the investigated enterprises apply no written planning, 31.4% only short-term planning, 26.9% long-term and finally 13.7% strategic planning

Although the English-language studies differ more in terms of their research focus, the results look similar: In a study by Lyles *et al.* (1993), 71 out of 188 examined SME owners reported to possess formal plans with a time frame of at least three years. In another study by Naffziger – Kuratko (1991), even 96 of 115 surveyed SME owners indicated to formally plan and set functional goals.

More recently, various studies have shown that SMEs do embark on planning activities, although often only intuitively or on a less sophisticated level. It seems likely to assume that top management is exclusively responsible for the development of plans in SMEs, as is demonstrated in an investigation by Naffziger – Mueller (1999) with 71 U.S. enterprises. Also, Bracker – Pearson (1986) stress the importance of the entrepreneur's influence on strategic planning.

The view that better trained or educated entrepreneurs are more likely to think and act strategically is well established (e.g. Beutel, 1988). Gibson and Cassar (2002), for instance, discovered in their study of Australian SMEs in the year 2002 that enterprise leaders with university degrees plan more frequently than others. Whether these characteristics, in turn, positively correlate with corporate growth and success is not clear. In addition, the study revealed that for economic graduate founders the probability for the existence of a business plan is higher than for those of other degrees.

### ***The strategic planning/success relationship***

Firm performance is a key issue in strategic planning, referring to the firm's success in the market. Several researches have thus tried to discover the factors responsible for firm success and failure (e.g. Lussier – Pfeifer, 2000; Duchesneau – Gartner, 1990). There is a wide range of measure of organizational performance. Although there is no universally accepted definition of success, most studies refer to the firm's financial performance. However, on the most general level, the primary goal of the firm is (long-term) survival (Simon,

1996). Hence, success can have different forms for different people, e.g. survival, profitability, ROI, turnover or employee growth, reputation etc. (Vesper, 1980). The main goals for small enterprises can also be other than financial, and they can change over time (Gray, 1992.). It has been argued that for measuring success in small firms, *survival* and *growth* may be the most appropriate measures (Pasanen, 2003).

Berman *et al.* (1997) demonstrate that strategically planning enterprises achieve better firm performance, i.e. higher financial results. This implies that expenditures related to planning activities would be compensated financially. This hypothesis was confirmed empirically several times. For example, Schwenk – Shrader (1993) showed in their meta-analysis of 14 studies that the existence of strategic planning is significantly positively correlated with (financial) success of the enterprise. Similar results were derived by Robinson – Pearce (1984) in an earlier meta-analysis, Bracker – Pearson (1986) in an analysis of small enterprises in the cleaning industry, Sexton – Van Auken (1982) based on the investigation of 357 small enterprises from Texas, Bracker *et al.* (1988) in a study of 217 managers of small electronics firms, and Orpen (1985) who examined 58 managers of small enterprises. Furthermore, Matthews – Scott (1995) are convinced that planning activities can be helpful to reduce the level of uncertainty in the company. Schwenk – Shrader (1993) come furthermore to the conclusion that strategic planning promotes long-term thinking, reduces the focus on operational details, and provides a structure for the identification and evaluation of strategic alternatives. Based on an analysis of 51 small enterprises in the U.S., Robinson *et al.* (1984) show that simple planning activities can already have a positive influence on the success of small enterprises. Furthermore, the process of (formal) planning itself already seems to have a positive effect in that it leads to a better understanding of the business and to a broader range of strategic alternatives (Lyles *et al.*, 1993).

Empirical studies also demonstrate that formal strategic planning (e.g. based on business plans) can be helpful for young and fast growing enterprises (Castro-giovanni, 1996; Robinson *et al.*, 1984). For example, Sexton – Van Auken (1985) found in a longitudinal analysis that the survival rates of SMEs conducting formal strategic planning are higher.

### ***Strategic Planning and Company Size***

According to Haake (1987), there is a link between company size (independent of whether it is measured based on total capital, revenues, or number of employees) and the use of strategic instruments. Robinson *et*

*al.* (1984) also indicate that type and degree of formality of planning are dependent on the company's development stage. Matthews – Scott (1995) even state that formalization is the most common dimension of strategic planning. The formalization increases, according to their results, with increasing enterprise growth since bigger enterprises possess more resources and internal differentiation. This reasoning entails the notion that smaller companies possess fewer resources in terms of time, personnel or knowledge and will thus carry out less (formalized) planning activities (Robinson – Pearce, 1984).

Risseuw – Masurel (1994) confirm their hypothesis that planning activities will intensify with increasing enterprise growth in their study of 1,211 real estate agents in the Netherlands. In addition, they show that big enterprises plan more intensively than small ones. However, the authors emphasize that young enterprises tend to undertake more planning particularly in the start-up phase in order to raise external financial capital.

## Discussion

Despite the fact that small and big enterprises differ considerably in size and type of resources, it has been shown that decision-makers of SMEs do apply planning, although in many cases rather intuitively and/or informally. It often occurs (at least sub- or unconsciously) as a sign of strategic thinking (Ohmae, 1982). Therefore, it remains to be seen whether SMEs do not plan 'strategically' at all or whether they just do not plan 'in a formal way'.

Along these lines, Welter (2003) states that not only strategic planning itself but especially the quality of planning plays an important role. Planning in SMEs seems to be rather unstructured, sporadic, incremental and often not formalized. This suggests a rather systemic type of thinking in the entrepreneur/entrepreneurial team which might be imprinted on the organization for years to come. The actual process of decision-making that can be observed in reality often deviates substantially from the ideal picture of rationality. To relate this to our initial definitions of strategic management and planning, in this process, entrepreneurs might engage too much in (informal) strategic management as vision development while neglecting bread and butter planning.

Although there is no question that an able entrepreneur can achieve success without any planning at all, it seems reasonable to assume that each form of planning, whether it is conscious or unconscious, formal or informal, can at least help to facilitate corporate success.

Planning can provide an essential means to developing a thorough understanding of a company's expected results, alternatives, and opportunities. An effective strategic planning for SMEs system should therefore provide a logical basis for thinking, but also be practical, workable, and able to grow together with the company (Martin, 1979).

The implementation of strategic planning, therefore, seems to be favorable independent of company size, although in practice a positive relationship between increasing company size and the implementation of strategic management instruments can be measured (Haake, 1987). This finding is likely to be correlated with – if not caused by – the increasing need for uncertainty reduction about the enterprise's role in its environment, an increasing attention to ever more similar details and ability to cope with matters in a 'mechanistic' fashion. Nevertheless, Moyer (1982) is convinced that enterprises regardless of their size are capable of executing the most important functions of strategic planning.

Building on these notions, it can be assumed that people in most SMEs think strategically. A conscious or formal strategic process, however, mostly takes place in the head of a very limited number of employees. Due to the well accepted view that strategies limit an SME's scope of activity too much, thereby reducing its flexibility, many SMEs are still lacking written strategic plans (Pleitner, 1986).

In this regard, Gibb – Scott (1985) are of the opinion that strategic awareness and the involvement of the entrepreneur offsets the lack of formal strategic planning as an output of strategic management. The degree of the entrepreneur's strategic orientation thus seems to be a key factor for the strategic focus of the enterprise (Mazzarol, 2003). In that respect, it can be reckoned that an open-minded orientation positively affects the production of strategic plans (Riquelme, 2000). Accordingly, the role of the entrepreneur and his attitude towards concepts of strategic planning are often critical in SMEs for their implementation. Planning is an activity without direct returns, which is hard to justify (psychologically), either if customers are flocking to the company or if they are hard to come by and marketing and sales activities appear more important. It seems, therefore, that the central question is not whether strategic planning in SMEs is fruitful, but for which groups of SMEs and under which circumstances it is worthwhile. A possible avenue for future research could thus focus on identifying different configurations of clusters of comparable enterprises with particular strategic needs over the life time of industrial and organizational development (Reschke – Kraus, 2005).

Since the link between the use of strategic instruments and corporate success seems to be also prevalent in SMEs, it is essential to foster a respective awareness in the enterprise. Since SMEs are rarely *small-sized big enterprises*, the existing concepts and instruments have to be adapted accordingly (Kraus *et al.*, 2005). It appears doubtful to develop ‘standard’ strategies and instruments that are equally effective in big companies and SMEs. As the use of strategic planning also seems to be worthwhile in SMEs, the respective instruments have to be aligned with the personnel as well as the cultural, organizational, and financial conditions of the specific enterprise in order to be successful.

Since the situation of SMEs, and here particularly young enterprises, is often less proven and their strategies less explored over time, these tools will have to allow organizations to deal with external uncertainty and complexity enabling them to build their vision, and to find and expand their niche (while larger organizations rather need strategic tools to deal with their internal complexity). Therefore, it could be argued that there are several counteracting forces at work with respect to the need for strategic (‘vision’) management and (‘bureaucratic’) planning tools in the development from a small to a large enterprise: external uncertainty and complexity (usually) decreases, which requires less exploration and planning for alternative courses of action, while internal complexity increases and adaptability decreases, which requires more detailed planning of how to implement strategic actions. At the same time, uncertainty about the vision of an enterprise decreases. It could even be argued that young enterprises and SMEs practically engage in strategic management, while they lack bureaucratic implementation and control of the required measures, whereas larger, established organizations routinely implement planning and control, but lack agility, visionary impetus, and flexibility, which is why they need explicit strategic management tools.

Table 4 separates some of the relevant characteristics in a simplistic matrix. The differentiated consideration of these factors is even more important, as SMEs, in comparison to big companies, commonly boast a higher level of heterogeneity regarding size and development stage (Wirth, 1995). It can be seen that the enterprise characteristics differ significantly from the young and small venture compared to the established, large and old company (and the steps in between, i.e.: medium-sized and young, small and old, and medium-sized and old), and so do the strategic imperatives that can be concluded for each kind of enterprise respectively.

Table 4

**Enterprise Characteristics  
and Strategic Planning vs. Management**

	SMALL, YOUNG	ESTABLISHED, LARGE, OLD
<b>Business model</b>	Unproven	Proven
<b>Organization</b>	Flexible	Inflexible
<b>Ressources</b>	Scarce	Abundant
<b>Complexity</b>	External	Internal
<b>Employees</b>	Dedicated	Unmotivated
<b>Customers</b>	Elusive	Captured
<b>Strategic imperative</b>	Learn, network and prove yourself	Differentiate and defend
<b>DO</b>	Visionary Strategic Management	Strategic Planning
<b>NEED</b>	(More) Planning	(More) Visionary Strategic Management

The earlier notion that there are differences in strategic goals between small and bigger enterprises entails the need to also differentiate between the goals of different small enterprises. Generally speaking, goals depend on the situation of enterprises and their market niches. Within the scope of investigating SMEs’ strategic instruments this should be considered. Likewise, a distinction between types of SMEs is clearly needed, at least in terms of age and market situation. While public interest mainly concentrates on SMEs as potential generators of growth, only a subset of these enterprises will essentially fulfil this role, thereby highlighting another differentiating factor.

Overall, it is plausible to assume that the problems of different SME types will vary. Thus, the procedural instructions and instruments for these enterprises will vary accordingly and have to be tailored to the individual case. This implies that there will also be differences in terms of necessary and/or suitable instruments of strategic planning and the resulting output. As a result, the measurable economic success of an enterprise and thus the correlation between economic success and the use of planning instruments will also depend on the particular type of enterprise. For example, considerable strategic differences exist between small, mature enterprises in a stable and specialized niche and young, growth-oriented enterprises. While the former aim at securing their market position, further developing their technology and closely satisfying their customers’ needs in order to increase profits, young enterprises will – after testing the functional ca-

capacity of their business model and their niche – shift their focus towards extending the market niche as well as their respective market share as soon as possible. This situation requires tools that focus much more on learning and sense-making (Weick, 1987) for small enterprises than they do for large ones. Particularly, young enterprises need to prove their vision correct or adapt it to changing conditions. It would be desirable, if these tools at the same time allowed easy implementation of the necessary planning activities integrated with ‘vision development and testing’. The latter alone amounts to untangling a complex interrelated problem, that might be alleviated by a computerized tool for analysis.

Additionally, young enterprises have a strategic interest in demonstrating and actively communicating the value of their product and their approach in order to get access to possible customers. This is likely to encompass initial co-operation building with competitors in the same market niche in order to benefit on a larger scale through raising the awareness of customers and other stakeholders. Activities like forming associations or organizing conferences can serve as facilitators. After the market niche is established, a further development of the niche then enables a company to differentiate itself from its competitors (Henderson, 1989).

Applying economic reasoning to the question of why there is less planning in SMEs, different conclusions emerge: First, it can be argued that planning, in comparison to operational activities, results in less tangible outputs and is therefore discarded in SMEs. Also, psychological factors might play a role in that the bonus associated with operational activities is higher than for planning activities. Third, the pressure to address immediate problems and accomplish high-priority tasks might be so strong that planning activities are removed from the agenda.

### Conclusion and implications for future research

The investigated empirical studies entail numerous limitations that need to be taken care of in future research. First, they are often limited to those enterprises that have already been identified as conducting strategic planning or to the surviving enterprises whereas failed companies are not considered (‘survivor bias’). Moreover, the studies’ response rate is usually small. Thus, it can also be assumed that questionnaires are mainly returned by those enterprises in which people do think and/or plan strategically. The derived share of use of strategic management instruments might therefore be

artificially inflated. Furthermore, the aggregation of single functional plans was often already a sufficient condition for categorizing an SME as using strategic planning, which is of only little value.

Besides, the investigations are difficult to compare due to their differences in terms of enterprise type, industry, sample size, company size, or time period. Especially the term ‘strategic planning’ – which is a cornerstone for an entire discipline – exhibits only very little consistency in terms of its operationalization. The reason for this may be that many researchers focus on very specific within (Boyd – Reuning-Elliott, 1998).

Most analyzed studies furthermore only characterize enterprises either as *planners* or as *non-planners*. However, the presence of an elaborate planning system does not necessarily guarantee that this planning process will also be effective (Rhyne, 1986). The formal planning system is only one component in the strategy process. It seems unlikely that strategic thinking does only take place during the formal planning process.

Likewise, existent studies are often limited to one industry only, which reduces their potential to derive generalizable inferences. Thus, it would be interesting to examine whether there are differences in the degree of strategic planning with regard to industry affiliation. It seems plausible to assume that in those industries, in which product development and order processing have a shorter time frame (e.g. in the services industry), or in those with a generally smaller range of products, less strategic planning occurs. Particularly for the German-speaking countries, a clear deficit can still be identified concerning strategy research in SMEs.

Investigations into the psychological nature of entrepreneurs and its relation to implementing strategic planning versus strategic management under different conditions of environmental and internal stress and the pressure of day-to-day activities seem highly desirable. This issue is related to the goals of the entrepreneur. Planning activities should be more prevalent and of higher quality, if the entrepreneur cares about his enterprise and does not ‘just’ become an entrepreneur to satisfy requirements for receiving subsidies or welfare programs. Bureaucratic planning and visionary strategic management seem to operate in different dimensions and seem to differ in terms of relative demand over the life cycle of an enterprise. The untangling of the different influences behind the characteristics mentioned in Table 4 requires further detailed investigation.

The dividing line between operational and strategic planning might become less visible when different types of companies are examined. It can be argued that enterprises of a relatively smaller size need to plan less

strategically because they are more flexible and therefore can adapt much faster to changes in their immediate environment. This would entail differences in the time frames of strategic planning between SMEs and big companies.

Overall, it can be stated that there also seems to be a correlation between strategic planning and success in SMEs. Furthermore, scientific literature provides evidence that the use of strategic planning methods and instruments is dependent on increasing company size, and thus that SMEs do seem to plan less than established larger enterprises. Future studies should therefore address these restrictions and attempt to gain deeper insight into type, extent and alignment of strategic management instruments in SMEs as well as the resulting consequences for company success.

Our literature analysis indicates that strategic planning in SMEs is subject to unique characteristics and influences. Although a high relevance of strategic planning in the context of SME management does exist, its extent and design differs from bigger companies. Our base of operations presented in Figure 1 could thus be confirmed. Accordingly, research needs to devote more time to analyze the idiosyncrasies of this corporate sector in order to advance our understanding of strategic planning in SMEs and derive valuable recommendations for research and practice.

The results of this article provide some useful insights to owners and managers of SMEs. In that respect, we would like to conclude it with our own definition of strategic planning in SMEs, based on the results of previous literature that has been analyzed for this article. We for that reason follow the studies of McKiernan – Morris (1994) and Armstrong (1982) on large-scale enterprises, which we have adapted to the small business context, as well as the study of Rue – Ibrahim (1998) on SMEs, and define strategic planning in SMEs according to the following set of criteria:

- 1) the setting of specific goals/the conception of specific strategies,
- 2) the planning ahead of future implications of current decisions (proactivity),
- 3) a time horizon of more than one year,
- 4) the development of possible alternative for goal achievement (scenarios),
- 5) a high degree of formality and high subjective importance of the concept of strategic planning,
- 6) the inclusion of the own strength/weaknesses in comparison to the competition as well as the chances/risks in the market (SWOT analysis),
- 7) the continuous monitoring/control (and if necessary revision of planning).

## Foot-notes

- <sup>1</sup> While it is the central construct of interest in much research on SMEs, it is often not clear what 'success' really means. Past empirical studies about strategic planning define success both with large enterprises (Rhyne, 1986) and with SMEs (Robinson, 1983; Gibson - Cassar – Wingham, 2001) usually on the basis of output-related financial characteristic numbers (profitability, turnover/profit growth, productivity, etc.). The authors follow this procedure and define the success of small enterprises in an enterprise-related context, i.e. in terms of financial numbers. The term 'success' is thus being used synonymously to 'performance' in this article.
- <sup>2</sup> According to Katz (1999), these journals make up the "Big 4" in Entrepreneurship research.
- <sup>3</sup> For this purpose, the library of the University of Cologne, Germany's largest university, as well as the university libraries in Oldenburg, Germany, and Klagenfurt, Austria have been used. Additional sources which could not be obtained, have been borrowed by interlending procedures from other German libraries.

## References

- Bauer, B.* (2002): *Kleine und mittlere Unternehmen – Übersicht über Bedeutung, bereits getroffene und mögliche weitere Maßnahmen auf EU-Ebene und in Österreich.* Vienna: Bundesministerium für Finanzen
- Berman, J.A. – Gordon, D. D. – Sussmann, G.* (1997): A study to determine the benefits small business firms derive from sophisticated planning versus less sophisticated types of planning. *Journal of Business and Economic Studies*, 3(3): pp. 1–11.
- Beutel, R.* (1988): *Unternehmensstrategien international tätiger mittelständischer Unternehmen.* Frankfurt am Main: Lang
- Boyd, B.K. – Reuning-Elliott, E.* (1998): Research notes and communications – a measurement model of strategic planning. *Strategic Management Journal*, 19: pp.181–192.
- Bracker, J.S. – Keats, B. W. – Pearson, J. N.* (1988): Planning and financial performance among small firms in a growth industry. *Strategic Management Journal*, 9(6): pp. 591–603.
- Bracker, J.S. – Pearson, J. N.* (1986): Planning and financial performance of small mature firms. *Strategic Management Journal*, 7(6): pp. 503–522.
- Carland, J.W. – Carland, J.A.C. – Aby, C.D.* (1989): An assessment of the psychological determinants of planning in small businesses. *International Small Business Journal*, 7(4): pp. 23–34.
- Castrogiovanni, G.J.* (1996): Pre-startup planning and the survival of new small businesses: Theoretical linkages. *Journal of Management*, 22(6): pp. 801–822.
- Cooper, A.C.* (1981): Strategic management: new ventures and small business. *Long Range Planning*, 14: pp.39–45.
- Delmar, F. – Shane, S.* (2003): Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12): pp. 1165–1185.
- Duchesneau, D.A. – Gartner, W.B.* (1990): A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, 5: pp. 297–312.

- EU Commission* (2003). SME definition: Commission Recommendation of 06 May 2003. Brussels: European Commission
- Esser, W.M. – Höfner, K. – Kirsch, W. – Wieselhuber, N.* (1985): Der Stand der strategischen Unternehmensführung in der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlin. In W. Trux et al. (Eds.), *Das Management strategischer Programme*, vol. 2: pp. 495–568.
- Foster, R.N.* ((1986):): *Innovation: The attacker's advantage*. New York: Summit Books
- Fröhlich, E. – Pichler, J.H.* (1988): *Werte und Typen mittelständischer Unternehmer*. Berlin: Duncker – Humblot
- Füglister, U. – Frey, U. – Halter, F.* (2003): *Strategisches Management für KMU – Eine praxisorientierte Anleitung*. St. Gallen: KMU HSG
- Gibb, A. – Scott, M.* (1985): Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business. *Journal of Management Studies*, 22(6): pp. 597–630.
- Gibson, B. – Cassar, G. – Wingham, D.* (2001):): Longitudinal analysis of relationships between planning and performance in small Australian firms. *Proceedings of the USASBE/SBIDA Annual National Conference*, Orlando, FL, 2001: pp. 1–22.
- Gibson, B. – Cassar, G.* (2002): Planning behavior variables in small firms. *Journal of Small Business Management*, 40(3): pp. 171–186.
- Gray, C.* (1992): Growth-orientation and the small firm. In K. Caley (Ed.), *Small Enterprise Development*. London: Chapman, pp. 59–71.
- Haake, K.* (1987): *Strategisches Verhalten in europäischen Klein- und Mittelunternehmen*. Berlin: Duncker – Humblot.
- Henderson, B.D.* (1989): The Origin of Strategy. *Harvard Business Review*, 67(6): pp. 139–143.
- Ibrahim, A.B.* (1993): Strategy types and small firms' performance: An empirical investigation. *Journal of Small Business Strategy*, 4: pp. 13–22.
- Johnson, G. – Scholes, K.* (1997): *Exploring corporate strategy* (4th ed.). London: Prentice Hall
- Karagozoglu, N. – Lindell, M.* (1998): Internationalization of small and medium-sized technology-based firms: An exploratory study. *Journal of Small Business Management*, 36(1): pp. 44–59.
- Kraus, S.* (2006): *Strategische Planung und Erfolg junger Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler
- Kraus, S. – Málovics, E. – Málovics, G.* (2005): Strategic Planning in Smaller Enterprises – Does it really make sense?, In L.A. Toombs, L.A. (Ed.), *The Changing Entrepreneurial Landscape*, Madison, WI: USASBE, pp. 1–8.
- Kreikebaum, H.* (1993): *Strategische Unternehmensplanung* (5th ed.). Berlin: Kohlhammer
- Kropfberger, D.* (1986): *Erfolgsmanagement statt Krisenmanagement – Strategisches Management in Mittelbetrieben*. Linz: Trauner
- Küpper, H. U. – Bronner, T.* (1995): *Strategische Ausrichtung mittelständischer Unternehmungen*. Internationales Gewerbearchiv, 43: pp. 73–87.
- Leitner, K.H.* (2001): *Strategisches Verhalten von kleinen und mittleren Unternehmungen*. Unpublished doctoral dissertation, University of Vienna, Austria
- Lussier, R.N. – Pfeifer, S.* (2000): A comparison of business success versus failure variables between U.S. and Central Eastern Europe Croatian entrepreneurs. *Entrepreneurship: Theory – Practice*, 24, pp. 59–67.
- Lyles, M.A. – Baird, I.S. – Orris, J.B. – Kuratko, D.F.* (1993): Formalized planning in small business: Increasing strategic choices. *Journal of Small Business Management*, 31(2): pp. 38–50.
- Martin, J.* (1979): Business planning: The gap between theory and practice. *Long Range Planning*, 12: pp. 2–10.
- Matthews, C.H. – Scott, S.G.* (1995): Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms: An empirical assessment. *Journal of Small Business Management*, 33(4): pp. 34–52.
- Mazzarol, T.* (2003): *The strategic management of small firms: Does the theory fit the practice?* University of Western Australia Discussion Paper, No. 0301.
- McCarthy, B.* (2003): The impact of the entrepreneur's personality on the strategy-formation and planning process in SMEs. *Irish Journal of Management*, 24: pp. 154–172.
- Mintzberg, H.* (1994): The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1): pp. 107–114.
- Naffziger, D.W. – Kuratko, D.F.* (1991): An investigation into the prevalence of planning in small business. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 3(2): pp. 99–110.
- Naffziger, D.W. – Mueller, C.* (1999): Strategic planning in small businesses: Process and content realities. *Proceedings of the USASBE/SBIDA Annual National Conference*: pp. 1–15.
- Noteboom, B.* (1994): Innovation and diffusion in small firm: Theory and evidence. *Small Business Economics*, 6: pp. 327–347.
- Ohmae, K.* (1982): *The mind of the strategist – The art of Japanese business*. New York: McGraw-Hill
- Olson, P.D. – Bokor, D.W.* (1995): Strategy process-content interaction: Effects on growth performance in small start-up firms. *Journal of Small Business Management*, 33(1): pp. 34–44.
- Orpen, C.* (1985): The effects of long-range planning on small business performance: A further examination. *Journal of Small Business Management*, 23(1): pp. 16–23.
- Pasanen, M.* (2003): *In search of factors affecting SME performance: the case of Eastern Finland*. Kuopio: University Publications
- Piest, B.* (1994): Planning comprehensiveness and strategy in SMEs. *Small Business Economics*, 6(5): pp. 387–395.
- Pleitner, H. J.* (1986): *Strategisches Verhalten mittelständischer Unternehmen*. Internationales Gewerbearchiv, 34: pp. 159–171.
- Porter, M.E.* (1983): *Wettbewerbsstrategie*. Frankfurt: Campus
- Reschke, C.H. – Kraus, S.* (2005): *Strategy and strategic management as process of social evolution – an*

- introductory overview over relevant perspectives, Paper presented at the BAM Conference 2005, Oxford
- Rhyne, L.C.* (1986): The relationship of strategic planning to financial performance. *Strategic Management Journal*, 7: pp. 423–437.
- Riquelme, H.* (2000): How to develop more creative strategic plans: Results from an empirical study. *Creativity and Innovation Management*, 9: pp. 14–20.
- Risseeuw, P. – Masurel, E.* (1994): The role of planning in small firms: Empirical evidence from a service industry. *Small Business Economics*, 6: pp. 313–322.
- Robinson, R.B.* (1983): Measures of small firm effectiveness for strategic planning research. *Journal of Small Business Management*, 21: pp. 22–29.
- Robinson, R.B. – Pearce, J.A.* (1983): The impact of planning on financial performance in small organizations. *Strategic Management Journal*, 4(3): pp. 197–207.
- Robinson, R.B. – Pearce, J.A.* (1984): Research thrusts in small firm strategic planning. *Academy of Management Review*, 9(1): pp. 128–137.
- Robinson, R.B. – Pearce, J.A. – Vozikis, G.S. – Mescon, T.S.* (1984): The relationship between stage of development and small firm planning and performance. *Journal of Small Business Management*, 22(2): pp. 45–52.
- Robinson, R.B. – Logan, J.E. – Salem, M.Y.* (1986): Strategic versus operational planning in small retail firms. *American Journal of Small Business*, 10: pp. 7–16.
- Rue, L.W. – Ibrahim, N.A.* (1998): The relationship between planning sophistication and performance in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 36(4): pp. 24–32.
- Scharpe, J.* (1992): *Strategisches Management im Mittelstand: Probleme der Implementierung und Ansätze zur Lösung.* Köln: Eul.
- Scholz, L.* (1991): *Strategische Unternehmensplanung in der deutschen Industrie: Bestandsaufnahme und kritische Bewertung.* ifo Schnelldienst, 44(11): pp. 17–25.
- Schumpeter, J.* (1934): *The theory of economic development.* Cambridge: Harvard University Press
- Schwenk, C.R. – Shrader, C.B.* (1993): Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(3): pp. 53–64.
- Seibert, S.* (1987): *Strategische Erfolgsfaktoren in mittleren Unternehmen: Untersucht am Beispiel der Fördertechnikindustrie.* Frankfurt am Main: Lang
- Sexton, D.K. – Van Auken, P.* (1982): Prevalence of strategic planning in small business. *Journal of Small Business Management*, 20(1): pp. 20–26.
- Sexton, D.K. – Van Auken, P.* (1985): A longitudinal study of small business strategic planning. *Journal of Small Business Management*, 23(1): pp. 7–15.
- Shuman, J.C. – Seeger, J.A.* (1986): The theory and practice of strategic management in smaller rapid growth firms. *American Journal of Small Business*, 11(1): pp. 7–18.
- Simon, H.* (1996): *Hidden champions: Lessons from 500 of the World's best unknown companies.* Boston, MA: Harvard Business School Press
- van Horn, T.P.* (1979): Strategic planning in small and medium-sized companies. *Long Range Planning*, 2: pp. 84–91.
- Vesper, K.H.* (1980): New venture planning. *Journal of Business Strategy*, 1: pp. 73–75.
- Voigt, K.I.* (1992): *Strategische Planung und Unsicherheit.* Wiesbaden: Gabler
- Weick, K.E.* (1987): Substitutes for Strategy. In D.T. Teece (Ed.), *Competitive Challenge Strategies for Industrial Innovation and Renewal.* Cambridge: Ballinger, pp. 221–233.
- Welter, F.* (2003): *Strategien, KMU und Umfeld – Handlungsmuster und Strategiegenese in kleinen und mittleren Unternehmen.* Berlin: Duncker – Humblot
- Wirth, B.* (1995): *Strategieberatung von Klein- und Mittelunternehmen – ein umfassendes Konzept zur Unterstützung von KMU bei der strategischen Führung.* Hallstadt: Rosch-Busch

Cikk beérkezett: 2006. 5. hó

Lektor vélemény alapján átdolgozva: 2007. 2. hó

## K Ö N Y V I S M E R T E T Ő

STUART Crainer

A 75 legjobb üzleti  
döntés..., és 21  
a legrosszabbak közülAlinea Kiadó, Budapest  
2004, 284 p.

A történelmi események tanulmányozása során lépten-nyomon találkozunk vezetői, menedzseri döntésekkel; már a Biblia is valóságos példatára a vezetői döntéseknek. A történelem monumentális alkotásainak létrejöttét alkotójuk menedzseri elgondolásai előzték meg. Ezeket túlmenően minden általunk meghozott döntés is menedzseri jellegűnek tekinthető. Tény az, hogy a menedzserek gyakran tévednek, ez a munkájukkal jár; a menedzsment többnyire az elképzeléseknek, a szerencsének, a kemény munkának és a kockázatvállalásnak sajátos keveréke, a sikeres döntéseket sokszor váratlan helyzetek szülik. A menedzserek döntéseiket az elemzések, tapasztalataik egyidejű felhasználásával hozzák, de a kockázattal mindig számolni kell! Az amerikai szerző könyvében (fordította Szabó Szabolcs Pál) bemutatott 75 menedzseri döntés létrehozói sokféle történelmi korszakot és a világnak legkülönbözőbb részeit képviselik. Közös vonásuk, hogy olyan sikeres döntésekről szólnak, amelyeknek hatásai nem csak saját korukban, hanem a mai napig is kimutathatók. Bizonyítják, hogy a döntéshozatal a vezetés és az élet igen fontos része: „Döntést hozni annyit jelent, mint élni. A menedzserek azért élnek, hogy döntsenek és abból élnek, hogy döntenek.” A 75 legjobb üzleti döntést a szerző 10 fejezetbe sorolta be; valamennyi sikeres döntés leírása után felhívja a figyelmet az azokból levonható tanulságokra is.

Az *Iparágak formálói* című fejezetben egy i. e. 100 körül élt thébai rabszolga-tulajdonos eltűnt rabszolgáját kereső hirdetéséről van szó, amely a modern reklám korai előfutárának tekinthető. Az Apple cég az első olcsó személyi számítógép létrehozásával egy egész iparágat teremtett meg, bizonyítva, hogy a kezdő vállalkozások sikeresek lehetnek. Henry Ford a 20. század elején tért át az autók tömeg-

gyártására, Julius Reuter 1850-ben a postagalambokkal küldte híreit, felismerve az időben érkező információk jelentőségét. Olvashatunk még a svájci Swatch órák, Bill Gatesnek, a Microsoft megalapítójának és Reuben Mattusnak az egész évben árusított jégkrémmel elért sikeréről is ebben a fejezetben. Az üzletben sokat számít a vállalat neve, ezt a *Nevek harca* című fejezet példái bizonyítják. Id. Thomas Watson 1924-ben vállalkozása korábbi nevét International Business Machines-re (IBM) változtatta, s ezzel elősegítette annak nemzetközivé válását. Walt Disney rajzfilmfigurájának a Miki egér nevet adta s ezzel vált világhírűvé. A marketing az üzlet lényege, erről győznek meg a *Marketing varázsa* című fejezet példái. Richard Sears termékkatalógus készítésével alapozta meg üzlete sikerét, a Coca-Cola elterjedéséhez az üveg sajátos formája járult hozzá. Konosuke Matsushita biciklilámpáját úgy reklámozta, hogy ügynökei minden felkeresett boltban hagytak egy működő lámpát. Tanúi lehetünk a Barbie baba márka terjesztésének, a General Motors változatos termékeket gyártó törekvéseinek, a Marlboro márka elterjedésének is. William H. Hoover a porszívók tömegpiacának megteremtésével, Henry Luce a vállalatok rangsorolását tartalmazó Fortune 500 magazin megalapításával vált világhírűvé.

Szerencsés előrelátás és ösztönös megérzés az alapja sokszor a döntéseknek. Akito Morita, a Sony vezetője a fiatalok zenehallgatási kedvének a felismerésével hozta létre a walkmant 1980-ban. A telefontal szembeli kezdeti bizalmatlanságnak a Connecticut állami Hartford orvosainak elhatározása vetett véget, amelynek hatására sokan beköltöztek az otthonukba. A Honda a kis 50 köbcentiméteres motorok gyártásával változtatta meg a motorpiac képét. A *példamutatás ereje* című fejezetben megtudjuk, hogy az 1995-ben leégett Malden Mills üzem vezetője egyetlen embert sem bocsátott el, a Levi-Strauss vezetői pedig a földrengés után hitelt nyújtottak vevőiknek. Pierre de Conbertin báró 1894. évi kezdeményezése vezetett a modern olimpiai játékok létrejöttéhez. Még több más példát is felsorol a szerző ebben a tárgykörben. Az üzleti szervezetek tökéletes formájának a keresése sok döntés

meghozatalára ösztönözték korábban is a vezetőket; a sikeres változtatásokról szólnak a *Szervezetek újtói* című fejezet példái. A bizalom tette lehetővé a svéd Asea és a svájci Brown Boveri összeolvadását. A 15. századi inka birodalomban már felismerték a logisztika és a kommunikáció fontosságát. A rugalmas szervezeti felépítés valósult meg a General Motorsnál a divizionális struktúra bevezetésével. A *Nagy egyéni karrier*ek közt a Nemzetközi Vöröskereszt megalapítójáról, az osztrák Peter Drucker menedzsmentprofesszorról és Bonaparte Napóleonról olvashatunk, aki tisztjeit nem a származásuk, hanem a tehetségük alapján választotta ki. Versenyelőnyök többféleképpen keletkezhetnek. Jack Welch, a General Electric vezetője a dolgozókat az addiginál jobban bevonta a vállalati tevékenységek kialakításába. A Wal-Mart üzletlánc az élelmiszer-kiskereskedelem kialakításával vált sikeressé, Rupert Murdoch pedig felvásárlásokkal alakította ki médiabirodalmát az 1980-as években. A Benetton cég élénk színű ruháival került a figyelem középpontjába. A fénykorában 40 várost összefogó Hanzaszövetség képviselői egész Európában jelen voltak. A japán Toyota a minőségi gyártástechnikával, Herb Kelleher pedig a tömeges légi közlekedés bevezetésével, alacsony jegyárakkal és a pontos, megbízható működéssel jutott versenyelőnyhöz.

A *Nagy ötletek* sorában Edwin Land polaroid kamerájával, McDonald gyorséttermével, a rágógumigyártást bevezető William Wrigley-vel, a motel ötletét megvalósító memphis Kemmons Wilsonnal, Arthur Fry öntapadós papírcédulával találkozzunk. Az *emberek ereje* című fejezetben a szerző a munkásait jó megfizető Henry Fordot, a tehetséges embereket kiválogató és foglalkoztató David Packard és társa sikerét, a bányák mellé fürdőket építő Hadrianus császárt, a központi vezetőképző bázist létrehozó General Electricet, a munkahelyi demokráciát látványosan kiépítő brazil Ricardo Semler kezdeményezését mutatja be. Végül pedig Jan Carlzonnak, a SAS légitársaság vezetőjének a jó ügyfélszolgálat megteremtése érdekében tett intézkedéseit, a General Electric élére került Jack Welch sikeres tevékenységét, valamint az amerikai Elihu Root hadügyminiszterrel történt kinevezésének (1899)

eredményeit – hogy a katonai felső vezetők ne szakadjanak el az emberektől – ismerjük meg ebben a fejezetben.

„Senki sem lehet tökéletes, különösen az üzleti világban nem, ahol minden döntésnél ott a hibázás és a bukás veszélye. Furcsa, de a legrosszabb döntéseket gyakran valamilyen megfoghatatlan kapcsolat fűzi a legjobbakhoz: valahol mindig van egy vesztes” – a szerző ezekkel a sorokkal indítja *A dicstelenség terme* című fejezetet, amelyben a legrosszabb üzleti döntések egy csoportját mutatja be. Ilyen rossz döntés volt, amikor Asa Candler 1899-ben egyetlen dollárért eladta a Coca-Cola palackozásának jogát. Ezt az Apple és a Xerox cég kudarcainak, az Unilever és a Procter & Gamble „sportszerűtlen” marketingháborújának a leírása, Henry Ford szakszerűtlenül gyártott tengeralattjárójának, a nagy feltaláló, Thomas Edison rossz minőségű vasérc-kiolvasztási kudarcának, s még több más sikertelen vállalkozás bemutatása követi a könyvben.

*Rubóczky István*

**Dr. LENTNER Csaba**

## Pénzügypolitikai stratégiák a XXI. század elején

**Dr. Huszti Ernő**  
professzor tiszteletére

Akadémia Kiadó, Budapest  
2007, 586 p.

Századunk elejére rendkívüli módon fontossá vált, előtérbe került a hazai és a nemzetközi pénzügyi politika jelentősége a gazdasági életben; ezt a korábbi időszakban végrehajtott – a piacgazdasági rendszer igényeihez igazított – korszerűsítések alapozták meg. A Lentner Csaba – a Nyugat-magyarországi Egyetem pénzügyi tanszékének vezetője – által szerkesztett terjedelmes összeállításban a magyar pénzügyi, tudományos és gazdasági élet kiváló képviselői azokat a pénzügyi területeket mutatják be, amelyek igazolják, hogy hazánk a fejlett piacgazdaságok közé sorolható. Felsorakoztatják azokat a pénzügyi stratégiákat is tanulmányaikban, amelyek a magyar gazdaság előtt álló feladatok, kihívások sikeres megoldásához szükségesek. A tanulmánykötet tisztelgés a 75 éves Huszti Ernő egyetemi professzor több évtizedes munkássága előtt, amelyet

a pénzügyi intézményrendszer, a kétszintű bankrendszer megteremtése, a tudomány és a felsőoktatás szolgálatában végzett.

A négy részből álló összeállításban a tanulmányok szerzői először pénzügyi megközelítésekkel világítják meg a globalizációs folyamatnak a pénzre gyakorolt hatását. Foglalkoznak a pénz megjelenési formáinak változásaival, azok következményeivel, valamint az Európa nagy részében a megtakarítással, illetve az eladósodással kapcsolatos összefüggésekkel. A gazdaságpolitika és a globalizáció viszonyát vizsgálva összefoglalják az elmúlt tíz évben végbement globalizációs folyamat eredményeit, majd a gazdaságpolitikai környezet változásait világítják meg. Számításokkal és táblázatokkal támasztják alá a tőkeállomány bővülését, az ismétlődő beruházások finanszírozásának alakulását, a kamatláb növekedési ütemét és hatását a vállalati mutatókra. A pénzforgalom a pénzügyek egyik fontos információbázisa – ezzel a témakörrel ismerkedünk meg Huszti Ernő professzor tanulmányában.

A nemzetközi pénzügyekkel foglalkozó második részben a közös monetáris politika bevezetésének, kialakulásának a menetét, céljait és elért eredményeit ismerjük meg. Szó van itt az árstabilitásra irányuló törekvésekről, a pénzügyi szolgáltatások átalakulásáról és az inflációs folyamatok okairól. Olvashatunk a pénzügyek és a nemzetközi versenyképesség összefüggéseiről, a közös európai valuta értékállóságáról, a közösségi szabályok érvényesítéséről, az új stabilitási paktumnak a magyar pénzügyekre gyakorolt hatásáról. Az egyik tanulmány célja az Európai Unióról szóló Maastrichti Szerződésben felvetett árfolyamfeltétel áttekintése és a teljesítésével szembeni követelmények elemzése magyar szempontból. Megismerjük az Európai Unió árfolyamrendszereit, a magyar árfolyamrendszer sajátosságait és az ERM-2 árfolyamrendszerhez való csatlakozás problémáit. A lehetséges árfolyamrendszerek tanulmányozása és elemzése azt sugallja, hogy nincs olyan árfolyamrendszer, amely teljes mértékben alkalmas egy világgazdaságra nyitott kis ország devizája elleni támadások kivédésére. Képet kapunk a lengyel bankközi fizetési rendszer fejlődéséről és az euró bevezetésének a kérdéseiről. Végül a külföldi tőkebefektetések alakulásáról, a transznacionális vállalatok világgazdasági jelentőségéről, a külföldi tőkebefektetésekhez kapcsolódó gazdaságpolitikai változásokról és a

globális külföldi tőkebefektetések várható tendenciáiról olvashatunk a tanulmánykötet második részében.

A következő részben először a 2001–2005 közötti magyar gazdaságpolitikai irányváltásokat és a főbb gazdasági mutatók (gazdasági növekedés, munkaerőpiac, beruházások, kereset alakulás, fogyasztói ár alakulás, adósság alakulás) ismerjük meg. A vállalati teljesítmény mérésének etikai megítélése keretében a piac félrevezetését célzó számviteli csalások indítékairól olvashatunk. Megvilágításra kerülnek a versenyképesség, a fenntartható fejlődés és a közép-kelet-európai nyugdíjreformok, valamint a privatizáció kérdései is. A tanulmánykötet szerkesztője a magyar nemzetgazdaság versenyképességének új típusú tényezőit mutatja be. Foglalkozik az államháztartási pénzügyi környezettel, az európai pénzügyi térben jelentkező új perspektívákkal, új dimenziókkal, a monetáris politika új követelményeivel. Magyarország számára elsőrendű legfontosabb célok: árfolyamstabilitás, költségvetési fegyelem, árstabilitás, kamatkonvergencia. A jelentős kihívást tartalmazó feltételrendszer ellenére Magyarország törekszik a gazdasági és monetáris unióhoz való csatlakozásra, mert számára a tagság sok előnnyel jár. Foglalkozik a szerző a tudásalapú gazdaság és az egészséges munkaerő fontosságával, mint a versenyképesség új tényezőivel; a fejlett piacgazdasággal rendelkező országokban a szakképzés, az egyetemi oktatás stratégiai tényezőként jelenik meg. Rámutat arra, hogy nálunk a piacgazdasági átmenet időszakában az ipar állt a középpontban, ezt az ipari forradalom újabb termékei váltották fel. A magyar rendszerváltozás társadalmi-gazdasági hatékonyságának és fogyatékosainak egyes kérdéseit vizsgáló tanulmányban a hibákról és mulasztásokról, az államadósság kezeléséről, versenyképességünk helyzetéről, annak javításához szükséges feltételekről tájékozódhatunk. Egy tanulmány a magyar mezőgazdasági termelés jövedelmezőségi viszonyait vizsgálja, különös tekintettel a támogatási rendszer alakulására. Szó van itt a mezőgazdasági árpolitikáról, a termeléstől függő és független támogatásokról, a jövedelmezőségvizsgálat makro- és mikroszintű módszereiről. Megismerjük a környezetvédelem és a pénzügyi számvitel információs rendszere közti kapcsolatot, a környezetvédelem és az adózás összefüggéseit, az ökológiai könyvvitel és

**CZITÁN Gábor –  
GUTASSY Attila – Ralf WILDE**

## **Termékbiztonság az Európai Unióban**

A tanúsítványtól a CE-jelölésig

TÜV Rheinland Akadémia  
Budapest, 2006.

Az elmúlt hónapokban a híradások naponta számoltak be a kiterjedt minőségvizsgálatokról, amelyek eredményeként az élelmiszerekre, és más termékeknél hamisításokra, a szavatossági idő megváltoztatására stb. derült fény sorozatosan Magyarországon. A termékbiztonság, a minőség kérdése ezért fokozottan előtérbe került. A gyártmányok előállítóinak, a szolgáltatóknak, a kereskedőknek igazolniuk kell a vásárlók felé, hogy termékeik mindenben megfelelnek a minőségi előírásoknak. Ezen túlmenően a fogyasztóknak is ismerniük kell azt, hogy mit kell ellenőrizniük vásárlásaik alkalmával. A termékbiztonság, a megfelelően igazolt minőség az Európai Unió hatalmas piacán megjelenő szolgáltatásoknál, gyártmányoknál elsőrendűen fontos, a sikeres üzleti szereplésnek, a fejlődésnek az alapja. A szakkönyv szerzői az EU-ban érvényes minőségi előírásokról, megfelelőségvizsgálatokról, az ezek elvégzésére jogosult szervezetekről adnak részletes tájékoztatást, amire az unióhoz történt csatlakozásunk után nálunk is feltétlenül szüksége van előállítóknak és vásárlóknak egyaránt.

Az Európai Unió jog- és szabvány-rendszere keretében először a jogalkotás alapelveivel (elsődleges és másodlagos jog, szabályozás) ismerkedünk meg, majd a nemzeti előírások jogharmonizációs gyakorlatáról olvashatunk, amely az egységes belső piac hatékony működésének az előfeltétele. A jogilag szabályozott területen az irányelvek meghatározzák a megfelelőségértékelés lehetséges változatait; ezek a modulok A-tól H-ig, a gyártás belső ellenőrzéséről a teljes minőségbiztosításukig terjednek. A biztonsági záradék kiegészítő védelmet biztosít az előre nem látható kockázatokkal szemben az esetleges visszaélési lehetőség kiküszöbölésére és azonos biztonságtechnikai színvonal szavatolására az EU egész területén; az ezzel a lehetőséggel élő tagállam tájékoztatni köteles a többi tagországot; a záradék lehetőséget nyújt a kérdéses termék

forgalmazásának a korlátozására vagy megtiltására. Az európai szabványosítás meghatározó alapelvei: nyitottság és áttekinthetőség, közmegegyezéssel megállapodás, elfogadási kötelezettség, a műszaki szintnek való megfelelés stb. Megismerjük az európai szabványosítás szervezeteit és nemzetközi kapcsolatait, jogi szabályozását és legfontosabb feladatait.

Annak megállapítására, hogy valamely termék, eljárás, rendszer, személy milyen mértékben felel meg a követelményeknek, ellenőrzési vizsgálatot kell végezni. Ez az eljárás az audit, amelynek során bizonyítékok gyűjtésével objektív tények állapíthatók meg, következtetések vonhatók le. Tárgy szerint termék-, rendszer-, személyaudit, az elrendelő szerint belső és külső audit különböztethető meg. A végrehajtás módja alapján az audit egyszerű, együttes, közös, komplex és integrált lehet; beszélhetünk még megfelelőségi, teljesítmény- és megvalósulási auditról is. Módszerei után az eszközei között a hitelesítést, a kalibrálást, majd a mintavételt ismerjük meg. A vizsgálat megbízhatósága a vizsgáló szervezet pártatlanságától, függetlenségétől, felépítésétől, személyi állományától, felszereltségétől, vizsgálati módszereitől stb. függ. Az audit megállapításait az értékelési fázis követi, ami már a tanúsítási eljárás része; az értékelő javaslatot tesz a tanúsítóknak a tanúsítvány kiadására vagy megtagadására. A vizsgáló tényt állapít meg, az értékelő összehasonlít, a tanúsító pedig dönt, és vállalja érte a felelősséget. A tanúsítás tényege az, hogy a tanúsító szervezet a terméket megvizsgálja és minősíti. Megismerjük a tanúsítási kérelem tartalmát, a tanúsítási értékelés folyamatát, a döntést, valamint a tanúsítvány alaki és tartalmi kellékeit. Képet kapunk a nemzetközi tanúsítási rendszerekről, az európai CCA- és a nemzetközi eljárásokról is

Az akkreditálás arra irányul, annak hivatalos elismerése, hogy a megfelelőségértékelő szervezet kellőképpen felkészült-e, rendelkezik-e az elvárt fedhetetlenséggel; az akkreditáló szervezetek jele általában megjelenik a vizsgálati jegyzőkönyvön vagy a tanúsítványon. Célja az akkreditálási rendszerekben elismert szervezetek iránti bizalom megszerzése, a vizsgálati, ellenőrzési és tanúsítási tevékenység megbízhatóságának növelése. Előnyei a versenyképesség javulásában, az akkreditált szervezet iránti bizalom növekedésében stb. jelentkeznek. Megismerjük

mérleg fogalmát, a környezeti információk felhasználását. Beszámolót találunk az észak-magyarországi régió vállalatainak normatív elemzéséről, a leglényesebb megállapításokról, a hasznosítási lehetőségekről. Az európai területi fejlődés régi-új tényezőjeként a város, a többközpontú városrendszerek kialakítása, a természeti és kulturális örökség fokozott védelme került előtérbe. Ezzel kapcsolatban a városhálózat fejlődési irányairól, sajátosságairól, a hazai nagyváros hálózati típusairól, a városfejlesztés további lehetőségeiről olvashatunk. A harmadik rész utolsó tanulmányának a szerzője a kistérségi pénzügyi menedzsment egyes finanszírozási és humán erőforrási kérdéseivel, történeti hagyományaival, a szabályozás és együttműködés fogyatékoságaival, a kistérségi intézmények finanszírozásával foglalkozik.

Végül a tanulmánykötet utolsó – negyedik – részében (A bankrendszer egyes kérdései) először a pénzügyi felügyelet működésének mozzanatait és a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeletének stratégiáját, céljait és további feladatait ismerjük meg. Ezt követően történeti áttekintést kapunk a bankfelügyeleti rendszer kialakulásáról, majd a magyar bankrendszer 2000 és 2004 közötti fejlődéséről, a hitelintézetek jelentős szerepéről, a kockázataikról, a jövedelmezőségük alakulásáról és a működési hatékonyságukról tájékozódhatunk. Az utóbbi évtizedekben megnőtt az iszlám bankok száma és jelentősége, Ligeti Sándor tanulmánya finanszírozási formáikat, irányításukat, szabályozásukat és felügyeletüket, valamint a velük kapcsolatban felmerülő problémákat mutatja be. A továbbiakban képet kapunk az első magyar bank – a Pesti Magyar Kereskedelmi Bank – működéséről, megalakulásától (1841) az államosításig (1948). Áttekintést kapunk a bankbiztonsági rendszer elemeiről, irányításáról, működéséről, a tennivalókról és a rendszerszemlélet oktatási feladatairól. Legvégül pedig Huszti Ernő professzornak a Veszprémi Egyetemen végzett munkásságát ismerjük meg a tanulmánykötetben.

Bizonyára ez a vázlatos – sokszor csak a fejezetcímek felsorolására szorító – ismertetés is szemlélteti, hogy a tanulmánykötet szerzői milyen sokoldalúan világitják meg a további fejlődéshez, előrehaladáshoz feltétlenül szükséges lépéseket a pénzügyi stratégiák leghatékonyabb kialakítása érdekében.

*Rubóczky István*

(ábra segítségével) az akkreditálás folyamatát, majd az akkreditálási kérelemhez szükséges adatokat. A továbbiakban az akkreditációs okirat alaki és tartalmi kelleiről, jelentőségéről, az akkreditáló testületekre vonatkozó szabályokról és a nemzetközi akkreditáló testületek szervezeteiről tájékozódhatunk. Valamely szervezet meghatározott megfeleléségi vizsgálatot, ellenőrzéseket, tanúsításokat jogszabályon alapuló kijelöléssel végezhet. A kijelölés értékelési tevékenység, olyan önkéntes, kérelmen alapuló eljárás, amely egyes szervezeteket felhatalmaz bizonyos termékcsoportok vizsgálatára, ellenőrzésére, megfeleléségének a tanúsítására. A magyarországi kijelölés intézményének a jogszabályairól, a kijelölési eljárás során a kérelmezővel szembeni követelményekről, a minősítési kérelem tartalmáról, a kijelölő bizottság döntéséről olvashatunk a továbbiakban. A kijelölési okiratban a kijelölő (miniszter) megállapítja, hogy a szervezet megfelel a jogszabályi követelményeknek és az előírások pontos betartására hívja fel a kijelölt szervezet figyelmét. A kijelölés jelentősége nemzeti szintű: annak igazolása, hogy a szervezet alkalmas és jogosult az irányelv valamely területén előírt feladatok elvégzésére. Ezzel szemben, a bejelentés során a tagállam köteles a kijelölt szervezetről a bizottságot és a többi tagállamot tájékoztatni, hogy az kielégíti az előírt követelményeket és alkalmas a megfeleléséértékelési eljárások végrehajtására. A szerzők a Kék könyv iránymutatásai alapján tekintik át a bejelentés intézményének alapelveit, a bejelentett szervezetek feladatait, a velük szembeni követelményeket. Megismertetnek a bejelentési eljárással, a bejelentett szervezetek felelősségével, az általuk végzett megfeleléséértékeléssel, a felügyelet végrehajtásával és – nem megfelelés, a kötelezettségek elmulasztása esetén – a bejelentett státusz visszavonásával. Ez utóbbi nem jelenti a bejelentett szervezet által kiadott tanúsítványok érvénytelenségét, amíg be nem bizonyosodik, hogy azokat vissza kell vonni.

A termékeken a CE jelölés azt jelenti, hogy azok maradéktalanul megfelelnek az irányelvek követelményeinek. Az ilyen termékek az EU területén szabadon forgalmazhatók a gyártó megfeleléségi nyilatkozata kíséretében. A szerzők beszámolnak a CE jelölés alaki követelményeiről, a megfeleléségi nyilatkozat tartalmáról, műszaki dokumentálásáról, valamint a CE jelölés

védelme érdekében tett intézkedésekről is. A továbbiakban a termékbiztonság alapelveiről, a helyesbítő intézkedésekről, a kockázat értékeléséről, a szerzett tapasztalatok felhasználásáról olvashatunk a könyvben, majd a piacfelügyeleti tevékenységekről, a biztonsági záradék szerinti eljárásról, a kölcsönös tájékoztatási rendszerekről, a közigazgatási együttműködésről és a magyar gyakorlatról tájékozódhatunk. Végül hazánk, az uniós tagállamok és más országok (Egyesült Államok, Kína, Japán) akkreditálási gyakorlatáról kapunk áttekintést. Kislexikon, jogszabálygyűjtemény, irodalomjegyzék és tudásellenőrző tesztkérdések zárják a könyvet; az utóbbiak az olvasó ellenőrizheti a témakörben szerzett jártasságát.

Talán ebből a vázaltszerű ismertetésből is kitűnik, hogy a szakértő szerzők milyen részletes alaposággal mutatják be a termékbiztonsággal, termékfelelőséggel összefüggő fogalmakat, eljárásokat, jogszabályokat, az elfogadott álláspontokat, módszereket és gyakorlatot. Nem titkolják, hogy egyes fogalmak csak most vannak kialakulóban és ellentmondások, bizonytalanságok is előfordulnak ezen a szerzők területén. Munkájuk kézikönyvként igazítja el az érintetteket: gyártókat, forgalmazókat, hatóságokat és felhasználókat ezen a bonyolult, folyamatosan fejlődő, rendkívül fontos – mindannyiunkat érintő – területen.

*Rubóczy István*

## ...dativus Pro 7.3 fordítást segítő programcsomag

Magyarország első óriásszótára

Dativus Translator Kft. 2007

Egyetlen rút, túrhetetlen hiányossága van ennek az eszköznek, amely amúgy minden bizonnyal kiérdemli „a személyi számítógépen futtatható szótár és fordítóeszköz csúcstechnológiája” minősítést – jelesül, hogy nincs belőle német, spanyol, olasz, francia változat is. Merthogy igen hasznos segítségünkre van, s ezért jó lenne más nyelvekhez is hasonló támogatást kapni a számítógéppel végzett munkában.

Azoknak, akik már használják az előző, dativus Pro 6.9 változatát, jó tudniuk, hogy az új változatot rendkívül egyszerű feltelepíteni annak helyébe. A program ehhez mindent maga elvégez, csupán az

aktiváláshoz kell a szokásos közreműködésünk, s máris rendelkezésükre áll a számottevően bővített, új szolgáltatásokat nyújtó új rendszer.

A korábbinál még inkább elmondható: valóban óriási ez az eszköz. Óriási a tartalmában. Mindenekelőtt anyagának terjedelmében. Az óriásszótár megnevezés itt nem túlzó reklámfogás, hanem szolgálatunkban álló valóság: benne 850 ezer szó és kifejezéspár található, ami a korábbi változathoz képest 70 ezer orvosiológiai szakszóval bővült. A fordítóprogram nyelvi bázisa is szinte felfoghatatlanul nagy: 604 ezer mondatminta.

A teljes rendszert hat modul alkotja.

1. Maga az óriásszótár, amely szakszótárak – szleng, gazdaságtudomány, humán tudományok, ipar, jogtudomány, informatika, mezőgazdaság, orvostudomány, természettudomány és sport – anyagát is tartalmazza.
2. A fordítóprogram. Ennél az általános nyelvhasználat mellett választhatunk szakterületet is, az előbbieken felsoroltak szerint.
3. Klikk gyorsfordító – ez az Internet Explorer, Microsoft Outlook, Microsoft Outlook Express és hasonló programokkal működik együtt, és a segítségével egyetlen kattintással fordíthatunk le szavakat és mondatokat. Az egyszerűbb kezelés érdekében a vezérlő ikonja betelepül a tálcára.
4. Weblapfordító – ez weblapok fordítását végzi közvetlenül az Internet Explorerben, megőrizve a honlap eredeti formázását. A böngészőbe betelepült eszköztárból kezelhető, és indítása után egészen meglepő élményt nyújt, ahogy a megnyitott honlapon a magyar feliratokat, szavakat szép fokozatosan angolok váltják fel, vagy az angolt magyarok. Igaz, olykor vidám dolgokat produkál.
5. Microsoft Word eszköztár – ez a szövegszerkesztőbe beépülő modul, amely annak eszköztárából kezelhető, és a dokumentum egészét, vagy általunk meghatározott részét fordítja le. Ez a modul és a szolgáltatása különösen hasznos újdonság a Pro 6.9 verzióhoz képest.
6. És itt szóljaljanak meg az aranybojtokkal ékes ezüstharsonák: az új változat már tanítható is! Érdemben ez a 6. modul, a fordítási memóriát jelenti, amelynek segítségével mondatokat és azok általunk helyesnek ítélt fordítá-

Poór József

## HR mozgásban

Nemzetköziesedés az  
emberierőforrás-menedzsmentben

MMCP Bt., Budapest, 2006, 344 oldal

A globalizáció csak felerősítette a gazdaságban a szervezetek létezésétől követhető folyamatot: a szervezetek recepcióját. A gazdaságban sikeres szervezeti formák átvétele azonban csak önmagában nem jelentett és jelent eredményességet, ezért van szükség a szervezeti tényezők rendszerének állandó manipulációjára, az alkalmazottak sokrétű befolyásolására, a vezetés, a menedzsment hasonló kialakítására, a közel hasonló HR tevékenységekre.

Poór József legújabb munkája (A HR mozgásban) szinte valamennyi tudásterületet igénybe vesz ahhoz, hogy a HR-munka rendszerezése során újólag megismertesse a nemzetköziesedett HR-tudás összefüggéseinek típusosságát. A hazai gazdasági reformfolyamatok sorában fokozatosan kerültek előtérbe az emberi erőforrással kapcsolatos tudományos megközelítések, majd a gyakorlati feladatokra szerveződő intézményesült szervezetek. Ezek előbb a munkaügy, a személyzeti munka, a szociális és oktatás, utóbb a művelődés és kultúra köreit fogták át. A fejletlenek vélt világ HR-tevékenységének megismertetése/megismerése funkcionálisan három szakaszban ment végbe: előbb néhány ember, majd kisebb szakmailag érintett csoportok, végül a széles személyügyi, humán erőforrás körben foglalkoztatottak körében terjedt. Poór József az első csoportba tartozott, már korai munkáiban, majd az általa szervezett többféle kutató-író közösségek folyamatos szervezésével teremtette meg azt a szakirodalmi infrastruktúrát, amelynek jelentős szerepe volt a már alkalmazott személyügyi/emberi erőforrás elmélet és gyakorlat hazai transzferében.

Ahhoz, hogy a HR integrált multidiszciplinaritását megértsük, és így is használjuk, szükséges az alkotó diszciplínák teljességre törekvő számbavétele. Szerzőnk munkamódszerében ez sajátosan nyilvánul meg: a folytonos repetíció helyett az alkotás lehetőségének megteremtésére irányuló tudatosság van jelen, megalapozva ezzel a HR-szakember lehetséges pozitív kicsengésű szcenárióját. Feldolgozásában didaktikusan jár el, művében az ismere-

teket számos esettanulmány keretében problémamegoldásokhoz kapcsolta, amelyeket célra orientált formában, 15 nagy fejezetben bocsát az érdeklődő rendelkezésére. A kézikönyv meghatározás megszemenően kifejezi Poór József szándékát, a fejezetek logikus rendben fogják át a HR-teendőket sorát. A Nemzetköziesedés-globalizáció (1), Emberi erőforrás (HRM) alapok (2), a Nemzetközi emberierőforrás-menedzsment (HRM) alapok (3), a Nemzetközi emberierőforrás-menedzsment stratégiai kérdései (4), a Vállalatok nemzetköziesedésének szervezeti keretei (HRM), koncekvenciái (5), a Toborzás és kiválasztás nemzetközi környezetben (6), a Tréning és személyzetfejlesztés nemzetközi aspektusai (7), a Teljesítménymenedzsment (TM) nemzetközi aspektusai (8), az Ösztönzés nemzetközi környezetben (9), a Visszatérés, hazatelepítés és leépítés (10), az Ipari viszonyok nemzetközi környezetben (11), a Tanácsadás a nemzetközi emberierőforrás-menedzsmentben (12), a Magyar vállalatok HRM/IHRM gyakorlatának vizsgálata (1997–2005) (13), A jövő (14) és az Esettanulmányok – HR lokális, regionális és globális szerepben (15) szemléletesen mutatják a HR alapjaiban egységes, de körülményektől függő folyamatát. Az elméletileg jól megalapozó fejezetfelvezetések utáni magyarázó részletek, az egyes vélemények igen hasznos beillesztése (pl. Csath, p. 29), a rendkívül szerteágazó szakirodalmi feldolgozás (a kötetben 631 idézet van, szerzőnk a téma számára relevánsakat közli) a téma feldolgozásának teljességre törekvését is tükrözi. A HR globális komplexitásának feldolgozása nem könnyű feladat. Bár az egyes fejezetekben tárgyaltak, mint súlypontok szerepelnek, nem fedik el a HR „mozgását”, mert szerzőnk rendszeresen utal a másutt (is) tárgyalt összefüggésekre. A szakmailag magas színvonalú nyelvezet, olvasmányos feldolgozás a HR tudományközi kapcsolatait is tükrözi, amelyek a HR interdiszciplinaritása formájában tematizálódnak. Ez a felismerés vezet el a HR mozgásban cím mögötti multidiszciplinaritáshoz, ezzel a HR létező nemzetköziesedésének folyamatához. Ebben a folyamatban sok az egyezőség, de sok az ellentmondás is, amelyek együttesen jellemzőek a HR-rel kapcsolatos véleményekben (pl. p. 75, 144) és amelyek a gyakorló HR-esek a körülményektől függően mérlegelhetnek.

Szerzőnk sajnálattal írja, hogy egy amerikai szerző (p. 158) mások mellett azt állapítja meg, hogy szükség van új tehetsé-

sát eltárolhatjuk a rendszer memóriájában további felhasználás céljára. A továbbiakban a rendszer fordítás végzése során megvizsgálja, talál-e ott a feladatnak megfelelő, tárolt mondatpárt, s ha igen, azt használja fel. Ez sok munkát takaríthat meg nekünk, ha fordításban visszatérünk témakörökre. A fordítási memória kezelését a Dativus fordítómotor segíti, amelynek vezérlő ikonja szintén betelepül a tálcára.

Az egész rendszerhez tartozik egy kattintással felhívható vezérlőpult, amely könnyedén áttekinthetővé és kezelhetővé teszi annak szolgáltatásait. Az is beállítható, hogy a rendszer a számítógép indítása után maga is automatikusan elinduljon, vagy csak akkor induljon, ha mi aktiváljuk. Utóbbi esetben addig nem köti le a számítógép erőforrásait, amíg nincs reá szükségünk.

Mindezek alapján már nem tűnik túlzásnak azt mondanunk, hogy ez az eszköz óriási abban az értelemben is, ahogy erős tetszésnyilvánításként szoktuk használni ezt a szót. Azt azonban ne várjuk tőle, hogy mindig hibátlanul elvégezi helyettünk a fordítás munkáját. Pontos és becsületes ebben a címe: „fordítást segítő” programcsomag. Valóban segíti a fordítást azzal, hogy készít egy többé-kevésbé megközelítő változatot, nemritkán egészen jót, amelyből már könnyebben elkészíthetjük a magunk végsőleges változatát. Egészen különleges szolgáltatás egyebek közt, hogy a fordításnak van egy mondat-szótárázás elnevezésű funkciója, amelytől a mondat szavainak fordításához megkaphatjuk a gép által lehetségesnek ítélt szinonimákat.

Amíg a szótárprogram kezelése egészen egyszerű, ez a fordítást segítő szoftver már bonyolultabb eszköz, ami szükségszerűen következik éppen a feladatának jóval összetettebb voltából. Alaposan ki kell tanulnunk a használatát ahhoz, hogy jól kiaknázhassuk a benne rejlő lehetőségeket. Ez nem a rendszer gyengesége, hanem szükségszerű velejárója bonyolultabb szolgáltatásainak. Az alkalmazások megtanulásában pedig jól segít a felhasználói útmutató.

Kiemelést érdemlő erénye az eszköznek, hogy a számítógépen rezidens szoftverként telepíthető, azaz a használatához már nincs szükség a lemezre. Ez számottevően gyorsabbá teszi a használatát, és a lemez meghajtó is szabad marad más alkalmazások számára.

Osman Péter

gekre, a lehetséges tehetségforrások között csak India és Kína szerepel. A recenzens és szerzőnk is ismer tehetséges, sikeres magyar és kelet-európai országokból származó menedzsereket. Hosszú távon az átalakított magyar (és más) iskolarendszerekből egyre kevésbé kerülnek ki tömegesen olyan kreatív személyiségek, akiktől (mint ma) a külföldi szervezetek várható eredményeket igényelnek. A tehetség és tudás ilyen nyugati HR-felfogása tipikus és a globalitás örve alatt éltetett emberi felhasználásra irányul, amit felismerve, a hazai HR-nek kellő súllyal ellentételezni kellene, de amit a körültekintően irányított nemzetköziesedés mindenképpen megakadályoz, nekünk pedig bizonyos határig alkalmazkodnunk szükséges.

A kötet egy mondatrészében szerepel, hogy „minden ugyanolyan, de mégis más”. A nemzetköziesedés adottság, a nemzeti kulturális tömbök különbözősége ellenére ott, ahol szervezetenként hasonló gazdasági rendszer épül ki (vö. a globális vállalatok), ott ugyanolyan HR-gyakorlat honosodik meg. A HR-munkára ennél jellemzőbb kép aligha adható. Új ismeretforrásunk adott, rajtunk áll, mit hasznosítunk belőle.

A kötet az 1990 óta Magyarországon is működő Mercer Kft. jól kezelhető, izléses kiadásában jelent meg olyan időszakban, amikor az EU egységesítő igyekezete a gazdasági teljesítmények meg- és fenntartása érdekében erőteljes HR-hatékony-ságot szorgalmaz. Poór József összefoglaló és rendszerező művet készített. A mű túlmutat a kézikönyv jellegén. Ténylegesen igazi tanácsadás, mert olyan részletességgel tárja fel az egyes témacsoportokat, hogy az olvasót/felhasználót megfelelő képességek birtokában a nemzetközi környezetben is sikeres HR-munkához jut-tatja el.

*Krisztián Béla*

**Dr. Körmendi Lajos –  
Dr. Tóth Antal**

## A controlling elmélete és gyakorlata

Perfekt Kiadó, Budapest, 2006

### Felügyelet és szabályozás a szervezetben

*A vezetés, irányítás is egy szakma.* Mintegy 20–22 vezetői funkciót ismerünk és gyakorlunk, melyek között a kontroll (to control) a tudományosan megalapozott

és támogatott funkciók egyike. A vezető a személyes képességén túl többirányú, összetett, nagy felkészültséget igénylő szakmai feladatot végez. Fontos tehát, hogy folyamatosan bővítsük a vezetési-irányítási tudás kereteit és összetevőit.

Ahhoz, hogy jelentős vezetői gyakorlatra tegyünk szert, be kell épülnünk a szervezetbe, abba a vállalatirányítási rendszerbe, mely megfelelő teret biztosít számunkra a személyes és szakmai kibontakozáshoz, a hatékony és hatásos vezetői munkához. Ebben a térben nyerne igazán értelmet gondolataink, kijelentéseink és vezetői tetteink. A tettekhez azonban teóriákra is szükségünk van. Az elmélet a felismerésekben, a felismerések azonosításában és értelmezésében segít bennünket. Milton Friedman szerint: *sem az elmélet, sem a felvetései nem lehetnek tökéletesen valóságűiek. Az elmélet éppen a tények észlelésének módja és e tényeket elmélet nélkül nem lehet értelmezni.* Hozzáteszem, mérni sem lehet elmélet nélkül a tényeket.

Az mindig örömmünkre szolgál, ha bővül a magyar szakirodalom. A Perfekt Kiadó gondozásában, 2006-ban jelent meg, dr. Körmendi Lajos és dr. Tóth Antal újabb könyve. „A controlling elmélete és gyakorlata” című kiadvány. A szerzőpáros jól ismert a szakmában, több éve alkotnak együtt.

Körmendi Lajos agrárközgazdász-ként indult. Több éve tanít controlling-ismereteket a Zalaegerszegi Pénzügyi és Számviteli Főiskolán, mely ma a BGF szerves része. Körmendi különböző európai üzleti iskolákban szerzett, korszerű controllingtudásának köszönhetően már a nyolcvanas évek végén megérezte a változásokat és a rendszerváltással egy időben kórházaknál és vállalkozásoknál adaptálta az új menedzsmenteszközöket és -módszereket. A professzor elismert szakember a controlling, a logisztika, az értékelemzés területén egyaránt.

Tóth Antal a Miskolci és a Veszprémi Egyetem elvégzése után rendszer-szervező mérnökként indult. A rendszer-változás után Németországban, a Péter Horváth által irányított üzleti iskolában szerzett korszerű controllingismereteket. A Magyar Controlling Egyesület egyik alapító tagja. A kilencvenes évek végéig üzleti vállalkozásokat irányított, mely controllingrendszerek tervezésével és kivitelezésével foglalkozott. Ma a Budapesti Gazdasági Főiskola docense. Több tankönyv szerzője, a controllingszakma egyik meghatározó szereplője.

A vezető és controller együttműködése közös gondolkodást, illetve magas szintű szakmai és szemléleti hangoltságot igényel. Igaz, ez nem jelent vitamentességet. A könyv az ismeretek átadásán túl, abban segít bennünket, hogy átfogó képet kapjunk a szervezeten irányítási rendszer-ről, illetve arról, hogy ebben az irányítási munkában, miképp ossza meg a felelősséget, illetve a feladatokat a két kulcsszereplő: vezető és controller. Egyértelmű képet kapunk arról, hogy a vezető a döntéshozó, míg a controller a vezetői döntések előkészítője és támogatója. A könyvből megismerjük a szerzők controllingfelfogását, mely a német controlling felfogás 'kör-mendi-tóth' féle reprezentációja. Ez a felfogás az elmélet és a gyakorlat együttes hangsúlyára és egyensúlyára épít. Controlling szemlélet nélkül nem érünk célba a még oly hatékony menedzsment-módszerekkel és eszközökkel sem. Olyan ez, mint a karmesteri munka: tudni és tenni tudni egyaránt szükséges. Az elmélet a gyakorlat mozgatórugója, de gyakorlatból is épülnek teóriák.

A szakmai mondanó a „szervezet”, „vezetés”, „irányítás”, „orientáció”, „működés”, „folyamat”, „controlling-rendszer”, „operatív”, „stratégiai”, „eszközök”, „módszerek”, „adaptáció”, „controller” kulcsfogalmakra épül, azok köré szerveződik. A részletek a fenti fogalmakból bomlanak ki. Az ismeretek nemcsak nyelvi, hanem vizuális úton kerülnek az olvasó látóterébe, támogatva az olvasói felfogást és belátást. A könyv szerkezete négy szinten strukturált. A szerzők kilenc fejezetben tárgyalják, bontják ki a részleteket, míg a tizedik fejezet egy fogalomtár, mely jól segíti az olvasót a szóhasználatban és a szövegértésben. A borító vizuális tartalma (mely jelentős tényező lehet a vásárláskor) félrevezető, a belső szöveget tördelése nagyobb figyelmet érdemelt volna. A vizuális tartalmak, alkalmazott ábrák egyediek, jól kidolgozottak és kölcsönhatásban vannak a mondanóval. Nem csupán a szöveges részek vizuális illusztrációi, hanem önálló jelentéssel bíró, a szakmai részleteket és összefüggéseket láthatóvá tevő vizuális sémák, vizuális modellek. Különösen a „szervezeti controllingrendszer felépítése” című vizuális modell (3. ábra), mely kiválóan reprezentálja számunkra a teljes architektúrát, az egészet és a részeket egyaránt.

1. A **szervezetek vezetése és a controlling** fejezet az alapfelvetések, a társadalmi környezet, a szervezeti

- formák, a vezetés-irányítás, a döntés, a döntés-előkészítés alapfogalmak tisztázása után tárgyalja a controlling fogalmát, kapcsolódva a tudománytörténeti és gazdaságtörténeti kialakuláshoz, továbbá bemutatja mint vezetési alrendszer nekünk. Az induló fejezetben kézbe veszi a rendszer szemlélet szálát és arra figyelmeztet, hogy *controllingrendszerrel csak akkor beszélhetünk, ha annak funkcionális elemei (tervezés, terv-tény-eltéréselemzés, információkezelés) mind stratégiai, mind operatív tevékenységi szinteken egységes egészet alkotnak*. A csatolt ábra megerősíti ezt bennünk.
2. **A controllingrendszer filozófiája, szemléletmódja és vizsgálati orientációja** fejezet controlling szemléletünket kívánja formálni, erősíteni. Megnevezi és jellemzi a controllinglátásmód (irányultság) öt alapvető kritériumát: a jövőorientáltságot, a célorientáltságot, a szűk keresztmetszet-orientáltságot, a költségorientáltságot és a döntésorientáltságot, majd részletezi ezek tartalmát. Az 1. táblázatban gazdálkodási eszközöket rendel a kritériumok megvalósításához.
  3. **A controllingrendszer működése** fejezet a következő fejezettel együtt alkot egy témakört, amit a fejezetcíméből és a rendszersémából is (3. ábra) kiolvashatunk. A szerzők szerint a controllingrendszer működése a következő három funkcióra épül: a tervezésre, a terv-tény-eltéréselemzésre és az ezekhez kapcsolódó döntés-előkészítő információszolgáltatásra. Kiemelik, hogy *controllingrendszerrel csak akkor beszélhetünk, ha a három funkció szorosan kapcsolódik egymáshoz*. Hozzáteszem, hogy az üzleti-gazdasági és pénzügyi események, azaz a tények mérésével és rögzítésével, illetve a visszacsatolással (a vezetői intézkedésekkel) együtt teljessé válik az a séma, amit kibernetikus szabályozókörmek ismerünk. A vezető azonban nemcsak szabályoz, hanem időbeni (perc, óra, nap) és térbeni (régió, telephely, technológia) felügyelettel követi is a változásokat, hogy szükség esetén beavatkozzon, elhárítson.
  4. **A controllingrendszer működésének eszközszerkezete** fejezet részletesen bemutatja a controllingrendszer eszközeit: a vezetői számvitelt, az informatikai támogatást (azt az in-

formációrendszert, mely nélkül nem képzelhető el korszerű controlling), a controllingszervezetet a controller szerepkörrel együtt, és a különböző szervezési módszereket, melyek a hatékony működést támogat(hat)ják.

5. **A controllingrendszer stratégiai és operatív alrendszerei** fejezet a következő két fejezettel együtt alkot egy témakört, blokkot. A szervezet egészét és/vagy meghatározó, ún. üzleti egységeit érintő, hosszú távú döntéseket és hatásokat a *stratégia*, míg a szervezet napi működését és annak folytonosságát érintő, ún. rövid távú döntéseket és következményeket az *operatív* szóval jelöljük és használjuk. A szervezet stratégiai és operatív controllingfunkcióit, kapcsolódásait és folyamatát a 16. ábra érthetően és beláthatóan tárlja számunkra.
6. **A stratégiai controllingrendszer** fejezet kiemeli, hogy a szervezeti stratégiai menedzsment integráns része a stratégiacontrolling, mely abból két funkciót valósít meg: egyrészt aktívan részt vesz a stratégiaalkotásban (Például: proaktív controllerek közreműködésével), másrészt többdimenziós mutatószámrendszer kialakításával lebontja a stratégiai célokat akciókká és kontrollálja azokat.
7. **Az operatív controllingrendszer** fejezet a legbővebb rész, mert a napi controllingfeladatokat, a gyakorlatot követi, ahol sok tennivaló van. Részletesen, példákkal kiegészítve mutatja be a vállalászati célok kijelölését, a szűk keresztmetszet-feltárást, a költségtervezést és költségelszámolást, a különböző költségkalkulációs, illetve fedezet- és eredményszámítási eljárásokat, az eltéréselemzést és az intézkedéstervezést. Átfogó képet kapunk az operatív controlling gyakorlatában alkalmazott eszközökről.
8. **A controllingrendszer szervezeti és szervezeten belüli megjelenési formái** fejezet kiterjedten tárgyalja a controllingfeladatok szervezeten belüli lehetséges tagozódását, melyet a szervezet funkcionális tagoltsága is predesztinál. A szerzők javasolják, hogy a rendszer kialakítását és működtetését az ágazati jellemzők (kereskedelem, szolgáltatás stb) szerint is végezzük el.
9. **A controllingrendszer szervezeti bevezetésének feladatai** fejezet bevált javaslatot tárl azoknak, akik a

controllingrendszer bevezetés mellett döntöttek és „kulcsrakész” megoldást keresnek. A 35. számú séma folyamatában mutatja a tennivalókat. Kezdődhet a munka.

A szöveg többretegű tartalmat hordoz. Egyik olvasata az, hogy a **controlling lényege** nem az alkalmazott felügyeleti és szabályozási technikákban, illetve vezetői számításokban (management accounting) van, hanem a rendszerében, az állandóan jelen levő rendszerszemléletben. A vezető és a controller számára a legfontosabb az, hogy az egészet, illetve a belső kapcsolódásokat átlássa, továbbá döntéshelyzetbe kerüljön, megalapozottan döntsön, majd végrehajtható intézkedéseket hozzon, mellyel tervszerűen befolyásolja az eredményes működést. Tegye mindezt: több perspektívában (mely nemcsak nézőpontot, de távlatot is jelent), több dimenzióban (mely nem csak kiterjedést, de összetettséget is jelent) és többféle módon (mely nem csak megvalósítást, de vizsgálódást is jelent).

Elmélet és gyakorlat (azaz a munka során megszerzett és biztonságot adó tudás) egyaránt fontos számunkra, mert kiegészítik egymást, szinergiahatással vannak munkánkra. A közreadáson túl meg kell őriznünk a hasznos ismereteket az utánunk jövőeknek is. Ezért jól strukturált, hozzáférhető és időtálló módon érdemes rögzítenünk és tárolnunk azokat, hogy elhelyezzük a szakmai archívumban, azaz könyvtárakban, egyetemeken, otthoni tételekben és a digitális hálózaton.

Átfogó (elmélet és gyakorlat) jellegű szakmai anyag született és kerül a controllerek, a vezetők, a hallgatók, illetve az érdeklődők kezébe. A szerzők szakértelemmel keretbe foglalták, gondos munkával koherens egészé formálták és összekapcsolták azokat az elemeket, melyeket a közgazdaság-tudomány, a vezetésstudomány és az információtudomány területéről már ismerhetünk. Interdiszciplináris tudást osztanak meg velünk és ez alapvetően szükséges a korszerű irányításhoz.

A Körmenyi-Tóth szerzőpáros több éve jelentős szerepet vállal a controlling-ismeretek előállításában, értelmezésében, feldolgozásában és közreadásában. A főiskolai hallgatók nagy része az ő könyveikből ismeri a controlling alapjait és praktikáit. Nagy érdeklődéssel olvastam ezt a könyvet, azért is, mert *az olvasás egy találkozássá változik, amelyre a szerző a szavakat, mondatokat, az olvasó pedig a jelentést hozza*. (Paul Ricoeur)

Véry Zoltán

## CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

### **KLIMKÓ, Gábor – TÓTH, Róbert**

#### *Knowledge management in the business strategy*

MOL, an integrated oil and gas company, started its knowledge management activities with the elaboration and acceptance of a holistic knowledge management strategy in 1999. This strategy aimed at achieving quick wins which was equated to the sophisticated usage of information technology. Management interest, however, faded away in the programme after the initial successes. MOL's business strategy led to acquisitions that shed light again on the necessity of knowledge management. The knowledge management strategy was renewed, its scope was widened, activities were scrutinised. A new business strategy of MOL was published for 2006-2010 and this is now the ultimate guideline for knowledge management. The case illustrates that knowledge management activities must provide value for money in order to gain management commitment and support.

### **FEHÉR, Péter**

#### *Knowledge management supported by organizational solutions*

Knowledge management activities became important part of knowledge oriented organisations, like software development companies. These activities can be supported by technological and organisational solutions. This paper concentrates on the organisational support factors of knowledge management activities in the software development industries, and examines the role of organisational design, structures, processes, communication and management support, while highlights the challenges.

### **KÓ, Andrea – SZABÓ, Zoltán**

#### *Connection points of knowledge management and IT audit – audit of knowledge management systems*

Authors investigate the role of knowledge management in complex system development projects and IT audit. The primary goal is to provide an evaluation framework for an assessment of the development of special knowledge management solutions. On the other hand IT audit itself is a knowledge-dependent activity. The paper analyses the role of knowledge management in IT audit in general, the protection of knowledge assets during an audit, the role of knowledge management processes during system development (from audit point of view) and in the implementation of controls, the relationship of knowledge management with audit standards. Authors investigate the specialities of KM developments from audit point of view (particularly important aspects of audit, specific control objectives) A case study, based on

experiences gained from GUIDE project (IST-2003-507498 funded by the European Commission's 6th Framework Programme) illustrates the findings.

### **PETŐ, Dávid**

#### *Knowledge Reuse in Creating Audit Plans*

In this research the question of knowledge reusability in creating more reliable IT audit plans has been investigated. With the use of appropriate simulation techniques and statistical analysis, it has been proved that the explicit usage of self-reflection in IT auditing enables more precise audit plans, therefore the execution might become more effective. This self-reflection means that auditing methodologies are largely depending on the results of previous examinations of certain areas. In fact, the most widespread methods and guidelines are also based on the experience gained through previous examinations. If the results gathered in this way are being used, more precise audit plans can be made and the designation of the areas to be examined can become more accurate. If the fact that audit methodologies are primarily based on practical experience is accepted and explicitly formulated, then, with the use of the information acquired in previous audits, better and more precise audit plans can be created. In other phrases: the assignment of control objectives in certain situations of examination can be done based on the experiences from previous audits. Additionally, the audit plans created in this way enable the cost-effective execution of audits, without sacrificing accuracy and reliability. The results of the simulation confirm these statements.

### **HAJNAL, György**

#### *Operating experiences of the individual performance appraisal system in the Hungarian public sector*

On the basis of a questionnaire survey of a nationally representative sample of Hungarian civil servants, the study attempts to give a preliminary evaluation of the individual performance assessment system introduced in 2002 throughout the Hungarian civil service. The general conclusion of the analysis is that the performance assessment system is unlikely to reach its goals: its central element, the performance related pay incentives are overly dispersed and, on the average, insignificant in size, meanwhile the objectivity of performance assessments is also questionable. Moreover, comparative analysis of responses from different administrative branches reveals an interesting idiosyncrasy characteristic for central government ministries. Here, the main function of the incentive system seems to be ensuring the labor market competitiveness of the ministries as employers by enabling them to pay higher-than-usual salaries for employees having certain types of expertise.

### **VEZETÉSTUDOMÁNY**

**Borgulya Istvánné VETŐ, Ágnes**

*The work-related values in Central- and Eastern Europe – based on international surveys*

Some years ago there were only a few results of surveys conducted with quantitative or qualitative methods in Central- and Eastern European countries concerning work-related values. But in recent years, research focusing on intercultural cooperation and communication in the world of work has become more intensive in these countries as well. The author’s paper, which is based on results of EVS, GLOBE reported in books and journals and also on the results of surveys conducted with the ‘Cultural Standards’ method in Hungary, addresses the following questions: Are there any differences in the work-related values among the countries beyond the river Leitha? Do they have the same problems in co-operations with Western European countries, for example with German speaking cultures?

**SIKLÓSI, Árpád**

*Practice of the corporate governance at the Hungarian pharmaceutical companies*

In his paper the author examined the corporate governance practice of the Hungarian pharmaceutical companies based on a German questionnaire survey. The survey investigated the structure, the operation, the roles and the efficiency to the corporate operation of the ownership pattern of the companies, the composition of the management and leadership board (board of trustees and board of supervision). In an extra chapter the survey examined the influence of the other

stakeholders to the corporate operation. Summarized of the survey results the author gathered those highlights which had usually characterized the corporate governance practice of the Hungarian pharmaceutical companies according to the replies.

**Sascha, KRAUS – MÁLOVICS, Éva**

*Small business strategy – german and anglo-american evidence*

This article examines how and to which extent small and medium-sized enterprises (SMEs) apply strategic planning within their business activities. Specifically, the authors address the question of why SMEs seem to plan less than big companies, whether strategic planning and corporate success correlate with each other and whether strategic planning is a function of increasing company size. Along these lines, the authors conducted an analysis of the relevant literature based on a systematic review of articles on planning and strategy in SMEs over the last twenty years.

These have been taken from the leading Entrepreneurship and Strategy journals as well as from other sources in the German as well as the English language science. SMEs seem to plan strategically in a less structured and more informal manner than bigger companies, while they might engage relatively more in (informal) visionary strategic management. The paper structures current research on strategic planning in SMEs and derives an agenda for future research, thereby extending our knowledge on strategic planning in SMEs. The authors close this paper with their own conceptualization of ‘strategic planning in SMEs’.

**C O N T E N T S**

**STUDIES AND ARTICLES**

<b>Klimkó, Gábor – Tóth, Róbert</b> Knowledge management in the business strategy.....	2	<b>Hajnal, György</b> Operating experiences of the individual performance appraisal system in the Hungarian public sector .....	39
<b>Fehér, Péter</b> Knowledge management supported by organizational solutions.....	11	<b>Borgulya Istvánné Vető, Ágnes</b> The work-related values in Central- and Eastern Europe – based on international surveys .....	51
<b>Kő, Andrea – Szabó, Zoltán</b> Connection points of knowledge management and IT audit – audit of knowledge management systems.....	22	<b>Siklósi, Árpád</b> Practice of the corporate governance at the Hungarian pharmaceutical companies .....	67
<b>Pető, Dávid</b> Knowledge Reuse in Creating Audit Plans .....	31	<b>Sascha, Kraus – Málovics, Éva</b> Small business strategy – german and anglo-american evidence ....	85
		Book reviews .....	96