

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  
Gálík 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

#### ➤ HOVÁNYI Gábor

Az idő aspektusai –  
Gondolatok az üzleti stratégia és tervezés fejlesztéséhez 2

#### ➤ MEISEL Sándor

Az európai vállalat (Societas Europea) kialakulása 24

#### ➤ HAJNAL György

Az önkormányzati hivatali működés korszerűsítésének  
irányai és lehetőségei 34

#### ➤ GULYÁS János

A tudásmenedzsment a magyarországi bankokban 45

#### ➤ JÁKI Erika

A távmunka és a vállalati profit 55

### CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

HOVÁNYI Gábor

## AZ IDŐ ASPEKTUSAI

### GONDOLATOK AZ ÜZLETI STRATÉGIA ÉS TERVEZÉS FEJLESZTÉSÉHEZ

A szerző dolgozatában az idő szerepét vizsgálja a versenyképes vállalati működés aspektusában. Az idő szerepének érzékeltetésére – rövid „elméleti alapvetést” követően – először azt kísérli meg áttekinteni, hogy mi jellemzi az idő ütemének változását. Majd azt vázolja fel, hogy milyen időtípusok játszanak szerepet a vállalatok üzleti stratégiájának és terveinek kialakításában. Ezt követően sorra veszi a vállalatok vezetésében megjelenő időfogalmakat. Végül részletesen bemutatja a 3MAST modellt.

**Kulcsszavak:** időtípusok, vállalati stratégia, versenyképesség, menedzsment

A közgazdász – több nyugat-európai előadótársával együtt – türelmetlenül toporog a 80-as évek derekán egy *dneypropetrovszki* szálloda halljában. Már háromnegyed órája elmúlt ugyanis, hogy bele kellett volna kezdeniük mondókájukba egy „teach-in” szemináriumon a negyed-órás buszútra fekvő színházteremben. A vendéglátók azonban nem indítják a társaságot, habár a busz ott áll a szálloda előtt. Ezt végül ingerülten teszi szóvá a társaság egyik tagja. S erre a szervezők így válaszolnak: „Nem kell sietni. Ha nem késünk legalább másfél órát, a hallgatóság azt fogja hinni, hogy önök nem is fontos emberek.” – Ezt itt és ekkor megérti a közgazdász.

A közgazdászt nagy megtiszteltetés éri. Amíg egy *coloradói* egyetemen serteperfél, az ottani kereskedelmi kamara vezetői felkérlik, hogy tartson előadást a helybéli üzletemberek negyedéves ebédjén az akkor friss kelet-európai politikai és gazdasági rendszerváltásokról, s azokról az esélyekről, amelyeket a rendszerváltások nyitnak meg a nyugati vállalkozók előtt. A közgazdász megkérdezi, mennyi idő áll ehhez a rendelkezésére? Közlik vele, hogy harmincöt perc. A közgazdász alku-dozni kezd, hiszen hatalmas a téma: legyen legalább negyvenöt! A válasz: „Hosszabb ideig is beszélhetsz, de akkor légy felkészülve, hogy a társaság fele elmegy harmincöt perc után – mert ezek üzletemberek, akiknek percre be van osztva az idejük.” – A közgazdász ott és akkor ezt is megérti.

A közgazdász ismeretterjesztő tudományos előadást hallgat *Budapesten*. „Képzeljünk el egy ikerpárt”

– mondja az előadó. „Egyikük hosszú úrutazást tesz egy közel fénysebességgel száguldó űrhajóban. Visszatérése után sokkal fiatalabb lesz, mint a Földön maradó ikertestvére. Ezt nevezik ikerparadoxonnak ámbár csak akkor beszélhetnénk itt paradoxonról, ha tudatunk mélyén az abszolút idő elvét dédelgetnénk. A relativitás-elméletben ugyanis nem létezik abszolút idő; ehelyett mindannyiunknak saját belső időmérce van, mely attól függ, hol tartózkodunk és hogyan mozgunk.<sup>1</sup> Vagyis az abszolút időt (melyben minden óra egyformán ketyeg, s ezért mindnyájan ugyanazt az időt érzékeljük) felváltotta a mindenkor észlelt tartózkodási helyétől és a mozgásától függő relatív idő.” – S ezt már (noha természettudósok előtt szégyellné bevallani) nem érti meg a közgazdász.

#### A téma behatárolása

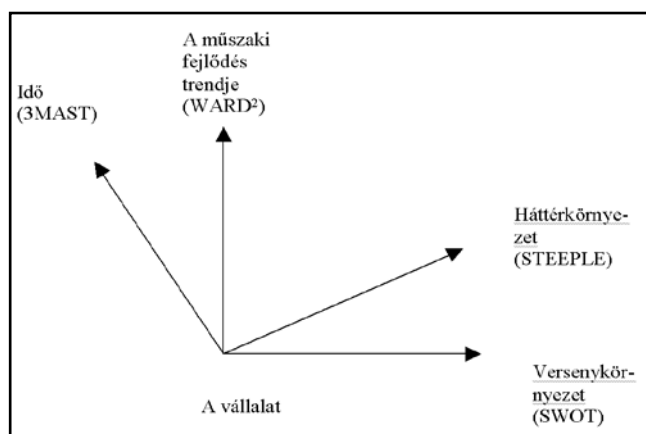
Ideje lenne tehát, hogy – már csak említett élményei miatt is – a közgazdász végre tisztába tegye önmagában az idő fogalmát. Annál is inkább, mert régóta hirdeti: a menedzsereknek *négy tényezőcsoportot* kell elemezniük és értékelniük a hatékony üzleti stratégia megtervezésekor ahhoz, hogy vállalatuk hosszú távon sikeres legyen. Ezek a témacsoportok a következők:

(a) A vállalat tevékenységi körébe tartozó műszaki fejlődés trendjének összehasonlító elemzése, még-hozzá a globális környezet egészében, a trendet reprezentáló szereplőket vizsgálva.<sup>2</sup> Az elemzés célja

annak feltárása, hogy hol, mikor, milyen mértékben és milyen tényezők hatására következett be a fejlődés az élvonalat képviselő, valamint az azt szorosabban és távolabbról követő vállalatok körében. Ennek az összehasonlító elemzésnek a technikája a *WARD2*, a World-wide Analysis of Reasons of Dissimilar Development<sup>3</sup>. (1. ábra)

1. ábra

**A versenyképesség négydimenziós modellje**



- (b) A vállalat versenykörnyezetének vizsgálata. Ennek módszere a környezet által kínált új lehetőségeknek és az onnan érkező új fenyegetéseknek, valamint – ezek fényében – a vállalat erős oldalainak és gyenge pontjainak azonosítása a jól ismert SWOT<sup>4</sup> technikával. Újdonság viszont, hogy gyorsan változó világunkban már három „metszetben” célszerű elvégezni a SWOT-elemzést: a jelenben, a még kellő biztonságban prognosztizálható jövőben, valamint annak számbavételével, hogy az elemzés alapján kialakított stratégiára várhatóan milyen ellenlépésekkel válaszolnak majd a versenytársak. Erre utal az indexes SWOT<sub>(p,f,r)</sub> betűszó.
- (c) A harmadik tényezőcsoport a versenykörnyezet háttérkörnyezetének elemzése. A korábbi PEST-elemzés újabban STEEPLE-re bővült, amelyik – mint ma már közismert – a társadalmi, technikai, gazdasági, környezetgazdálkodási, politikai, jogi és oktatási háttérkörnyezet-elemeket<sup>5</sup> jelzi. A környezet globálissá bővülése pedig azt indokolja, hogy ezt a vizsgálatot is három metszetben tanácsos elvégezni: a vállalat hazai környezetében, nemzetközi gazdasági kapcsolatainak körében és a világgazdaság egészében mint a legátfogóbb háttérkörnyezetben. Ezt jelzi indexével a STEEPLE<sub>(h,o,g)</sub>.
- (d) Végül a negyedik tényező az idő, amelyben végbemennek a változások mind az előző három tényezőcsoportban, mind magában a vállalatban. Az idő ugyanis eltérő jellegű és egyre nagyobb kihívások-

kal szembesíti a vállalatokat, illetve nagy és tartalmukban eltérő lehetőségeket nyit meg számukra. Az idő sajátosságainak elemzését segíti a 3MAST technika (a Three-mirror Model to Analyse the Speed of Time), amelyik hármas „tükrömodell” tényezői alapján vizsgálja az idő jellegzetességeiben rejlő lehetőségeket és fenyegetéseket.

Az idő szerepének érzékeltetésére – rövid „elméleti alapvetést” követően – először azt kíséreljük meg áttekinteni, hogy mi jellemzi az *idő ütemének* változását. Majd azt vázoljuk, hogy milyen *időtípusok* játszanak szerepet a vállalatok üzleti stratégiájának és terveinek kialakításában. Ezt követően sorra vesszük a vállalatok vezetésében megjelenő *időfogalmakat*. Végül részletesen bemutatjuk a *3MAST* modellt.

**Elméleti alapvetés: időütemek, négy „időtípus” és néhány jellegzetes időfogalom**

A vállalati stratégia és az operatív tervezés nézőpontjából mindenekelőtt azt kell számba venni, hogy milyen alapvető *időütemekkel* szembesülnek a vállalatok vezetői.

- Elméletileg három jellegzetes időütem létezik: *a gyorsulás, a lassulás és a változatlan ütem*. Rögtön felvetődik azonban a kérdés, hogy mihez képest gyorsul vagy lassul az idő, illetve marad változatlan az üteme? Az üzleti stratégia és operatív tervezés szempontjából három vonatkozásban vizsgálható egy vállalat<sup>6</sup> „időüteme”: összemérhető versenykörnyezetével (leginkább legnagyobb konkurensének stratégiai és operatív időütemével), háttérkörnyezetének ütemével (ezen belül is megkülönböztethető a nemzetgazdaságára, a régiójára és a globális háttér egészére jellemző ütem), valamint a vállalat saját időüteméhez viszonyított gyorsulás, lassulás vagy változatlan ütem. Nyilvánvaló, hogy piacgazdaságban a versenykörnyezet üteméhez mért gyorsulásnak és lassulásnak van *kiemelt szerepe*.
- Az idő gyorsulását vagy lassulását döntően két tényező befolyásolja: az adott időszakban bekövetkező *események száma*, valamint ezek *jelentősége* (súlya). Általános tapasztalat, hogy sok esemény közepette „röpül az idő”, események híján viszont csak nagy nehezen múlik. Vagyis az események száma és az időütem változása *egyenesen* arányos. Ezt azonban rögtön pontosítani kell: ebben az összefüggésben az üzleti stratégia és az operatív tervezés szempontjából csak a releváns események számítanak – és globalizálódó világunkban, amelyben már nem csupán hatásokkal, hanem egyre hosszabb hatáslán-

cokkal, egyre szétágazóbb hatáshálókkal, sőt egész gazdaságokat átható hatásmezőkkel számolhatunk, az igazán fogas kérdés éppen a relevancia eldöntése. Az események jelentősége pedig kétféleképpen is befolyásolhatja egy szervezetben az idő alakulását: felgyorsíthatja, ha a szervezet és vezetése rugalmas, ha jó a reagálóképessége – és lelassíthatja, akár le is béníthatja, ha felkészületlen és nem képes a gyors reagálásra. Ezért egy esemény jelentősége (súlya) és a vállalat időüteme között lehet *egyenes és fordított* is az arány.

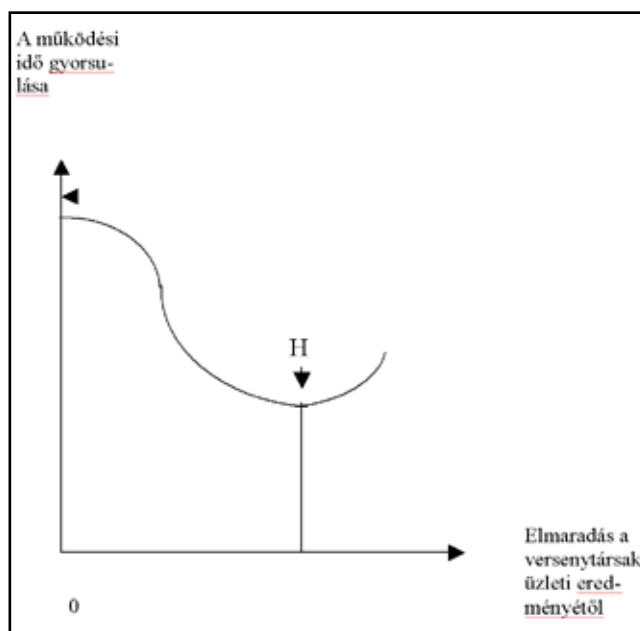
- Az időütem *hat szinten* érzékelhető: globális, regionális (például európai uniós), országos, társadalmi (elsősorban kulturális), nemzetgazdasági, vállalati és egyéni szinten. Az üzleti stratégia és operatív tervezés számára mind a hat szint meghatározó lehet. Mégis ezek közül korlátozni kell a globális szint tartalmát, nehogy ennek számbavétele „parttalan feladattá” váljék a vállalat számára. Ezért az javasolható, hogy egy vállalat vezetése – talán a multinacionális óriásvállalatok vezetésének kivételével – három országcsoportban kísérje figyelemmel az időütem változását: 1. Elemezze annak változását a „*mozdonyországokban*”, amelyek döntően hatnak a világgazdaság fejlődésére (ilyen napjainkban az USA, a távolabbi jövőben talán ilyen lesz Kína). 2. Árgus szemekkel figyelje az ütem változását az „*aknamezős országokban*”, amelyek akkor hatnak igazán a világgazdasági folyamatokra, ha súlyos gazdasági nehézségekkel szembesülnek (ezek fenyegették a közelmúltban Argentínát, Brazíliát, Indonéziát és Mexikót). 3. Folyamatosan érzékelje az időütem változását a „*partnerországokban*”, vagyis azokban, amelyek piaci szereplőivel vállalata jelentős üzleti kapcsolatokat épített ki.

- Az idő gyorsulása, illetve lassulása *külön fogalmi kategória*, amelyik nem vehető egy kalap alá a *gazdasági fejlődéssel*, illetve *visszaeséssel*. Igaz, a gazdasági fejlődés általában felgyorsítja az időt – legyen ennek az alapja a műszaki fejlődés egy átütő erejű újdonsága, a nemzeti össztermék kiugró mértékű növekedése, a végső fogyasztók keresletének váratlan felfutása egy helyi piacon, avagy bármilyen más ok. Viszont az is lehetséges, hogy számottevő mértékben gyorsul egy nemzetgazdaságban az idő – mégis, az ott honos és/vagy ott működő vállalat működésének üteme vésszesen csökken. S egy gazdasági visszaesés esetében is ugyanez a helyzet, hiszen például a vállalat létét fenyegető gazdasági recesszió felgyorsíthatja a vállalat időütemét: ennek az a feltétele, hogy menedzsmentje olyan válságmenedzselést kezdjen, amely jelentősen felgyorsít működési folyamatokat a visszaesés fenye-

getéseinek elkerülésére. Ugyanígy nem mechanikus az összefüggés egy vállalat fejlődése (növekedése, üzleti sikere) és a működését jellemző idő gyorsulása, illetve lassulása között sem. Az üzleti siker és az időütem-változás kapcsolatát általában egy 180 fokban elfordított *csonka haranggörbe* írja le a 2. ábra szerint. Az ábra azt érzékelteti, hogy az üzleti siker időszakában gyors a működés ideje, a siker csökkenésének szakaszában pedig egyre nagyobb mértékben lelassul – akár a csökkenés okaként, akár annak következményeként; és ha a vállalat túljut sikertelenségének holtpontján – amelyik után már óhatatlanul a felszámolása következnek be –, ismét felgyorsul a működési idő, hogy ezzel váljék lehetővé a kilábalás.

2. ábra

**A vállalat üzleti sikerének és működési időváltozásának – gyorsulásának és lassulásának – összefüggése**



(H = holtpont)

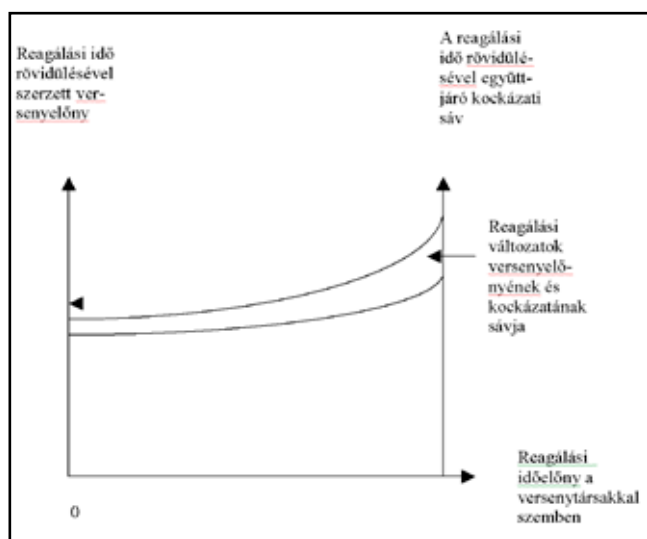
- A vállalatok vezetőinek azzal is számolniuk kell, hogy valós versenykörnyezetben (tehát nem az elmélet szempontjából nézve) sohasem működhet egy sikeres vállalat „változatlan ütemben”. És ez nem csupán az egyre gyorsuló fejlődés következménye. A mindennapok tapasztalata azt mutatja, hogy amelyik vállalat vezetése elfogadja még a konkurensekkel azonos ütemű működés tényét, az is lemarad. Korunk versenye ugyanis – akár egyetértünk ezzel, akár nem – az ütem folytonos növelését követeli meg nemcsak önmagához, tehát a vállalati „belső időütemhez” képest, hanem környezetének időüteméhez viszonyítva is. Vagyis egy harmadik időütem

nem létezhet a menedzsment számára: a „*változatlan ütem*” óhatatlanul *lelassulás*.

- És végül mindezzel kapcsolatban egy másik gyakorlati következmény. Általános tapasztalat, hogy egy vállalat versenyelőnyre tehet szert, ha konkurensinél gyorsabban reagál környezetének kihívásaira. Ezen a tapasztalaton belül azonban két sajátosságot is érdemes a menedzsmentnek számba vennie: a reagálás időigényének csökkenésével exponenciálisan nő a vállalat versenyelőnye – de exponenciálisan nő a kockázat is, hogy a vezetés helyesen ismerte-e fel magát a kihívást és annak következményeit. Ezt a kettős összefüggést szemlélteti a 3. ábra úgy, hogy egyre szélesedő sávokban jelzi mind a kihívásokra adható válaszlehetőségek versenyelőny-tartalmát, mind az ezekkel járó kockázat nagyságát.

3. ábra

**Egy vállalat reagálási idejének, versenyelőnyének és a helyes reagálás kockázatának összefüggése**



Ebből következik, hogy a menedzsmentnek – amikor reagál a környezet kihívására – soha nem szabad *csak* a minél gyorsabb, minél „rugalmasabb” reagálásra törekednie, hanem a válasz gyorsaságával együtt annak kockázatát is mérlegelnie kell. Vagyis a jó válasz két tényező, a gyorsaság és a kockázat mértékének az optimuma.

Az időnek különböző tulajdonságai lehetnek, s ezek alapján másként és másként jelenhet meg. A legfontosabb tulajdonságokat és változataikat figyelembe véve jellegzetes időtípusok különböztethetők meg. Az *időtípusok* pedig mintegy *mozgásteret* is jelölnek ki a vállalatvezetők számára, hogy azon belül értelmezzék a külső és belső környezet kihívásait és a lehetőségeit, valamint az ezekre adható vállalati válaszokat. Az

üzleti stratégia és az operatív tervezés szempontjából két fontos tulajdonság két-két „szélsőértéke” szerint a következő *négy időtípus* különböztethető meg:

- Az *objektív és törvényszerű* időtípusban hajszálpontosan és az érzékelőtől függetlenül múlik az idő – környezetünkben például a newtoni világ természeti törvényei szerint, ahogy a Föld halad pályáján vagy forog tengelye körül, ahogy múlik az idő a fény terjedése alatt vagy a szabadesés feltételei között. Ilyen objektív és törvényszerű idő nem létezik a gazdasági életben. A makrogazdasági folyamatok elemzői sokszor törekednek ugyan olyan axiómák és tételek megfogalmazására, amelyek kielégítik az objektív és törvényszerű időtípus követelményeit, ám ezt vagy megcáfolják az újabb és újabb események (például néhány évtizeddel ezelőtt a korábban elképzelhetetlen stagfláció jelensége), vagy a megfogalmazott „törvények” csupán akkor érvényesülnek, ha elfogadjuk a „*ceteris paribus*” többé-kevésbé életidegen feltételezéseit. A mikrogazdaságban objektív és törvényszerű időt érzékelhetnének a vállalatok vezetői egyes makrogazdasági szabályozásokban (például adózásról szóló rendelkezésekben). Ám ezek a szabályozások inkább csak rövid távon minősíthetők objektív és törvényszerű időnek; hosszabb távon már az objektív és véletlenszerű időtípusba sorolhatók akár a kormányzatok változó gazdaságpolitikája és gazdaságsszabályozó intézkedései, akár az egymásnak ellentmondó vagy tétovázó rendelkezéseik miatt. Vagyis sokszor még a mikrogazdaság szférájában is csupán egy „kvázi-objektív és törvényszerű” időtípus alakul ki. (Erre lesz példa a későbbiekben a műszaki fejlesztés egyik problémája az „Időtípusok, időtípusváltások” című fejezetben.)
- Az *objektív és véletlenszerű* időtípusban az érzékelő önmagától függetlenül tartja az idő múlását, s így éli meg annak váratlan változásait: hol gyorsulásával, hol pedig lassulásával szembesül. Napjainkban még a gazdaságilag leghatalmasabb országok kormányai, vagy a nagyhatalmú nemzetközi gazdasági szervezetek között sem akad olyan, amelynek vezetői azt hihetnék, hogy maguk szabhatják meg az idő ütemét (például azzal, hogy globális és meghatározó mértékű befolyásuk lenne a gazdasági ciklusok alakulására). És még a multinacionális óriásvállalatok vezetői sem hihetik, hogy cégük olyan monopolhelyezethez közeli pozícióba juthat, amelyben maguk szabhatják meg a piac alakulását. A makro- és mikrogazdaság szereplői kénytelenek tehát elfogadni, hogy számos tőlük független és véletlenszerű jelenséggel szembesülnek – többek között annak az időnek a felgyorsulásával vagy lelassulásával, amely más és más feltételeket

alakít ki régiók, nemzetgazdaságok és vállalatok számára egyaránt, s amelyben vezetőiknek a gyorsuláshoz vagy a lassuláshoz alkalmazkodva kell jó döntéseket hozniuk.<sup>7</sup>

- A *szubjektív és törvényszerű* időtípus feltételei között a menedzserek mesterségesen szabják meg önmagunk és/vagy irányított szervezetünk számára az idő múlását, s ehhez igazítják a kitűzött feladatok elvégzését. Pontosabban fogalmazva: időhatárokat szabnak meg, s a kitűzött feladatok teljesítéséhez az szükséges, hogy az idő a megfelelő ütemben teljék az időhatárok között. Vagyis a szubjektív és törvényszerű időtípus akkor sikeres, ha a tervező (legyen akár makro-, akár mikrogazdasági célok és folyamatok tervezője) megteremti az összhangot a tervezett időhatárok mint követelmények és a határokon belül múló idő gyorsulása vagy lassulása között. (Jó példa erre az a vállalati vezetés, amelyik egy intervallumon belül „kiemelt ösztönzéssel” gyorsítja fel az időt, hogy így oldja fel a vállalati működés idejében érzékelt „szűk keresztmetszetét”.) Kétségtelen, hogy nemritkán ilyen szinkron nélkül is eleget lehet tenni a követelményeknek, ám ez mindig ráfordítástöbblettel jár. A szubjektív és törvényszerű időtípus létrehozásának végső célja tehát makro- és mikroszinten egyaránt a szervezettség növelése, valamint a működés javítása (ezen belül a munka- és minőségi fegyelem, a munkaintenzitás, a termelékenység, a hatékonyság stb. fokozása). Másként fogalmazva: a szubjektív és törvényszerű időtípus lehetőségeinek kiaknázása még a turbulens változások korában is elengedhetetlen feltétele annak, hogy mind a nemzetgazdaságok, mind a vállalatok növelhessék – vagy legalábbis megőrizhessék – versenyképességüket.
- A *szubjektív és véletlenszerű* időtípust egy szervezet és az egyén egyaránt megéli. Egy szervezet számára – legyen akár makro-, akár mikrogazdasági szervezet – ez az időtípus teremti meg a lehetőséget, hogy válaszoljon az objektív és véletlenszerű időtípus kihívásaira. A szubjektív jelleg azonban a rossz válasz esélyét is magában hordja. Egy vállalat vezetése például erőforrás-átcsoportosítással lassíthatja a K+F ütemét és felgyorsíthatja a termelését, mert úgy látja, hogy számottevően megnőtt a cég piaci részesedése. Pedig valójában az történt, hogy nem az összkereslet nőtt meg, hanem csak a versenytársak vonultak ki hagyományos termékeikkel a piacról, mert már az új K+F eredményeinek termékeit kezdték el kínálni.<sup>8</sup>
  - Az egyének esetében pedig alkatuktól, életritmusuktól, kultúrájuktól, mindenkori közérzetüktől, érdekeltségüktől stb. függ a szubjektív és véletlenszerű idő „megélése”. S minden vezető számára egyre

fontosabb, hogy turbulens világunkban munkatársai ne „gépiesen” vegyenek részt a szervezet működésében, hanem legyenek képesek például gyorsítani vagy lassítani, igazodva a szervezet váratlan és a környezete által kikényszerített időütemváltásaihoz. S ez azért is fontos követelmény, mert a szubjektív és véletlenszerű idő intenzív „megélése” az egyik legnagyobb versenyelőnyt, az egyén kreativitását és innovációs készségét, képességét is növeli.

A felsorolt négy időtípuson belül kialakultak az idő folyamatában élők jellegzetes *időfogalmi* is. Témánk szempontjából tizenkét időfogalmat célszerű számításba venni:

1. Legáltalánosabb a *kulturális idő* fogalma: egy kultúrában többé-kevésbé azonosan értékeli az ott élők többsége az időt. Így létezhetnek – miként bevezetőnk első két példája utalt rá – „perc-” és „óra-”, vagy akár „félnap-érzékeny” kultúrák.
2. A *szervezeti idő* egy adott szervezet vezetőinek és munkatársainak időérzékenységre jellemző. Felgyorsult világunkban egy vállalat, intézmény, vagy akár egy kormányzat feszes időgazdálkodása, vagyis a rendelkezésre álló idő minél jobb kihasználása versenyképességük egyik fő feltétele lett.<sup>9</sup>
3. Az *idő szinkronja* vagy *aszinkronja* azt fejezi ki, hogy összhangban van-e egymással a vállalati belső és a környezeti külső idő változása mind irányában (gyorsulásában vagy lassulásában), mind ütemében és tartósságában.
4. A *reakcióidő* általánosan ismert fogalom. Jelentősége a közgazdaság, s azon belül a vállalatgazdaság területén újabban nőtt meg, főként a környezetben bekövetkező események és eseményláncok történéseinek felgyorsulása miatt. A környezeti változások üteménél hosszabb reakcióidő – például a késedelmes reagálás a kereslet változására, vagy egy konkurens marketingakciójára – könnyen megáshatja a vállalat sírját. A makrogazdaságban pedig a gazdaságpolitika és a gazdaság szabályozás késlekedései, bizonytalanságai kényszeríthetnek ki olyan kiigazításokat, amelyek ráfordításigénye egy korai és határozott beavatkozáshoz képest annak többszöröse.
5. *Optimális időpont* az a kizárólagos időpont, amelyben minimális ráfordítással maximális eredményt lehet elérni. Ilyen időpont lehet például egy új gyártmány vagy szolgáltatás jól időzített kifejlesztése és piaci bevezetése. Újabban főként a nagyrendszerek, így a komplex fejlesztési, termelési és értékesítési hálózatok működtetésében nőtt meg erőteljesen az optimális időpont megválasztásának jelentősége.
6. A *kizárólagos idő* azt az egyetlen időpontot jelöli, amelyben még el lehet háritani egy fenyegetést,

vagy még ki lehet használni egy lehetőséget. A küszöbön álló fenyegetés elhárítására vállalati példa a radikális karcsúsítás vagy a vagyon egy részének értékesítése a csőd és felszámolás elkerülésére.

7. A *fogyó idő* azt a korlátozott időintervallumot jelzi, amelyik még rendelkezésre áll a jelen és a kizárólagos idő között. Fogyó idő áll például a vállalatvezetés rendelkezésére, hogy megkísérelje a megegyezést munkatársaival egy már bejelentett sztrájk előtt.
8. Az *irányváltó idő* fogalma azt jelzi, hogy egy gazdaság vagy vállalat működésében, verseny- és/vagy háttérkörnyezetében gyorsulásból lassulásba vagy lassulásból gyorsulásba vált át az idő üteme.
9. Ehhez kapcsolódik az *ütemküszöböt átlépő idő* fogalma: ez azt jelzi, hogy az idő iránya (tehát a gyorsulása vagy a lassulása) nem változik, de a változás mértéke meghalad egy olyan kritikus értéket, amely már fenyegeti akár egy gazdaságpolitika, akár egy üzleti stratégia alapvető céljait.
10. A *jelenérték ideje* (mint közismert) azt érzékelteti, hogy egy jövőben létrejövő ráfordításnak, eredménynek vagy értéknek várhatóan mekkora ráfordítás, eredmény vagy érték felel meg a jelenben. Ennek segítségével elemezhetők például a különböző makro- vagy mikroszintű finanszírozási tranzakciók, beruházási lehetőségek stb.
11. A *feladatfüggő idő* azt fejezi ki, hogy különböző feladat- vagy munkakörökhöz más és más időérzék-követelmény kapcsolódik. Jelentősen felgyorsulhat például az idő egy stratégiai, azaz hosszú időtávú kérdésekkel foglalkozó menedzser számára, amikor átveszi a vállalat operatív működésének irányítását. Vagy ugyanígy gyorsul fel az idő a kormányzás szférájában, például amikor az a vezető, aki korábban az apparátus irányításában vett részt, kormánybiztosi kinevezést kap. Az idő feladatfüggő követelményének mérlegelése és az egyén képességeinek ezzel való szembesítése egyre fontosabb szempontja lett az utóbbi években a munkaerő-felvételnek, az áthelyezéseknek, a magasabb beosztásba való kinevezéseknek stb.
12. Végül sajátos a *motivációs idő* fogalma. Ez nem csupán azt fejezi ki, hogy az egyén „időtudata” és időértékelése függ egy tárgyilagos és egyre nagyobb teljesítményre sarkalló jövedelemelvonási-átcsoportosítási, illetve vállalati motivációs rendszertől. A fogalomba az is beletartozik, hogy az egyén időfogalma szubjektív motiváltságának és az ebben szerepet játszó tényezőknek – tehát például hangulatának, élményeinek, tájékozottságának, közérzetének, a munkatársaival és vezetőivel való jó vagy rossz kapcsolatának stb. – is a függvénye.

## Az idő vállalati gyorsításának és lassításának ellentmondásai

Az elmúlt évek-évtizedek tapasztalata szerint világszerte két tényezőcsoport hatására gyorsultak fel a gazdálkodó szervezetek verseny- és háttérkörnyezetének eseményei. Az egyik a *műszaki fejlődés* volt, s ez megjelent a felhasznált anyagokban, az alkalmazott technológiákban, a termékekben és szolgáltatásokban, valamint ezek felhasználásában egyaránt. A másik tényezőcsoport a kiteljesedő *globalizáció* volt a maga vállalati szerkezetével,<sup>10</sup> valamint jogi, pénzügyi, közlekedési/szállítási és informatikai „infrastruktúrájával”. És ez a felgyorsulás olyan hatalmas kihívást jelentett a vállalatok számára, hogy válaszul sokszor átfomalták egész üzletpolitikájukat, szervezetüket, működésüket és irányítási rendszerüket. A jelentősebb válaszlépések, valamint ezek időt gyorsító vagy lassító hatása a következőkben foglalható össze:

- A nagy- és óriásvállalatok egyik meghatározó törekvése korunkban a *tőkekoncentráció*. S erre nem csupán (sőt nem is elsősorban!) a nyereség növelése készíti a vállalatokat. Tőkekoncentráció nélkül ugyanis aligha tudnának részt venni a műszaki fejlesztés egyre gyorsuló, mind élesebb, és egyre nagyobb erőforrásokat igénylő versenyében. Arra sem lennének képesek, hogy a globális színtér számos pontján egyszerre (vagy legalábbis idejében, a konkurensek megjelenése előtt) hozzák piacra új termékeiket, ami viszont jelentős potenciális piacok elvesztésével járna. A piaci bevezetések szétforgácsolásával pedig elmulasztanák a nagyságrendi megtakarítás lehetőségének kihasználását is. Végül mindezzel vésszen csökkenne a biztonságuk is, hiszen nem tudnák megosztani értékesítésüket (vagy akár termelésüket is) olyan országok között, amelyek gazdasági folyamatai más feltételektől függenek és/vagy amelyek gazdasága ugyanazokra a hatásokra másként reagál. A tőkekoncentrációnak pedig *hármias, és részben ellentétes* hatása van. A növekedés hatására ugyanis *lemerevednek* egyes vállalati folyamatok – elsősorban az egyre összetettebb, bonyolultabb termelési folyamatok. Más vállalati tevékenységek viszont *felgyorsulnak* – példa erre a kutatás és fejlesztés, amelyik az időben és diffúziójában is gyorsul. S végül a felgyorsult vállalati folyamatok számottevően *fel is gyorsítják* műszaki, gazdasági és társadalmi környezetük eseményeit, ami viszonylagosan lassítja saját működésük ütemét. Vagyis ezek a vállalatok önmagukat manőverezik bele egy ördögi körbe, amelyben mind élesebb lesz működésük felgyorsulásának és lemerevedésének az *ellentmondása*.

- A vállalatok kutatás-fejlesztési versenyében – amelyik a legnagyobb és legtartósabb versenyelőnyök egyikét adhatja meg számukra – nem csupán a tőkekoncentráció teremtheti meg a mind nagyobb forrásigény fedezetét. Ez elérhető a fejlesztés, majd ennek eredményeire alapozva a beszerzés, a termelés és az értékesítés *koncentrálásával* is. A távlati versenyképességet is szem előtt tartó koncentrállás a vállalati profil leszűkítése a *magkompetenciára* (a „core competence”-re).<sup>11</sup> Ez a profilszűkítés azonban felértékeli a beszállítói kapcsolatokat, hiszen az „integrátor vállalat” teljesítménye annál inkább függ ezektől, minél jobban összpontosítja tevékenységét a magkompetenciájára. A kapcsolatok erősítésére, szorosabbra fűzésére pedig hosszú távra tervezett beszállítói kapcsolatokat építenek ki: így jönnek létre az egyre komplexebb beszerzési, termelési és értékesítési hálózatok vagy *klaszterek*. És ezek nemcsak a termelési-szolgáltatási folyamatok *rugalmasságát* növelik, hanem azok működését is *felgyorsítják*, sőt még a *költségeit* is csökkentik. Mindennek azonban ára van: egy magkompetenciára zsugorított klaszterprofil ugyanis az „egy lábón állás” veszélyével jár – vagyis a gyorsulás, a rugalmasságnövelés és a költségcsökkentés előnye a nagyobb üzleti *kockázat* hátrányával párosul. És különösen megnő a beszállítók kockázata, ha az integrátor vállalat – üzleti érdekére hivatkozva – profilt, telephelyet és/vagy piacot vált, s ők akár máról holnapra hoppon maradnak. Ez tehát a vállalati működés gyorsulása és az annak kockázata között kialakuló *ellentmondás* mind az integrátor vállalat, mind a beszállítók számára. S ezért kívánatos, hogy a vállalati működés klaszterekkel elérhető gyorsításának és eredménynövelésének előnyeit valamennyi partner a számára és a *klaszter egésze számára* még vállalható *bizonytalansággal* súlyozva mérlegelje.
- Számottevően gyorsíthatja fel az időt egy vállalat működésében, ha konkurensével *stratégiai szövetséget* köt. A kutatás és fejlesztés területén kötött stratégiai szövetség például csökkenti a kutatás és fejlesztés időigényét (hiszen segítségével megnő a kutatási kapacitás) ezzel megteremti a lehetőséget, hogy a fejlesztés eredménye korábban jelenjék meg a piacon; a szövetség megosztja az innoválás vállalati költségeit, tehát kisebb lesz a fajlagos ráfordításigény; végül kiküszöböli azt a veszélyt is, hogy a most már szövetséges konkurens önálló fejlesztőként esetleg learassa a lehetséges árbevétel oroszlánrészét, mert korábban készült el saját fejlesztésével. Az ilyen stratégiai szövetség felgyorsítja a vállalati folyamatokat – ám a verseny tompításával lassítja a piaci folyamatokat.<sup>12</sup> És ugyanez a piaci következménye annak, ha két vagy több vállalat gyártmányszerkezetének megosztásáról köt stratégiai szövetséget. Ez tehát a vállalatok működési idejének *gyorsulása* és a piaci folyamatok *lassulása* között létrejövő *ellentmondás*. (Mindezzel kapcsolatban azonban meg kell jegyeznünk: számos kis- és középvállalat számára a stratégiai szövetség a túlélés egyetlen lehetősége, mert csak ennek segítségével maradhatnak talpon a nagy- és óriásvállalatokkal szemben. Vagyis a kis- és középvállalatok ilyen stratégiai szövetségei éppen, hogy nem lassítják le a piaci folyamatokat, hiszen erősítik a versenyt.)
- Nem újdonság, hogy számos előnnyel jár a nagy- és óriásvállalatok számára, ha kiterjesztik tevékenységüket a világ mind több országának piacára. Ezzel nagyságrendi megtakarításokat érhetnek el, és felgyorsíthatják befektetéseik megtérülését is; növelhetik biztonságukat azzal, hogy egyes piacaik – mint említettük – más hatásokra más időben és másként reagálnak; kitelepíthetik termelő és/vagy szolgáltató tevékenységüket kedvezőbb feltételeket kínáló országokba, amivel nemcsak költségeiket csökkenthetik, hanem könnyen és gyorsan új piacokra is szert tehetnek stb. Van azonban a globális szintéren való megjelenésüknek még egy újabb, a vállalati működésüket felgyorsító hatása is: ez a „*korszerűségi lépcsők*” előnyének globális méretű kihasználása. A világpiacra jelen lévő vállalatok ugyanis áttelepíthetik a legfejlettebb gazdaságok piacain már korszerűtlenné váló termékeiket és gyártási technológiájukat a kevésbé fejlett országokba, hogy ezzel meghosszabbítsák jövedelemtermelő képességüket – s hogy az így létrehozott jövedelemtöbbletet új gyártmányaik és új technológiáik kifejlesztésének és bevezetésének felgyorsítására fordítsák. Így kapcsolódik össze a „globális vállalatok” üzleti stratégiájában a fejlesztés gyorsítása az igénytelenebb piacok meghódításával, méghozzá ezeken olykor az igényesség, vagyis a *vásárlóerő növelésének visszafogásával* (a munkabérek alacsony szinten tartásával, a belső elszámoló árak torzításával stb.). Ez tehát a vállalati folyamatok gyorsulásának és a piaci igényszintnövelés lassításának az *ellentmondása*.
- Aligha van olyan megoldás a vállalatok működési idejének felgyorsítására, amelynek kisebb lenne a forrásigénye, mint a *szervezetfejlesztésnek*. Ennek legkézenfekvőbb módszere a „vattaemberek” elbocsátása. Egy hosszabb távon sikeres vállalatnál azonban már aligha vannak ilyenek. Ezért a szervezetfejlesztés főként a folyamatok újjászervezését (ez a reengineering, amelynek azért számottevő beruházási feltétele, tehát forrásigénye is lehet!), vagy a szervezeti struktúra átalakítását jelentheti. Az utóbbi irányadó szempontja, hogy az új szervezetek rugalmasabban alkalmazkod-

janak a környezeti feltételekhez, és ennek érdekében gyorsuljon fel a működésük. Erre napjainkban leginkább két megoldással törekszik a vállalatok vezetése: a működés *decentralizálásával* és az *információáramlás* akadályainak felszámolásával. A decentralizálás lényege, hogy multidiszciplináris<sup>13</sup> és önálló döntési jogkörrel rendelkező szervezeteket (divíziókat, munkacsoportokat – vagyis teameket, feladatcsoportokat, azaz task-force-okat és projektszervezeteket) hoznak létre azoknak a tennivalóknak az elvégzésére, amelyekkel a vállalat gyorsabban és hatékonyabban elégtételt lehet ki környezetének igényeit. Az információáramlás akadályait pedig főként a „*funkcióhatárok légiesítésével*” bontják le: ezzel teszi lehetővé a közvetlen információcserét a vállalat bármelyik két munkatársa között, azzal a megkötéssel, hogy annak eredményéről haladéktalanul tájékoztatniuk kell vezetőjüket, s akinek mindez nem csorbítja a döntési jogkörét. A vállalati működés gyorsítása akár decentralizálással, akár a funkcióhatárok lebontásával jelentősen növelheti a vállalat versenyképességét – de mindkét megoldásnak hátrányai is vannak. A decentralizálás a vállalati önazonosság, kultúra, arculat és kommunikáció (a „*core values*”, a „*corporate culture*”, a „*corporate image*” és a „*corporate communication*”) egységének, valamint a működés szinergiakövetelményének érvényesülését fenyegeti – márpedig ezek egyre nagyobb szerepet kapnak a fejlett piacok egyre élesebb versenyében. A funkcióhatárok lebontása pedig akaratlanul is csökkenti a csúcvezető koncepcióinak egyértelműségét és súlyát a vállalati funkciók és hierarchiaszintek összességében mint „*információs vételkörzetben*”. Így alakul ki az ellentét a vállalati működés szervezetfejlesztéssel elért gyorsulása és az egész szervezet működésének egységes célra irányítása között: ez a működési idő gyorsításának a részoptimumok és a „*vállalati egész*” optimuma között létrejövő *ellentmondása*.

- A vállalati működés felgyorsításának hatékony eszköze a *humán erőforrás-menedzsment*. Ezzel szemben a legnagyobb kihívás, hogy a stratégia időtávjában kell összhangba hozni a stratégiai feladatokat és a humán erőforrás felkészültségét. Gyorsan változó világunkban ez három követelményt állít fel: vezetők és munkatársak vállalják és valósítják meg az élet-hosszig való tanulást; tartásuk munkakörükben napi feladatuknak a „*kreatív készenléte*”; s végül a vállalat vezetése helyesen jelölje meg a tovább- és átképzési célokat, jól válassza ki a képzésekben részt vevő munkatársakat, és biztosítsa megszerzett tudásuk széles körű transzferjét a vállalatban. Az utóbbi esetben a menedzsmentnek azzal kell számolnia, hogy nem gyorsítani, hanem lassítani fogja a vállalat mű-

ködését, ha kiderül, hogy rosszul jelölte ki a tovább- és átképzés céljait, mert a fejlődés más irányt vett; ha olyan munkatársakat választott ki a képzésben való részvételre, akik az új ismeretek elsajátítására és/vagy átadására alkalmatlanok; vagy ha nem tudta jól megszervezni a tudástranszfert a vállalatnál. Ezért a humán erőforrás-menedzsment a gyorsítás nélkülözhetetlen, de – különösen felgyorsult világunkban – nagyon is *ellentmondásos* eszköze, amellyel egy vállalat vezetése eredeti céljának könnyűszerrel éppen az ellenkezőjét érheti el.

- Végül kifejezetten a széles piacra termelő, és azon értékesítő *kis- és középvállalatok* nagy problémája működésük jelentős felgyorsítása, hiszen éppen ezek „*célterületein*”, piaci rések (amelyekre a nagyvállalatoknak nem kifizetődő betörni a kereslet kis volumene miatt) nyílnak és zárulnak egyre gyorsabban. A rések változásaihoz úgy alkalmazkodhat sikeresen egy kis- vagy középvállalat, ha érzékeny információs rendszert fejleszt ki, és igen rugalmasá alakítja fejlesztési, termelési (szolgáltatási) és értékesítési tevékenységét. A rugalmasság létrehozását azonban többnyire megakadályozza a forrásainak szűkössége: az átlagos kis- és középvállalatok általában sem elég időt, sem elég pénzt nem tudnak kigazdálkodni egy „*real time*” piaci információs rendszer, valamint a munkatársak életútjának egészét átfogó tanulás ráfordításainak fedezésére. Ezért könnyen lehet, hogy a gyorsulás kihívására egy kis- vagy középvállalat nem tud megfelelően válaszolni, ami előbb-utóbb működésének lelassulásához, végül soron a vállalat csődjéhez vezet. Ez jellegzetes példa a *felismert* gyorsulási feladatok és az azok megvalósítását megakadályozó *folyamatos forráshiány ellentmondására*.

Mindezzel szemben kevésbé *ellentmondásos* az a helyzet, amely egy vállalat működésének lassulása nyomán alakul ki. Maga a lassulás bekövetkezhet vállalati belső, azaz szervezeti, működési vagy irányítási okokból éppúgy, mint a verseny- vagy a háttérkörnyezet folyamatainak és eseményeinek hatására. Ezek közül egy vállalat számára azok a legveszélyesebbek, amelyek csak saját működését érik, vagyis nem hatnak a versenytársaira. Ilyen lassulás következhet be például a túlságosan hierarchizált vállalati szervezet, egy téves nagyberuházás, a termelési folyamatban kialakuló üresjáratok, a lassú információs vagy a tompa érdeklődési rendszer miatt – vagy pusztán azért, mert a vállalat elöregedett, és szinte már csak rutinból működik. Az egyetlen vállalatra korlátozódó lassulás tehát csökkenti annak versenyképességét, s végül a csődjét, majd felszámolását is előidézhetheti. A lassulásokkal kapcsolat-

ban az *alaprobléma* mindig *háromfázisú*: az a kérdés, hogy a vállalat vezetése idejében számolt-e a lassulást kiváltó folyamatok és események bekövetkezésével, hogy felkészítette-e és jókor a szervezetet a lassulásra, és hogy késedelem nélkül meghozta-e a szükséges intézkedéseket a lassulás kivédésére, vagy legalábbis hatásának számottevő csökkentésére? S napjaink gyors változásai közepette ezek közül már az egyik kérdés nemleges megválaszolása is elegendő ok arra, hogy a tulajdonos vagy képviselője joggal vonja meg bizalmát a vállalat menedzserétől. – *Relatív lassulás* esetében nyilván az az első számú vezető legfontosabb feladata, hogy mielőbb felgyorsítsa a vállalat működését. Erre alkalmazhat olyan *drasztikus eszközöket*, mint a pályamódosítás vagy a pályaváltás, a cég profiljának módosítása, vagy a vagyoni részének értékesítése, hogy ennek vételárából korszerűsítse a termelési és irányítási folyamatokat, s így állítsa talpra a vállalatot.<sup>14</sup> De ha idejében intézkedik, akkor még „*szoftvereszközökkel*” is helyreállíthatja cégének versenyképességét: karcsúsíthatja, átszabhatja szervezetét, új értékrendet és ösztönzési rendszert vezethet be, decentralizálhatja vagy új kontrollrendszerrel támogatásával éppen, hogy centralizálhatja az irányítási rendszert stb.

A vállalati működés lelassulásakor végül is két nagy *ellentmondás* jöhet létre. Az egyik, hogy nem állnak a vállalat rendelkezésére a működés felgyorsításához szükséges *erőforrások*. Ez a probléma akkor hidalható át könnyebben, ha a vállalatnak van *meggyőző terve* a gyorsításra és a gazdasági háttérkörnyezet szereplőinek pedig *hitelezési forrása* a megvalósítás finanszírozására. A másik *ellentmondás* a *felgyorsítás* tennivalói és a *menedzser magatartása* között alakulhat ki: nevezetesen akkor, ha a vállalat vezetője – mintegy önmaga igazolására – későn vagy egyáltalán nem hozza meg a felgyorsításhoz szükséges döntéseket. Ilyenkor nem csupán a vezető leváltása következhet be, hanem – veszélyhelyzet kialakulása esetén – válságmenedzser megbízására is sor kerülhet.

### Időtípusok, időtípusváltások

Az időtípusok sajátosságai és problémái jól érzékelhetők a vállalatok környezetükkel való kapcsolatában: ahogy vezetésük viszonyul a műszaki fejlődés irányzataihoz, a versenyhelyzet és a kockázat alakulásához, a gazdaságpolitika és -szabályozás rendelkezéseihez és végső soron a globalizáció folyamataihoz. Ezeket tekintjük át a következőkben.

– A *műszaki fejlődés* világméretű trendjének megvalósulása áll – mint már említettük – legközelebb az *objektív és tárgyyszerű* időtípus fogalmához. Egy

adott műszaki terület szakemberei ugyanis ismerik az alapkutatók irányát, ezek már elért és még várható eredményeit, mindezekből következtethetnek a kutatási eredmények megjelenésére termékekben és technológiákban, és innen már csak egyetlen – igaz, csöppet sem könnyű – lépés az innovációk piaci megjelenésének időpontját, helyét és volumenét prognosztizálni. A menedzser a műszaki fejlődés és fejlesztés folyamatának felvázolására külső szakértők segítségét is igénybe veheti, akik a *Delphi-módszer* segítségével készíthetik el prognózisukat. A módszer lényege: a vállalat vezetője szakértőket kér fel, hogy lépéssorozat keretében egyeztessék felismeréseiket és következtetéseiket az adott témában, s így jussanak el a „legvalószínűbb jövő” előrejelzésének közös és már egyetértést jelző megfogalmazásáig. A Delphi-módszer keretén belül jól alkalmazható a korábbiakban már említett *WARD<sup>2</sup>* technika. Ezt követően, és már a vállalat keretében, a termelés és a marketing szakembereinek a feladata, hogy közösen kíséreljék meg prognosztizálni az innovációk megjelenését a piacon. Álláspontjuk kialakítását az *átálláselemzés* („*Switching Analysis*”) módszernek alkalmazása segítheti. Ezzel azt mérik fel, hogy mekkora ráfordítással és veszteséggel jár az átállítás, illetve hogy hol, milyen áron és milyen volumenben értékesíthető az innováció – vagyis összességében mekkora eredménynövelésre és piaci pozícióváltásra számíthat a vállalat. Ebből a két előrejelzésből következtetéseket vonhat le a vállalat vezetése mind a stratégia, mind az operatív irányítás időtávjában. A Delphi-módszerrel kapott eredményeket a menedzsmint főleg a hosszú távú fejlesztések témáiban – a profil- és piacszerkezeti módosítások, a nagyberuházások, valamint a tovább- és átképzési feladatok stb. eldöntésében – hasznosíthatja, mert azokban akár egy *kvázi-objektív és tárgyyszerű* időt is számításba vehet. (A Delphi-módszer végeredményének ugyanis tartalmaznia kell az előre jelzett trend bekövetkezésének valószínűségét is. És ha ennek értéke közel áll az 1,0-hez, a stratégia *objektív és véletlenszerű* időtípusa *kvázi-objektív és tárgyyszerű* időtípusként értékelhető.) Az *átálláselemzés* eredményei viszont elsősorban a később sorra kerülő operatív döntéseket készítik elő. Ezeknek – a sokszor váratlan befolyásoló tényezők miatt – már jóval nagyobb a bizonytalansága: prognózisukban – a szakemberek egyéni megítélései miatt – a *szubjektív és véletlenszerű* időtípus jelenik meg a menedzser számára. Ezért a műszaki fejlődés átfogó témakörében az a döntést hozó feladata, hogy az innovációk piaci megjelenéséhez közeledve meg-megismételtesse az *átálláselemzés*

eredményeinek felülvizsgálatát, s így közelítse fokozatosan időtípusukat a *kvázi-objektív és tárgyyszerű* időtípushoz. Minél inkább közeledik ugyanis egy műszaki innovációs ötlet termékként vagy technológiaként a piaci megjelenéshez, annál egyértelműbb lesz, hogy milyen ütemben változik (gyorsul vagy lassul) a megjelenésig még hátralévő idő, s hogy miként szűkül a menedzsment mozgástere, ha sikerrel kíván válaszolni az innováció kihívására. S ebből következik témánk szempontjából egy elméleti megállapítás: a menedzser feladata, hogy az idő múlásával mintegy *átlépjén* az egyik időtípusból egy másikba – ami az idő gyorsulásának és lassulásának, valamint az üzleti kockázatnak a megítélését is befolyásolja.

- *Versenyhelyzetben* kemény tények feszülnek egymásnak: elsősorban a vevők fizetőképes kereslettel alátámasztott igényei, a versenytársak és a saját vállalat kínálata – az utóbbiak mögött pedig a vállalatok minden erőforrása (beleértve ebbe szervezetüket épp úgy, mint működésüket, irányításukat, immateriális erőforrásaikat stb.). Ezek felmérése és összevetése a szokásos kétirányú, vállalatot vállalattal összemérő benchmarking újabb változatának, a *háromirányú benchmarking* technikának a feladata. Ez két konkurens vállalat „paramétereit” a vevőigények ismeretében súlyozza. A technika alkalmazása hozzásegítheti a vállalat vezetőjét, hogy értékelésében, vagyis a versenyhelyzet jelenében egy *kvázi-objektív és törvényszerű* időt érzékeljen. A menedzsernek azonban azt a hatást is figyelembe kell vennie, amelyet a háttértényezők váltanak ki. S ezek számbavétele csak az *objektív és véletlenszerű* időtípusban történhet. Mert igaz, hogy a háttértényezők kemény feltételeket teremtenek, de bekövetkezésük időpontja bizonytalan: ez éppúgy függ kérlelhetetlen gazdasági tényektől, mint a gazdaságpolitikai és -szabályozási szándékoktól. A vállalat vezetője azonban még ennek az *objektív és véletlenszerű* időtípusnak a kockázatát is csökkentheti a benchmarking technika továbbfejlesztett változatával, a Benchmarking EFC-vel (ez a „Benchmarking Extended by Flexibility Checking”): ez a versenytárs-vállalatok rugalmasságát, annak mértékét és természetét is értékeli. Vagyis egy jól kiválasztott vezetési technika – illetve egy jól ismert technika továbbfejlesztése – *kedvezően módosíthatja* a menedzsment számára a döntéseket befolyásoló időtípust. A vállalat vezetőjének azonban nem csupán a jelen versenyhelyzetét kell átlátnia. Versenystratégiájában több olyan pályát kell számításba vennie, amelyeket végigjárva vállalata javíthat versenypozícióján, vagy azt legalább megőrizheti. Az optimális pálya kiválasztását – mint közismert – a scenáriókat felállító és a bekövetkezésük valószínű-

ségét jelző döntés-előkészítés segítheti. S ebben ismét a *szubjektív és véletlenszerű* idő sajátosságai jelennek meg, amelyeket a döntés-előkészítés újabb és újabb megisméltése közelítheti mindinkább az *objektív és véletlenszerű* idő jellegzetességeihez. Megjegyezzük: különleges, és napjainkban egyre gyakoribb probléma ebben a tárgykörben a fejlesztési lépcsőket átugró versenytárs megjelenése. A felgyorsuló idő ugyanis egyre több lehetőséget teremt arra, hogy egy követő (és elsősorban a műszaki élvonalat követő) vállalat átugorjon fejlesztési lépcsőket. Így számottevően lerövidítheti önmaga számára a korábban mások által már végigjárt fejlődési pályát.<sup>15</sup> S ezzel nem csupán hozzájárul az idő gyorsításához, hanem váratlan és veszedelmes versenytársa is lesz az élvonalbeli vállalatoknak, hiszen megtakarította a kutatás-fejlesztési költségek nagyobb hányadát, s ezért a konkurensénél jóval alacsonyabb árakkal tud részt venni a versenyben. Az ilyen vállalatok megjelenését szintén a Benchmarking EFC technika jelezheti előre úgy, hogy látókörét a követő (tehát nem közvetlen versenytárs) vállalatokra is kiterjeszti. A fenyegetett vállalatok ilyen vizsgálatokkal közelebb juthatnak a „*kvázi-objektív és törvényszerű*” időtípushoz, így növelhetik meg reakcióidejüket, vagyis lassíthatják le önmaguk számára a váratlanul felgyorsuló időt. A menedzsernek azonban el is kell indítania vállalatát a legvalószínűbb scenárióban megvalósítható optimális pályán. Ekkor pedig a *szubjektív és törvényszerű* idő szabálya szerint kell kitűznie a feladatokat a vállalat egyes szervezeti egységei számára. A versenyhelyzet példájából leszűrhető tehát egy újabb elméleti következtetés: a vállalatvezetés tevékenységének folyamatában sokszor *szükségszerűen követik egymást* az időtípusváltások, s az ilyen váltások elmulasztása vagy késleltetése csökkenti a menedzsment hatékonyságát.

- A piaci versenynek azonban nem csupán a konkurens vállalatok és a vevők a szereplői: ezek közé tartoznak – és a klaszterek jelentőségének fokozódásával egyre nagyobb súllyal – a *vállalatok partnerei* is, vagyis a beszállítók, az értékesítők, a számukra szolgáltatásokat végzők. Általános a tendencia, hogy a pillanatnyilag kedvező partnerkapcsolatokhoz képest felértékelődtek a hosszú távú kapcsolatok. Már kevésbé az a meghatározó szempont tehát, hogy például melyik beszállító kínálja pillanatnyilag jobb paraméterekkel, rugalmasabb szállítási időkkal és olcsóbban a kéréselt alkatrészt vagy részegységet a végtermék gyártójának. Inkább az nyom a latban, hogy a beszállító évek hosszú során át lépést tud-e majd tartani a megrendelő fejlesztéseivel és egyre magasabb minőségi és/vagy korszerűségi követelményeivel. Régebben tehát a pontosan számításba vehető előnyök és hát-

rányok határozták meg a partnerkapcsolatokat, még-hozzá a potenciális partnerek viszonylag jól körülhatárolható körén belül. Vagyis a partnerek kínálati a *kvázi-objektív és törvényszerű* időtípusban érkeztek be a vállalat vezetőjéhez. Újabbán viszont nagy szerepet kap a jóval szubjektívebb, és ezért bizonytalanabb megítélés: vajon a globális szintéren már alig-alig átlátható „tengernyi” potenciális partner közül a végül számításba vett partnerek miként tudnak majd lépést tartani a megrendelő vállalat fejlődésével, fejlesztéseivel? Egy ilyen döntés pedig már a *szubjektív és véletlenszerű* időtípus körébe tartozik. Ebből a példából ismét következik egy elméleti megállapítás: az időhorizont kiterjesztése indokolhatja, hogy a menedzser a legbiztosabb *objektív és törvényszerű* időtípustól távolodó, kisebb biztonságot adó időtípus szabályai szerint értékeljen és hozza meg döntését. Ezzel szemben a nagyobb biztonság választásával bekövetkezhet, hogy egy távolabbi jövőben az idő egyszer csak vészesen felgyorsul cége számára, és vállalata hirtelen légtüres térben marad a magkompetenciájával, mert kiderül, hogy partnere a klaszterben már nem képes lépést tartani vállalatának legújabb fejlesztéseivel. – Egy klaszteren belül pedig különösen a bolygóvállalatok<sup>16</sup> válnak sebezhetővé, hiszen akár egyetlen téves fejlesztési döntés egész egzisztenciájukat veszélyeztetheti a későbbiekben. (Az integrátor nagyvállalat ugyanis könnyebben vészeli át egy téves fejlesztési-beruházási döntés következményeit nagyobb erőforrás-volumenével, többnyire szétágazó profiljával, szélesebb és differenciáltabb piacszerkezetével.) Az általános gyorsulásban rejlő veszélyt, s ebben az *objektív és véletlenszerű* idő megjelenését két, egymást nem kizáró megoldással csökkenthetik a bolygó-, illetve a beszállító vállalatok. Vagy az integrátor vállalattal szoros összhangban fejlesszék erőforrásaikat, működésüket és irányítási rendszerüket, arra is törekedve, hogy az integrátor minél több telephelyén, minél több külföldi vállalat-részénél legyenek beszállítók. Vagy hozzanak létre egy újabb gyártási-szolgáltatási profilt is – lehetőleg olyat, amelynek termékeit és/vagy szolgáltatásait már nem beszállítóként, hanem közvetlenül a széles piacok vevőinek értékesíthetik.

- Az idő gyorsulása és lassulása összefügg a *kockázattal* is. A gyorsuló idő általában megnöveli a kockázatot azzal, hogy élesedő versenyhelyzetben nagyobb a lemaradás veszélye; hogy a felgyorsulás beszűkülő időtávjában sűrűsödik mind az operatív cselekvések, mind a stratégiai változatok lehetősége<sup>17</sup>; s végül azzal, hogy ilyenkor lerövidül a ráfordítások megtérülésének ideje. Vagyis az idő gyorsulásával együtt nő

a kockázat is, és ebben ismét az idő *kvázi-objektív és törvényszerű* sajátossága jelenik meg. Egy vezető magatartását és döntéseit azonban nem csupán a kockázat nagysága, hanem önmaga és az irányított szervezet kockázatviselő képessége is befolyásolja. A felgyorsuló idő tehát szembeállíthatja a vezetőt egy akkora kockázattal is, amekkorát már nem vállal. (Erre lehet példa egy olyan helyzet, amelyben a vállalat – hogy növekedjék a piaci biztonsága – két profilban, vagyis két termelési területen működik. Ám ennek következtében kétfelé kell osztania fejlesztési forrásait, s ez hátrányt jelenthet az „egyprofilú” vállalatok fejlesztési lehetőségeivel szemben. A vezetés azonban nem vállalja ebben a helyzetben az egyik profil felszámolásának kockázatát – vagyis nem adja fel a nagyobb biztonságot a vállalat versenyképességének azért az esetleges növeléséért, amely a fejlesztési források egyetlen célra való fordításának lehet az eredménye.<sup>18</sup>) Ilyenkor áthidalhatatlan lesz a távolság a konkrét megjelenésében *objektív és véletlenszerű* időtípus követelményei és a vállalatnál kialakított tervek és működési folyamatok *szubjektív és törvényszerű* időtípusának lehetőségei között. A menedzser az időtípusoknak ezt az ellentmondását előzetes felkészüléssel kerülheti el: fel kell vértéznie szervezetét a nagy kockázat *objektív és véletlenszerű* megjelenésére. Ehhez azt a *szubjektív és törvényszerű* időtípust, amelyben vállalata működik, *szubjektív és véletlenszerű* típusúvá kell átalakítania a forrásfelhalmozás területén: másként fogalmazva, akkora erőforrásokat kell felhalmoznia a vállalatnál, amelyekkel el tudja majd hárítani a kockázat *objektív és véletlenszerű* időtípusában bekövetkező fenyegetéseket. Ennek technikája a „*kockázatorientált forrásfelhalmozás*” (a „Risk-oriented Resource Accumulation”). Alkalmazása nem könnyű napjaink élesedő versenyfeltételei között, amikor majdhogyminden erőforrás bevetésére szükség van ahhoz, hogy egy vállalat növelje, vagy legalább folyamatosan megőrizze a versenyképességét. Ezért lett az RRA-technika velejárója a „kegyetlen költségcsökkentés” és a „kíméletlen karcsúsítás”. S mindebből ismét levonható egy elméleti következtetés: egy célszerű időtípusváltás olykor csak jelentős erőforrás-áldozattal valósulhat meg – s ezért van szükség ilyenkor egy igen körültekintő költség-/haszonelemzésre, még hozzá olyanra, melynek „indexében” a SWOT-elemzés (p,f,r) szempontjai szerepelnek (vagyis ezt az elemzést is az index három „metszetében” célszerű elvégezni).

- A *gazdaságpolitika és gazdaságsszabályozás* többnyire kemény feltételrendszert szab a vállalatok számára, s a beépített szankciók miatt egyértelműen az *objektív*

és törvényszerű időtípust jeleníti meg a menedzsment számára. Ez azonban – mint említettük – csak rövid távon igaz: a gazdaságpolitika és -szabályozás célja és eszköztárszere változik, s ennek a módosulásnak sem a tartalma, sem az időpontja nem egyértelmű. Hosszabb távon tehát az objektív és törvényszerű időtípus az *objektív és véletlenszerű* időtípusként jelenik meg. Márpedig alapvetően fontos lehet egy vállalat számára annak előrejelzése, hogy mikor és hogyan (vagy legalábbis milyen irányban) módosulhat a gazdaságpolitika preferenciasora, valamint az üzleti tevékenység szabályozása. A változásoknak a kormányzatok saját előrejelzéseinél többnyire megbízhatóbb támpontja a gazdaság- és konjunktúrakutató intézetek előrejelzése, a bevezetőben már említett STEEPLE-elemzés, valamint a gondolatmenetünk végén szereplő *hármás tükörmodellre* alapozott vizsgálat. A vállalati körben végzett két utóbbi elemzés sok tényezője számszerű és konkrét – például a gazdasági növekedés, a foglalkoztatás aránya vagy az inflációs ráta alakulása. Más tényezők azonban az egyéni megítélés kategóriájába tartoznak – ilyen például az innovációs készség és képesség intenzitása. Ezért jut nagy szerep ebben a két elemzésben a *szubjektív és véletlenszerű* időtípusnak. Ennek érvényesülését azonban célszerű a minimumra korlátozni, amit a *bipoláris szcenárió-elemzés* (a „Bipolar Scenario-analysis”, BSA) alkalmazása könnyíthet meg. A BSA azt írja elő, hogy a vállalat vezetője kérjen fel a politikai élet két vezető pártjának (vagy pártcsoportjának) gazdaság- és társadalomfilozófiáját valló, de szakmailag nem elkötelezett szakértőket a várható gazdaságpolitikai és szabályozási fordulatok előrejelzésére. Prognózisukat ezután független politológusok és szociológusok észrevételei alapján értelmezze a menedzsment, hogy így fogalmazhassa meg végül a szubjektivitását már helyesbítő vagy kiegészítő előrejelzéseket. A módszer alkalmazásával a menedzser a *kvázi-objektív és törvényszerű* időtípushoz közelíthet. Példa lehet minderre két olyan prognózis, amelyek közül az egyik (a politológusoké) a kormányváltást, a másik (az ellenzék gazdaságpolitikáját valló gazdasági szakértők) a kormányra kerülők erőteljes exportösztönző szabályozását prognosztizálják. A két előrejelzést együttesen értékelő menedzsment felgyorsíthatja ezután a vállalati működés idejét: erőltetett ütemben tárhat fel új exportpiaci lehetőségeket az igények és a versenytársak számbavételétől a legígéretesebb lokális partnerek kiválasztásáig. Mindebből két elméleti következtetés is leszűrhető: a vállalatvezetés tevékenységében egyszerre is jelen lehetnek különböző időtípusok – és ilyenkor az a menedzser feladata, hogy a *szubjektív és*

*véletlenszerű*, tehát a legbizonytalanabból mindinkább a legbiztosabb, az objektív és törvényszerű típus felé tolja el az intézkedéseit befolyásoló idő típusát. Ezzel akadályozhatja meg ugyanis, hogy az idő váratlanul, erőteljesen és nagy áldozatokat követelve gyorsuljon fel vállalata számára.

- Az idő gyorsulása vagy lassulása a *globális szint* egészén is bekövetkezik. Ennek jellegzetessége, hogy a gyorsulás és a lassulás általában időeltolódással megy végbe a nagy földrajzi régiókban.<sup>1</sup>  
<sup>9</sup> Többnyire (de nem kivétel nélkül) a legfejlettebb gazdaságokban, a „mozdonyországokban” kezdődik mind a gyorsulás, mind a lassulás – amelyek azonban nem a fejlettségi lemaradás mértékéhez igazodva jelennek meg a többi régióban és/vagy országban. (Ennek egyik oka, hogy a követő gazdaságokban a gyorsulás vagy a lassulás sokszor jobban igazodik a működőtöke-beáramlás nagyságához, mint belső fogyasztásuk vagy exportjuk alakulásához.) A gyorsulásnak és lassulásnak ez az időkülönbsége nagy lehetőség a globális szinten jelen lévő vállalatok számára. Ennek segítségével kompenzálhatják ugyanis az egyik régióban bekövetkező gyorsuló vagy lassuló idő hatását egy másik régióban még változatlan idő feltételeivel. És ebben a kompenzálásban segítheti menedzsereiket az *objektív és véletlenszerű* idő sajátosságainak szem előtt tartása. – A globális szinten azonban nem csupán dinamikájában van különbség az egyes régiókban érvényesülő időtípusok és időértékelések között. Azokban a régiókban, amelyekben értékesebb az idő, felgyorsul a gazdaságok működése és a társadalom fejlődése – sőt meghosszabbodik a társadalom tagjainak az élete is, méghozzá mind abszolút, mind relatív értelemben. Abszolút értelemben azért, mert a magasabb életszínvonal, a társadalom nagyobb szervezethez, a jobb egészségügyi ellátás meghosszabbítja az egyén életidejét. Relatív értelemben pedig azért, mert egy fejlett társadalomban az egyén életidejének kisebb részét fordítja ugyanarra a tevékenységre, amelynek elvégzése nagyobb életidőhányadot igényel egy kevésbé fejlett társadalomban. Tegyük fel például, hogy egy új szakma elsajátítása – amire mind nagyobb szükség lesz a felgyorsult műszaki-gazdasági feltételek közepette – három év időtartamú ráfordítást igényel. De ez a három év duplán számít annak, akinek a munkában töltött életideje – kényszerűségből – csak fele a jobb gazdasági/társadalmi körülmények között élő munkában eltöltött életidejének. Az idő nagyobb sebessége tehát – legalábbis ebben az értelemben – „meghosszabbítja az életet”. (Íme, végül még a bevezetőben említett közgazdász is megérti Albert Einstein relativitással

méletének megállapítását idő és sebesség összefüggéséről!) – A vállalatok vezetése a *globális gazdaság* folyamatairól üzleti stratégiájának megtervezéséhez szintén az erre szakosodott és többnyire világhírű gazdaságkutató intézetek előrejelzéseiből mint külső forrásokból tájékozódhat, amikor üzleti stratégiáját tervezi. Ezeket egészíti ki belső forrásként a *hármás tükörmódel* globális tényezőket tartalmazó része, valamint a „*mozdonyországok – aknamezős országok*” gazdasági folyamatainak figyelése. A kutatóintézetek az *S* időtípus érvényességét sugallják prognózisaikban (amire alapjában véve fel is jogosítja őket szaktudásuk, eddigi működésük és széles körben elismert presztízisük), de a globális folyamatok és események számtalan bizonytalansága miatt előrejelzéseik aligha érhetik el ténylegesen ennek az időtípusnak a szintjét. A korábban már említett két belső forrás globális információinak megalapozásához és értékeléséhez viszont már jóval kevesebb szaktudás áll a menedzsment rendelkezésére. Ezekbe tehát már jóval több szubjektív felismerés és megítélés épül be, ezért következtetéseikben a *szubjektív és véletlenszerű* időtípus érvényesül. A felsorolt három forrás prognózisait azonban „*ütköztetheti*” a vállalat vezetője, hogy elbírálja, az előrejelzések melyik koherens változatát fogadhatja el, melyikre alapozhatja üzleti stratégiáját. Ennek során valamennyire megkérdőjelezi majd a kutatóintézetek prognózisát a belső források információi alapján – ezek előrejelzéseit viszont módosítani fogja a kutatóintézeti prognózisok figyelembevételével. Az eredmény az időtípusok esetében valahol az *objektív és véletlenszerű* időtípusban lesz, hiszen az előrejelzések integrálásában keveredni fog a „*kvázi-objektív és törvényszerű*”, valamint a „*szubjektív és véletlenszerű*” időtípusra jellemző megközelítés. Az előrejelzések összesítése után azonban a vállalat vezetőjének nem csupán a stratégiai célokat kell kitűznie, hanem meg kell terveznie a célokhoz vezető utat is. S ez nem csupán határidők megjelölését követeli meg, hanem azt is, hogy munkatársai a határidők között – mint már szó volt róla – az ezek teljesítéséhez szükséges ütemben hajtsák végre az egyes folyamatokat. Az operatív megvalósítás útjának tervezésében tehát a *szubjektív és törvényszerű* időtípus jelenik meg. Mindebből ismét levonható egy elméleti következtetés: az üzleti stratégia és az operatív tervezés feladatköreiben *egyszerre* jelenhet meg *több időtípus*, és ezek együttesen akár *egy új időtípusra is átválthatnak*. Ebben az esetben azonban a menedzsmentnek folyamatosan ellenőriznie kell, hogy nem következtek-e be alapvető változások azokban az időtípusokban, amelyek beépültek az új

időtípusba. Ilyen változás lehet például egy váratlan válság az „*aknamezős országok*” egyikében, amelyik rövid távon objektív és törvényszerű idővé változtatja a korábban szubjektív és véletlenszerű időt.

### Az időfogalom súlypontjai a vállalati szervezetekben

A gondolatmenetünk elején felsorolt tizenkét időfogalom közül egyesek súlypontokat alkotnak a vállalatok szervezetének és működésének elemeiben. Jelentős és nem erőforrás-igényes lehetőség egy vállalat versenyképességének fokozására, ha szervezeti egységeinek vezetői eleget tesznek az egységre jellemző időfogalom-súlypontok követelményeinek. Ennek érzékeltetésére áttekintjük a következőkben a fontosabb szervezeti egységek időfogalom-súlypontjait, s ehhez példaként egy termelővállalat szervezetét választjuk.

– A *stratégiai tervezés* szervezetében alapvető az *irányváltó és az ütemküzöböt átlépő* idő érzékelése, méghozzá a hosszú és a középtáv intervallumban egyaránt. Ettől függ ugyanis a vállalat küldetésének, magkompetenciájának, alapértékeinek és önazonosságának jó megfogalmazása<sup>20</sup> – vagyis legátfogóbb üzleti céljainak helyes kitűzése. A két időfogalom elsősorban a vállalat környezetében érzékeli a „*külső idő*” változásának jellegét. A stratégiai tervezésben azonban számításba kell venni a vállalat működésének „*belső idejét*” is, és ezek közül is főként a *szervezeti és a motivációs* időt. Ennek során azt vizsgálhatja a menedzsment, hogy szinkronban van-e a szervezetben érvényesülő időkonceptió és működési ütem a környezeti idő ütemével, s hogy ezt a szinkront hatékonyan segíti-e a vállalat érdekeltségi rendszere? A szinkron hiánya ugyanis könnyen járhat a versenyképesség elvesztésével – például akkor, ha a vállalat folyamatosan csak nagy késéssel reagál konkurenseinek akcióira. Végül jelentős súlypont, s főként a multinacionális vállalatok körében, a *kulturális* időfogalom: ezek hosszú és középtávú eredményeit ugyanis alapvetően befolyásolja, hogy vezetésük reálisan veszi-e számba azoknak a kultúráknak az időfogalmát, amelyek területére ki kívánják terjeszteni üzleti (főként termelő és csak másodsorban beszerző és/vagy értékesítő) tevékenységüket. A helyi munkatársak lazább időfogalma ugyanis akár keresztülhúzhatja a vállalat céljainak megvalósulását az adott országban vagy régióban.

– A *vállalati szervezés* körében is alapvető a *szervezeti* idő követelményének szem előtt tartása, valamint a külső és a belső idő szinkronjának a megteremtése. Főként a túl sok hierarchiai lépcsővel felépített szervezet működésének ideje lehet jóval lassúbb, mint a környezet időüteme. Ilyenkor olyan új formák beveze-

tését mérlegelheti a szervezetfejlesztés, mint a vállalat karcsúsítása, folyamatainak újjászervezése, tehát egy „reengineering” végrehajtása, vagy projektszervezetek, munkacsoportok és feladatcsapatok életre hívása egyes jól elhatárolható feladatokra. Ezek az új formák jelentős mértékben gyorsíthatják fel egy szervezet belső idejének ütemét. S ezek bevezetésével a szervezetfejlesztés az idő elemzésének második súlypontjában észlelt hiányosságokat is kiküszöbölheti: jelentősen lerövidítheti a vállalat *reakcióidejét*. A szervezetfejlesztés folyamatos súlyponti feladata végül annak a figyelése, hogy nem kerül-e sor a külső időben *irányváltásra* vagy az *ütemküszöb* átlépésére, s hogy elég rövid-e ezek követésére a vállalat reakcióideje? (Ilyen ütemküszöb-átlépés például a piaci kínálat megváltozása akkor, amikor egy versenytárs POS-gyártással<sup>21</sup> gyorsítja fel a vevőigények kielégítését.)

– Az *operatív irányítás* területén (ami bizonyos értelemben kakuktkotás felsorolásunkban, hiszen ezt nem egy szervezet, hanem a vállalat vezetése végzi<sup>22</sup>) több időfogalom kap súlyponti szerepet. A vállalat versenyképessége szempontjából egyre fontosabb, hogy minden szervezeti egységében és működési folyamatában egységes legyen a *szervezeti idő*. A *reakcióidőt* rövidítheti le az információs, a döntési, valamint az ellenőrzési rendszer átszervezése részben az informatika segítségével, részben a korábbinál hatékonyabb döntési rendszerek bevezetésével.<sup>21</sup> Különösen felgyorsult környezeti változások közepette fontos a *kizárólagos idő* és az ehhez vezető *fogyó idő* érzékelése: ezek szem előtt tartása segítheti a vezetést, hogy jókor ismerje fel a környezet fenyegetéseit, majd ezeket el is kerülje, méghozzá minimális erőforrás-áldozattal. Az *optimális idő* számbavétele pedig utat nyithat – főként a vállalati termelésirányítás és a marketingszervezet közreműködésével – a környezetben és/vagy a vállalat működésében rejlő új lehetőségek gyors kihasználásához. Végül döntő jelentősége lehet (elsősorban a nagy- és óriásvállalatok körében) a *kulturális idő* érzékelésének: kitelepítések, vállalati összeolvadások és felvásárlások (M+A-k, vagyis „Merger”-ek és „Acquisition”-ok), valamint stratégiai szövetségek sora fulladt kudarcba, mert menedzsmentjük nem vette figyelembe a kulturális időkülönbséget a felek között. Jó példa erre a Daimler-Chrysler vagy a Hewlett-Packard-Compaq M+A-k kezdeti szakaszainak számos, a partnerek elevebe vágó problémája.<sup>24</sup>

A *kutatás és fejlesztés* szervezetében az egyik alapvető időfogalom a külső és a belső idő szinkronja olyan prognosztizált intervallumban, amelyben nem csupán megtérülnek a K+F ráfordítások, hanem növekszik is a vállalat nyereségét. Ezt a prognózist *jelenérték-*

*idő* koncepciójának segítségével lehet megalapozni, már csak azért is, mert általában több K+F koncepció közül választhat a vállalat vezetése. A jelenérték-számítás azonban nem képzelhető el, ha nem mérlegelik, hogy mekkora az *irányváltó* idő bekövetkezésének valószínűsége. Egy ilyen váltást (és főként lassulásból gyorsulásba váltást) nagy valószínűséggel idéz elő egy merőben új anyagfajta, vagy egy új, a korábbinál jóval gazdaságosabb technológia megjelenése. Általános követelmény, hogy a K+F szervezeteknek egy-egy termék, technológia vagy szolgáltatás kifejlesztését mindig az *optimális* időhöz kell igazítaniuk: ahhoz, amelyben a fejlesztés végeredménye – tehát az új termék vagy az új szolgáltatás – a legkedvezőbb feltételek között jelenhet meg a piacon. Ehhez minden K+F szervezetnek a *fogyó* időt is figyelemmel kell kísérnie, hiszen csak így teljesíthetik feladatukat mindvégig időarányosan – márpedig ez a feltétele a szükséges erőforrások minimalizálásának. Végül a K+F-nek számba kell vennie a *kizárólagos* időt is, hiszen a kutatás-fejlesztési folyamat alatt megjelenhetnek konkurens termékek, amelyek keresztülhúzzhatják a megtérülési és a jövedelmezőségi elképzeléseket, vagy megnyílhatnak olyan új lehetőségek, amelyek kiaknázására módosítani kell a K+F koncepcióját.

A *termelésirányítás* számára – minthogy feladatait elsősorban a marketing és a kutatás-fejlesztés szervezeteitől kapja – a súlypont a *szervezeti idő*. Hatékony működésének alapja ugyanis a fegyelmezett időgazdálkodás, az „üresjáratok”, a lazaságok kiküszöbölése. Ezenkívül két másik időfogalom érvényesítésének van még nagy jelentősége: a *reakcióidőnek*, amely alatt a termelés át tud állni egyik feladatról (például egy termék gyártásáról és/vagy technológia üzemeltetéséről) egy másikra – valamint a *motivációs időnek*, amellyel azonos szintre emeli a termelési folyamat valamennyi munkatársának korábban akár jelentősen is eltérő időfogalmát, hogy így érje el az egységes és magas szintű munkaintenzitást.

A *logisztikai* szervezetnek kell ellátnia a termelésirányítást a működéséhez szükséges energiával, anyagokkal, alkatrészekkel és részegységekkel. Napjainkban egyre bővül a beszerzés földrajzi lehetősége, egyre inkább globális forráskörből válogathat a logisztika. Ezért jelentős munkatársai számára a *kulturális idő*, vagyis a más kultúrában élő üzleti partnerek időértékelése. Ennek ismeretében kell ugyanis mérlegelniük, hogy mennyire számíthatnak megrendeléseik pontos teljesítésére. Hasonlóan fontos számukra az *optimális* időpont ismerete, hiszen ez szabja meg, hogy mikor célszerű például előrehozniuk egy-egy megrendelésüket. (Egy ilyen „stratégiai beszerzéssel” ugyanis nagyobb árelőnyre

tehetnek szert, mint amekkora lesz majd a túl korán beszerzett áruk készletezésének a költsége.) A logisztikai szervezetben nem csupán nagy a *szervezeti* idő jelentősége, hanem folyamatosan változik ennek az üteme is, hiszen munkatársainak tevékenységét nem lehet mechanikusan alkalmazott „normákhoz” mérni. Egy sikeres beszerzés eredményének nagysága és előkészítésének, valamint realizálásának időigénye között ugyanis nincs szabályszerű összefüggés. Végül a munkatársak tevékenységének hatékonyságát számottevően befolyásolja a *reakcióidő*: nemcsak abban az értelemben, hogy milyen rugalmasan szolgálják ki a termelésirányítás anyag- és energiaigényét, hanem abban is, hogy turbulens világunkban milyen gyorsan reagálnak a beszerzési források körének és feltételeinek változására.

A *marketingszervezet* számára alapvető a *kulturális* idő számbavétele akkor, ha a vállalat olyan országok piacán is értékesít, amelyekben más a vevők – legyenek ezek akár továbbfelhasználók, akár közvetítők, vagy végső fogyasztók – időkonceptiója. A közvetítők – például a helyi ügynökök – jóval lassúbb időfogalma megakadályozhatja például a kereslet új lehetőségeinek gyors kihasználását vagy változásának gyors követését, ami megnyithatja az utat a saját vállalati ügynökökkel értékesítő konkurens előtt, hogy akár ugrásszerűen is növelje piaci részesedését. Nyilvánvaló, hogy a marketingszervezet eredményeit döntően befolyásolhatja a piaci kereslet és kínálat változása. Ezért roppant nagy számára az *irányváltó* és az *ütemkүszöböt átlépő* idő jelentősége. És ugyanilyen fontos az *optimális* idő érzékelése is, vagyis az az időpont, amikor a legkedvezőbb feltételekkel vezethet be a piacon egy új terméket, amikor a legkisebb veszteséggel jár egy piacról, piaci szegmensről való kivonulás stb. A *reakcióidő* helyes érzékelése is meghatározó lehet a marketing számára, hiszen ennek segítségével tud gyorsan igazodni a megváltozott piaci feltételekhez. Ebből következik, hogy a rövid reakcióidő a vállalat egésze számára is elengedhetetlen, hiszen a piaci feltételek módosulása többnyire az operatív vállalatirányítás egész tevékenységében kényszeríti ki a célok újrafogalmazását és az eszközök átcsoportosítását. Végül a logisztikához hasonlóan a marketing is olyan vállalati tevékenység, amely nehezen „normázható”, s igencsak szétágazó, tartalmában sokrétű maga a „marketingmix”: ezért nagy a marketing szervezetében is a szervezeti idő jelentősége.

A *humán erőforrás-menedzsment* (HEM) eredményeit két időtávban is befolyásolja a szervezetében kialakuló időfogalom. Közép- és hosszú távon azt kell érzékelnie, hogy várhatóan milyen irányú trendek milyen ütemben valósulnak meg a vállalat műszaki és gazdasá-

gi környezetében, vagyis hogy ezekre milyen szakmai tovább- és átképzésekkel szükséges felkészítenie a cég munkatársait. Ez roppant fontos vezetői döntés, hiszen aligha lehet egy munkatársnak, aki hosszú és fáradságos munkával csak az imént tett szert új ismeretekre, azt mondani: „Most felejtse el mindezt, és hozza újabb nagy áldozatot: sajátítsa el egy másik, új ismerethalmazt!” Igen fontos tehát a HEM számára, hogy jártas legyen az *irányváltó* és az *ütemkүszöböt átlépő* időfogalom követelményeiben. Rövid távon pedig az hatékonyságának egyik kritériuma, hogy eleget tesz-e a *feladatfüggő* idő követelményének: sikerül-e létrehoznia a vállalatnál a különböző munkaköröket betöltők többé-kevésbé homogén időtudatát, s ezzel egységes ütemű teljesítményüket a mindennapokban. Ezt segítheti elő, ha sikerül kialakítani a vállalat egészében a közel egységes *motivációs* időt – mindenekelőtt vonzó vállalati kultúrával és kölcsönös bizalomra épülő vállalati légkörrel. A multinacionális vállalatok körében nélkülözhetetlen a *kulturális* idő fogalmának és hatásainak számbavétele is, hiszen ez már ahhoz is alapvető feltétel, hogy egyáltalán számba lehessen venni azt a teljesítményt, amelyet a vállalat vezetése a különböző kultúrájú munkatársakat foglalkoztató üzlet egységeitől várhat el.

Az *informatika* szervezetének – melynek feladata a vállalat információs rendszerének létrehozása, folyamatos fejlesztése, valamint zavartalan működésének biztosítása – három időfogalom-súlypontja van. A *szervezeti* idő követelményeinek kielégítése teszi lehetővé, hogy a rendszer minden részében azonos hatékonysággal működjen. (Ezt az értelemszerűen munkatársi, azaz humán körben érvényesülő időfogalmat azonban alapvetően befolyásolják a vállalatnál alkalmazott hardver- és szoftvermegoldások.) A rövid *reakcióidő* annak biztosítója, hogy a számítástechnikai rendszer folyamatosan alkalmazkodjon a vállalat változó célkitűzéseihez, és az ezek elérését szolgáló működés újabb és újabb sajátosságaihoz. Amikor például feldarabolták az AT&T-t, mert már monopóliumközeli helyzetbe jutott, a menedzsment azt a célt tűzte maga elé, hogy a vállalat lépjen ki a globális színtérre, és így szerezze vissza előkelő helyét a Fortune 500-as listáján; ám ehhez igen rövid idő alatt egész informatikai rendszerét át kellett alakítania. Az *optimális* idő pedig az informatikai rendszer fejlesztése szempontjából fontos, hiszen a legkedvezőbb időpont nemcsak a hardver- és szoftverfejlődés eredményeinek, hanem a vállalat változó műszaki és gazdasági feladatainak is függvénye.

A vállalati *nagyberuházásokat és befektetéseket* előkészítő és irányító szervezet esetében nyilvánvalóan döntő jelentősége van az *irányváltó*, valamint az *ütemkүszöböt átlépő* idő számbavételének, mert ezek

határozhatják meg egy nagyberuházás, egy befektetés jövedelmezőségét, valamint megtérülésének időtartamát. Ehhez pedig szükség van a *jelenérték-számításra* is. Jelentős szerephez jut az *optimális időpont* követelményeinek figyelembevétele, és nem csupán a nagyberuházások és befektetések megkezdése szempontjából, hanem a beruházások befejezésében és a befektetett pénzeszközök felszabadításában is. Mindez nyilvánvaló, hiszen egy nagyberuházás sikere függ a verseny- és a háttérkörnyezet kedvezőbb vagy kedvezőtlenebb alakulásától – a befektetések körében pedig akár jelentős vagyonszétválással is járhat egy rossz időtartamú lekötés, vagy egy kedvező időpontot elmulasztó értékesítés.

Végül a *vállalati pénzügy és számvitel* területén számos időfogalom követelményeinek érvényesítésére van szükség. A megfelelő *szervezeti* idő teszi lehetővé, hogy a pénzügyek és a számvitel szervezetei – mint támogató szervezetek – illeszkedjenek a vállalat többi szervezeti egységének munkájában érvényesülő időfogalomhoz. Például ne késleltessék lassúságukkal egy új gyártmány fejlesztését, vagy egy új technológia bevezetését. Az *irányváltó* és *ütemet átlépő* idő figyelemmel kísérésének egyik eredménye, hogy a vállalat következetesen és időben hajtja be „kintlevőségeit”, de megőrzi ebben a rugalmasságát is, vagyis képes arra, hogy méltányos legyen az adósaival szemben, különösen akkor, ha ezt indokolják a jövő üzleti kapcsolatai. A *fogyó* idő észlelése azt a kötelezettséget rója a pénzügy és a számvitel szervezeteire, hogy annak mértékéről és üteméről folyamatosan informálják a vállalat csúcsvezetését. Megsokszorozhatja ugyanis az idő fogyása az ennek alapján bekövetkező fenyegetés elhárításának forrásszükségletét, ha késnek a csúcsvezetés intézkedései. A *kizárólagos* idő számbavételére főként akkor van szükség, ha egy pénzügyi művelet végrehajtása csupán egyetlen időpontban lehetséges. Ilyen lehet például – a már korábban említett vagyoneértékesítésen kívül – a kedvező vagyongyarapítás állampapírok, kötvények vagy részvények vásárlásával, vagy egy olyan nagy horderejű vagyongyarapítás, amely vagy a vállalat profilját egészíti ki vertikális diverzifikálással, vagy a vállalat üzleti biztonságát növeli horizontális diverzifikálással. Végül számottevő követelmény a vállalati pénzügyek és a számvitel szervezeteivel szemben a rövid *reakcióidő*: működésükkel szorosan illeszkedniük kell a vállalat többi szervezeti egységének tevékenységében megvalósuló tartalmi és ütembeli váltásokhoz – például olyan új termékek gyártásához, melyek felgyorsítják a termékkibocsátást, vagy olyan új marketingakciókhoz, amelyek jelentősen megnövelik egyes gyártmányok értékesítését a piacon.

Az időfogalom súlypontjainak áttekintése a fontosabb vállalati szervezeti egységekben felhívja a figyelmet arra, hogy hasznos, ha a vállalat csúcsvezetése megismerteti a szervezetek vezetőivel az időfogalom követelményeit, majd be is számoltatja a vezetőket, hogy irányításuk során folyamatosan figyelemmel kísérték-e az ilyen időfogalmak követelményeinek alakulását, és hogy idejében eleget tettek-e a követelményeknek? Hiszen ha ezeknek nem, vagy hiányosan, vagy csak késve tesznek eleget, akkor mulasztásuk nem csupán az általuk vezetett szervezeti egység teljesítményét, hanem a vállalat egészének versenyképességét is veszélyezteti.

### „Hármas tükörmodell” az idő gyorsulásának és lassulásának előrejelzésére

Gondolatmenetünk bevezetőjében felsoroltuk azt a négy tényezőcsoportot, amelyet célszerű vizsgálni egy sikerre törekvő üzleti stratégia megtervezésekor. Most tekintsük át, hogy főként kikre, illetve mire terjedjen ki a négy tényezőcsoport mindegyikének elemzése!

(a) A *műszaki fejlődés* tényezőcsoportjába a következők tartoznak: 1. A *műszaki fejlődés irányán, mértékén és ütemén* belül azok a trendek és elért eredmények, amelyek az adott iparág termékeinek, ezek anyagának, gyártásuk technológiájának területébe sorolhatók, valamint az adott iparág szolgáltatásainak a fejlődése. 2. Az iparág termékeit vagy szolgáltatásait *felhasználóinak* körében bekövetkezett műszaki fejlesztések iránya, mértéke és üteme. 3. Végül *más iparágakban* végbement olyan műszaki fejlődések iránya, mértéke és üteme, amelyeknél számítani lehet a *fejlesztések diffúziójára* – tehát elterjedésére az eredetileg vizsgált iparágban, illetve átáramlására az annak termékeit vagy szolgáltatásait felhasználók körébe. A műszaki fejlődés korunkban globális szinten folyik, de lokális szinten jelenik meg. Ezért a fejlődést mindig *globális és lokális* szinten kell vizsgálni és értékelni, s egy helyes prognózis alapvető követelménye a két szint között kialakuló rés, a „gap” azonosítása. Ezért a műszaki *követési távolság* megbízható előrejelzésének technikája a *távolságelemzés*, a „gap analysis”.<sup>25</sup>

(b) A második tényezőcsoport a *versenypiacé*. Ennek területén négy jellegzetes szereplő helyzetét és tevékenységét célszerű felmérni: 1. A *versenytársak* helyzetét, piaci stratégiáját és piaci akcióit (főként piacszerkezetük, piaci részesedésük, termékeik, szolgáltatásaik, árpolitikájuk és marketingakcióik vonatkozásában), valamint az ezek hatását a kereslet és a kínálat alakulására. 2. A *vevők* keresletének változását, nevezetesen a tartalmi, intenzitás- és ütembeli változást, valamint a kereslet módosulásának okait (például a piac telítődé-

sét, a vásárlás késleltetését stb.). 3. Az üzleti partnerek kínálatában bekövetkező változásokat (kiválásukat az üzleti életből, új partnerek jelentkezését kedvezőbb ajánlatokkal stb.), valamint megváltozó szerepüket egy már kialakított termelési-szolgáltatási hálózatban (például lemaradásukat a műszaki fejlesztésben az integrátor vállalattal szemben). 4. Végül egy adott ország vagy régió kormányzatának már meghozott, valamint még csak tervezett intézkedéseit, amelyek a piacszabályozás eszközeivel befolyásolják (szigorítják, könnyítik, meghatározott irányban ösztönzik stb.) a többi piaci szereplő terveit és tevékenységét. A versenypiac mindig *lokális*, de beágyazódik egy *globális piacszerkezet* hatásainak, hatásláncainak, hatáshálóinak és hatásmezőinek szövevényébe. Ezért egy-egy piac eseményeinek prognózisa akkor megbízható, ha eseményeinek, folyamatainak előrejelzésekor figyelembe veszik, méghozzá globális szinten, részben a piaccal közvetlen kapcsolatban álló, részben a fő jellemzőivel azonos külső piacok eseményeit és folyamatait is: ennek a *kettős piacelemzésnek* a technikája a „*dual market analysis*”.<sup>25</sup>

(c) A műszaki fejlődés és a versenypiac folyamatait befolyásolják, sőt akár alapvetően is meghatározhatják a *gazdasági-társadalmi háttértényezők*. (Például egy tartós recesszió, az ország pénzügyi rendszerének összeomlása, erőszakos cselekményekbe torkolló társadalmi feszültségek stb.). Az idő gyorsulásáról vagy lassulásáról szóló prognózis egyik legnehezebb feladata annak számbavétele, hogy az ütem változásában mely háttértényezők játszanak majd szerepet; hogy ezek milyen irányban, milyen mértékben és milyen tartósan fejtik majd ki a hatásukat; s hogy előrejelzésük bekövetkezésének mekkora a valószínűsége. A megbízható előrejelzést két elemzés segítheti: 1. annak vizsgálata, hogy mekkora *feszültség* jön létre egy-egy háttértényezőben, illetve mekkora feszültséget kelt egy adott tényező alakulása a gazdasági-társadalmi háttértényezők szövevényében, valamint 2. annak feltárása, hogy egy-egy tényező alakulása mekkora *fejlődést* (változást) indít meg akár a háttértényezők szövevényén belül, akár a műszaki fejlődésben és/vagy a versenykörnyezetben. Ezt a két elemzést mind globális, mind lokális szinten célszerű elvégezni – és ezekben kaphatnak nagy szerepet a hatásokon kívül a hatásláncok, a hatásháló, sőt a gazdaságok egészét befolyásoló hatásmezők is. Az ilyen vizsgálatok technikája a *feszültségintenzitás*, valamint a *fejlődésindukálás* elemzés, vagyis a „*tension-analysis*” és az „*innovation-diffusion analysis*”.

A felsorolt három tényezőcsoport mindegyikének eseményei és folyamatai – ahogy már említettük – lokális és globális szinten jelennek meg és hatnak az eseményeikkel és folyamataikkal szembesülő vállalatra.

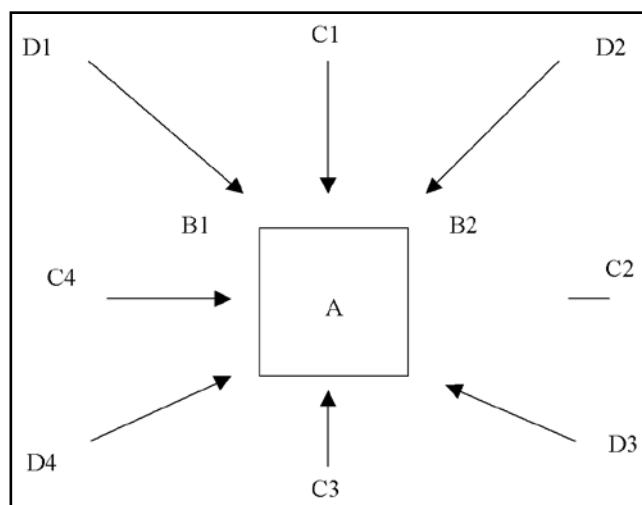
S a szintek között egyre szervezesebbek a kapcsolatok. Vagyis *három jól elkülöníthető, de egymással összefüggő szintet* jelenítenek meg az elemző menedzser számára, s ezek történéseit, valamint az események bekövetkezésének idejét mind kevésbé lehet elszakítani egymástól. Ennek a három szinten folyó elemzésnek a tartalmi összehangolását segítheti a nemzetgazdasági és a vállalati versenyképesség *tükörmodellje*, majd a nemzetgazdasági modell kiterjesztése globális tükörmodellé.

Témánk, vagyis az idő aspektusai szempontjából azért van kitüntetett szerepe a hármas tükörmodellnek, mert korunk felgyorsult időütemében a vállalatok vezetőinek már nem elég csupán a hosszabb távú előrejelzéseket (például piac- és gazdaságtudató intézetek, pénzintézetek, kormányzatok stb. éves vagy még hosszabb időszakra szóló prognózisait) figyelembe vennie. A menedzsereknek, a vállalatok stratégiai és operatív tervező szervezeteinek szükségük van olyan „*gyorstesztre*” is, amellyel mintegy menet közben ellenőrizhetik az ilyen hosszabb távra szóló előrejelzések érvényességét. És egy ilyen „gyorstesztben” nem szerepelhet a hosszú távú tervezéssel hivatásterületen foglalkozó intézmények modelljeinek roppant sok, a vállalati tervezés számára már áttekinthetetlen számú tényezője<sup>26</sup>; ezek közül csak a súlypontiak épülhetnek be a modellbe. Ám ezek tegeyk lehetővé azt is, hogy a változásokat az adott vállalatnak és versenykörnyezetének a szempontjából is értelmezni lehessen. Ezt segíti tehát a hármas tükörmodell.

A hármas tükörmodell mindhárom részének – melyek tehát a vállalati, a nemzetgazdasági és a globális szintnek felelnek meg – *azonos a struktúrája*. Ezt a 4. ábra mutatja be, amelyben a modell tényezőit – a modellrészek négy kérdéskörének megfelelően – A, B, C és D betűk jelölik.

4. ábra

**A hármas tükörmodell részeinek struktúrája:  
a négy (A, B, C és D) kérdéskör**



Az egyes tükörmodellrészek tartalma, tehát az A, B, C és D betűjelek fogalmai a következők:

A *vállalati* modell első és második kérdésköre négyzettel ábrázolható. (A makrogazdasági modell bemutatásakor kitűnik majd, hogy ezzel emlékeztet a nemzetgazdaság ún. „bűvös négyzetére”.) A négyzet középpontjában az első kérdés a vállalat versenyképessége, és ennek kapcsolata az idő ütemével, négy sarokpontjában pedig, második kérdéskörként, az üzleti stratégia négy „dimenziója”, a műszaki/tudományos fejlődés, a vállalati versenykörnyezet, a gazdasági/társadalmi háttérkörnyezet és az idő dimenziója szerepel.

- A *műszaki/tudományos fejlődéshez* való csatlakozás két formában is történhet: képviselheti a fejlődés élvonalát (főként globális innovációkkal), vagy követheti ezt olyan távolságból, amelyik még nem fenyeget leszakadással. A siker alapvető feltétele mindkét forma esetében az, hogy a fejlettség szintje pontosan megfeleljen az értékesítéshez kiszemelt piac fizetőképes keresletének.<sup>27</sup>
- A *versenykörnyezet* dimenziójában a siker feltétele napjainkban már nem csupán a jól megválasztott magkompetencia, hanem az is, hogy a vállalat – a műszaki/tudományos fejlődéshez és a gazdasági háttérkörnyezet változásához igazodva – folyamatosan megújítsa magkompetenciáját.<sup>28</sup>
- A *gazdasági/társadalmi háttérkörnyezet* főként annak számbavételét követeli meg, hogy a gazdaságok és társadalmak fejlettségi szintje és ennek változása milyen irányba és milyen ütemben „tereli” az üzleti stratégia célkitűzéseit, és hogy ezek megvalósítására mekkora kockázattal, mekkora erőforrásokat célszerű fordítani. Ennek a „terelésnek” a mértéke iránymutató ahhoz is, hogy egy vállalat menedzsmentjének milyen érzékenyen (mekkora ráfordítással, milyen technikával stb.) kell figyelemmel kísérnie a háttérkörnyezet változásait.
- Az *idő* „dimenziója” azért alapvető, mert gyorsulásának vagy lassulásának nem csupán a vállalat operatív működésében, hanem jövőjének alakulásában, elsősorban fejlesztéseiben van meghatározó szerepe. A gazdaság lassulásának időszakában végzett gyártmány- vagy gyártásfejlesztések – miként erről már szó volt – akár sorsdöntő előnyt is adhatnak a konkurensokkal szemben, hiszen segítségükkel a vállalat már a gazdasági növekedés felgyorsulásának kezdetén merőben új, versenyképesebb kínálattal jelenhet meg a piacon.

A modell harmadik kérdésköre Michael E. Porter jól ismert vállalati versenymodelljének négy tényezőjét foglalja magában. A globális háttér szempontjából főként a következő sajátosságok jellemzik ezt a négy tényezőt:

- A *piacra újonnan belépők* száma szinte beláthatatlanul megsokszorozódhat, ami a korábban kialakult piaci egyensúlyokat alapvetően veszélyeztetheti, s ezzel szinte folyamatosan megkérdőjelezi valamennyi piaci szereplő biztonságát.
- A *szállítók alkupozíciója* nagyságrendekkel gyengülhet: körük könnyen kitágul akár a világgazdaság egészére; a korszerű információtovábbítás technikája pillanatok alatt teszi lehetővé az új szállítókkal való kapcsolatfelvételt, majd az üzleti kapcsolatok tető alá hozását; végül még az igen távoli szállítóktól való beszerzéseket is gazdaságossá tehetik a korszerű szállítási megoldások (a konténerek és szállítóhajók, a jumbókat használó légi teherszállítás stb.).
- A *vevők alkupozíciója* erősödik, éppen a szállítók esetében felsorolt tényezők ellenkező irányú hatására. Az erősödést mérsékelheti viszont az a törekvésük, hogy beszerzéseik tegyék lehetővé – főként a felgyorsuló fejlődés következtében lerövidülő megtérülési lehetőség miatt – egyedi versenyelőny kialakítását. Márpedig ez nemritkán olyan sajátos igény megfogalmazására készíti a vevőket, amelynek kielégítése erősíti a szállító alkupozícióját.
- A *helyettesítő termékek* körében azt a sajátosságot érdemes kiemelni, hogy a mind globálisabbá szélesedő kínálat kitágítja a helyettesítő termékek körét; a vevők többségének növekvő vásárlóereje pedig kedvez annak, hogy egyre többen kísérletezzenek különböző helyettesítő termékek vásárlásával és fogyasztásával.

A modell negyedik, és utolsó kérdéskörében ismét négy tényező befolyásolja a vállalat eredményét. Ezek a következők: a vállalat alapértékei (a „Core values”), az üzletvitel, általában az éves működés számszerű eredményei, a vállalat erőforrásai, valamint a szervezet, a működési folyamatok és rendszerek sajátosságai. Ezek néhány újabb jellemzője a következő:

- A vállalat *alapértékei* között kimagaslóan nagy lett a kreativitás, a „Life-Long-Learning” (a 3L, a munkában töltött élettartam egészét átfogó folyamatos tanulás) és a tudásátadás, valamint a magkompetencia jelentősége – beleértve az utóbbi érvényesülését segítő működési formát, egy vállalat termelési-szolgáltatási hálózatban, klaszterban való működését.
- Az (éves) *üzletvitel eredményeiben* egyre meghatározóbb, hogy mekkora a vállalat vezetésének nemzetközi versenyképessége mind a vezetési koncepciók, mind a vezetési technikák és a vezetési stílusok tekintetében, s hogy ez a három mennyire segíti kibontakozni részben a munkatársak innovációs készségét, részben a vállalat működésének rugalmasságát.<sup>29</sup>

– A vállalat *erőforrásainak* körében kiemelkedik a humán erőforrásnak és menedzselésének jelentősége. A humán erőforrások egyre időigényesebb és egyre kockázatosabb fejlesztésének már nem csupán a napi működésben, hanem a stratégia időtávjában, tehát a hosszú távú fejlesztésük irányában és mértékében is szinkronban kell lenniük a vállalat technikai és pénzügyi erőforrásaival.

– Végül a *szervezet*, a *folyamatok* és a *rendszerek* körében egyre nagyobb a multidiszciplináris szervezetek (a divíziók, a munkacsoportok és feladatcsoportok, valamint a projektszervezetek) jelentősége. A folyamatokban mindazok számára parancsoló követelmény a hozzáadott szellemi érték magas aránya, akik nem akarnak tartós és egyre nagyobb bérszínvonal-áldozatot hozni versenyképességük fenntartására. A rendszerek két alapvető célja pedig a működés felgyorsítása és a hagyományos vállalati funkcióhatárok (tehát a K+F, a termelés/szolgáltatás, a marketing, a vállalati pénzügyek stb. határainak) áttörése, „légi-esítés” – főként új típusú információs rendszerek<sup>30</sup> segítségével.

A tükörmodell *nemzetgazdasági* részében is négy kérdéskörben helyezkedik el a négy-négy tényező. Ezek kérdéskörönként és egy adott időpontra vagy időszakra vonatkoztatva a következők:

- Az *első két kérdéskör* – mint már említettük – a klasszikus „bűvös négyzetet” foglalja magában. A négyzet középpontjában, első kérdésként – a mikromodellben látható „versenyképesség” analógiájára – a kormányzat *gazdaságpolitikája* és *gazdaságszabályozó* intézkedései szerepelnek mint a gazdaság egészének versenyképességét serkentő vagy fékező tényezők, valamint ezek hatása az idő nemzetgazdasági szinten érzékelhető ütemére. A második kérdéskör a négyzet négy sarokpontja, amelyek a gazdaság *növekedésének* (a GDP-nek, a társadalmi összterméknek) az alakulását, a *foglalkoztatás* szintjét és szerkezetét, az *inflációs* rátát, valamint a gazdaság ugyancsak számos vonatkozású (államháztartási, költségvetési, külkereskedelmi, folyó fizetési mérlegbeli, fogyasztási-beruházási, szociális ellátórendszer-kiadási és -finanszírozási stb.) *egyensúlyi* helyzetét jelzik.
- A modell *harmadik kérdéskörének* négy tényezője a *termelékenység*, valamint a *hatékonyság* alakulása a nemzetgazdaságban (az előzőbe beleértve a munka- és a teljes termelékenység mérőszámát, a nemzetközi szintű hatékonyság mérésére pedig elsősorban a cserearány-mutatók, a „terms of trade”-ek alkalmazak); a gazdaságban megnyilvánuló *innovációs kész-*

*ség* mértéke (ezt érzékeltetheti többek között egy adott időszakban elfogadott szabadalmi bejelentések száma is); végül annak feltárása, hogy mekkora a *nemzetközi szintű termelési/szolgáltatási hálózatok keretében létrejött output aránya* a teljes nemzetgazdasági outputhoz képest.

- A *negyedik kérdéskör* tényezői azt jelenítik meg a modellben, hogy miként igazodik a nemzetgazdaság súlyponti „iparágainak”<sup>31</sup> *műszaki fejlettsége* a világ élvonalához (azt reprezentálja-e, vagy azt, hogy mekkora távolságban követi az élvonalat); hogy mekkora előrelépés vagy visszaesés után hol helyezkedik el a nemzetgazdaság az országok globális *gazdasági rangsorában*; s hogy mennyire épült be a gazdaság a *nemzetközi munkamegosztásba*; s végül miként alakult és mekkora volt mind a *működő*-, mind a *portfóliótőke beáramlása* a gazdaságba.

A vállalatok és nemzetgazdaságok versenyképességének alakulását, az idő gyorsulásának és lassulásának, valamint a különböző időtípusoknak a hatását a versenyképességre egyre erőteljesebben befolyásolják a *globális események és folyamatok*. Ezért szükséges a tükörmodell nemzetgazdasági részét a globális összefüggések rendszerében is értelmezni. Az ezt szolgáló globális modell szerkezete azonos a nemzetgazdasági modellével, de tényezői jórészt új értelmet kapnak a következők szerint:

- A modell középpontjában *első kérdésként* egyelőre hívságos lenne a világgazdaság működésének befolyásolására törekvő nemzetközi szervezetek, a World Bank, az IMF, a WTO stb. gazdaságpolitikáját és gazdaságszervező intézkedéseit beilleszteni. Ezek helyett célravezetőbb, ha itt a világgazdaság összes hozamának és összes ráfordításának arányszámát, és ezek időszakos változását szerepeltetjük, valamint a globális műszaki, gazdasági és társadalmi folyamatok ütemére kifejtett hatásukat tüntetjük fel. A modell *második kérdéskörében* a *gazdasági növekedésben* és a *foglalkoztatásban* célszerű számításba venni – miként erről már volt szó – a világgazdaság alakulását meghatározó országokat és országcsoportokat, tehát a „mozdonyországokat” (a továbbiakban MO-kat) és az „aknamezős országokat” (a „továbbiakban AO-kat). Az *inflációs ráta* számbavétele főként a kulcsvalutájú országok esetében fontos mutató, ám ezek körében célszerű figyelembe venni ezek államháztartási, folyó fizetésimérleg- és külkereskedelmi adatait is, amelyek feltárhatják egy várható infláció veszélyét is. Az egyensúly kérdéseit szintén az MO- és AO-országok és országcsoportok körében indokolt elemezni.

- A harmadik kérdéskör tényezői a termelékenység, a hatékonyság és a vállalatok körében kialakult nemzetközi termelési és/vagy szolgáltatási hálózatok (klaszterek) számának alakulása – ez a három tényező az MO-k és az AO-k körében –, valamint a létrejött globális innovációk számának változása.
- Végül a globális modell negyedik kérdéskörének tényezői a műszaki fejlődés és a gazdasági növekedés ütemének változása, a nemzetközi munkamegosztás mértéke (a külkereskedelem és a külgazdasági kapcsolatok volumenének változása), valamint a működő és a portfóliótőke nemzetközi áramlása, méghozzá a világgazdaság egészében.

A hármas tükörmodell részeiben szereplő kérdéskörök, illetve tényezők áttekintését és mintegy a 4. ábra értelmezését könnyíti meg az 1. táblázat.

Mindezek után felvetődik végül a kérdés: miként használható a tükörmodell és globális kiegészítése az idő gyorsulásának és lassulásának, valamint a többi

időaspektus változásának az előrejelzésére? Ehhez a következő négy lépésből álló elemzés ajánlható:

1. A modell valamennyi tényezőjénél ki kell jelölni azt az értéksávot („tűrőssávot”), amelyen belül a tényező nem váltja ki az idő gyorsulását, lassulását vagy más jellemzőjének kritikus megváltozását. Kritikus minden olyan változás, amelyik hatásával, hatásláncával, határhálózával vagy hatásmezőjével eléri a vállalatot, és számára a versenyképesség új lehetőségét nyitja meg vagy azt új fenyegetéssel veszélyezteti. A sáv szélességének meghatározására alkalmas lehet egy plusz-mínusz értékű százalékos skála (például a foglalkoztatás vagy az infláció változásának érzékelésére), vagy egy plusz-mínusz pontrendszer (például egy Likert-skála az innovációk jelentőségének érzékeltetésére). Ilyen értéksávok kijelöléséhez jó támpontot adhatnak az elmúlt időszak gazdaságelemzési és -előrejelzési adatai.

2. Végig kell követni – méghozzá a globális modellen kezdve, s onnan „visszafelé”, tehát előbb a nemzet-

1. táblázat

### A részmodellek betűjeleinek tartalma

A részmodellek kérdésköreinek tényezőit jelző betűk	A betűjelek tartalma		
	a vállalati részmodellben	a nemzetgazdasági részmodellben	a globális részmodellben
A	A vállalat versenyképessége	A kormányzat gazdaságpolitikája, -szabályozása	A világgazdaság összes hozama és ráfordítása
B1	Műszaki-tudományos fejlődés (WARD <sup>2</sup> )	A gazdaság növekedése (GDP)	A gazdasági növekedés mértéke globálisan**
B2	Versenykörnyezet (SWOT)	A foglalkoztatás mértéke	A foglalkoztatás alakulása globálisan**
B3	Háttérkörnyezet (STEEPLE)	Az inflációs ráta alakulása	Az infláció alakulása globálisan**
B4	Idő (3MAST)	A nemzetgazdaság egyensúlya*	Az egyensúly alakulása globálisan**
C1	A piacra újonnan belépők	A termelékenység alakulása	A termelékenység alakulása**
C2	A szállítók alkupozíciója	A hatékonyság változása	A hatékonyság változása**
C3	A vevők alkupozíciója	Az innovációs készség mértéke	A létrejött globális innovációk száma
C4	Helyettesítő termékek	Nemzetközi hálózatban létrejött output aránya	Az újonnan alakult nemzetközi termelési hálózatok száma
D1	A vállalat alapértékei	Súlyponti iparágak fejlettségi szintje globális élvonalhoz mérve	A műszaki fejlődés ütemének változása
D2	Az (éves) üzletvitel eredményei	A gazdaság helye a globális rangsorban	A gazdasági növekedés ütemének változása
D3	A vállalat erőforrásai	Részvétel a nemzetközi munkamegosztásban	A nemzetközi munkamegosztás globális változása
D4	A vállalat szervezeti, folyamati, rendszerei	A működő és a portfóliótőke beáramlásának mértéke	A működő és a portfóliótőke globális áramlásának változása

\* Az egyensúly néhány fontosabb tényezőjét tartalmazza a szöveges rész.

\*\* Ezeket a tényezőket az ún. „mozdony-” és „aknamezős” országokban célszerű elvégezni.

gazdasági, majd a vállalati modell irányában –, hogy a modellek egyes tényezőiből milyen *hatások, hatásláncok, hatáshálók és hatásmezők* indulnak ki, s hogy ezek milyen újabb tényezők alakulását befolyásolják. Ennek során háromféle hatás jöhet létre: erősítő, gyengítő vagy közömbösítő hatás. Ezek tehát vagy még jobban kitérítik egy-egy tényező értékét tűrőssávjából, vagy közelítik ahhoz, vagy a közömbösítő hatásukkal visszavezetik a tűrőssávba.

3. Ezután kerülhet sor a modell tényezőinek *súlyozására*. A globálissá bővített tükörmodellnek lesznek ugyanis olyan tényezői, amelyek meghatározó szerepet töltenek be az idő egy-egy aspektusának megváltozásában, például gyorsulásában vagy lassulásában (erre lehet példa egy nagy és tartós egyensúlyhiány az MO-k egyikében. Lesznek olyan tényezői, amelyek hatása átlagosnak tekinthető (például a működőtőke-beáramlás tartós, de kismértékű csökkenése egy nemzetgazdaságban). S lesznek olyanok, amelyek hatása csak kevésbé érzékelhető (például egy vállalat fizetőképességének átmeneti csökkenése mint a vállalat működési idejét csak rövid távon gyorsító tényező).

4. A lépések eredményeként kialakuló összkép pedig nemcsak érzékeltetheti az idő több jellemzőjének változását, hanem jó szakmai érveket is ad mind a változás *előrejelzéséhez*, mind a prognózis *hitelének* az alátámasztásához. Kétséges azonban, hogy a „megoldást” bármikor is matematikai modellbe lehet majd foglalni. Ezt ugyanis megnehezíti a tényezők nagy száma, tartalmuk sokszor eltérő mértékegysége, valamint a köztük létrejövő hatások bonyolult összefüggése.

Ennek a bonyolult, soktényezős és sok variációval számoló elemzésnek minden részfeladata azonban aligha lehet csupán *egyetlen* vállalat stratégiai tervező szervezetének a feladata – legyen az akár egy multinacionális óriásvállalat. Néhány részfeladatot ugyanis csak az annak problémáira szakosodott tervező szervezet képes hatékonyan elvégezni. Jelentősen megdrágíthatja viszont az elemzést – különösen kisebb vállalatok számára –, ha ebbe külső szakmai szervezeteket is be kell vonni. A prognózisnak ezzel a tetemes költségnövelő hatásával azonban még a kisebb vállalatoknak sem kell számolniuk. Az előrejelzésre szakosodott szervezetek információit ugyanis számos kis- és középvállalat használhatja fel, s ezért közösen állhatják az előrejelzés költségeit. Ennek ismeretében kamaráik vagy más szakmai szervezeteik vállalhatják, hogy megszervezik körükben a kutatás közös finanszírozását. Az általános műszaki-gazdasági kilátások így elkészített prognózisa után pedig már csak a prezentált tényezőalakulások és szcenáriók *vállalati hatásának* mérlegelése és értékelése a kis- és középvállalatok vezetőinek a feladata.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> Hawking, S. H.: Az idő rövid története. Bp, 2001. Talentum Kft.
- <sup>2</sup> A „reprezentáló szereplők” összetételére még visszatérünk a következőkben.
- <sup>3</sup> Az elemzés lényege annak feltárása, hogy milyen külső (elsősorban piaci) és belső (vállalati) feltételek hatására lesz jövedelmező egy vállalat számára a három jellegzetes fejlesztési pozíció közül az egyik vagy a másik.
- <sup>4</sup> ASWOT betűszó feloldása: Strong and Weak points, Opportunities and Threats. A három időbeli metszetet pedig a (p,f,r) index jelöli, melynek feloldása: present, future, reaction.
- <sup>5</sup> STEEPLE betűszó angol fogalmai: Social, Technical, Economic, Environmental, Political, Educational. A három földrajzi metszetet a (h,o,g) index jelöli, melynek feloldása: home, overseas, global.
- <sup>6</sup> Ha nem korlátozzuk a „vállalat” fogalmat, ez minden vállalatot és vállalkozást magában foglal, legyen bármekkora azok nagysága, bármilyen a profilja, tulajdonformája stb.
- <sup>7</sup> Ami nem jelenti azt, hogy ennek az időtípusnak a feltételei között nem születhetnének akár végzetesen rossz döntések is akár makro-, akár mikro gazdasági szinten.
- <sup>8</sup> Ez volt annak idején a Tunggram Rt. dilemmája az elektroncsövek világpiacán.
- <sup>9</sup> Ezzel kapcsolatban érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy körünkben már nem csupán a gazdálkodó szervezetek, hanem a vállalatok vezetői, sőt a kormányok is résztvevői a közöttük folyó világméretű versenynek.
- <sup>10</sup> A vállalati körben elsősorban a multinacionális korporációk működése gyorsította fel az időt.
- <sup>11</sup> A nagyvállalati működés gyakorlatában természetesen soha nem lehet kizárólag a magkompetenciára szűkíteni a profilt: ezt a működés biztonságának a szempontja sem engedi meg.
- <sup>12</sup> Ezért fogalmazott úgy Bill Gates egyik interjújában, hogy a stratégiai szövetségek előbb-utóbb meg fogják változtatni a piaci verseny természetét.
- <sup>13</sup> Egy multidiszciplináris (több szakmájú munkatársakkal működő) szervezetben helyet kap például a kutatómérnök, a termelés-szervező, a marketing és a pénzügyek szakembere, a vállalati humánpolitikus stb.
- <sup>14</sup> Ez a válságmenedzselés egyik klasszikus módszere: válságmenedzsere például így változtatta két év alatt „profitgyárrá” a már súlyosan veszteséges Memorexet.
- <sup>15</sup> A fejlesztési idő ilyen lerövidítése cáfolja azt a régebbi állítást, hogy „az eltékozolt időt” nem lehet behozni.
- <sup>16</sup> Fogalmaink szerint a bolygóvállalat egyetlen integrátornak számít, a beszállító vállalat pedig több megrendelő vállalattal is üzleti kapcsolatban van.
- <sup>17</sup> Ez igaz addig a határértékig, amelyet elérve már csak egyetlen lehetőség marad a vállalat, illetve menedzsmentje számára.
- <sup>18</sup> Ilyen kockázatot vállalt évekkel ezelőtt – sikerrel – az Intel vezetése.
- <sup>19</sup> Ez alól kivétel azoknak a vállalatoknak a tevékenysége, amelyek – a piaci igényekkel összhangban – jövedelmezően tudják megvalósítani a „Start with Global Selling!” elvét.
- <sup>20</sup> Ezeket jelöli a már „nemzetközinek” számító angol nyelvű szakirodalom a „mission”, „core competencies”, „core values” és „corporate identity” kifejezésekkel.
- <sup>21</sup> POS = Point of Sale, azaz az értékesítés pontján megvalósuló gyártás. Így gyorsították fel például a japán gyártók a nyomott textíliák értékesítését azzal, hogy a nyomóberendezést tengerjáró

hajóra szerelték, s erről szolgálták ki közvetlenül a kiskereskedőket számos nagy nyugati kikötővárosban.

- <sup>22</sup> Az óriásvállalatok körében egyre gyakrabban választják külön a stratégiával foglalkozó csúcsvezetési feladatkört (ezt a Chief Executive Officer, a CEO tölti be), valamint az operatív irányítást (ami a Chief Operation Officer, a COO tennivalója).
- <sup>23</sup> Ilyen döntési technika például az „Ötlépéses vezetői döntés” („Management’s Five Step Decision Making System”). Ennek fázisai a következők: 1. A vállalat vezetője kijelöli a döntési folyamatban résztvevőket. 2. Írásban közreadja a döntési feladatot, megoldásának szempontjait és az ajánlott megoldást. 3. A folyamatban részt vevők értekezleten, korlátozott időtartamú hozzájárulásokban ismertetik álláspontjukat: egyetértésüket, ellenvéleményüket vagy új javaslatukat. 4. A vállalat vezetője tételesen értékeli a felvetéseket. 5. A vállalat vezetője meghozza döntését, és ezt részletesen indokolja a korábban más véleményt hangoztatók meggyőzésére, majd a döntés végrehajtásáért felelősöket.
- <sup>24</sup> Mint közismert, ez a Hewlett-Packard – Compaq vállalatok esetében a csúcsvezető leváltását vonta maga után.
- <sup>25</sup> A követési távolság elemzése az élvonalbeli vállalatok vezetői számára is fontos feladat: ennek segítségével érzékelhetik ugyanis versenylőnyük nagyságát.
- <sup>26</sup> A svájci IMD például 288 tényezőös modellt használ éves és hosszú távú prognózisához.
- <sup>27</sup> Sok olyan műszaki eredményről tudunk, amely csak több évvel, vagy akár évtizeddel a létrehozását követően vált sikeressé a piacon. Márpedig – Josef Alois Schumpeter meghatározása szerint – még egy műszaki innováció is csak a piacon, a piaci elismerésben jön létre.
- <sup>28</sup> Ezért is van szükség a nagyvállalatok felsővezetésében a CCCO, a „Chief Core Competence Officer” tevékenységére.
- <sup>29</sup> A vállalatvezetők szerepének ezt a növekedését jelzik – sokszor már aránytalanul is – a munkatársai fizetésétől mind jobban elszakadó csúcsvezetői mamutjévedelmek.
- <sup>30</sup> Így jelentek meg a korábbi egy- és kétirányú információs rendszerekkel szemben az „átlós”, a „sugaras” és a „körkörös” rendszerek.
- <sup>31</sup> Az „iparág” fogalom itt az angol „industrynek” felel meg, amelyek szolgáltatásokat is magában

## Felhasznált irodalom

- Acbert, B.Z.* (2000): *Time and Chance*. Cambridge, Mass. Harvard University Press
- Brunn, S.D. – Leinbach, T.R.* (1990): *Collapsing Space and Time*. London, Harper Collins
- Carr, D. – Chain-Fai, Ch.* (2004): *Space, Time and Culture*. London, Kluwer Academic
- Cross, G.S.* (1993): *Time and Money: the Making of Consumer Culture*. New York, Routledge
- Drucker, F.P.* (1974): *Management. Task, Responsibilities, Practices*. New York, Harper & Row
- Evans, C. L.* (2003): *Distance, Time and Culture*. Washington DC, FED Publication
- Franses, Ph. H.* (1998): *Time Series Models for Business and Economic Forecasting*. New York, Cambridge University Press
- Gaynor, P.E.* (1994): *Introduction to Time-series Modeling and Forecasting in Business and Economics*. New York, McGraw-Hill
- Gollier, Ch.* (2001): *The Economics of Risk and Time*. Cambridge, Mass. MIT Press
- Grunbaum, A.* (1973): *Philosophical Problems of Space and Time*. Minneapolis, University of Minnesota Press
- Hicks, J.R.* (1973): *Capital and Time*. Oxford, Clarendon Press
- Hunter, A.* (1999): *Quick Response: Managing the Supply Chain to Meet Consumer Demand*. New York, J. Wiley
- Javary, M.* (2002): *The Economics of Power, Knowledge and Time*. Cheltenham (UK), E. Elgar
- Katzner, D.W.* (1998): *Time, Ignorance and Uncertainty in Economic Models*. Ann Arbor, University of Michigan Press
- Labys, W.C – Takasti, T. – Uri, N.D.* (1996): *Quantitative Methods for Market-oriented Economic Analysis over Space and Time*. Aldershot, Avebury
- Managing Time: Expert Solutions to Everyday Challenges*. Boston, Mass. Harvard University School Press
- McClellan, M.* (2003): *Collective Manufacturing: Using Real-time Information to Support the Supply Chain*. Boca Raton, St. Lucie Press
- Moriguchi, Ch.* (1967): *Business Cycles and Manufacturers’ Short-time Production Decision*. Amsterdam, North-Holland Publ.
- Nelson, Ch. R.* (1973): *Applied Time Series Analysis for Managerial Forecasting*. San Francisco, Holden-Day
- Norro, M.* (1962): *Le role du temps dans l’intégration économique*. Louvain, E. Nauwelaerts
- O’Donovan, Th. M.* (1983): *Sort Term Forecasting: an Introduction to the Box-Jenkins Approach*. New York, J. Wiley
- Pocker, L. – Apica, A.* (2004): *The 101 Greatest Business Principles of All Time*. New York, Warner Books
- Posner, R. A.* (1994): *Economics, Time and Age*. Dublin, Economic and Social Research Institute
- Schleifer R.* (2000): *Modernism and Time*. New York, Cambridge University Press
- Shalke, G.L.S.* (1988): *Business, Time and Thought*. New York, New York University Press
- Simpson, L. Ch.* (1994): *Technology, Time and the Conversation of Modernity*. New York, Routledge
- Small Business Deregulation Task Force* (1996): *Time for Business. Key Findings and Recommendations*. Canberra
- Spender, D.* (1984): *Time and Tide Wait for No Man*. London, Pandora
- Van Fraassen, B.C.* (1985): *An Introduction to the Philosophy of Time and Space*. New York, Columbia University Press
- Vigo, A.G.* (1996): *Zeit und Praxis bei Aristoteles: die Nikomachische Ethik und die zeit-ontologischen Voraussetzungen der vernunftgesteuerten Handels*. München, Karl Albert
- Winston, G.G.* (1982): *The Timing of Economic Activities: Firms, Households and Markets in Time-specific Analysis*. New York, Cambridge University Press

Cikk beérkezett: 2006. 11. hó

Lektor vélemény alapján átdolgozva: 2007. 6. hó

*MEISEL Sándor*

## AZ EURÓPAI VÁLLALAT (SOCIETAS EUROPAEA) KIALAKULÁSA

A Societas Europaea olyan nyilvánosan működő európai részvénytársaság, amely működésének bizonyos előírásait, valójában inkább alapításának fő szabályait a nemzetek feletti jellegű közösségi jog hatálya alá helyezik, kivonva e néhány terület szabályozását a nemzeti hatáskör alól. Ez a forma lehetővé teszi, hogy az Európai Unió több tagállamában jelen lévő vállalatcsoportok csökkentseik vagy elkerüljék a leányvállalataik, fiókjaik, részlegeik működését befolyásoló tagállami előírások sokszínűségéből fakadó korlátokat és költségeket. A megnövelt mozgástérnek köszönhetően az ilyen cégek uniós szinten optimalizálhatják tagállami határokon átívelő üzleti tevékenységüket és a vállalati felépítésüket. Ez lehetővé teszi az egységes belső piac kínálta elméleti előnyök gyakorlati haszonra váltását. Olyan szervezeti újítás, amely kitérít az európai dimenziójú cégek mozgásterét és növelheti nemzetközi versenyképességüket, de e kereteket az integráció további bővítésének és a cégeknek maguknak kell innovatív tartalommal megtölteniük.

**Kulcsszavak:** európai vállalat, vállalati formák, Európai Unió

A jelenlegi évtized első felének egyik legfontosabb és sajátos fejleménye a vállalati környezetet, a vállalat alapítás feltételeit és a vállalati formák kialakítását érintő közösségi szintű szabályozásban az európai vállalat (európai részvénytársaság, Societas Europaea, SE) fogalmának tényleges megjelenése, az ilyen típusú vállalati forma lassú, de már érzékelhető terjedése. A történet, mint általában lenni szokott, a múltban gyökeredzik, és különösen igaz ez a megállapítás a dolgozat tárgyát képező fogalomra. Valójában az integráció több évtizedes fejlődésével összefüggő, lassú, nehézkes, és sokszor megtorpanó jogalkotási folyamat meghatározó szakasza zárult le 2001 októberében, amikor megszületett az európai vállalat alapítását szabályozó alaprendelet és az ehhez kapcsolódó irányelv. Az európai vállalatot, mint új, sajátos uniós jogi kategóriát érintő szabályozás két pillére, a Tanács 2157/2001 számú rendelete<sup>1</sup> és a 2001/86/EK számú tanácsi irányelv<sup>2</sup> tehát megnyitotta az utat az európai vállalat működéséhez. Ezzel létrejöttek a szükséges, és a jelenlegi viszonyok között elégségesnek tartható jogi keretek, hiszen néhány, ha nem is nagyszámú, uniós vállalat már döntött e jogi gazdálkodási forma alkalmazásáról. Nem mondhatjuk azonban, hogy ezzel a történet véget is ér, hiszen az adott szabályozási elemek és a nyomukban megjelenő európai vállalatok tapasztalatai nyilván célszerűvé teszik a jogalkotás jövőbeni továbbvitelét, finomítását, esetleg kiterjesztését is. A folyamat kiinduló keretei azonban már adottak.

A dolgozat azt a célt tűzi ki, hogy röviden bemutassa az európai vállalat fogalmát a létrejöttét magyarázó gazdasági és szabályozási törekvések tükrében. Arra keresünk választ, hogy milyen tényezők eredményezték e forma kialakulását és tartják indokoltnak a létét. A tanulmány áttekinti az említett két jogszabály megszületéséhez vezető hosszú történeti út legfontosabb lépéseit és vitás kérdéseit. Magyarázatot igyekszik találni arra, hogy milyen alapvető motivációk, az európai vállalathoz fűzött milyen várakozások tartották mozgásban és napirenden ezt a folyamatot. Végül rövid értékelést próbálunk megfogalmazni arról, hogy vajon milyen mértékben képes jelenleg beteljesíteni e vállalati kategória a hozzá kapcsolódó elvárásokat.

A dolgozat azt a célt tűzi ki, hogy röviden bemutassa az európai vállalat fogalmát a létrejöttét magyarázó gazdasági és szabályozási törekvések tükrében. Arra keresünk választ, hogy milyen tényezők eredményezték e forma kialakulását és tartják indokoltnak a létét. A tanulmány áttekinti az említett két jogszabály megszületéséhez vezető hosszú történeti út legfontosabb lépéseit és vitás kérdéseit. Magyarázatot igyekszik találni arra, hogy milyen alapvető motivációk, az európai vállalathoz fűzött milyen várakozások tartották mozgásban és napirenden ezt a folyamatot. Végül rövid értékelést próbálunk megfogalmazni arról, hogy vajon milyen mértékben képes jelenleg beteljesíteni e vállalati kategória a hozzá kapcsolódó elvárásokat.

### Az európai vállalat és megjelenésének okai

A Societas Europaea olyan nyilvánosan működő európai részvénytársaság, amely működésének bizonyos előírásait, valójában inkább alapításának fő szabályait, a nemzetek feletti jellegű közösségi jog hatálya alá helyezi, kivonva az e meghatározott területek szabá-

lyozását a nemzeti hatáskör alól, az egyébként igen változatos nemzeti szabályok hatásköréből. A Societas Europaea választható, nem kötelező, a nemzeti szintű vállalati szabályozás alternatívájaként kínálkozó forma, elsősorban olyan uniós cégek számára, amelyek a tevékenységüket nem lokálisan, szűk regionális keretek között, hanem közösségi vagy azon túlmutató lépésekben szervezik.

Ez a forma lehetővé teszi, hogy az Európai Unió több tagállamában jelen lévő vállalatcsoportok csökkenésük vagy elkerüljék a leányvállalataik, fiókjaik, részlegeik működését befolyásoló tagállami előírások sokszínűségéből fakadó korlátokat és költségeket. Az így létrejövő cég – ha nem is teljes egészében, de jelentős mértékben – a közösségi jog alapján létrehozott, szupranacionális vállalattá válik, ami megnövelt mozgásteret, autonómiát kölcsönöz számára a tagállamok nemzeti joga alapján működő multinacionális formához képest. A megnövelt mozgástérnek köszönhetően az ilyen cégek uniós szinten optimalizálhatják tagállami határokon átívelő üzleti tevékenységüket és a vállalati felépítésüket. Ez lehetővé teszi az egységes belső piac kínálta elméleti előnyök gyakorlati haszonra váltását.

Joggal merülhet fel a kérdés, hogy mennyiben jelent az európai vállalat olyan vonzó többletlehetőséget a kizárólag a nemzeti szabályozásnak alárendelt, akár multinacionális, de mégis „hagyományos” vállalati formához képest. Miért érthette meg több évtizeden keresztül erőfeszítéseket tenni a Societas Europaea érdekében?

A válasz több tekintetben is az európai integráció eddigi vívmányainak felemáságában, különösen az egységes piac bizonyos területeken korlátozott megvalósulásában keresendő. Tekintsünk át az ebből fakadó néhány problémát részletesebben is.

Az egységes piac elméletileg egységes, vagy legalábbis egymással nem élesen konfrontálódó elvek és szabályok szerint működő gazdasági teret volt hivatott teremteni. Ez bizonyos területeken nagyjából meg is valósult, a vállalatok működését alapvetően befolyásoló néhány szegmensben azonban – a tagállami sajátosságok fennmaradása folytán, és az ezekhez kapcsolódó tagállami érdekviszonyok miatt – nem teljesen sikerült egységes gazdasági és szabályozási térré formálni a közösségi piacot.

A vállalati törvények terén az Európai Unióban két alapvető megközelítés körvonalazódott az elmúlt évtizedekben. Az egyik megközelítés lényege, hogy mély harmonizációt indítsanak el a tagállamok nemzeti jogszabályai között. Ez a folyamat hozott bizonyos eredményeket, de harminc-nyolcvan évre visszatekintve ezek az erőfeszítések erősen korlátozott sikernek értékelhetők. A tagállamok nem lelkesedtek azért,

hogy a náluk működő cégekre idegen hagyományokon alapuló vállalatirányítási és szabályozási rendszert erőltessenek, ami a harmonizációs megközelítés következménye lett volna. Bebizonyosodott, hogy nehéz harmonizálni a nemzeti jogi és gazdasági hagyományokban gyökerező eltérő szabályozási rendszereket, különösen olyan területeken, mint a vállalati szervezet, az adózás, a munkavállalói részvétel és beleszólás stb. A nemzeti attitűdök lényegében legyűrték a harmonizációs törekvéseket.

A másik megfigyelhető megközelítés azt szorgalmazta, hogy közösségi szinten jöjjön létre a vállalati törvénykezés magját alkotó uniós szabályegyesítés, ami együtt tud élni a tagállamok egyéni vállalati törvényrendszerével. Ebben a helyzetben a cégeknek választási lehetőségük adódna, hogy egészében a közösségi, vagy kizárólag a nemzeti szabályozási keretek között tevékenykedjenek. Ez a megközelítés sem hozott azonban lényegesen nagyobb előrelépést az elsőhöz képest. A cégek attól tartottak, hogy az egységes közösségi keretek, amit a második megközelítés vont volna maga után, nem bizonyulnak hozzáilleszhetőnek a saját vállalati hagyományaikhoz, amely versenyhátrányba hozza a hazai cégeket más tagállamok vállalataihoz képest.

Érdekes megfigyelni, miként „hadakozott”, esetenként keveredett egymással az előbb említett két elképzelés az idők folyamán.

A második típusú, egy radikálisnak mondható egységesítő álláspont tükröződött az európai részvénytársasággal kapcsolatos kezdeti, az 1960-as években megfogalmazódó tervekben, elsősorban az Európai Bizottság javaslataiban. Az Európai Bizottság abban a „közösségi eufóriával” jellemezhető időszakban azt a nagyon ambiciózus víziót dolgozta ki, amely szerint a közösségben létrejönne egy szupranacionális, a tagállamok nemzeti jogrendjeitől minden tekintetben független vállalati forma, amely egy mindenre kiterjedő közösségi vállalati törvénykezés keretei között működhetne. Hosszú és terméketlen viták után vált nyilvánvalóvá, hogy egy ilyen konstrukció nem reális és kivitelezhetetlen. A Societas Europaea mostani formájában meglehetősen távol áll attól az európai vállalattól, amely e formáció ötletének felmerülésekor körvonalazódott.

Az 1990-es évtizedben az elsőként említett, a harmonizáció következetes végigvitelén alapuló megközelítés nyert teret. Ez egyrészt az egységes piac tervéhez kapcsolódó harmonizációs logika felerősödésével függ össze. Másrészt ezekre az évekre vált uralkodóvá, sőt „divatosná” a szubszidiaritás gondolata és eszménye, amely számos területen óhatatlanul felvetette a közösségi és tagállami jogkörök közötti viszony kérdését,

esetleg annak átgondolását is. Megerősödtek a kételyek, hogy van-e, és milyen keretek között van létjogosultsága a közösségi fellépésnek a vállalati törvénykezés területén. A közösségi szabályozás és a harmonizáció melletti érvelés, elsősorban megint az Európai Bizottság részéről, azon alapult, hogy az integrált egységes piacon célszerű bizonyos közös szabályok érvényesítése, másrészt az egységes piacon fennmaradó jogi akadályok leküzdése érdekében szükséges a megerősített harmonizáció. Ennek az évtizednek a vitái azt bizonyították be, hogy a vállalati szabályozás harmonizáción alapuló megközelítésének következetes megvalósítását sem készek elfogadni a tagállamok, mégpedig valószínűleg e joganyag szerteágazó, nem harmonizált területekhez is kapcsolódó jellege miatt.

Az európai vállalat kidolgozott szabályozása sajátos kompromisszumos megoldást kínál, habár inkább a második megközelítés, a részlegesen egységes szabályok irányában megtett első, korlátozott lépésnek tekinthető.<sup>3</sup> Miközben egységes szabályokat állapít meg az európai vállalatra, ezek a szabályok közel sem fogják át a vállalatok teljes tevékenységét, a meglévő „lyukakat” a Societas Europaea bejegyzése szerinti tagállam jogszabályai tölthetik ki, egyes területeken pedig annak a tagállamnak a szabályai, ahol a vállalatcsoport tagjai működnek.

Sajátos nehézséget vetett fel az uniós országok vállalati jogában a bejegyzés és az áttelepülés problémája, vagyis leegyszerűsítve az, hogy honnan származónak, milyen „nemzetiségűnek” kell tekinteni egy vállalatot. Ennek a kérdésnek két vetülete van. Az egyik a letelepedés szabályozásának sajátosságaihoz kapcsolódik. A Római Szerződés a természetes személyek letelepedését közösségi szinten és egyértelműen szabályozza. A természetes személy egyik országból egy másik tagállamba történő áttelepülése az említett szerződésből fakadó közösségi szinten garantált szabadság. A letelepedés és a tagállamok közötti áttelepülés szabadsága és zökkenőmentessége a jogi személyek esetében legalább ennyire jelentős, hiszen egy cég számára életbevágó, miként képes nemzeti határokon átnyúló üzleti tevékenységet folytatni, mennyire tud rugalmasan mozogni az Európai Unió piacán. A természetes személyekkel ellentétben azonban a jogi személyek bejegyzett központjának áthelyezése a nemzeti jogrendek keretében szabályozódik. Mint korábban említettük, az ebben irányadó tagállami szabályok közel sem harmonizáltak, sokszínűségük rendkívül megnehezíti az áttelepülést.

Azonkívül, hogy a jogi személyek áttelepülését a tagállamok szintjén szabályozzák az Európai Unióban, a dolgot bonyolítja, hogy ezek a tagállamok a vállalatok származására nézve két eltérő doktrínát alkal-

maznak, ezért a több országban is működő vállalatok eltérő megközelítéssel találkoznak. Az egyik iskola képviselői, ide tartozik például az Egyesült Királyság és Dánia, az úgynevezett bejegyzés elvét (incorporation doctrine) alkalmazzák egy vállalat származására nézve. E gyakorlat értelmében a vállalat működésére irányadó jog azon országnak a joga, ahol a céget bejegyezték. Más országok ugyanebben a helyzetben az úgynevezett tényleges székhely elvét (the real seat theory) alkalmazzák. Ezek általában a kontinentális országok. Ennek az elméletnek az értelmében a vállalat működésére annak az országnak a szabályai érvényesek, ahol a cég irányítóközpontja, illetve a központi ügyintézés (head office) van.<sup>4</sup>

Ezeket a szabályozásbeli eltéréseket az európai vállalat nagyrészt képes kiküszöbölni. Azáltal, hogy a Societas Europaea esetében a bejegyzett székhely országának a joga érvényesül, az európai vállalat kiszabadul e két említett eltérő megközelítés fogságából, egyértelműbb alapokra helyeződik az alkalmazni szükséges jogrend kérdése. Az említett tanácsi rendelet egyértelműen kimondja, hogy a Societas Europaea alapításakor a székhelyelv érvényesül, és ezt a vállalatot minden uniós tagállamban úgy kell tekinteni, mintha a székhelye szerinti tagállam joga szerint alapított, nyilvánosan működő részvénytársaság lenne. Az európai vállalat alapítására vonatkozó meghatározó szabályokat a tanácsi rendelet rögzíti, kiegészítve a székhely szerinti tagállami rendelkezésekkel. Ezzel párhuzamosan az áttelepülés szabályozása is kikerül a nemzeti jogrendek keretéből, és közösségi szinten határozódik meg.

A vállalati működést befolyásoló következő területen, a szervezeti felépítésben, is tetten érhető a nyilvános részvénytársaságokra vonatkozó nemzeti szabályozás gazdasági és jogi hagyományokra visszavezethető eltérése, a harmonizáció hiánya. A részvénytársaság legfőbb irányító szerve a részvényesek közgyűlése, a további szervezeti egységek felállítása azonban annak a függvényében alakulhat, hogy egy tagállam hagyományokon alapuló előírásai mit tesznek szükségessé. Az uniós tagállamok körében két eltérő típusú irányítási szervezeti felépítés fordul elő.<sup>5</sup>

Az egyik az úgynevezett egyszintű vagy monista rendszer (one-tier system), a másik a kétszintű vagy dualista rendszer (two-tier system). Az elsőt az angol-szász hagyományokat követő országok – például az Egyesült Királyság és Írország – alkalmazzák, a másodikat a kontinentális jogból kiinduló államok, például Németország, Ausztria, Hollandia és Olaszország, de ide tartozik Magyarország is. Az egyszintű rendszerben az operatív irányítást egyedül az igazgatótanács (administrative board) végzi. A kétszintű rendszerben

a cégvezetés az irányító szerv feladata, ezt pedig a felügyeleti szerv (supervisory board) felügyeli, amely nem vesz részt a részvénytársaság irányításában. Anélkül, hogy e rendszerek jogi és működésbeli részleteibe belemennénk, csak annak illusztrálásaként említettük, hogy amennyiben egy vállalat áthelyezi székhelyét egy másik tagállamba, ahol eltérő irányítási struktúra érvényesül, szembe kell néznie a hagyományaiba és szerkezetébe nem illeszkedő előírásokkal. Mindez alapvetően megnehezíti mozgékonyágát, a tagállamok közötti mozgásból fakadó előnyök kihasználását az egységes piac keretei között is. Így nagyfokú merevség érvényesül az adott vállalat számára, ami akadályozza az üzleti tevékenység optimalizálását.

Az egységes piacból adódó előnyök tényleges kihasználásához célszerű oldani vagy akár megszüntetni ezt a merevséget. A Societas Europaea alkalmas megoldásként kínálkozik erre, mivel a közösségi szabályozás a tanácsi rendeletben e vállalatot kivonja a nemzeti szabályok keretei közül, és lehetővé teszi, hogy a részvényesek – függetlenül a bejegyzés szerinti ország előírásaitól – maguk válasszák meg a vállalati irányítás struktúráját. Ezáltal megszabadulnak a belső irányítás költséges és sokszor nehézkes átalakításának kényszerétől.

Az Európai Unióban az utóbbi néhány évben napirenden és kialakulóban vannak a vállalatokat érintő szabályozás átalakítására, modernizálására irányuló törekvések. Az Európai Bizottság megfogalmazta a változások alapvető irányait és motiváló tényezőit. Ezek között első helyen az egységes piac elvi adottságainak gyakorlati kihasználása szerepel. Olyan jogi mechanizmusok kialakítására törekszik a bizottság a tagállamokkal folytatott vitákban, amelyek elősegítik a letelepedés és a határokon átnyúló tevékenység erősítését, az uniós cégek határok feletti mozgékonyágát. Ehhez a célhoz szorosan kapcsolódik a tőkepiacok szorosabb integrálása, amely aktivizálhatja e piacok szereplőit, a lehetőségekhez és a szándékokhoz igazodó egyszerűsítésekhez, és talán az eddigieknél nagyobb egységesítéshez vezethet, a társaságok részére koherensebb, dinamikusabb, és az igényeknek jobban megfelelő közösségi jogi kereteket eredményezhet.

E folyamatra hatással van az Európai Unió kibővülése is. Az új tagállamok belépése növelte, illetve növeli a vállalatokra vonatkozó szabályozás sokszínűségét. A bővítés tovább erősíti a közösségen belüli vállalati tevékenység jogbiztonsága iránti igényt, a vállalati jogokra vonatkozó *acquis communautaire* modernizálása elősegítheti az új tagállamok korszerű és versenyképes piaczgazdaságokként való betagozódását az egységes piacba.

A gazdasági élet szereplőiben az utóbbi évek eseményei kapcsán felerősödött az igény a vállalati tevékeny-

ség és a tőkepiac jogbiztonsága, a nyilvánosan működő vállalatok áttekinthetősége, másképpen fogalmazva erősebb közösségi fegyelem érvényesítése iránt.

Ezekbe a törekvésekbe logikusan és célszerűen illeszkedik az európai vállalat koncepciójának szabályokba foglalása. A vállalati joganyag megújításának egyik kezdeti, részleges lépését jelentheti tehát a Societas Europaea, amely kompromisszumaival együtt is képes választ adni az egységes piac kihívásainak egy részére. Ez alapvetően hozzájárult e vállalati konstrukció létrejöttéhez.

## A Societas Europaea kialakulásának folyamata

Az európai integráció kialakulása és előrehaladása folyamatosan napirenden tartotta a kereskedelem, a tőkeáramlás, a szolgáltatások nyújtásának szabadságát, valamint a fokozatosan egységesülő közösségi gazdasági tér keretei között megvalósítható üzleti tevékenység szabadságát elősegítő intézkedéseket. Ebbe az integrációs folyamatba illeszkedik az európai vállalat kialakításnak hosszú története az ötlet megszületésétől a jogszabályi háttér megteremtéséig.<sup>6</sup>

Az európai vállalat ötlete szinte egyidősnek mondható magával az Európai Gazdasági Közösséggel. Először 1959-ben merült fel a francia közjegyzők egyik kongresszusán. Az ilyen vállalati forma kialakítását felkarolta a szakma nagy tekintélyének számító Sanders professzor, és az ötlet elkezdett terjedni az akadémiai, vállalkozói körökben, de reagálásra készítette a Közösséget is. Néhány év elteltével, 1966-ban az Európai Bizottság első intézményes lépésként kiadott egy memorandumot az európai kereskedelmi vállalat megalapításáról. Ezzel egyidejűleg Sanders professzor vezetésével szakértői csoport alakult, hogy megvizsgálja egy, a tagállamok összességében azonos jogi alapon működtetett vállalat potenciális előnyeit. A munkacsoport a lehetséges előnyök mellett kénytelen volt szembesülni azokkal a nehézségekkel és azonosítani azokat, amelyek kiküszöbölését célozták a következő évek erőfeszítései.

A gondolat azonban már akkora teret kapott, hogy a nehézségekre hivatkozva nem lehetett félretenni az ötletet. Beindult a közösségi mechanizmus, amelynek eredményeként az Európai Bizottság 1970-ben kiadott egy előzetes rendeletjavaslatot, amelyet két évre rá elfogadott a Gazdasági és Szociális Bizottság és kisebb, a munkavállalókat érintő kiegészítésekkel egyetértett a javaslattal az Európai Parlament is. Ezek után 1975-ben az Európai Bizottság letette az asztalra az egységes, nemzetek feletti szabályozásra irányuló, az előző fejezetben egységesítő megközelítésként bemutatott

szemléletet tükröző rendeletjavaslatát. A tagállamok azonban nem tudtak konszenzusra jutni, mégpedig alapvetően a nemzetek feletti szabályozással szembeni, ugyancsak az előző fejezetben említett tartózkodó és ellenérzésekkel teli magatartásuk miatt. Ennek következtében a folyamat megtorpan, a javaslat hosszú időre lekerült a napirendről.

Az Európai Bizottság csak bő egy évtized elteltével tért vissza erre a kérdésre, amikor 1988-ban egy memorandumban felhívta a tagállamokat az álláspontok újrafogalmazására és új javaslatok megtételére. A problémák megoldására irányuló közösségi, pontosabban bizottsági aktivitás megélénkülése szorosan összefügg az ebben az időszakban a figyelem középpontjában lévő egységes belső piaci programmal. Az egységes piac kialakulásának folyamata ugyanis beleütközött a határokon átnyúló gazdasági tevékenységet akadályozó vállalati jogi elégtelenségekbe, a nemzeti szabályok dominanciájából adódó ellentmondásokba, az áttekinthetetlen szabályozási háttérbe. A bizottsági memorandum kitért a megelőző évtizedben már egyik problémaként körvonalazódó kérdés, a munkavállalói részvétel megoldásának szükségességére is. Ez utóbbit nem csupán a szociális jogok körébe tartozó, hanem a vállalati működés lényegét jelentő kérdésként fogta fel.

A tagállamok többsége egyetértett az európai vállalat gondolatának felélesztésével, habár a munkavállalói részvétel szabályozása néhányuk esetében (például az Egyesült Királyság részéről) ellenállásba ütközött.

A viták eredményeként az Európai Bizottság 1989-ben egy új rendelettervezetet dolgozott ki a tanács számára. Ennek újdonsága az volt, hogy a bizottság a munkavállalói részvétel ügyét kivette a tervezett rendelet magját alkotó szabályozás köréből, és egy önálló kiegészítő irányelvben fogalmazta meg. Azt azonban hangsúlyozta, hogy az irányelv a rendelet leválaszthatatlan és érdemi kiegészítője. A bizottság tervezetének és a rendelet-irányelv kettősségén alapuló javaslatnak a végiggondolására a tagállamoknak megint csak viszonylag hosszabb időre volt szükségük. A közösségi intézmények és a tagállamok együttműködésének eredményeként a tervezetet újrafogalmazták, és 1992-ben bocsátották az új szövegét a tanács elé. Az 1992-es szöveg kitér, és rugalmas megoldást helyez kilátásba az előző fejezetben említett, a vállalatirányítási struktúrára vonatkozó problémára, azzal, hogy választási lehetőséget hagy az úgynevezett egyszintű és a kétszintű vállalati szerkezet között.

A tagállamok egymás közötti, valamint az Európai Bizottság rendelettervezetével szembeni véleménykülönbségei néhány évre újból lefékeztek a folyamatot. Ez a szünet 1996-ig tartott, amikor az Európai Bizott-

ság egy kompromisszumos javaslatot fogalmazott meg. Ennek a lényege és a korábbi tervezetekhez viszonyított újdonsága abban állt, hogy érzékelve a tagállamok bizonyos kérdések nemzetek feletti szabályozásával kapcsolatos ellenállását, a vitás és belátható időn belül megoldást nem kínáló területek szabályozását (például adózási ügyek, a számviteli rendszerek, a fizetésképtelenség kérdése stb.) a tagállamok nemzeti jogkörében hagyta, sőt kifejezetten hivatkozott a nemzeti szabályok érvényesítésére ezeken a területeken. Habár ez a megoldás szinte áttörésnek érzékelhető a korábbi bizottsági javaslatokhoz képest, mégsem kapta meg a szükséges tagállami támogatást. Ugyanakkor ebben az időben a tagállamokban a korábbihoz képest megerősödött a meggyőződés, hogy az európai vállalat ügyét belátható időn belül célszerű lesz megoldani. A vállalati tevékenység uniós szintű kiterjesztését nehezítő akadályok ugyanis pénzben kifejezhető jelentős kárt okoztak. Ebben az időben látott napvilágot egy szakértői csoport értékelése, amely kimutatta, hogy e vállalati formáció hiánya az egységes piacon évente harmincmilliárd ecu veszteséget okoz az uniós üzleti szférának.<sup>7</sup>

Valószínűleg nem utolsósorban a gazdasági kényszerek felismerése vezetett oda, hogy a jogalkotás az Európai Bizottság 1996. évi rendelettervezetéből kiindulva megélénkült, és kisebb megtorpanásokkal ugyan, de folytatódott. Felállt egy újabb szakértői csoport, az úgynevezett Davignon-csoport, amelyet azzal a feladattal bíztak meg, hogy a még meglévő nézeteltérések között megtalálja a kompromisszumot. Ezekben az években, 1997 és 1999 között, egyrészt arról folyt a vita, milyen konkrét módokon és milyen technikákkal rendezzék a munkavállalói részvétel „örökzöld” problémáját, milyen intézményes keretek között folytatódják a vállalatirányítás és a munkavállalók képviselote közötti egyeztetés, miként lesz összeilleszthető a Societas Europaea által alkalmazott formula a munkavállalók jogait szabályozó uniós jogrenddel. Másrészt megoldást kellett találni a még nyitott kérdésekben, amelyek az európai vállalat megalakításának módozatait érintették, valamint ahhoz kapcsolódtak, hogyan szabályozzák a bejegyzett székhely és a központi ügyintézés (head office) esetleges földrajzi eltérését. Ez utóbbi kérdésben az a döntés született, hogy mindkettőnek ugyanabban a tagállamban kell elhelyezkednie. Harmadrészt, vitatott kérdésként szerepelt továbbra is, hogy miként legyenek hivatkozhatóak a nemzeti jogrendek abban az esetben, ha a közösségi rendelet nem szabályoz egy-egy területet, vagy kifejezetten a nemzeti joghoz irányít.

A Davignon-csoport jelentésére támaszkodva, az egymást követő soros elnökségek közvetítő munkájának köszönhetően, 1998 és 1999 között a Societas

Europaea-t létrehozó alaprendelet körébe tartozó szabályozás körül lényegében teljes egyetértés alakult ki, egyedül Spanyolország fejezte ki különállását. Nehezebben alakult a rendelethez kapcsolódó, a munkavállalói részvételtől szóló irányelv sorsa. Végül egy kompromisszumos, legyengítettnek is nevezhető, a tagállamok álláspontjának és rendszereinek eltérései alapján megengedőbb, a tagállamok számára nagyobb mozgásteret biztosító szöveget kapott az irányelv.

Ezzel nagyrészt elhárultak a szabályozás tartalmi elemeivel összefüggő akadályok, miután mind a tizenöt tagállam, Spanyolországot is beleértve, késznek mutatkozott mind a rendelet, mind a kapcsolódó irányelv elfogadására. Az Európai Tanács nizzai csúcsertekezletén, 2000 decemberében, megszületett a politikai megállapodás is. Ennek köszönhetően a szükséges közösségi intézményi eljárások után, 2001-ben, megszületett a Societas Europaea két pilléren nyugvó jogi alapja.

A rendelet és az irányelv kiadását követően a tagállamok feladata maradt a végrehajtást szolgáló nemzeti jogi háttér kialakítása, hiszen a közösségi szabályozás korábban ismertett sajátos jellegéből és hatóköréből következően ebben a nemzeti hatáskör érvényesítésére is szükség van. Ez a közvetlenül alkalmazandó rendelet végrehajtási szabályaira is érvényes. Ebben a folyamatban már a 2004. május elsején teljes jogú taggá vált országok is részt vettek. Meg kell említeni, hogy a vállalati működés szabályozása szorosan kapcsolódik az egységes piac elveihez és szabályrendszeréhez, ezért a Societas Europaea alapításának lehetősége az Európai Gazdasági Tér (EGT) Európai Unión kívüli résztvevőire is vonatkozik.

Az európai vállalat alapítására és működésére vonatkozó tanácsi rendelet 2004. október 8-án lépett hatályba. Az azóta eltelt időszakban az unió és az Európai Gazdasági Tér országainak többsége átvette a Societas Europaea szabályozását. A rendelkezésre álló információk alapján 2006 őszéig ebbe a csoportba került Ausztria, Belgium, Csehország, Dánia, Németország, Észtország, Finnország, Franciaország, Magyarország, Lettország, Litvánia, Hollandia, Lengyelország, Portugália, Svédország, Szlovákia, Szlovénia, az Egyesült Királyság, valamint az EGT három Európai Unión kívüli országa. Egyelőre nem fejeződött be a közösségi szabályozás nemzeti jogrendbe való beillesztése (a legújabb rendelkezésre álló adatok szerint) Cipruson, Görögországban, Spanyolországban, Máltán, Olaszországban, Luxemburgban és Írországban.<sup>8</sup>

Az ebben a fejezetben leírtakat összefoglalva megállapítható, hogy rendkívül rögzös, ellentmondásos és igen hosszú út vezetett az európai vállalat létrejöttéhez. Az elmondottak alapján ennek magyarázata egyrészt abban

rejlik, hogy nem lehetett ezt a szabályozást kizárólag közvetlenül alkalmazandó rendelet formájában meghozni, ennek felismerése, mint láttuk, meglehetősen későn született meg. A rendelet olyan tartalmi elemeiről is nehézkesnek bizonyult a kompromisszumra, „közös nevezőre” jutás, amelyek minden tagállam számára elfogadható módon illeszkednek vállalati jogi hagyományaikhoz. Hatványozottan igaz ez a megállapítás az irányelv tartalmi elemeit jelentő, szintén rendkívül érzékeny kérdésekre, amelyek a munkavállalói részvétel szabályozásával függnek össze. A tagállamok nagyon éberek voltak abban a tekintetben, hogy a közösségi szabályozás ne válhasson a nemzeti szabályozás megkerülését szolgáló eszközzé, ahol pedig megengedőbben, lazábban kezelik ezt a szisztémát, igyekeztek kizárni a szigorúbb szabályok „becsempészését” a nemzeti jogrendbe és hagyományokba. Végül magas szintű politikai egyetértésre is szükség volt, amit csak az Európai Tanács nizzai csúcsertekezletén sikerült elérni.

Joggal tehető fel a kérdés, hogy ha ilyen nehezen és lassan született meg a Societas Europaea, milyen mozgatórugók, motivációk játszottak szerepet ebben a folyamatban. Milyen remények és elvárások készítették a közösségi intézményeket, a tagállamokat és az üzleti szférát, hogy hosszú évtizedeken keresztül se hagyják veszni az ügyet, és próbálják – ha komoly kompromisszumok árán is – áthidalni a nehézségeket.

### A Societas Europaea kialakítása mögött meghúzódó motivációk

Ebben a fejezetben – a teljesség igénye nélkül – áttekintjük azokat a nyilvánvaló vagy rejtettebb motivációkat, amelyek az ilyen típusú vállalati forma szükségességét hangoztató érvelések mögött meghúzódottak az elmúlt években, illetve jelenleg is motiváló tényezőként hatnak az európai vállalat létrehozásában.

#### Az egységes szabályok

A korábbiakban több szempontból is próbáltuk megvilágítani a vállalati működést befolyásoló szabályok nemzetek feletti egységesítésével vagy harmonizációjával összefüggő érdekellentéteket, tagállami tartózkodást. A piaci integrációból, az egységes piac tagadhatatlan kiteljesedéséből természetesen nem következik automatikusan az, hogy csak az európai vállalat formája lehet adekvát az Európai Unió piacán. Az azonban nyilvánvaló, hogy az integráció logikus következménye és jogos igénye, hogy azon cégek számára, amelyek a tagállamok határain átnyúló üzleti tevékenységet végeznek – és a piaci integrációnak köszönhetően ez óhatatlanul természetes jelenséggé válik

– teremtődjék meg annak a lehetősége, hogy megmeneküljenek a sokszínű, tagállamonként eltérő szabályozás terhétől. Az európai vállalat egységes, és főleg egyetlen, szabályegyüttes alkalmazásának lehetőségét nyújtja a cégek több tagállamban tevékenykedő vállalatrészei számára, ha nem is a cég működésének minden területére érvényes módon, de az alapvető feltételek esetében, mint például az alapítás, irányítási struktúra stb. tekintetében mindenképpen. Ez tagadhatatlanul egyszerűbbé teszi a cégek életét. Még akkor is, ha a szabályozás nem olyan mértékben vonja ki a nemzeti jog hatálya alól az ilyen cégeket, mint ahogy az európai vállalat ötletének megszületésekor ezt vizionálták – elsősorban az Európai Bizottság.

### **Költségtakarékosság**

Az európai vállalat formája a szabályok jelentős részének egyszerűsítése okán a működési költségek csökkenéséhez vezet. Egy olyan vállalat esetében, amelynek Európa-szerte tevékenykednek leányvállalatai, minden esetben szükséges volt a tagállami szabályoknak megfelelő párhuzamos részlegeket, struktúrákat fenntartania a vállalatcsoporton belül. Az egységes vállalati struktúra alkalmazása jelentős mértékben csökkentheti az adminisztratív, jogi és egyéb működési terheket. Ezáltal olyan pénzügyi költségek viselésétől szabadulnak meg, amelyek általában nem sújtják a nemzetközi, vagy kizárólag egyetlen tagállamban működő versenytársait. A Ciampi-bizottság néhány évvel ezelőtti, már korábban is említett becslése szerint e megtakarítás nagysága évente több tízmilliárd euróra rúg.<sup>9</sup>

### **Szervezeti rugalmasság**

A meghatározó mértékben egységes szabályozási környezet azt is jelenti az európai vállalat számára, hogy megszűnik az eltérő vállalat-szervezeti előírásokhoz és hagyományokhoz való alkalmazkodás kényszere. A Societas Europaea a saját döntése folytán választhatja a tagállamokban meghonosodott egyszintű vagy kétszintű szervezeti struktúra bármelyikét, a saját hagyományaihoz, érdekeihez és a vállalati optimumához igazodva. Nincs rákényszerülve, hogy saját szervezetén belül kombinálja a kétféle struktúrát és az azzal összefüggő irányítási kultúrát. Ez különösen azon vállalatok életét könnyíti meg, amelyek leányvállalatai eltérő szisztémát alkalmazó tagállamokban honosak. Az irányítási struktúra hatékonysága és a vállalat kultúrájához igazodó volta nyilvánvalóan a versenyképességét is meghatározó elem.

Az elmondottakkal kapcsolatban két lehetséges tolvagyűrűző hatás is körvonalazódik abból, hogy az egyik típusú rendszert alkalmazó országban megjelenik a má-

sik típus szerint működő gazdasági társaság. Az egyik, hogy a jövőben nem zárható ki egyfajta konvergencia a két rendszer között. A másik, hogy egyre inkább elmosódhat a két rendszer közötti merev elkülönültség. Már ma is van néhány, ha nem is sok tagállam, ahol mindkét rendszer szerint működhetnek társaságok, és nem csupán európai vállalat formájában. Ezt a spanyol, a francia és a portugál jogrend is lehetővé teszi. A Societas Europaea-nek az osztrák jogrendbe való beágyazása során ott is felmerült a gondolat, hogy nemcsak az európai vállalat számára nyitják meg az irányítási struktúra szabad megválasztásának lehetőségét.<sup>10</sup>

### **A határokon keresztül mozgó szabadsága**

Az európai vállalat megalakításához fűződő motívációk körében az elmúlt években mindig az egyik leg hangsúlyosabb volt, hogy ez a vállalati forma megkönnyíti a tagállamok közötti mozgást, áttelepülést. Abban az esetben, ha egy cég úgy dönt, hogy kivonul az egyik tagállamból, és a székhelyét áthelyezi egy másikba, egy hosszadalmas és költséges eljárás kell végigmennie, fel kell számolnia a céget az eredeti országban, és új vállalatot kell alapítani a választott másik tagállamban. A Societas Europaea ezt a problémás folyamatot kiküszöböli, és reálisan kihasználható egységes gazdasági térséggé változtatja az Európai Uniót a stratégiájukat a közösségi térben megvalósító vállalatok számára. A társaságok mozgási lehetőségének jelentős kiterjedése az európai vállalat mellett szóló egyik legnyomóbb érv ma is.<sup>11</sup>

E lehetőségnek lehet olyan hatása, hogy a vállalatok hirtelen és gyorsan elkezdjenek mozogni a tagállamok között, ahogy éppen kedvezőbbnek ítélik meg egyik vagy másik ország vállalati jogi környezetét. Több spekuláció is született e „vándorlás” várható mértékéről. Eddig masszív mozgás nem volt tapasztalható, de a jövőben nem zárható ki, hogy a multinacionális vállalatok egy része igyekszik majd kihasználni ezt a lehetőséget. Érdekes hírként szerepelt, hogy a Societas Europaea szabályainak hatályba lépésével szinte egyidejűleg a General Motors fontolóra vette európai székhelyének áthelyezését Svájc-ból Belgiumba és SE-ként való bejegyzését.<sup>12</sup>

### **A határon átnyúló egyesülés**

A határokon keresztül történő egyesülés (cross-border merger) a Societas Europaea alapításának egyik módja. Az európai vállalat megjelenése előtt a tagállamok cégeinek nem volt meg a lehetősége a közvetlen egyesülésre egy másik tagállam cégével. A Societas Europaea kínálta egyik fontos lehetőség, hogy ezt a formát választó cégek ezt a tranzakciót nehézségek nélkül

megtehetik. Ez az előny azonban relativizálódott azáltal, hogy az Európai Unióban 2005-ben megszületett a Tizedik Vállalati Jogi Irányelv, amely kiküszöbölte a egyesülés korábbi merevebb szabályozásának hátrányait. Az említett irányelv azonban várhatóan csak 2007 végén léphet hatályba, addig viszont az ilyen tranzakciókhoz egyedül az európai vállalat formulája szolgál jogi alapul. Egyébként a vállalati irányelv szövege nagyban támaszkodik az európai vállalatról szóló rendeletre.

### **Európai arculat**

A Societas Europaea formát választó cégek megnevezésükben is viselik a SE megjelölést, ami önmagában is azt képes sugallni, hogy nem egy „egyszerű” multinacionális vállalatról van szó, nem is az egyikről a sok-sok ezer, tagállamokszerte működő cégből. A megjelölésnek és az elnevezésnek tehát van egy pótlólagos üzenete, nevezetesen, hogy a szóban forgó cég valami más kategóriát, esetleg minőséget jelent, talán a nemzeti jogrendektől való függetlenségük folytán a relatíve nagyobb tevékenységi szabadság is társítható hozzá. A cég megnevezése reklámértékűen utal arra, hogy tevékenysége kontinentális léptékű, bizonyos nagyságot és erőt sugallhat. Emellett egyfajta identitás-jelölésnek is felfogható. Tegyük hozzá azért az igazság kedvéért, hogy mindez csak abban a mértékben érvényesülhet, amennyire az emberekben az „európai” kifejezés és a vállalat szabadsága pozitív értékítéletet vált ki. Ha azonban ez így van, a Societas Europaea fogadtatása egy-egy tagállamban kedvezőbb lehet, mintha egy vagy több másik tagállam vállalatáról lenne szó. Ezzel hozzájárulhat az államok közötti pszichológiai korlátok leépítéséhez.

A Societas Europaea e tulajdonsága és üzenete ugyan lehetett mozgósítóerő azok számára, akik az ilyen vállalati forma megteremtéséért tevékenykedtek, automatikusan azonban nem feltétlen jelent tényleges előnyt. A gyakorlat fogja megmutatni, hogy ez az inkább pszichológiai és optikai arculati elem konvertálható lesz-e gazdasági haszonra.

### **A befektetés biztonsága és a tőkebevonás**

Ez a motiváló tényező és előny az előzőhöz hasonlóan jelenleg még inkább csak spekulatív lehetőség. Elméletileg a nemzeti jogrenden felülemelkedő, semlegesebb jelleg nagyobb biztonságot nyújthat a tagállamok esetleges nemzeti protekcionista akcióikkal szemben, a nemzetek feletti jelleg csökkenti a szabályozás eltéréseiből fakadó bizonytalanságot.

Az európai vállalatról szóló viták során e forma mellett olyan érv is megfogalmazódott, hogy az ilyen

cégek tőkevonó képessége nagyobb lehet a hagyományos keretek között működő multinacionális vállalatokhoz képest. Ez a szempont legtöbbször az Európai Bizottság anyagaiban, vagy a közösségi elkötelezettségű tájékoztatókban fordult elő.<sup>13</sup> Az érvelés szerint az európai léptékű infrastrukturális beruházások, közlekedési és távközlési projektek finanszírozására az európai vállalat könnyebben vonhat be tőkét és vonzhat befektetőket, mint a nemzeti vállalatok. Ennek a szempontnak a gyakorlati beigazolódására egyelőre az eltelt idő még nem elegendő.

### **Adóügyek**

A Societas Europaea létrehozásának folyamán az ilyen vállalat adóztatásának mechanizmusa az egyik leginkább problematikus kérdés volt. Az Európai Bizottságnak az 1970-es évtizedben megfogalmazott első rendelettervezete meglehetősen kiterjedt adóügyi szabályozást tartalmazott. A tagállamok ellenállása folytán a bizottság 1989. évi javaslata lényegesen visszafogottabb ambíciók talaján az adóztatással kapcsolatban már csak egyetlen, a bejegyzett székhelyet érintő szabályt javasolt belevenni a rendeletbe. A rendelet végső formába öntését megelőző, az 1990-es évtized végén lefolytatott viták eredményeként ez az egyetlen rendelkezés is kikerült a szövegből, mivel a tagállamok ezt külön kívánták kezelni. A Societas Europaea rendelete tehát az adókra vonatkozó szabályok nélkül látott napvilágot, ezt a kérdést a nemzeti kompetenciák körébe helyezi.

A közös rendelkezések hiánya és a nemzeti adórendszerek jelentős eltérése azt eredményezi, hogy a tagállamok adószempontból nemzeti társaságként kezelik az európai vállalatot, következésképpen e vállalatcsoport tagjaira a megfelelő tagállam előírásai vonatkoznak. Mivel az Európai Unióban és az Európai Gazdasági Térből nincs tényleges adóharmonizáció, ez a helyzet a bonyolultságával és áttekinthetlenségével nem fejt ki attraktív erőt az európai vállalatok alapításához, sőt inkább akadályként, hátrányként szokták említeni.

Ez az anomália azonban a jövőben akár előnnyé is válhat. Megfigyelhető, hogy a tagállamok egy részében – például Belgiumban – körvonalazódnak olyan törekvések, amelyek nemzeti keretek között speciális adószabályok felállítását szorgalmazzák. Igaz, eddig ez még nem vált valósággá. Ha azonban megtörténne, hogy a tagállamok vagy egy részük adózási szempontból a Societas Europaea számára speciális szabályokat léptetnének életbe, például az ilyen vállalatok bejegyzett székhelyére, akkor az európai vállalat válogathatna székhelyének bejegyzésekor a legkedvezőbb feltételeket kínáló tagállamok között. Tudvalevőleg, az európai vállalat könnyen képes áthelyezni a székhelyét egy

másik országba, ezért gyorsan reagálhat a tagállamok SE-székhelyre vonatkozó adószabályainak változásaira és áttelepülhet oda, ahol számára legelőnyösebb. Ez egyfajta versenyt indíthat el a tagállamok között, ami – legalábbis a Societas Europaea szempontjából – előnyt jelenthet.<sup>14</sup>

## Összefoglalás

A Societas Europaea kialakulásának folyamata és jogszabályi alapjai a rendkívül divergens tagállami érdekek és vállalat szabályozási hagyományok összetett kompromisszuma. A jelenlegi európai vállalatok, az európai részvénytársaságok meglehetősen távol állnak attól a víziótól, amit a gondolat megszületésekor célul tűztek ki. Ennek ellenére ez a vállalati forma ténylegesen választható, gyakorlati gazdasági előnyöket is felmutatni képes alternatíva az európai dimenzióban gondolkodó és az egységes piacon tevékenykedő cégek számára. Végző soron az európai integráció mélyüléséhez, az európai szabályok közeledéséhez és bizonyos mértékű egységesüléséhez logikusan kapcsolódó, adekvát formula.

Hangsúlyozni szükséges emellett, hogy az európai részvénytársaság mint cégforma – és nem csak a kompromisszumai és tagadhatatlan hiányosságai miatt – önmagában nem mindenható garancia az európai vállalatok Európai Unión belüli és világgazdasági versenyben való sikeres szerepléséhez. Olyan szervezeti újítás, amely ebben a versenyben kitágítja az európai dimenziójú cégek mozgásterét, de e kereteket az integráció további mélyítésének és a cégeknek maguknak kell innovatív tartalommal megtölteniük.

Az európai vállalati jogban az európai részvénytársaság kialakítása bizonyos mértékben felerősítette az egységesítés logikáját, kikövezte az utat a nem részvénytársasági formában működő vállalatok, gazdasági egyesületek, társaságok, gazdasági szövetkezetek hasonló európai dimenziójához. Egyre erősebb a törekvés, hogy a Societas Europaea modelljéhez hasonló jogi kereteket teremtsenek a kis- és közepes vállalatok számára. Az úgynevezett European Private Company szükségessége több tagállam üzleti szférájának elképzeléseiben és az uniós szintű érdekképviseleti szervezetek javaslataiban is megjelent. Létjogosultsága abban áll, hogy e kisebb vállalatok adottságaihoz és igényeihez szabná a valójában a jóval nagyobb cégekre méretezett SE-szabályokat. E téren még 2002-ben fogalmazta meg első javaslatát az Európai Bizottság által felkért, az európai vállalati jog modernizációjával foglalkozó, Jaap Winter vezette szakértői csoport. A jogi szakértők jelentésükben távlati célként azt is

hangsúlyozzák, hogy a szövetkezeti formában működő cégek esetében is célszerű uniós szintű keretszabályokat alkotni, amelyek idővel lehetővé tennék a Societas Corporativa Europaea kialakulását.<sup>15</sup> E folyamatban szimbolikus és meghatározó lehet a Societas Europaea sikere a következő időszakban. Hogy ez bekövetkezik-e, arra a jövő adhat választ. Mint ahogy arra is, vajon képes lesz-e az európai vállalat pótlólagos impulzusokkal szolgálni az Európai Unió belső piacának további egységesítéséhez.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> Council Regulation (EC) 2001/2157, 8.10.2001
- <sup>2</sup> Council Directive 2001/86/EC, 8.10.2001
- <sup>3</sup> Teare (2006)
- <sup>4</sup> Chetcuti Cauchi (2001a)
- <sup>5</sup> Részletesen lásd: Herpai Gyuláné (2005), 81-82. old.
- <sup>6</sup> A történeti leírás nagyban támaszkodik Chetcuti Cauchi (2001b) áttekintésére
- <sup>7</sup> A szakértői bizottságot a volt olasz elnök, Carlo Ciampi vezette.
- <sup>8</sup> Van Gerven-Janssens (2006)
- <sup>9</sup> Zrzavecky (2006)
- <sup>10</sup> Reemers-Schultze Enden (2004)
- <sup>11</sup> Cafritz – Gillespie (2004)
- <sup>12</sup> Erről ad hírt a Gibson, Dunn & Crutcher ügyvédi iroda (2004)
- <sup>13</sup> Lásd például Bolkenstein (2002)
- <sup>14</sup> Van Gerven – Janssens (2006)
- <sup>15</sup> Report of the High Level Group of Company Law Experts (2002)

## Felhasznált irodalom

- Bolkenstein, Frits* (2002): Speech by Frits Bolkenstein, The new European Company: opportunity in diversity, Address to Conference at the University of Leiden, Leiden, 29 November, European Commission, Press Releases, SPEECH/02/598
- Cafritz, Eric – Gillespie, James* (2004): The Societas Europaea, Thirty Years Later, Fried, Frank, Harris, Shriver & Jacobson LLP, Client Memorandum, 9 December, [http://www.ffhsj.com/cmemos/04120-9\\_societas%20europae.pdf](http://www.ffhsj.com/cmemos/04120-9_societas%20europae.pdf)
- Chetcuti Cauchi, Maria* (2001a): The European Company Statute: Freedom of Movement of Societas Europaea, <http://www.chetcuticauchi.com/mcc/research/freedom-of-movement-european-company.htm>
- Chetcuti Cauchi, Maria* (2001b): The European Company Statute: The Societas Europaea (European Company) as a New Corporate Vehicle <http://www.chetcuticauchi.com/mcc/research/european-company-statute-1.htm>
- Council Directive 2001/86/EC*, October 8, 2001, OJEC 10.11.2001, L 294/22.

*Council Regulation (EC) No.215/2001*, October 8, 2001, OJEC 10.11.2001, L 294/1.

*Germany Paves the Road to European Stock Corporation*, Gibson, Dunn & Crutcher LLP, 2004, <http://www.gibsondunn.com/practices/publications/detail/id/766/?publtemld=7661>

*Herpai Gyuláné* (2005): Európai Részvénytársaság: Societas Europaea, BGF Külkereskedelmi Főiskolai Kar, EU Working Papers, 2. szám

*Reemers, Jürgen – Schultze Enden, Hanno, P.* (2004): A New Vehicle for European Cross-Border Transactions: The European Company (Societas europaea), Jones Day Commentaries, December, [http://www.jonesday.com/pubs/pubs\\_detail.aspx?publD=S1502](http://www.jonesday.com/pubs/pubs_detail.aspx?publD=S1502)

*Report of the High Level Group of Company Law on Modern Regulatory Framework of Company Law in Europe*, Brussels, 4 November 2002 [http://ec.europa.eu/internal\\_market/company/docs/modern/report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/report_en.pdf)

*Teare, Peter, A.D.* (2006): The Single European Company: Coming of Age?, EU Reporter, 13-14 March

*Van Gerven, Dirk – Janssens, Elke* (2006): Euro vision, The Lawyer, 20 February <http://www.thelawyer.com/cgi-bin/item.cgi?id=118932&d=11&h=24&f=23>

*Zrzavecky, Jan* (2006): SE designation big news for Europe, Czech Business Weekly, 21 April, <http://www.cbw.cz/phprs/2006082123.html>

Cikk beérkezett: 2007. 3. hó

Lektor vélemény alapján átdolgozva: 2007. 6. hó

Hajnal György

## AZ ÖNKORMÁNYZATI HIVATALI MŰKÖDÉS KORSZERŰSÍTÉSÉNEK IRÁNYAI ÉS LEHETŐSÉGEI

A tanulmány a magyar települési önkormányzatok hivatalainak szervezetét és működését érintő korszerűsítési, fejlesztési folyamatokba nyújt bepillantást. A polgármesterek egy országosan reprezentatív, 400 elemű mintáján felvett kérdőíves adatok alapján – többek között – a különféle, a hivatali működési és döntési folyamatokat támogató technikák (pl. ISO, CAF, hatáselemzés) elterjedtségét és megítélését, valamint az önkormányzati döntéshozóknak a „korszerű, hatékony közigazgatás” mibenlétével, fejlesztési lehetőségeivel kapcsolatos elképzeléseit vizsgálja.<sup>1</sup>

**Kulcsszavak:** önkormányzat, menedzsmenttechnikák, empirikus vizsgálat

A polgármesteri hivatalok működésének-vezetésének, tágabb értelemben: a (helyi) önkormányzatok adminisztratív kapacitásának fejlesztési lehetőségei és tendenciái a helyi-területi hatalomgyakorlás alapvető önkormányzati intézményeinek kialakulását-megszilárdulását követően, nagyjából a kilencvenes évtized második felétől kezdtek fokozottan előtérbe kerülni. Noha önmagában véve is fontos kérdésről van szó, az önkormányzati működés ezen korszerűsítésének önmagán túli jelentősége is volt: a tudatos közigazgatási innováció elsődleges „húzóágazata” hosszú időn keresztül elsődlegesen az önkormányzati igazgatás volt és maradt (Hajnal, 2007).

E folyamatok létezéséről tehát már nagyjából a kilencvenes évek vége óta vannak ismereteink ezen ismeretek összegyűjtéséhez, szisztematizálásához és terjesztéséhez pedig bizonyos mértékig a magyar közigazgatás-tudományi kutatás is igyekezett hozzájárulni. A közigazgatási munkában – ezen belül az önkormányzati igazgatásban – alkalmazható teljesítményorientált technikákkal kapcsolatos szakmai és tudományos érdeklődés – a korábbi éveket jellemző megközelítésekhez (Dudás, 1999; Gáspár, 1993; Hajnal, 1998; Hajnal, 1999; Hajnal – Gajduschek, 2002; Horváth, 2002; Karoliny, 2001; Király, 1999; Miklos, 1992; Urbán, 1995 stb.) képest – az utóbbi években tematikailag

fókuszáltabbá, intenzívebbé és gyakorlatiasabbá vált (Bércesi – Jászberényi, 2004; Dudás – Hazafi, 2005; Major, 2003; Petrik – Sümegei, 2004; Sümegei, 2003; Szente, 2002, 2003; Verebélyi, 2001). Mindemellert azonban a magyar nyelven, illetve a magyar közigazgatási rendszerrel kapcsolatban rendelkezésre álló tudás mind elméleti, mind pedig gyakorlati/empirikus tekintetben erősen korlátozott. Általánosságban az alábbiak mondhatók el az eddigi eredményekkel kapcsolatban:

- A témával foglalkozó empirikus munkák tipikusan partikuláris, egyedi esetekkel/szervezetekkel foglalkoznak; az empirikus általánosíthatóság és a vizsgált terület fölötti akár csak hozzávetőleges áttekintés lehetősége így nagymértékben hiányzik.
- A publikált eredmények egy másik része az „*international best practice*” – illetve esetenként meg nem határozott forrásból származó normatív megállapítások és következtetések – bemutatásának szándékával íródott.

Akár az előbbi, akár ez utóbbi típusú munkáról legyen is szó, azok figyelme pusztán az egy-két éppen divatosnak tekinthető technikára összpontosul. Ebből kifolyólag még a legegyszerűbb kérdések – mint pl. hogy hozzávetőleg hány polgármesteri hivatalban van X technika, vagy mennyire ismert a helyi döntéshozók körében Y megoldás stb. – tekintetében sem áll ren-

delkezésre adat. Az pedig, hogy az önkormányzati hivatalok belsejében, illetve a döntéshozók fejében mely megközelítések, és milyen relatív súllyal-gyakorisággal jelennek meg, még kevésbé ismert.

### A kutatási probléma, a kutatás módszere és az eredmények érvényessége

A jelen kutatás az előbbieken vázolt szituációból való előrelépést kívánja – ha csak bizonyos meghatározott irányokban és szerény mértékben is, de – előmozdítani. A vizsgálat az „önkormányzati modernizáció” fogalmi univerzumának egy több szempontból is leszűkített részhalmozára irányult<sup>2</sup>. A továbbiakban tehát a helyi önkormányzatokban

- (i) mikroszinten (tehát a fennálló alkotmányos, intézményi-jogi kereteken belül, azokat nem érintő módon),
- (ii) a belső hivatali folyamatok, működések (vagyis pl. a közszolgáltatások szervezésének, nyújtásának technikai-jogi-irányítási megoldásait magába nem foglaló) területén,
- (iii) a teljesítmény és a minőség szempontjainak fokozott érvényesítése céljából (azaz nem – mondjuk – az EU-jogharmonizáció céljából),
- (iv) decentralizált, helyi döntések folyamányaként (tehát nem, mint pl. az egyéni teljesítményértékelés esetében, központi kormányzati döntés alapján) bevezetett-alkalmazott technikákra fókuszálunk e technikákat a továbbiakban – összefoglalóan – (önkormányzati) menedzsmenttechnikáknak nevezzük.

A kutatás alapjául szolgáló empiria forrása a magyar települések polgármestereinek mintáján személyes megkérdezés útján végrehajtott adatfelvétel volt<sup>3</sup>. A minta összetételét az 1. táblázat mutatja.

1. táblázat

A minta összetétele

Településnagyság			
	Gyakoriság	Relatív gyak. (%)	Kumulált rel. gyak. (%)
kerület	17	4,2	4,2
m. j. v.	12	3,0	7,2
10.000 felett	97	24,0	31,1
2000–10.000 között	94	23,2	54,3
2000 alatt	185	45,7	100,0
<b>Összesen</b>	<b>405</b>	<b>100,0</b>	

Az adatfelvétel során használt kérdőív releváns kérdései (a terjedelem csökkentése végett a válaszalternatívák kihagyásával) az 1. sz. mellékletben olvashatók.

Amint látható, a „teljesítményorientált önkormányzati menedzsmenttechnikák” fentebb definiált halmazát két irányból igyekeztünk megragadni. Egyfelől (az e2 és e3, ún. nyílt végű kérdések révén) azt vizsgáltuk, hogy a megkérdezettek gondolkodásában, az általuk használt fogalomrendszerben hogyan értelmeződnek e menedzsmenttechnikák. Másfelől pedig – bizonyos fokig óhatatlanul önkényes alapon – megkíséreltük a fenti (i)-(iii) kritériumok által definiált fogalmi univerzumot „lefedni” a hazai és/vagy a nemzetközi diskurzusban domináns néhány legfontosabb menedzsmenttechnikával.

A technikák közötti válogatás bizonyos fokig óhatatlanul önkényes. E tekintetben a vizsgálat a magyar szakmai közbeszédben és/vagy gyakorlatban leggyakrabban előforduló technikák (ISO, CAF, hatáselemzés, szervezetátvilágítás) „kemény magjára” fókuszált. Ezek mellett néhány további, az európai/nemzetközi gyakorlatban „divatosnak” számító megközelítés is helyet kapott a felsorolásban, az adatfelvétel technikai korlátai miatt azonban más technikák (pl. TQM, BSC/Balanced Scorecard) óhatatlanul ki kellett, hogy maradjanak. A vizsgálatból való kihagyásról, illetve az abba történő belefoglalásról hozott döntés során a fő szempont az volt, hogy lehetőleg az ismertebb technikák kerüljenek lekérdésre. Az ezzel kapcsolatos információk részben a szerző szubjektív szakértői becsléséből, részben pedig néhány, a kutatás előkészítő szakaszában készített mélyinterjúból származtak.

A megkérdezésből származó adatokat statisztikai, illetve – kisebb részben – szoftverrel támogatott kvalitatív elemzésnek vetettük alá. Az elemzések fő eredményeit az alábbiakban négy téma köré csoportosítva tekintjük röviden át:

- (a) Milyen mintázatok mutathatók ki a különböző technikák gyakorlati alkalmazásában, elterjedtségében?
- (b) Milyen az egyes technikák megítélése, mennyire tartják azokat a válaszadók alkalmasnak arra, hogy céljukat – az önkormányzati működés eredményességének és minőségének javítását – elérjék?
- (c) Milyen mértékben rendelkeznek ismeretekkel az önkormányzati döntéshozók az egyes technikákról?
- (d) Mit értenek az önkormányzati döntéshozók a „korszerű közigazgatás” fogalma alatt, hogyan gondolkoznak arról, (i) mennyire releváns, használható számukra ez a fogalom, és (ii) mennyire azonos a kutatás során alapul vett értelmezéssel, illetve mennyiben különbözik attól?

E négy kérdés közül az utóbbi három lényegileg a válaszadók ítéleteire, percepcióira, ismereteire irányul, az első azonban „kemény” tényeket igyekszik a válaszadótól származó „puha” információk alapján mérni. Noha az irodalomban nem ritka az ebben rejlő problémák figyel-

men kívül hagyása, a magunk részéről tartózkodunk attól, hogy a tények és az (adatfelvételtől nyert) vélemények közé automatikusan egyenlőséget tegyünk.

E problémán kívül néhány további, a kutatás mód-szeréből fakadó és a következtetések körét-érvényes-ségét korlátozó körülmény is felmerül. Mielőtt tovább-mennénk, vegyük ezeket röviden sorra!

Az egyik probléma, hogy a vizsgálat során a külön-böző menedzsmenttechnikák megjelölésére használt kifejezések – sőt maguk a kifejezések által jelölt fogalmak is – igencsak homályos és bizonytalan tartalmú valamik, így szinte bizonyosra vehető, hogy lényeges különbségek vannak a különböző válaszadók, a kutató, valamint az Olvasó(k) között a tekintetben, hogy pontosan mit is értenek a vizsgálat középpontjában álló különféle menedzsmenttechnikák alatt.

Az eredmények érvényességének alapfeltétele, hogy a kérdések és az arra adható válaszok jelentése tekintetében ne legyenek nagy különbségek, vagyis hogy a válaszadók, az Olvasó és a kutató nagyjából hasonló jelentést tulajdonítson a kérdőíven szereplő kifejezéseknek, állításoknak. Egyes esetekben ez a feltétel nyilvánvalóan teljesül; ilyen pl. az a kérdés, hogy az adott hivatalban működik-e ISO vagy CAF minőség-irányítási rendszer. A legtöbb esetben azonban nem ez a helyzet. Kérdéses például, hogy ugyanazt tekintie-e „e-önkormányzásnak” egy községi polgármester, egy nagyvárosi polgármester, az Olvasó, illetve a kutató.

Természetesen e bizonytalanság ténye önmagában még nem, legfeljebb csak a mértéke tekinthető szokatlannak. A kérdőíves vizsgálatok esetében ilyenkor szokásos „tankönyvi” megoldást – a vizsgálati kérdések további fogalmi pontosítását, majd gondos operacionalizálását, kérdőívi formába öntését – azonban itt több okból sem lehetett – illetve volt célszerű –, alkalmazni. A különféle menedzsmenttechnikák elterjedtségével kapcsolatos makroszintű adatok, kutatási eredmények nagyfokú hiánya inkább a „széles sörpésű”, viszonylag sok aspektusra/technikára kiterjedő vizsgálatot indokolta, ugyanakkor az adatfelvétel technikai-terjedelmi korlátai áthághatatlan akadályt jelentettek egy ilyen átfogó, ugyanakkor pontosan és aprólékosan operacionalizált adatfelvétel számára.

Ugyanakkor a meglévő kutatási eredményekre sem igen lehetett támaszkodni; mint a hazai kutatási előzmények néhány bekezdéssel fentebbi áttekintése során már láttuk, azok – ambíciójuk és módszerük szabta korlátaik miatt – sem elméleti, sem pedig empirikus általánosításra nem adnak lehetőséget. A nemzetközi szakirodalom más okból ugyan, de szintén nem sok fogódzót kínál: az önkormányzati szervezet- és működés-korszerűsítést empirikusan vizsgáló munkák mindegyi-

ke egyetlen konkrét technikára koncentrál (pl. Wilson, 2005 a „Comprehensive Performance Assessment” elnevezésű kezdeményezéséről; vagy Higgins et al., 2004 a „Best Value” intézkedéscsomagról; vagy Kluvers, 2001 a programköltségvetésről stb.). A külföldi vizsgálatokban alkalmazott fogalmak és kérdőíves vizsgálati módszerek átvételének egy további akadályát képezi, hogy a vizsgált (pl. brit) rendszer kontextusában releváns korszerűsítési technikák köre nagyrészt különbözik a Magyarországon releváns technikák körétől. Továbbá az, hogy a korszerűsítéssel kapcsolatos magyar gyakorlat és ismeretek „előrehaladottságának” szintje lényegesen elmarad a – tipikusan angolszász – referenciaországokra jellemző szinttől.

A kutatás empirikus bázisának sajátosságaiból fakadó másik következmény a közigazgatási modernizációs/reformfolyamatok vizsgálatának ún. „elit percepciókon” – vagyis az érintett szervezetek egyszemélyi vezetőt célzó kérdőíves adatfelvételen – alapuló vizsgálatának módszertani korlátaival függ össze. Enticott (2004) meggyőző empirikus eredményekkel illusztrálja a szervezeti változásokra irányuló legfelső vezetői percepciók (*elite surveys*) adataival kapcsolatos komoly megbízhatósági és érvényességi problémákat.

E két következmény – együttesen és egyszerre – egy harmadikhoz vezet, nevezetesen: a vizsgálat nem annyira a polgármesteri hivatalokban zajló tényleges modernizációs folyamatokra irányul – hiszen azokhoz a vizsgálat korlátai között nem tudunk hozzáférközni –, hanem sokkal inkább a települési vezetők e folyamatokkal, illetve az ezek alapegységeit képező egyes menedzsmenttechnikákkal kapcsolatos gondolkodására, értékítéleteire. Ambícióját tekintve pedig sokkal inkább tekinthető egy – Magyarországon még nem(igen) kutatott – terület pusztán exploratív-leíró igényű szemügyre vételének, mint a vizsgált problématerület értékelő vagy magyarázó/hipotézisvizsgáló elemzésének.

Az a körülmény, hogy a bemutatott és elemzett adatok elsődlegesen nem a valóságot, hanem a polgármesteri percepciókat reprezentálják, bevallottan sokat levon a közölt eredmények értékéből, relevanciájából. E helyen három, az „önkormányzati valóság” és a polgármesteri percepciók közötti különbségből fakadó korlátot érdemes megemlíteni. Az első azzal függ össze, hogy a feltett kérdések és az arra adott válaszok mennyire jelentik ugyanazt a válaszadók, illetve a kutató számára. A második – az előzőtől nagyrészt független – probléma, hogy ténylegesen milyen mértékben rendelkezik a válaszadó az adott kérdésben információval, véleménnyel. Végül a harmadik korlátozó tényező pedig a válaszadók azon törekvéséből fakad, hogy a kérdező általuk feltételezett elvárásainak megfeleljenek; pl.

kompetens, sikeres vezetőnek tűnjenek<sup>4</sup>. Mindezek tükrében a kérdőíves adatfelvétel eredményeinek „névértéken történő”, fenntartások nélküli elfogadása naivitás lenne. Azonban az a körülmény, hogy az önkormányzati szektor szervezeti modernizációjának tárgyában gyakorlatilag nincs átfogó igényű, empirikus, publikált eredmény – s hogy ilyen módon e mind tudományos, mind gyakorlati szempontból fontos területen a jelen tanulmány tekinthető az első, exploratív lépésnek – eredményeink szerint elegendő „mentséget” szolgáltat.

### Az egyes technikák gyakorlati alkalmazásának mintázata

Az alábbiakban két irányból közelítjük meg a gyakorlati alkalmazás kérdéskörét. Egyrészt az egyes technikák szempontjából vizsgáljuk meg: melyek a „népszerűbb” és a kevésbé „népszerű” technikák, illetve hogyan alakul az alkalmazási gyakoriság a településméret függvényében. Másrészt azt járjuk körül, hogy a korszerűsítési tevékenység, a közigazgatási-önkormányzati innováció mennyire van jelen az önkormányzatok különböző csoportjai körében.

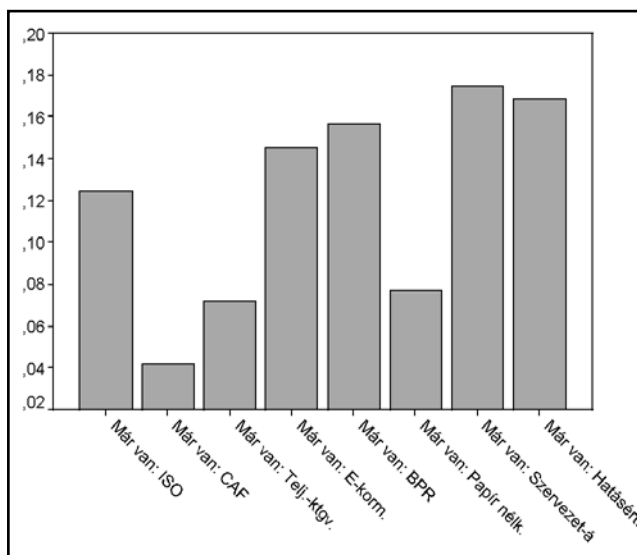
### Az egyes technikák elterjedtsége

Az önkormányzatok populációjának egészét tekintve megállapítható, hogy az egyes technikák elterjedtsége – legalábbis a polgármesterek „önbevallása” szerint – durván 4 és 18 százalék között mozog.

Az 1. ábrából megállapítható, hogy a legnépszerűbb a szervezetátvilágítás és a fontosabb önkormányzati szakpolitikák előzetes vagy utólagos hatásértékelése. A legkevésbé alkalmazott három technika pedig a Közös Értékelési Keretrendszer (CAF), a teljesítményorientált költségvetési formátum, valamint a papír nélküli iroda.

1. ábra

**Az egyes teljesítményorientált menedzsment technikák alkalmazásának elterjedtsége az önkormányzatok körében**



Az előbbi adatok nem reflektálnak a települések közötti méretbeli különbségekre. Lássuk tehát az alkalmazás mintázatait a településméret függvényében! Az egyes települési kategóriákra jellemző alkalmazási gyakoriságokat a 2. táblázat mutatja (2. táblázat).

Az adatokat szemlélve néhány érdekes megállapítás fogalmazható meg:

- Általánosságban egyértelmű az a tendencia, hogy a településmérettel együtt csökken a különböző technikák alkalmazási gyakorisága. Ez az összefüggés – a megyei jogú városok néhány esetétől eltekintve – gyakorlatilag minden esetben, statisztikailag szignifikáns módon, fennáll.

2. táblázat

**A különböző technikák alkalmazási gyakorisága az egyes településtípusok esetében (már működik”, illetve döntöttek az alkalmazásáról, bevezetés alatt áll” válaszok relatív gyakorisága, %)**

	Településméret					
	Kerület	M. j. v.	10.000 felett	2000–10.000 között	2000 alatt	Összesen
Már van: ISO	76%	75%	33%	16%	9%	12%
Már van: CAF	41%	17%	13%	4%	3%	4%
Már van: Telj.-ktgv.	18%	25%	8%	6%	7%	7%
Már van: E-korm.	24%	50%	20%	14%	14%	15%
Már van: BPR	24%	25%	28%	22%	13%	16%
Már van: Papír nélk. iroda	18%	33%	14%	10%	6%	8%
Már van: Szervezet átvil.	59%	50%	34%	20%	15%	17%
Már van: Hatásért.	53%	33%	24%	18%	16%	17%

Ami az egyes technikáknak az összes önkormányzat körében fennálló rangsorrendjét illeti:

- A nagy önkormányzatok esetében elsősorban az ISO előtérbe kerülése feltűnő: míg a teljes önkormányzati populációban csak az 5. legnépszerűbb technika, addig a fővárosi kerületeknél és a megyei jogú városoknál első helyezett.
- A további településkategóriák – a viszonylag kisebb települések – esetében a „közös nevezőnek” a szervezetátvilágítás tűnik: a három alsó településkategória mindegyikében az első két hely egyikén – ezen belül tízezer fő fölötti és a 2–10 ezer fő közötti településeknél első helyen – szerepel.
- Némileg váratlan és elgondolkodtató az a körülmény, hogy a hivatali adminisztratív folyamatok formalizált újratervezése (BPR) a települések „alsóbb” csoportjaiban is igen nagymértékben jelen látszik lenni, a kérdéssel kapcsolatban rendelkezésre álló egyéb, szubjektív/szakértői információk alapján könnyen elképzelhető, hogy a válaszadók egy része félreértette a kérdést.

**Az innováció mintázatai a magyar önkormányzatok között**

A fenti adatok nagymértékben nyitva hagyják azt a kérdést, hogy az innováció, a korszerűsítési tevékenység intenzitása – függetlenül annak választott technikájától – hogyan oszlik meg az egyes települések és településkategóriák között. A 3. táblázat azt mutatja, hogy a különböző településkategóriákban hogyan alakul településenként az alkalmazott teljesítményorientált menedzsmenttechnikák száma.

noton csökken a korszerűsítési hajlandóság. Itt részleteiben nem közölt adatok alapján az mondható el, hogy az alkalmazott technikák száma a legnagyobb települések körében jellemző 3-4 körüli értékről a két legalsó településkategória esetében 0-ra csökken (mediánértékek). Miközben minden településkategóriában van egy hozzávetőleg azonos nagyságú, 1-4 technikát alkalmazó „derékhad”, létezik egy tökéletesen passzív hányad is. E hányad súlya a településméret csökkenésével rohamosan nő: a nagyvárosoknál jellemző kb. 10%-ról a kisebb (2000 fő alatti) településeknél jellemző kétharmad körüli értékre. A legaktívabb korszerűsítők (4 vagy több technika) aránya pedig ezzel gyakorlatilag pontosan azonos ütemben csökken.

**Az egyes technikákkal kapcsolatos alkalmazási tapasztalatok**

**Az alkalmazási tapasztalatok vizsgálatának céljai, lehetőségei és eszközei**

Ebben a fejezetben egy elsősorban értékelő jellegű kérdésre keressük a választ, nevezetesen arra, hogy mennyire jók, mennyire alkalmasak kitűzött céljuk elérésére a vizsgálatba bevont egyes korszerűsítési technikák.

Az alábbiakban a válaszadók által a különféle technikákra vonatkozóan tett értékelő megállapításokat tesszük vizsgálatunk tárgyává. E vizsgálat egyik nehézsége abból fakad, hogy e kérdéssel kapcsolatosan meglehetősen sok az – akár pozitív, akár negatív – előítélet; általános, nemcsak magyarországi jelenség ugyanis az NPM szinte ellenállhatatlan retorikai és normatív sodrása (Hood, 1995; Pollitt, 2001), amelyet

3. táblázat

**Az alkalmazott technikák számának alakulása településtípusonként**

	Településnagyság					
	Kerület	M. j. v.	10.000 felettt	2000–10.000 között	2000 alatt	Összesen
Ténylegesen 0 db	11,8%	8,3%	34,0%	58,5%	65,4%	52,3%
alk. technikák 1-2 db	35,3%	25,0%	32,0%	25,5%	22,7%	26,2%
száma 3-4 db	17,6%	41,7%	26,8%	9,6%	7,0%	13,8%
4 v. több db.	35,3%	25,0%	7,2%	6,4%	4,9%	7,7%
Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A 3. táblázatból kitűnik, hogy országos szinten a települések felében semmilyen innovatív menedzsmenttechnikát nem alkalmaznak. Meglepő ugyanakkor, hogy a települések közel 8%-ánál négy, vagy annál többféle technika együttes alkalmazására is sor került. Az egyes településkategóriákon belül vizsgálva ugyanezt a kérdést kitűnik, hogy a településméret csökkenésével mo-

Magyarországon és a régióban hosszú időn keresztül jóval keményebb és intézményesebb – IMF, Világbank – érdekek és törekvések nyomtatékosítottak, általában igen hatásosan (Hajnal, 2007).

Ezt a számtalan torzító hatást reménytelen vállalkozás lenne teljes mértékben eliminálni/kontrollálni. Korlátok közé szorítani azonban lehet és szükséges,

A vizsgált technikák csoportosítása az adott technikát „alkalmazók” értékítélete szerint

Csoport	Csoport elemei	Csoport jellemzői
<b>1. A „legjobb” csoportja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– szervezetátvilágítás,</li> <li>– a munkafolyamatok informatikai integrálása</li> <li>– hatáselemzés</li> </ul>	Egyöntetűen hasznosnak ítélt technikákat tartalmaz; gyakorlatilag nincsen olyan vélemény, amely szerint az adott technika „nettó káros” lenne, a semleges („nem árt”) válaszok aránya pedig 30 százalék alatti; a maradék, masszív többség pedig „nagyon jelentős”, illetve „számottevő” javítási potenciált lát az adott technikában.
<b>2. A „némileg vitatottak” csoportja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ISO</li> <li>– a teljesítmény-költségvetés,</li> <li>– az e-önkormányzás és</li> <li>– a BPR (a hivatali folyamatok számítógéppel támogatott újratervezése)</li> </ul>	E csoport jellemzője, hogy, noha az összességében pozitív megítélések aránya itt is igen magas, 66–90 százalék közötti, már megjelennek – noha csekély, de észrevehető mértékben – olyan vélemények is, amelyek szerint az adott technika végső soron több kárt és költséget okoz, mint amennyi hasznot hajt.
<b>3. A legvitatottabbak csoportja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A CAF</li> </ul>	Itt azt találjuk, hogy az összességében pozitív megítélések aránya jóval 50% alá csökken (42,5%), miközben az előző csoportnál tapasztalt legmagasabb értéket is többszörösen felülmúlja azon használók aránya (12,3%), akik szerint a CAF több kárt, mint hasznot okoz.

mégpedig egyszerre kétféle módon is. Egyfelől azáltal, hogy az értékelő véleményeket csak azon polgármesterek körében vizsgáljuk, akiknek a településén már működik a szóban forgó technika, ezáltal – vagyis azáltal, hogy csak az első kézből származó információkat vesszük figyelembe – várakozásaink szerint lényegesen csökken a (szakmai) szóbeszéd, a közvélekedés torzító hatása. Másfelől pedig az értékelő jellegű eredmények bizonyos fajta statisztikai manipulációi is sokat segíthetnek. Kissé leegyszerűsítve arról van szó, hogy az értékeléseknek nem annyira az abszolút értékét, hanem a relatív megoszlását, illetve a más értékelésekhez való viszonyát hangsúlyozzuk. Egy példával élve: elsősorban nem az az információ, hogy X technikát a válaszadók 20%-a tartja alkalmasnak, hanem inkább az, hogy (i) X technikát kétszer annyian tartják alkalmasnak, mint Y-t, illetve hogy (ii) az X technika megítélése sokkal ellentmondásosabb (pl. nagyobb szóródású), mint az Y technikáé stb. Az ilyen típusú végkövetkeztetések pedig jóval kevésbé érzékenyek az olyan globálisan – valamennyi válaszadóra – ható torzító tényezőkre, mint amilyen pl. a divat, a közvélekedés, vagy a válaszadó által az adott közösség többi tagja irányából kifejtett gondolt normatív nyomás.

### Főbb eredmények

A válaszadókat az adatfelvétel során arra kértük, hogy minden egyes technikát értékeljenek egy négyfokú skálán. A skála fokozatai az 1-estől („nagyon jelentős javulás várható tőle”) a 4-es („többet árt, mint használ”) értékig terjedtek. A 4. táblázat ezen eredményeket összegzi.

A legfeltűnőbb eredménynek mindenképpen a CAF kedvezőtlen megítélése látszik. A CAF, szemben a vizsgált technikák szinte mindegyikével, bírja mind az Európai Unió, mind a magyar kormányzat többször megerősített, hivatalos támogatását. További sajátossága, hogy – szemben több más, a jelen vizsgálat körébe vont technikával (pl. ISO, papír nélküli iroda, BPR) – kimondottan a közigazgatási szervezetek által történő alkalmazás céljára fejlesztették ki, nem érheti tehát az az előbbi technikák esetében gyakorta hangoztatott vád sem, hogy az „jó a vállalati menedzsmentben, de a közigazgatás – az egészen más”. Végül azért is figyelmet érdemel a CAF rossz megítélése, mert – noha jelen kutatás során technikai okokból nem volt mód a korszerűsítési folyamatok időbeli alakulásának vizsgálatára – a rendelkezésre álló töredékes információk alapján az utóbbi években az e-közigazgatás mellett ez tűnik az önkormányzati, és jelentős részben a területi közigazgatás modernizációja területén a legfontosabb, mérvadó iránynak. Vagyis a CAF semmiképpen sem tekinthető valamiféle korszerűsítési mellékvágnak, a korszerűsítési folyamat egyik fő csapásirányáról van szó.

Az alábbiakban röviden kitérünk a CAF kedvezőtlen megítélésével kapcsolatos egy-két további körülmény vizsgálatára.

### A CAF értékelésének néhány további kérdése

Az 5. táblázat az egyes technikák alkalmasságára vonatkozó vélekedéseket mutatja, „alkalmazók” és „nem alkalmazók” szerinti bontásban.

5. táblázat

**Az adott technikát  
már alkalmazó, illetve azt még nem alkalmazó  
önkormányzatok polgármestereinek  
megítélése  
(ANOVA eredmények összegzése)<sup>6</sup>**

Technika megnevezése	Az adott technikát	
	alkalmazók	nem alkalmazók
	átlagos értékelése <sup>5</sup>	
ISO*	2,20	2,48
CAF	2,69	2,47
Teljesítmény-költségvetés***	1,66	2,50
E-önkormányzás *	1,94	2,20
BPR**	1,97	2,30
Papír nélküli iroda***	1,64	2,33
Szervezetátvilágítás**	2,06	2,41
Hatásértékelés***	1,97	2,38

Az 5. táblázatból megállapítható, hogy a nyolcból hét technika esetében gyakorlatilag azonos mintázattal állunk szemben: a „már alkalmazók” véleménye, statisztikailag szignifikáns módon, kedvezőbb a „(még) nem alkalmazók” véleményénél, vagyis a közvélekedés, a „szóbeszéd” kedvezőtlenebb megítélést sugall, mint az alkalmazók tapasztalata. Az is megállapítható, hogy a CAF megítélése a „nem alkalmazók” körében még nem különbözik a többi technikára jellemző értéktől, a különbség tehát csak az azt ténylegesen is alkalmazó, saját tapasztalattal rendelkező polgármesterek véleményénél jelenik meg. További, itt nem részletezett elemzések alapján az is megállapítható, hogy a CAF megítélése lényegében nem függ attól sem, hogy milyen településtípusról van szó. Összességében tehát azt mondhatjuk, hogy a rendelkezésre álló adatok és információk fényében megkockáztatható az a következtetés, miszerint a CAF tényleges teljesítménye, eredményességnövelő potenciálja szerényebb a többi technika esetében jellemző szintnél.

#### ***A polgármesterek „korszerűsítési ismeretei”***

Az ismertség mértéke és módja szempontjából a technikákat két jól elkülöníthető, valamint egy, a kettő között középen elhelyezkedő csoportra tagolhatjuk:

- A skála egyik végpontján a jól ismert technikák csoportját találjuk, itt a „nem ismeri” válaszok aránya tipikusan 10%, de mindenképpen 20% körüli-attal. Ide tartozik az ISO, az e-önkormányzás, a papír nélküli iroda és a szervezetátvilágítás. E csoportból

külön is kitéjük az első két elem, ahol a spontán említések aránya többszöröse a más technikáknál tapasztalható értéknek, 15-20% körüli.

- A skála másik végpontján a viszonylag kevésbé ismert technikák csoportja van. Itt az adott technikát nem ismerők 50% körüli, vagy afölötti aránya és a spontán említések minimális jelenléte jellemző, ide a CAF és a teljesítmény-költségvetés sorolható.
- A skála e két végpontja között helyezkedik el a harmadik csoport, amelybe a BPR és a hatáselemzés tartozik. Itt a „nem hallott róla” válaszok 25-30% körüli aránya a meghatározó.

Ha az ismeretszint alakulását a településtípus függvényében vizsgáljuk, akkor azt a megállapítást tehetjük, hogy gyakorlatilag az összes technika ismertsége a településmérettel együtt monoton nő. A településméretnek az ismeretszintre gyakorolt hatása meglehetősen erőteljes: a legnagyobb települések esetében átlagosan kb. 50%-kal magasabb a tízezer fő alatt településekre jellemző értéknél (ez az összefüggés egyébként statisztikailag is erősen szignifikáns). Noha ez sok technika esetében érthető és indokolt, hiszen azok legtöbbjét egy bizonyos minimális szervezeti méret alatt nem éri meg alkalmazni, egy fontos körülmény arra utal, hogy mégsem pusztán csak erről van szó: ez a különbség a közepes (tízezernél több lakosú) és a nagyvárosok közötti összehasonlításban is határozottan fennáll.

Megalapozottnak tűnik tehát az a feltételezés, hogy az előbb említett mellett ugyanakkora, vagy talán még nagyobb súllyal esik latba az a tényező, hogy a településméret csökkenésével párhuzamosan csökken a polgármesterek (i) lehetősége és/vagy (ii) késztetése és/vagy (iii) készsége arra, hogy az önkormányzati működés korszerűsítése tárgyában új ismereteket szerezzen.

#### ***A „korszerű önkormányzati működés” fogalma a polgármesterek gondolkodásában***

A vizsgálat során azt a kérdést is megvizsgáltuk, hogy – függetlenül a kutatás során alkalmazott, számos elméleti és gyakorlati-technikai megfontolás és korlát hatása alatt kiformált koncepciótól – milyen jelentést tulajdonítanak maguk a válaszadók a „korszerű, eredmény- és minőségorientált önkormányzati működés” fogalmának. Itt voltaképpen tehát nemcsak – sőt: elsősorban nem – a válaszadók értékítéleteiről van szó, hanem azokról a még mélyebben fekvő fogalmi-gondolkodási keretéről, amelyek között a korszerűsítésről való minden további gondolkodás, reflexió és szándék egyáltalán megvalósulhat.

A vizsgálat eszköze a válaszadók saját szavakkal megfogalmazott korszerűsítésértelmezéseinek számító-

géppel támogatott kvalitatív elemzése volt<sup>7</sup>. Az elemzési eredményekből többek között az tűnik ki, hogy a kirajzolódó szemantikai univerzum milyen jól illeszkedik a közigazgatás-korszerűsítés „hivatalos” – pl. a közigazgatás-korszerűsítéssel kapcsolatos kormányhatározatokban, vagy a témához kapcsolódó nemzetközi gyakorlatban és szakirodalomban feltáruló – diskurzushoz: alig akad olyan elem, amely ne lenne abba viszonylag könnyen beleilleszthető. Vannak mindemellett feltűnő hiányok is a válaszadók reflexióiban. Így különösen az önkormányzati szolgáltatások, illetve a hivatali munkafolyamatok teljesítménymérésének, valamint az elektromikus közigazgatásnak a hiánya szúr szemet.

A korszerűsítési lehetőségek klasszifikálása során „első körben” 35 típust azonosítottunk<sup>8</sup>. Ezt a klasszifikációt további elemzési lépésekkel újabb, magasabb szintű csoportokba vontuk össze. Nézzük meg, hogy e magasabb szintű csoportok áttekintése alapján milyen sűrűsödési pontok rajzolódnak ki a polgármesterek válaszaiból! A 6. táblázat első oszlopa a kvalitatív elemzés során fokozatosan kirajzolódott motívumokat, témákat tartalmazza; a második és harmadik oszlop az ilyen módon azonosított témák abszolút és relatív előfordulási gyakoriságait.

hogy az emberi erőforrás és annak fejlesztése fontosságát hangsúlyozó, közkeletű vélemények és (részben kormányzati) törekvések a polgármesterek gondolkodásában is fokozott mértékben nyertek teret. Meglepően nagy – az előbbivel azonos – súllyal jelennek meg az NPM „neoliberálisnak/ortodoxnak” tekinthető elemei is. Ebbe a körbe egyrészt takarékoság-„megszorítások”-leépítések (összesen 12 említés), másrészt pedig a magán-, ezen belül is elsődlegesen a vállalkozói kezdeményezés szerepének megnövelését célzó elgondolások és technikák (PPP, díjfizetés; 7 említés) tartoznak.

A másik nagy csoportban a nemzetközi fogalmi-diszkurzív univerzumból és korszerűsítési gyakorlatból kilógó, vagy legalábbis arra nem jellemző elemeket találhatunk, ezeknek együttes aránya az összes említések kétötödére tehető. Itt a legfontosabb kódcsoportok az önkormányzati hivatalok (10 említés), illetve a közszolgáltató szervezetrendszer (16 említés) térbeli integrációját célzó elemeket foglalják magukba. E csoport nagy relatív súlya meglehetősen határozottan sugallja azt, hogy az önkormányzati rendszer fragmentáltságát és az ebből adódó hatékonyságvesztéseket maguk a válaszadók – a települések polgármesterei – is a szer-

6. táblázat

Az egyes kódcsoportokhoz tartozó említések abszolút és relatív gyakorisága

Csoport	Említések száma (db)	Említések aránya (%)
NPM – HRM (Emberierőforrás-menedzsment)	19	16%
NPM – piacosság, leépítés	19	16%
NPM – ügyfélszolgálat	10	9%
NPM – mikroszint (szervezeti szintű fejlesztések/menedzsment technikák)	6	5%
NPM – participáció	6	5%
NPM – szabályozási reform	5	4%
<b>NPM típusú, összesen</b>	<b>65</b>	<b>56%</b>
Integráció (akár a hivatali, akár a szolgáltató szervezetekre kiterjedően)	26	22%
Szervezet (bürokratikus) fejlesztése	10	9%
Szervezeti átstrukturálás (feladat-és hatáskörök, szervezeti struktúrák)	9	8%
<b>Specifikusan magyar, összesen</b>	<b>45</b>	<b>39%</b>
Egyéb	6	5%
<b>Mindösszesen</b>	<b>116</b>	<b>100%</b>

Az első, nagy csoport az Új Közmenedzsment (*New Public Management/NPM*) fogalmi körébe tartozó korszerűsítésértelmezéseket foglalja magába, 56%-os relatív súllyal. Itt a legnagyobb súllyal az emberierőforrás-menedzsment fejlesztése, átalakítása, eszközeinek jobb hasznosítása jelenik meg. Határozottan úgy tűnik tehát,

vezeti modernizáció legfontosabb célterületének tekintik. A másik két – egymással azonos súlyú, az összes említés mintegy 8-8 százalékára rúgó – kódcsoport közül az első a szervezet hagyományos, bürokratikus erőnyeinek megteremtését-megerősítését célzó elemeket tartalmaz.

## Összegzés

A tanulmány a magyar települési önkormányzatok polgármesteri hivatalaiban zajló innovációs folyamatokról kívánt – a települési polgármesterek percepcióin, azaz alapvetően szubjektív információkon alapuló – pillanatképet festeni. Hasonló ambíciójú kutatási előzmény híján nem könnyű az empirikus megállapítások közül újszerűség vagy szignifikancia szempontjából szelektálni. Egyrészt tehát mivel empirikus előzmények híján inkább csak szakértői vélemények és bizonyos normatív megfontolások kínálnak némi viszonyítási alapot, másrészt mivel a tanulmány célja alapvetően a problématerület puszta leírása volt, az alábbiakban csak egy-két következtetést emelünk ki.

- A különböző technikák alkalmazási gyakorisága tekintetében az általános tendencia – érthető módon – az, hogy az innovációs hajlandóság az önkormányzati/szervezeti mérettel párhuzamosan erőteljesen csökken. Ezen belül a nagy önkormányzatoknál az ISO magaslik ki, míg az alsó három településkategória esetében a szervezetátvilágítás. Ez utóbbi körülmény talán azzal is magyarázható, hogy ez tűnik a legtágabb (szinte minden, külső szakértő által végzett hivatali tanácsadásra „ráhúzható”) kategóriának.
- Az egyes technikák polgármesteri megítélése tekintetében a legmeglepőbb eredmény a Közös Értékelési Keretrendszer (CAF) meglehetősen markánsan kirajzolódó kedvezőtlen értékelésével kapcsolatos. Itt azonban nem szabad a válaszadók – a polgármesterek – sajátos, az ítélet mögött húzódó értékalapjáról megfeledkezni. Nyilvánvaló, hogy a hivatali munka eredményességének növeléséhez való hozzájárulás mellett (helyett?) a válaszadó polgármesterek sajátos, egyéni szempontjai is beszüremkedtek az ítéletalkotás során alkalmazott kritériumok közé. Ha ez így van, akkor nem kizárt, hogy a CAF kedvezőtlen megítélését sokkal inkább annak problémafeltáró – és ilyen módon a polgármestereket adott esetben zavaró, de a szervezeti teljesítményt növelő – potenciálja, semmint valamely „magvasabb” probléma okozza.
- Végül: a korszerű, teljesítményorientált hivatali működés fogalmához fűződő jelentések tekintetében az igazi meglepetés talán nem is annyira abban van, amit a válaszadók mondanak, hanem abban, amiről hallgatnak. Amiről hallgatnak, az pedig nem más, mint az önkormányzati (akár hivatali, akár közszolgáltatási területen elért) működési teljesítményre, az elért hatásokra és eredményekre vonatkozó információk előállítása és felhasználása. Ez a körülmény már csak azért is szembeötlő, mivel a fejlett országokban zajló-lezajlott modernizációs hullámok talán legfon-

tosabb mozzanata éppen ez: a szervezeti és a közpolitikai teljesítmény folyamatos, illetve periodikus mérése-értékelése. A szervezeti, illetve szakpolitikai teljesítménnyel kapcsolatos ezen totális ignorancia minden bizonnyal itt nem vizsgálható, mélyebb, strukturális, a magyar közigazgatási tradícióval összefüggő (???) okokban gyökerezik.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> A tanulmány a Regionális Fejlesztés Operatív Program keretében, az EU Strukturális Alapjainak támogatásával került kidolgozásra. A tanulmány korábbi verzióival kapcsolatban tett részletes kritikai észrevételeikért/javaslataikért köszönet illeti Gajduschek Györgyöt, valamint Horváth M. Tamást, Perger Évát, Sente Zoltánt és Szigeti Ernőt (valamennyien a Magyar Közigazgatási Intézet tudományos főmunkatársai).
- <sup>2</sup> A tanulmányban, inkább a nemzetközi diskurzushoz (McLaughlin – Jenei, 2002; Nalbandian – Nalbandian, 2003: p. 83 ff.; Wayenberg, 2006; Wollmann, 2000: p. 915), mint a hazai, kevésbé kiforrott szóhasználatához illeszkedve, az „önkormányzati korszerűsítés”, illetve „modernizáció” kifejezéseket – egymás szinonimájaként – az önkormányzati működés elsődlegesen adminisztratív, tehát a politikai hatalom gyakorlásának intézményi kérdéseitől különböző aspektusaira utaló értelemben használjuk.
- <sup>3</sup> A minta településméret és -típus szerint rétegzett, a településekre nézve országosan reprezentatív, n = 400 fő nagyságú volt; az adatfelvétel 2006. június hónapban zajlott. Az adatfelvételt – egy másik kutatási projekt keretében – Horváth M. Tamás (Magyar Közigazgatási Intézet) vezette.
- <sup>4</sup> Végül említést érdemel egy jóval gyakorlatiasabb – a jelen kutatást megalapozó kérdőívi blokk terjedelmével kapcsolatos – korlát is, amely mind a vizsgálható kérdések számát, mind pedig a vizsgálat mélységét-részletezettségét számottevően behatárolta.
- <sup>5</sup> A válaszkategóriák: 1 – „nagyon jelentős javulás várható tőle”; 2 – „számottevő javulás várható tőle”; 3 – „nem árt”; 4 – „többet árt, mint használ”.
- <sup>6</sup> A jelölések értelme a következő: \* – 5% alatti szignifikancia; \*\* – 1% alatti szignifikancia; \*\*\* – 0,1% alatti szignifikancia. Az alacsonyabb értékek a két csoport értékelése közötti különbség tényleges fennállásával kapcsolatos bizonyosságnak a magasabb fokát jelzik; hüvelykujj-szabályként általában az 5% alatti szignifikanciaszinteket szokás megalapozottként elfogadni.
- <sup>7</sup> Megjegyezzük még, hogy – noha a közszolgáltatásokkal és a polgármesteri hivatali/adminisztratív funkciókat megcélzó korszerűsítési technikákra két külön kérdés vonatkozott, erre a különbségtételre a válaszadók nem túlzottan voltak „fogékonyak” (vagyis a hivatali korszerűsítés lehetőségei között jócskán feltűntek olyan elemek is, amelyek valójában a közszolgáltatások korszerűsítését szolgálják, és *vice versa*). Ebből fakadóan egyrészt a két kérdésre adott válaszokat együtt elemeztük, másrészt pedig az így elemzett válaszok között természetesen nemcsak a 2. fejezet legelején definiált, az adminisztratív működés korszerűsítését célzó menedzsmenttechnikák, hanem a közszolgáltatások szervezésével előállításával kapcsolatos technikák is jelen vannak.
- <sup>8</sup> Egy típusba 1 és 16 közötti elemszámú (átlagosan 3,5 db) említés tartozott.
- <sup>9</sup> A válaszalternatívákat a terjedelem csökkentése érdekében nem tüntettük fel

## Felhasznált irodalom

- Bércesi F. – Jászberényi G.* (2004): Az ISO minőségirányítási rendszer, az általános értékelési keretrendszer és az egyéni teljesítményértékelés integrált minőségügyi rendszerben történő alkalmazásának lehetőségei, *Magyar Közigazgatás* 54:9 pp. 529–543., 54:12 pp. 726–737.
- Dudás F. – Hazafi Z.* (2005): Elgondolás és fejlesztési javaslat a közigazgatás személyi állománya teljesítőképességének növeléséről, *Magyar Közigazgatás* 55:4 pp. 204–22., 55:5 pp. 276–282.
- Dudás F.* (1999): Van-e kivezető út „Bürokrónéziából”? *Magyar Közigazgatás* 49:1-2 pp. 46–50, 49:3 pp. 119–127., 49:4 pp. 177–185.
- Elbert, F. N. – Karoliny M. – Farkas F. – Poór J.* (2001) (szerk.): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Budapest: KJK
- Enticott, G.* (2004): Multiple voices of modernization: Some methodological implications, *Public Administration* 82:3 pp. 743–756.
- Gáspár M.* (1993): Helyi önkormányzati menedzsment. Lépések a teljesítményelvű és polgárközeli közigazgatás felé, Csákszentimre: Közigprint-Közigkonzult
- Hajnal Gy.* (2007/ közlésre elfogadva): Public management reforms in Hungary, 1990–2006, „Leadership and Management in the Public Sector: Values, Standards and Competencies in Central and Eastern Europe”, Ukraine, Kyiv, 17–19 May 2007.
- Hajnal Gy.* (2005): The spirit of management reforms: Towards building an explanatory model of NPM, *Public Management Review* 7:4 pp. 495–513. erre nincs utalás
- Hajnal, György és Gajduschek György* (2002): Hivatali határok – társadalmi hatások. Bevezetés a hatékony közigazgatás módszertanába, Budapest: Magyar Közigazgatási Intézet
- Hajnal Gy.* (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.
- Hajnal Gy.* (1998): Számok és döntések. Hatékonyságmérés a közigazgatásban, In: Horváth M. Tamás (1998) (ed.): *Közigazgatás-szorítóban*, Budapest: Unió pp. 255–306.
- Higgins, P. et al.* (2004): Best Value: Is It Delivering? *Public Money and Management* 24:4 pp. 251–258.
- Hood, C.* (1995): Contemporary public management: A new global paradigm?, *Public Policy and Administration* 10:2 pp. 104–117.
- Horváth M. T.* (2002): Helyi közszolgáltatások szervezése, Budapest–Pécs: Dialóg Campus
- Király L. Gy.* (1999): Teljesítménymérés a közigazgatásban, *Vezetéstudomány* 30:7-8 pp. 2–18.
- Kluvers, R.* (2001): An analysis of introducing program budgeting in local government. *Public Budgeting and Finance*, 21:2 pp. 29–45.
- Major L.* (2003): A teljesítményértékelés módszerei, *Magyar Közigazgatás* 53:11 pp. 699–702.
- McLaughlin, K. – Gy. Jenei* (2002): Comparative perspectives on modernizing local governance, *Public Management Review* 4:3 pp. 271–274.
- Miklos, George* (1992): A szolgálati munka mérése és minősítése az Angol Civil Service-ben, *Magyar Közigazgatás* 1992. június pp.359–366.
- M. Myung Jae – D. F. Norris* (2005): Does managerial orientation matter? The adoption of reinventing government and e-government at the municipal level, *Information Systems Journal* 15:1 pp. 43–60.
- N. John – C. Nalbandian* (2003): Contemporary challenges in local government, *National Civic Review* 92:1 pp. 83–91.
- Petrik J. – Sümege E.* (2004): A CAF önértékeléstől a teljesítményértékelésig, *Magyar Közigazgatás* 54:5 pp. 257–266, 54:6 pp. 344–360.
- Pollitt, C.* (2001): Clarifying convergence: Striking similarities and durable differences in public management reform, *Public Management Review* 4:1 pp. 471–492.
- Sümege E.* (2003): Az EU CAF önértékelési rendszere - modellkísérlet a Pest Megyei Közigazgatási Hivatalban, *Magyar Közigazgatás* 53:1 pp. 43–50.
- Szente Z.* (2003): A CAF a gyakorlatban. A CAF modell alkalmazásának eddigi hazai tapasztalatai és a továbbfejlesztés lehetőségei, *Magyar Közigazgatás* 53:10 pp. 585–600.
- Szente Z.* (2002) (ed.): Az általános értékelési keretrendszer (CAF) alkalmazásának lehetőségei a magyar közigazgatásban, Budapest: Magyar Közigazgatási Intézet
- Urbán L.* (1995): A közcélú tevékenységek hatáselemzése, *Közgazdasági Szemle* 1995/4.
- Verebélyi I.* (2001) (ed.): Minőségbiztosítási rendszerek a közigazgatásban, Budapest: MKI-Miniszterelnöki Hivatal
- Wayenberg, E.* (2006): The Flemish government’s responsibility for local government modernization, *Public Management Review* 8:1 pp. 47–65.
- Wilson, J.* (2005): Local government modernization and the views of Chief Financial Officers, *Public Administration* 83:1 pp. 221–232.
- Wollmann, H.* (2000): Local government modernization in Germany: Between incrementalism and reform waves, *Public Administration* 78:4 pp. 915–936.

**Az adatfelvételhez használt kérdőívi kérdések<sup>9</sup>**

- e1. Sokan úgy vélik, hogy az önkormányzatok által hagyományosan alkalmazott szervezési, irányítási és döntési módszerek lényegében megfelelnek, a fő probléma a költségvetési források szűkössége. Mások úgy vélik, hogy a források megszerzése mellett fontos lenne az önkormányzati hivatalokban, illetve intézményekben szokásszerűen alkalmazott munkamódszerek és megoldások korszerűsítése is, a hatékonyság, az eredményesség és a minőség szempontok fokozott érvényesítése. Önhöz melyik álláspont áll közelebb?
- e2. Ismer-e Ön az önkormányzati szolgáltatások (intézmények) tekintetében használható, az eredményességet, a minőséget javító technikákat, illetve megoldásokat? Miket? (Sorolja fel!)
- e3. Ismer-e Ön a polgármesteri hivatal (a hatósági-hivatali ügyintézés) tekintetében használható, az eredményességet és a minőséget javító technikákat, illetve megoldásokat? Miket? (Sorolja fel!)
- e4. Az alábbiakban felsoroltunk néhány olyan technikát, amelyet egyes polgármesteri hivatalokban, illetve az önkormányzati szolgáltató intézményekben a működés eredményességének és minőségének javítása céljából alkalmaznak. Hallott-e már Ön ezekről?
1. ISO
  2. CAF<sup>®</sup> "Közös Értékelési Keretrendszer"
  3. Teljesítményadatokat is tartalmazó költségvetési formátum (pl. programköltségvetés, teljesítmény-költségvetés)
  4. „E-önkormányzás”: internetalapú ügyintézési lehetőség az állampolgároknak
  5. Hivatali munkafolyamatok számítógéppel támogatott újratervezése
  6. Hivatali munkafolyamatok informatikai integrálása („papír nélküli iroda”)
  7. Szervezetátvilágítás
  8. Fontosabb döntések vagy szolgáltatások szisztematikus, számszerű, előzetes vagy utólagos hatásértékelése

***E5, E6: CSAK AZOKRÓL KÉRDEZD, AMELYEKRŐL MÁR HALLOTT!***

- e5. Tervezik-e a bevezetését?
- e6. Mennyire alkalmas a technika az eredményesség és a minőség tényleges növelésére?

Cikk beérkezett: 2006. 11. hó

Lectori vélemény alapján átdolgozva: 2007. 6. hó

GULYÁS János

## TUDÁSMENEDZSMENT A MAGYARORSZÁGI BANKOKBAN

A szerző 2006 első felében végrehajtott banki tudásmenedzsment-felmérésében arra kereste a választ, vajon a hazai bankok milyen szinten ismerik és alkalmazzák a tudásmenedzsment kelléktárát. Összességében a magyar banki helyzetre elmondható, hogy vannak még bőven tartalékok a tudásmenedzsment népszerűsítése és stratégiai szempontú felhasználása terén.

*Kulcsszavak:* tudásmenedzsment, bank, interjú

A Magyarországon tevékenykedő 30 bank és 8 speciális hitelintézet életét is jelentősen befolyásolják a világban lezajló változások. A globalizáció hatásait a banki felvásárlásoknál, összeolvadásoknál lehet megfigyelni. Nálunk is jellemző, hogy méretgazdaságossági szempontok alapján az egyre nagyobb versenyzők tudnak csak piacon maradni. A magyar bankszektorban túlnyomó részben a külföldi tulajdonú bankok dominálnak. Érdekes módon, míg a fejlett nyugat-európai országokban a gazdaságosabb elektronikus csatornák bevezetésének hatására a fiókok számának csökkentése jellemző, addig nálunk jó néhány nagybank intenzív módon alakítja ki hazai fiókhálózatát.

Az információtechnológia és a kommunikációs technológiák nagyon gyors fejlődésének hatására egyre több banki szolgáltatást ajánlanak a magyar bankok is elektronikus csatornákon keresztül. Az internet és a mobil technológiák ma már alapkövetelményként jelennek meg, s a hagyományos banki szolgáltatások mellett egyre fontosabb bevételi forrásokká válnak. A magyarországi bankok számára egyre fontosabbak lesznek a kis- és középvállalatok (KKV), valamint a lakossági üzletág. Az ügyfelek alapos ismerete nélkülözhetetlen ahhoz, hogy testre szabott szolgáltatásokat tudjanak nyújtani, s a keresztértékesítésben rejülő új bevételi forrásokat is kihasználhassák. Az ügyfelek kiszolgálásának másik fontos eleme a gyors és minőségi szolgáltatások kialakítása. Egyre több bank hirdetésében jelenik meg az időtényező kiemelése. A hitelnyújtási idő lecsökkentésének feltétele a gyors

döntéshozatal, a jól szabályozott folyamatok és a jól működő informatikai rendszerek együttműködése.

A versenyben maradás feltétele az innovatív termékek minél gyorsabb kifejlesztése, azok eladásához új marketingmódszerek kidolgozása. Az új termékek kifejlesztéséhez jól képzett, a piacot jól ismerő szakemberekre van szükség, valamint megfelelően rugalmas információtechnológiai támogatásra. A fenti tendenciák fényében a bankokra is igaz, hogy az egyetlen hosszú távon fenntartható versenyelőny a konkurenséknél gyorsabb tanulás és a tudással való jobb gazdálkodás lehet. A komplex kihívásra az élenjáró bankok is a tudásmenedzsment alkalmazásával válaszolhatnak.

### A felmérés módszertana

A 2005. december és 2006. június között végrehajtott banki tudásmenedzsment felmérésem arra kereste a választ, hogy a hazai bankok milyen szinten ismerik és alkalmazzák a tudásmenedzsment kelléktárát. Felmérésemet informatikai vezetők megkérdezésére alapoztam. Ennek egyrészt az volt az oka, hogy a TM sok helyen jellemzően az IT vagy a HR terület felelősségi körébe tartozik, másrészt az a tény, hogy ebben a körben rendelkeztem jelentős ismeretségi körrel. A felmérésem egyik korlátozó tényezője is ebből következik, vagyis, hogy a megkérdezettek köre egy szakterület képviselőire korlátozódott. A felmérés elemzésénél ezt a tényt próbálom minden esetben kellőképpen kihangsúlyozni. Ugyanakkor úgy gondolom, hogy a felmérés reprezentatív volta (38 pénzintézet-

ből 30 részt vett) megfelelő mértékben ellensúlyozza a korlátozó tényezőt. A résztvevőkkel megállapodtam abban, hogy az eredmények publikálásánál anonim adatokat mutatok be, azaz az adott bank válaszai sehol nem lesznek nevesítve, csak az összesített eredményekben mutatkoznak meg.

A felmérésben részt vevő 30 bank és szakosított pénzügyi informatikai vezetőit, vagy olyan esetekben, ahol nem volt első számú IT-vezető, ott valamilyen IT terület vezetőjét (pl. IT-infrastruktúra, vagy fejlesztési vezető) kerestem meg. A megkeresettek közel egyharmadát már korábban személyesen ismerem, míg a másik egyharmadot ajánlások alapján, a harmadik harmadot pedig telefonos megkeresés után sikerült megnyernem. A felmérésben való részvételt egyértelműen elősegítette, hogy a majdani eredményeket, illetve a bankok számára megfogalmazott ajánlásaimat minden esetben felajánlottam.

Az interjúk 20 perctől 2 óráig tartó személyes megbeszélések keretében zajlottak. A beszélgetés elején nagyvonalakban elmondtam, mit is gondolok tudásmenedzsment alatt, hogy a résztvevőknek értelmezhetőbbek legyenek a kérdéseim. Tudásmenedzsment alatt gyakorlatilag minden, a tudással történő tudatos törődést, foglalkozást értettem. A TM jobb megértése kapcsán megemlítettem még a talán legismertebb folyamat alapú megközelítés lépéseit, azaz a tudás feltérképezését, a tudáscélok meghatározását, a tudásteremtést, a tudás tárolását, a tudás megosztását és a tudás felhasználását. A kérdőív kitöltését együtt végeztük olyan módon, hogy amikor valami értelmezési probléma adódott, vagy példákra volt szükség, akkor besegítettem. Ahogy a fent leírt interjúidőintervallumok is jelzik, az érdeklődéstől függően egészen kimerítő beszélgetések is kialakultak a témáról. A beszélgetések segítettek a kérdőív értelmezésében, valamint úgy gondolom, a tudásmenedzsment ismertetését is elősegítették. A visszajelzések is igazolták, hogy az informatikai vezetők fontos területnek tartják a tudásmenedzsmentet.

### A felmérés ismertetése

A felmérések önmagukban nem mondanak sokat, fontosak az összehasonlítások is, azonban tudtommal a magyar banki szektor tudásmenedzsment-felmérését még senki nem végezte el, ezért az egyedi eredményeket kell értelmezni. Mivel rendelkezésre állnak magyarországi tudásmenedzsment-felmérések eredményei (KPMG, 2000, 2002, 2005), ezért ott, ahol ezt relevánsnak tartom, megpróbálom összehasonlítani azokkal a banki válaszokat.

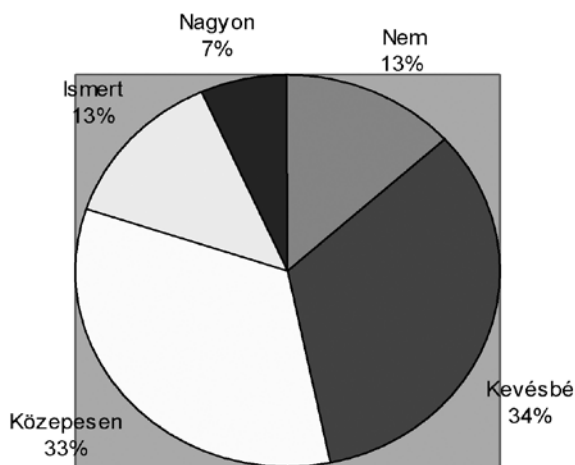
### A tudásmenedzsment sikertényezői

*Ön szerint bankjában mennyire ismert a tudásmenedzsment fogalma?*

Mielőtt bármilyen mélyen belemennék a tudásmenedzsment rejtelseibe, érdekelt, mennyire ismert a fogalom a bankokban. A felmérés eredménye azt mutatta, hogy közepesen kicsit rosszabb osztályzatot adtak a válaszolók. A válaszok összhangban vannak a KPMG 2005-ös felméréséből idézett legfontosabb tudásmenedzsmenttel kapcsolatos problémával: „a TM-előnyök ismeretének hiánya” (KPMG, 2005). A magyar nyelvű szakirodalom jellemzésénél is kiemeltém, hogy jelentek meg alapművek (Davenport – Prusak, 2001; Sveiby, 2001), azonban vannak még bőven lehetőségek a TM ismertetésére. Reménytelen az a tény, hogy egyre több egyetem oktatási tervében jelenik meg tudásmenedzsment-oktatás, így a jövőben felnevelhető új nemzedékeknek lehetősége lesz bővebb ismeretek megszerzésére (1. ábra).

1. ábra

#### Bankjában mennyire ismert a tudásmenedzsment fogalma?



(Választ 1–5 terjedő skálán adja meg – 1: NEM – 5: NAGYON)

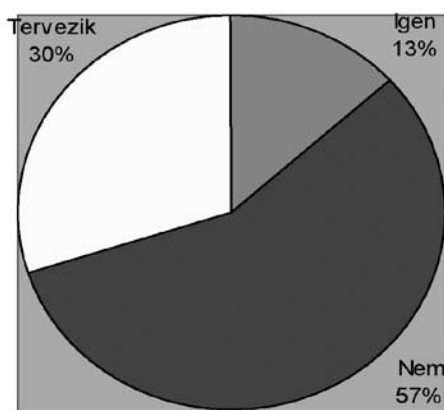
*Van-e bankjának tudásmenedzsment-stratégiája?*

Sajnálatos módon a helyzet nem nevezhető túl jónak, sőt azt is mondhatnánk, hogy igen elenyésző azoknak a bankoknak a száma (4), ahol van TM-stratégia. A TM-stratégiával rendelkező bankok 13%-os aránya sokkal szerényebb, mint a KPMG 2005-ös felmérésének 37%-os eredménye (KPMG, 2005). Nehéz azonban összehasonlítani a két eredményt, ugyanis a KPMG internetes felmérésében részt vevő 130 cég ugyan elég jelentős számúnak mondható, azonban azzal a feltételezéssel élek, hogy nagy valószínűséggel a felmérés-

ben inkább olyan cégek vettek részt, amelyek közelebb állnak, vagy előrehaladottabbak a TM területén, s ezért ekkora az eltérés. Habár a KPMG felmérésében megemlítik, hogy szinte minden iparág képviseltette magát, azonban a válaszolók köréről a méreteken túl több információ nem állt rendelkezésre. Nagyon sok függ a válaszadói kör összetételétől. Ugyanis, ha jelentős számban olyan cégeket kértek fel, amelyekről köztudott, hogy foglalkoznak a tudásmenedzsmenttel, akkor a helyzet mást mutat. Azért tartom elképzelhetőnek az előző feltételezésemet, mert a KPMG 2000-es és 2002-es felmérésében részt vevő 18-20 cégről kiemelték, hogy a tudásmenedzsmenthez közel állóak, s már az akkori felmérésekben 39%-os volt a TM stratégiával rendelkezők aránya. A banki válaszoknál viszont nagyon biztató, hogy a szervezetek 30%-a tervezi TM stratégia megalkotását (2. ábra).

2. ábra

**Van-e bankjának tudásmenedzsment stratégiája?**



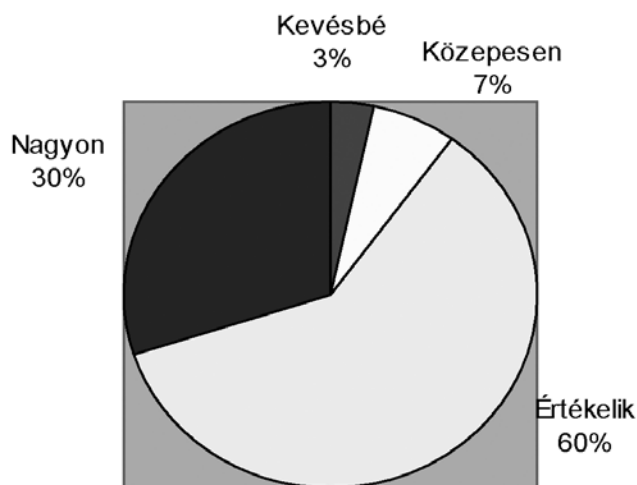
(Válaszok: 1: Igen, 2: Nem, 3: Tervezik)

**Véleménye szerint mennyire értékeli bankjában a szakértői tudást?**

A szakértői tudást kiemelkedő fontosságúnak ítélik a bankok. Gyakorlatilag a válaszadók 90%-a fontosnak, illetve nagyon fontosnak tartja azt. Nagyon tanulságos képet kapunk, ha összevetjük a tudást fontosnak tartó válaszokat és a későbbiekben elének táruuló tudásmenedzsment-helyzetből adódó képpel. Hogyan lehet az, hogy ilyen jelentős mértékben tartják fontosnak a tudást, s mégsem foglalkoznak intenzívebben a tudásmenedzselésével? Talán ez a kérdés az, amelyet a banki menedzsmentnek alaposabban meg kellene fontolnia. A válaszok értékelésénél ki kell emelni, hogy informatikai vezetők válaszoltak, azaz elképzelhető, hogy csak saját területükön fontos a szakértői tudás, míg a bank más területein kevésbé (3. ábra).

3. ábra

**Véleménye szerint mennyire értékeli bankjában a szakértői tudást?**



(Válaszát 1–5 terjedő skálán adja meg – 1: NEM – 5: NAGYON)

**Véleménye szerint mennyire támogatja a bank szervezeti kultúrája a tudás megosztását?**

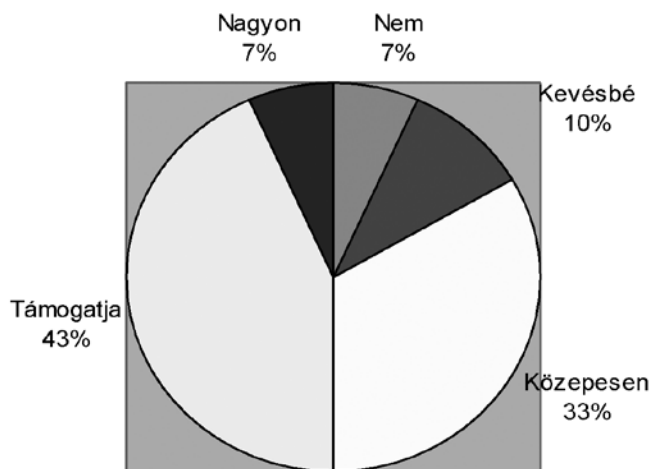
A szervezeti kultúra fontosságát nagyon sok tudásmenedzsmenttel foglalkozó szerző kiemeli. Olyan szervezeteknél, ahol a „tudás hatalom” felfogás érvényesül, szerény sikerre számíthat a tudásmenedzsment. A magyar banki helyzet ezen a területen aránylag jónak mondható, a válaszadók 33%-a közepesen, míg 43%-a határozottan tudásmegosztást támogatónak tartja bankja szervezeti kultúráját. Egy kis ellentmondás fedezhető fel abban, hogy a 12. kérdésnél a tudásmenedzsmentet hátráltató tényezőknél a válaszadók 2. helyre rangsorolták a „Tudásmenedzsmentet támogató kultúra hiányát”. Magyarázatot adhat erre az ellentmondásra az a tény, hogy a rangsorolós kérdéseknél sokszor nem a saját bankra vonatkoztatták a kérdéseket, hanem elvi síkon próbálták megválaszolni azokat (4. ábra).

**Motiválják vagy jutalmazák-e a dolgozókat a tudásuk megosztásakor?**

A tudásmegosztás alapfeltétele a bizalom megléte a szervezeten belül, s egy olyan szervezeti kultúra, amely támogatja azt. Azonban a tudásmegosztást segítheti a megfelelő motivációs rendszer megléte is. A banki válaszokból az derül ki, hogy közepes mértékben gyengébbnek tartják a motiválást. A válaszadók közel 50 %-a válaszolt közepes arányú, míg 43%-a inkább a kevésbé, vagy egyáltalán nem motiválják kategóriába sorolta bankját. A kérdés rámutat arra a kibontakozó képre, hogy nem foglalkoznak kellő mértékben tuda-

4. ábra

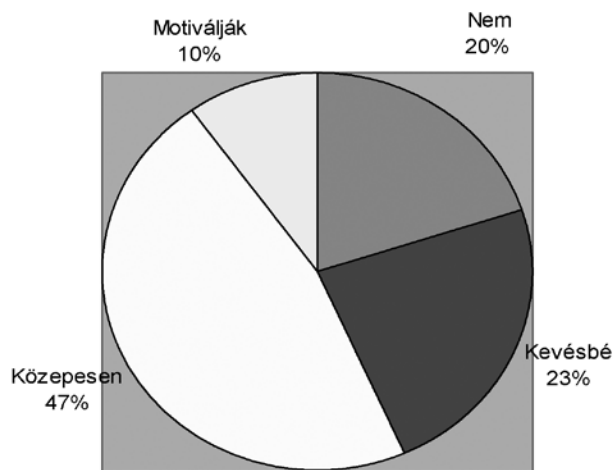
**Véleménye szerint mennyire támogatja a bank szervezeti kultúrája a tudás megosztását?**



(Válaszát 1–5 terjedő skálán adja meg – 1: NEM – 5: NAGYON)

5. ábra

**Motiválják vagy jutalmazták-e a dolgozókat a tudásuk megosztásakor?**



(Válaszát 1–5 terjedő skálán adja meg – 1: NEM – 5: NAGYON)

tosan a tudással a hazai bankokban, hiszen ha fontos a tudás, akkor annak megosztását is motiválni kellene a jobb eredmények elérése érdekében (5. ábra).

*Van-e bankjukban jelenleg futó tudásmenedzsment-program? (Igen/Nem)*

*(pl. Tudásvagyon felmérése / Tudásbázis kialakítása / Szakmai közösségek / Best Practice (legjobb gyakorlat) megosztása / TM tudatosítása / Tudásközpontok létrehozása stb.)*

A fenti kérdésnél a példákat direkt emeltem ki, hogy ezzel is segítsen a válaszadókat abban, mit is értünk TM-programok alatt. A válaszadók túlnyomó többségénél (87%) vannak futó tudásmenedzsment-programok. A felmérés során egyre tapasztaltabban világítottam meg a kérdéseket, s egyre érzékletesebb példákat hoztam. Elképzelhető, hogy a „nem”-mel válaszoló 4 banknál is vannak tudásmenedzsment-kategóriába sorolható programok, csak az adott időpontban esetleg még nem voltam elég meggyőző a példáimmal. Összességében azonban megállapítható, hogy szinte mindegyik bankban foglalkoznak a tudásmenedzsment területéhez sorolható tevékenységekkel.

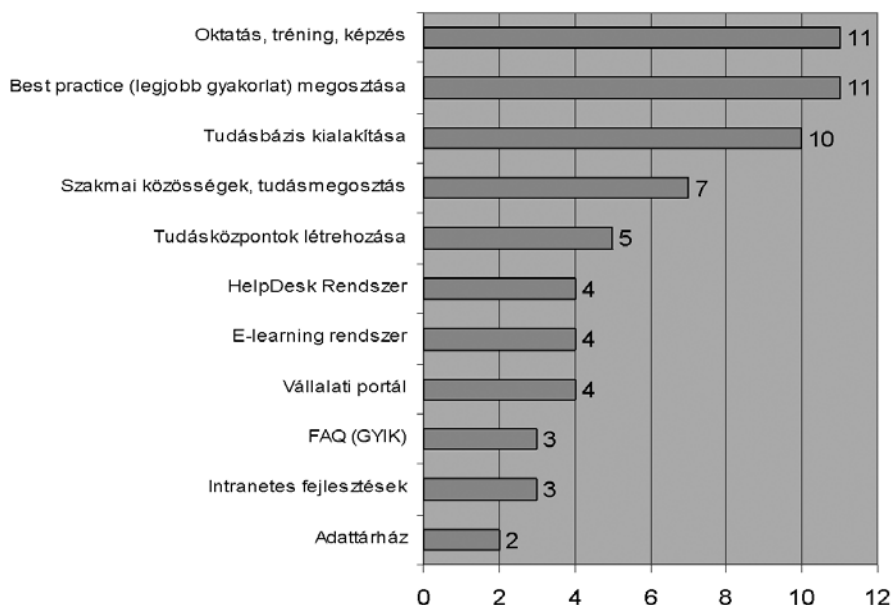
*Amennyiben van tudásmenedzsment-program, kérem, sorolja fel azokat*

A tudásmenedzsment programok rangsorát közel 30%-os arányokkal az „oktatás, tréning, képzés”, „best practice (legjobb gyakorlat) megosztása” és a „tudásbázis kialakítása” vezeti. A leggyakrabban előforduló oktatás, tréning, képzés kategóriában nagyon széles kört értettek bele a válaszadók. Nagyon sok bankban van belső akadémia, ahol különböző előadás-sorozatok tartanak. Találkoztam több olyan esettel is, ahol az egyes területek szakemberei adtak elő kollégáiknak a saját szűkebb szakterületükről. A képzések másik csoportja a külső szakmai képzések, illetve a szervezetfejlesztési és tanácsadó cégek tréneri által tartott összekovácsló, kommunikációs és csapatmunka-fejlesztő tréningek voltak (6. ábra).

Tudásbázisok alatt legtöbbször az informatikai területen összegyűjtött, különböző adatbázisokban, táblázatkezelőkben vagy HelpDesk rendszerek tudásbázisaiban eltárolt tudás összességére gondoltak.

A kérdés elején bemutatott példák vagy nagyon találóak voltak, vagy pedig a válaszadók hajlamosak voltak azokból választani. Ezt a feltételezést abból vonom le, hogy a 4. és az 5. helyen közel 20%-os aránnyal szereplő „Szakmai közösségek” és a „Tudásközpontok létrehozása” is a kiemelt példák közé tartoztak. Anyított kérdésre, hogy milyen programok vannak, igen sokféle válasz érkezett. Ezek összegzése, csoportosítása alapján foglaltam össze a grafikonban a válaszokat. Fontos megjegyezni itt is egy kis ellentmondást. Habár a jelen kérdés TM-programokra vonatkozott, a válaszokban megemlített technológiákra, IT-megoldásokra jóval szerényebb számú szavazat jutott, mint a kérdőív utolsó kérdésénél a használt technológiákra vonatkozóan. Kiemelném a vállalati portált, amelyet a technológia részénél 60% által standard eszköznek, s 30%-ban bizonyos részlegek által használnak tekintettek, addig

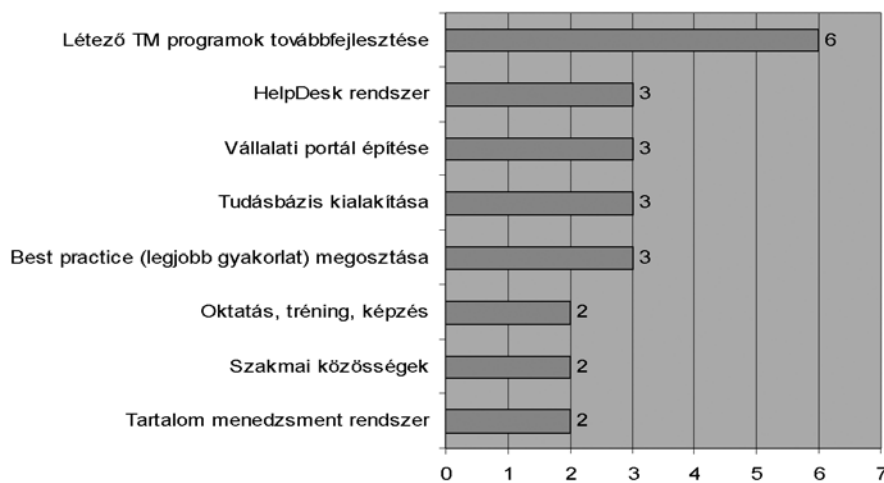
**A bankban futó tudásmenedzsment-programok**



a jelen kérdésnél csak szerény 13%-os arányt képviselt. Persze az is igaz, hogy a vállalati portál standard volta feltételezhető, hogy azon a területen már nem kell

meg arra vonatkozóan, milyen terveik vannak a jövőre nézve. A grafikont az előző, már futó TM-programok grafikonjával összehasonlítva az derül ki, hogy a tervezett konkrét TM-programok szin-

**A bankban tervezett tudásmenedzsment-programok**



különösebb programokat kezdeményezni. Összességében megállapítható, hogy sokféle tudásmenedzsment kezdeményezés létezik a bankokban, viszont nem egy egységes szemlélet, tudásmenedzsment-stratégia keretében valósítják meg ezeket, hanem független programokként.

A jelen felmérésben leggyakrabban hivatkozott kezdeményezések nagy része megtalálható a KPMG

tervezett konkrét TM-programok szintje ugyanarra a körre vonatkoznak, mint amit már a létező kezdeményezéseknél láttunk. Érdekes módon a tervek között nem szerepel a tudásmenedzsment-stratégia megalkotása, amelyet a TM-stratégiára vonatkozó kérdésnél még a válaszadók 30%-a tervezett. A tervezett programokra is jellemző az egységes szemlélet hiánya, azaz független kezdeményezésekként kezelik őket a bankok (7. ábra).

*Amennyiben van, illetve terveznek TM programot, kik támogatják azt a bankban?*

A tudásmenedzsment programokat támogatók köre 41%-ban a felső vezetők, míg 31%-ban a középvezetők köréből kerül ki. A tudásmenedzsment programok támogatása alatt azt értették, hogy maga a program kezdeményezése az adott szinten történik. A felsővezetői támogatást minden tudásmenedzsmenttel foglalkozó könyvben, cikkben kiemelik, így a jövőre nézve a 41%-os támogatottság jó előjel (8. ábra).

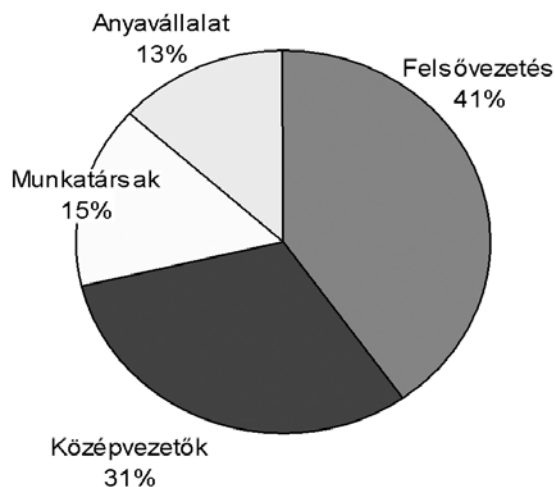
6. ábra 2005-ös felmérésében is, ahol a sort a „Formális információs csatornák kialakítása” vezeti 47%-os aránnyal, míg a tudásközpontok, tudásbázisok létrehozása, és a szakmai közösségek 30-30%-os arányban következnek (KPMG, 2005).

*Tervezik-e a jövőben a TM-program bevezetését? (Igen/Nem)*

A felmérésben részt vevő 30 bankból 22-ben tervezik valamilyen tudásmenedzsment-program beindítását, míg 8 bankban nincs ilyen szándék.

*Amennyiben terveznek TM programot, kérem, sorolja fel azokat*

**A tudásmenedzsment támogatása**



Válaszok:

Felsővezetés / Középvezetők / Munkatársak / Anyavállalat

8. ábra

a munkatársak 21% és az anyavállalatok 10%-ban támogatták a programokat (KPMG, 2005).

*Milyen összefüggés van a bank sikeressége és a tudásmenedzsment között?*

A megkérdezettek egyértelmű összefüggést látnak a bank sikeressége és a tudásmenedzsment között. A válaszadók 37%-a fontos, alapvető összefüggést, míg 30%-a lát kapcsolatot a sikeresség és a TM között (9. ábra).

A válaszadók 20%-a gondolja úgy, hogy közvetett a kapcsolat. A válaszként nyitott kérdést tettem fel, amire mindenki saját szavaival próbált meg válaszolni, legtöbbször csak az informatikusokra jellemző rövid tömörséggel, pl. „Igen, látok összefüggést” vagy „Szoros az összefüggés”.

Idézek még néhány érdekesebb választ: „Szoros a kapcsolat a tudásmenedzsment és a sikeresség között, a tudásmegosztás alapvető követelmény, az eredményesség alapvető feltétele”. „A kollégák tudása a bank legfontosabb termelőereje. Ennek megtartása és megosztása alapvető a sikeresség szempontjából”. „Szerintem még nincs szoros összefüggés, amíg ez nem érzékelhető és igazolható konkrét versenyelőnyben, addig nem nevezhető szorosnak”.

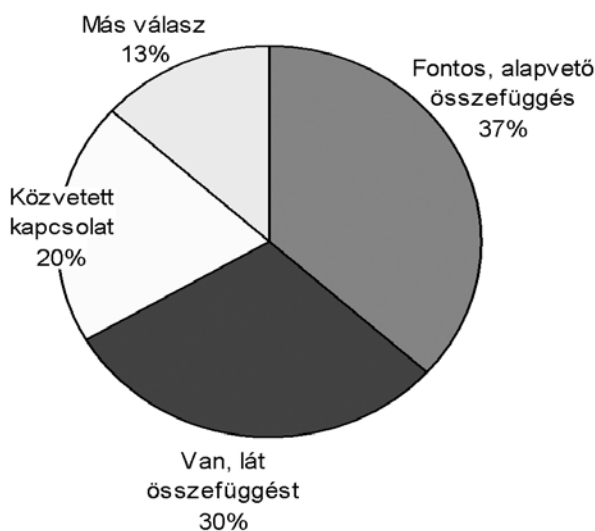
A tudásmenedzsment és a sikeresség összefüggésére adott pozitív válaszok alapján arra következtethetünk, hogy a jövőben egyre több bank kezd el a területtel intenzívebben foglalkozni. Kérdés, hogy a gyakorlat alá fogja-e támasztani ezt a vélekedést?

*Melyek a kritikus tudásterületek a bankban?*

A kritikus tudásterületek meghatározása alapvető fontosságú abból a szempontból, hogy a jövőbeni tudásmenedzsment-kezdeményezéseket e területeken ajánlott végrehajtani. A kérdés megválaszolása nehéz feladat elé állította a válaszadókat. Példákat kellett felhoznom, mit is érthetünk kritikus tudásterület alatt. A válaszként megadott 66%-os arány az IT mint kritikus tudásterület mellett elgondolkodtató. Vajon a válaszadók „hazabeszéltek”, és mint informatikai vezetők az IT elsődlegességét vallották, avagy valóban elsődleges az informatika? Mint informatikai területen dolgozó személy én is elfogult vagyok, azonban azt gondolom, hogy a bankokban az informatikai tudás alapvető, még ha nem is ilyen mértékben. A klasszikus banki funkciók, tevékenységi körök követik az informatikát, mint a Sales, Back Office és a Treasury területek. Érdekesnek tartom, hogy akikért a bankok oly nagyon versenyeznek, azaz az ügyfelek, nem lettek megnevezve mint elsődleges tudásterület. Igaz, a Sales, Front Office és a Termékfejlesztés területek az ügyfelekre vonatkoznak (10. ábra).

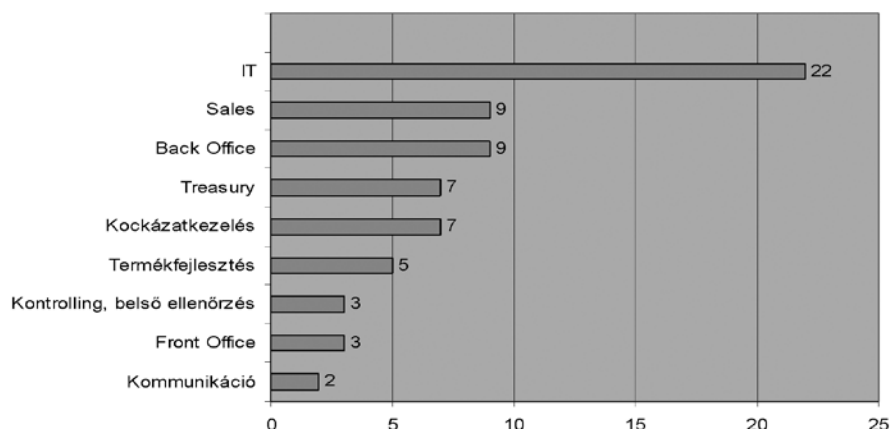
**Milyen összefüggés van a bank sikeressége és a tudásmenedzsment között?**

9. ábra



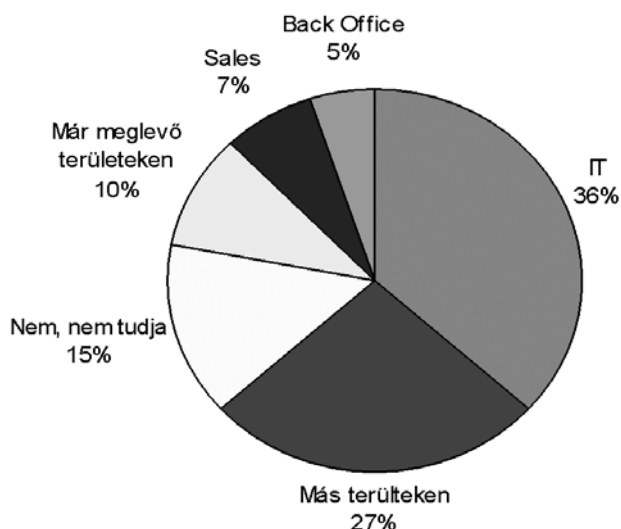
Fontos fejlemény, hogy a munkatársaktól is indulnak (15%) tudásmenedzsment-kezdeményezések. A hazai bankok nagy része külföldi tulajdonossal rendelkezik, sokszor maga a tudásmenedzsment kezdeményezés is az anyabanktól származik (13%). A felmérés során a külföldi tulajdonú bankoknál sokszor az anyabank tudásmenedzsment-programjait, kezdeményezéseit is felsorolták a válaszadók. Összehasonlításként érdekesek a KPMG 2005-ös felmérésének adatai, amelyben a felsővezetői támogatás 50%, míg a középvezetői 20%,

**Kritikus tudásterületek a bankban**



11. ábra

**Melyik kritikus tudásterületen terveznek tudásmenedzsment programot?**



A fent megjelölt tudásterületeken terveznek-e valamely tudásmenedzsment programot?

Az előző kérdés megfogalmazásának az volt az alapja, hogy a kritikus tudásterületek azonosítása alapvető a jövőbeli tudásmenedzsment-tevékenységek kapcsán, hiszen e területeken kellene erősíteni. Gyakorlatilag a válaszadók is visszaigazolták ezt a gondolkodásmódot, mert itt is az IT, majd

a Sales és a Back Office területeken terveznek túlnyomó részben TM-programokat. A kritikus tudásterületekre és a tudásmenedzsment e területeken történő fejlesztésére adott válaszokban kis bizonytalanságot tapasztaltam. Ennek a bizonytalan válasznak lehetséges oka, hogy a válaszadó informatikai vezetők nem feltétlenül érzik saját területüknek az üzletre vonatkozó stratégiai kérdések megválaszolását, vagy csak azért voltak határozatlanabbak, mert nem foglalkoztak még a fenti kérdésekkel korábban (11. ábra).

**Tudásmenedzsmentet hátráltató tényezők**

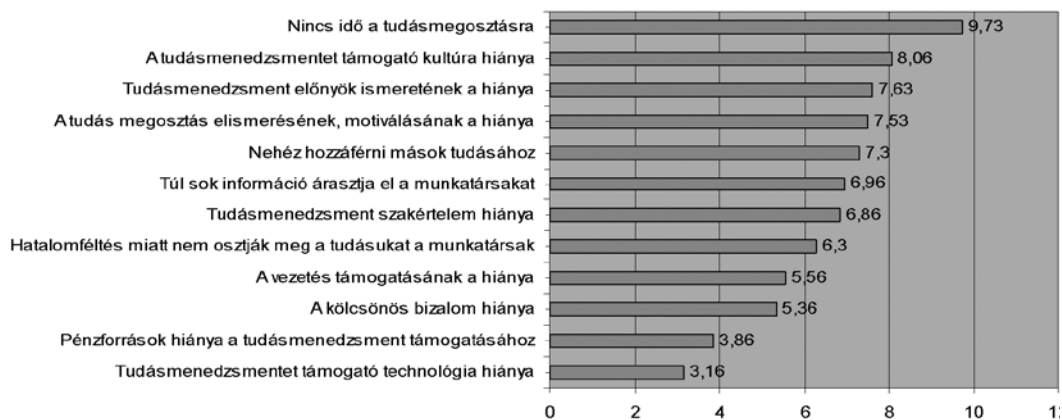
Rangsorolja az alábbi felsorolásban a tudásmenedzsmentet leginkább hátráltató tényezőket!

A résztvevőknek rangsorolni kellett 1-től 12-ig, mely problémát tartják a tudásmenedzsmentet leginkább hátráltató tényezőnek. Toronymagasan a „Nincs idő a tudás megosztására” problémát tartották a legjelentősebbnek. Rohanó, teljesítményorientált világunkban én személy szerint is az idő hiányában látom nagyon sok probléma kiváltó okát (12. ábra).

A KPMG 2005-ös felmérésében is ezt az okot emelték ki a második helyen, míg ott elsődleges problémának „a TM-előnyök ismeretének hiányát” tartották a megkérdezettek (KPMG, 2005), ami a jelen felmérésben a 3. helyen szerepelt. A felmérésben második helyre sorolt probléma a „Tudásmenedzsmentet támogató kultúra hiánya”, azaz a szervezeti kultúra területén van

12. ábra

**A tudásmenedzsmentet leginkább hátráltató tényezők**



(Válaszában 1. a leginkább hátráltató – 12. a legkevésbé hátráltató tényező)

még fejlődőnivaló. Fontos megjegyezni, hogy ugyanakkor aránylag kevesen jelölték meg a hatalomféltség miatti tudásmegosztás-problémát, valamint a kölcsönös bizalom hiányát. A legkisebb problémának a támogatáshoz szükséges pénz és a támogató technológia hiányát jelölték meg. Már a 2000-es magyar KPMG-felmérés kiemelte azt, hogy technológia-területen nincs probléma itthon, a támogatottság aránya megegyezik a fejlett országokban mért értékekkel (KPMG, 2000).

### Tudásmenedzsment segítségével elvárt előnyök

*Rangsorolja az alábbi felsorolásban, mely előnyöket lehet elérni a tudásmenedzsment alkalmazásával!*

A résztvevőknek rangsorolni kellett 1-től 12-ig, mely előnyöket lehet elérni a tudásmenedzsment alkalmazásával. Talán ez volt a legnehezebb kérdés, ugyanis a felsorolt előnyök nagyon erősen összefüggenek egymással. A válaszadók egyik része egy logikai sorrend felállításával próbálta megragadni, melyek az elsődleges előnyök, és ebből mi következik. A válaszadók másik része a bankja szempontjából elérhető előnyöket rangsorolta a saját preferencia sorrendjének megfelelően. Ennél a kérdésnél, ahogy néhány másikonál is, hangsúlyozták, hogy a sorrend saját szubjektív véleményük, amely nem feltétlenül egyezik meg a bank egészének véleményével (13. ábra).

venni, hogy az informatikai vezetők inkább a háttérfolyamatok támogatását tartják fontosabbnak. Számukra a költség csökkentése és a bevételre, profitra, valamint a marketingelőnyre vonatkozóak voltak a kevésbé fontos előnyök.

### Tudásmenedzsmentet támogató eszközök, technológiák, módszerek

*Jelölje be az alábbi felsorolásból mely technológiák, módszerek állnak rendelkezésre bankjában jelenleg, s milyen mértékű a bankban az adott eszköz használata!*

A tudásmenedzsmentet támogató technológiákat, módszereket tudatosan tettem a kérdőív végére, hogy az informatikai vezetőket a válaszoknál ne a technológiai szemlélet vezesse. Az általam összegyűjtött technológiák, eszközök, módszerek száma jóval több, mint amelyeket a KPMG felméréseiben felsorolnak (KPMG, 2000, 2005). Próbáltam a szakirodalomban fellelhető minél több támogató technológiát megnevezni, hogy ezzel is támogassam a válaszadókat. A válaszoknál jelezni lehetett, mennyire általános az adott eszköz használata. A válaszokat a standard eszközök sorrendje szerint mutatom be.

A legáltalánosabban használt támogató eszközök a vállalati intranet 90% feletti aránnyal, majd ezt követi a vállalati portál 66%-kal. Azaz a bankoknál a tudás megosztását, valamint a tudás felhasználását támogató

A tudásmenedzsment által elérhető előnyök



(Válaszában 1. a legfontosabb – 12. a legkevésbé fontos tényező)

A legfontosabb TM által elérhető előnynek a hatékonyabb munkavégzést tartották. Ezt követte a rövidebb reakcióidő, a dolgozók fejlesztése és a best practice (legjobb gyakorlat) elterjesztése. Érdekes módon kevesebb szavazatot kapott a versenyképesség és az ügyfél elégedettség növelése. A válaszoknál figyelembe kell

13. ábra

technológiákra helyezik a nagyobb hangsúlyt. Fontos kiemelni, hogy a bankokban valószínűleg biztonsági szempontból került 60%-kal csak a harmadik helyre a KPMG 2005-ös felméréseiben 92%-kal első helyre rangsorolt internethasználat. Standard eszköznek sorolhatjuk a csoportmunka támogatását is.

Felmérésemből látható, hogy a szükséges alaptermotechnológiák mindenképpen rendelkezésre állnak a megfelelő részlegekben, így az adott területek hozzáfér-

nek külső tudásbázisokhoz, szakmai adatbázisokhoz (cégárak, jogtárak, KHR-rendszer), hírforrásokhoz (pl. a Reuters, Bloomberg rendszerekhez), valamint a döntéstámogatáshoz használt eszközök is megtalálhatóak. A tudás feltárását, új tudás létrehozását támogató technológiák közül a megfelelő részlegeken használják az adattárházakat és az adatbányászati eszközöket.

A tudás feltérképezése során az elektronikus formában elérhető tudás-objektumok tárolásához és megosztásához használják a tudásbázisokat, és kisebb mértékben ugyan, de tudásportálokat is. A hasznos tudással rendelkező egyének feltérképezésére és elérésüket támogató vállalati tudástérképek azonban igen kis számban találhatók meg a pénzügyintézeteknél (14. ábra).

### Összegzés, jövőbeli lehetőségek

Összességében a magyar banki helyzetre elmondható, hogy vannak még bőven tartalékok a tudásmenedzsment népszerűsítése és stratégiai szempontú felhasználása terén. A meglévő és a tervezett tudásmenedzsment-tevékenységek szigetszerűen, nem egységes stratégia mentén indulnak. A szervezeti kultúra alapvetően támogatja a tudás megosztását, azonban a motivációs rendszerek nem ösztönzik azt kellőképpen. A tudásmenedzsmentet hátráltató tényezőknél – a legfrissebb magyar felméréssel párhuzamban – az idő és a TM-előnyök ismeretének hiánya jellemző. Az elérhető előnyöknél a hatékonysági, termelékenységi szempontok számítanak elsődlegesnek. A támogató technológia és eszközök nem jelentenek problémát.

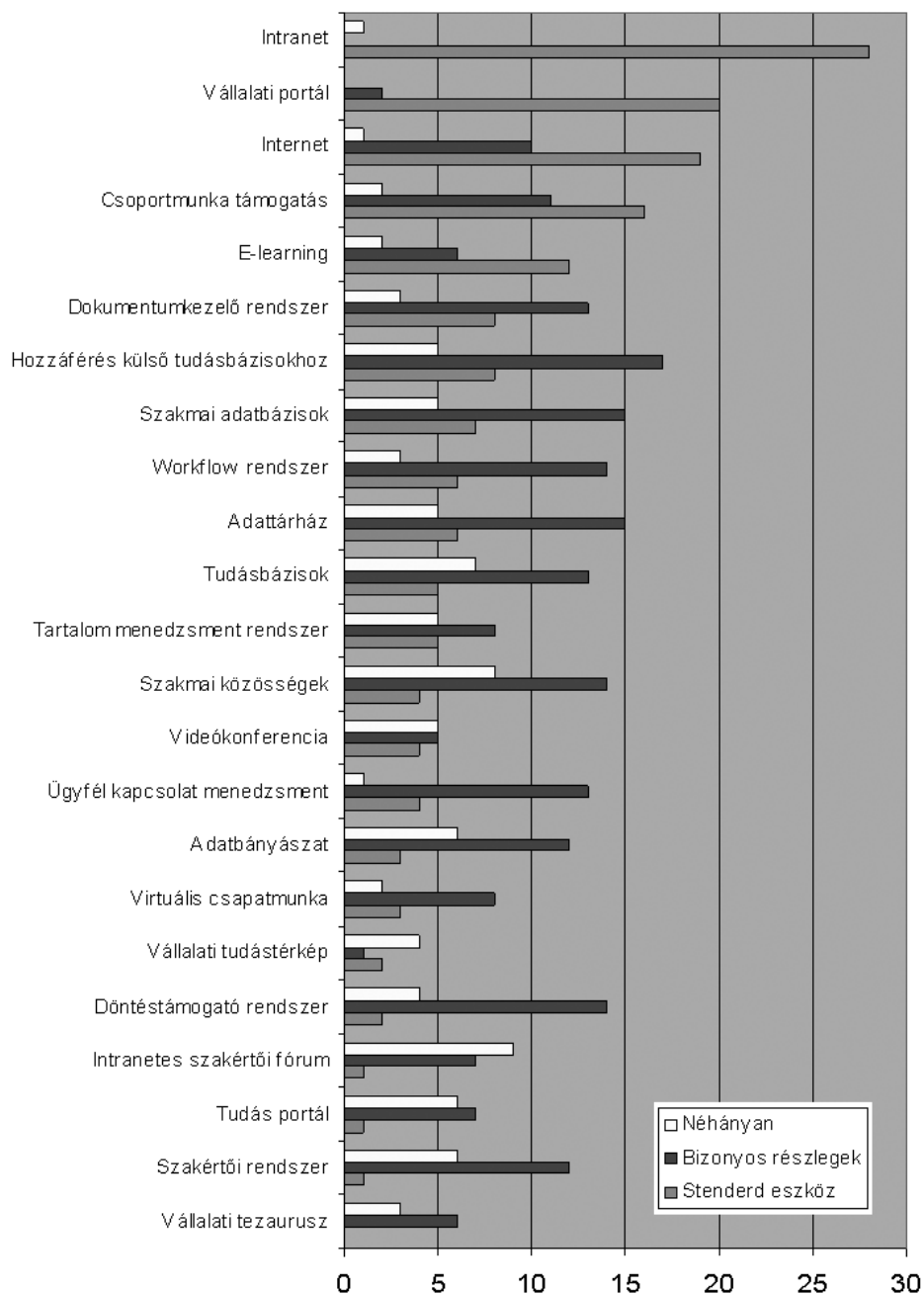
14. ábra

kultúra alapvetően támogatja a tudás megosztását, azonban a motivációs rendszerek nem ösztönzik azt kellőképpen. A tudásmenedzsmentet hátráltató tényezőknél – a legfrissebb magyar felméréssel párhuzamban – az idő és a TM-előnyök ismeretének hiánya jellemző. Az elérhető előnyöknél a hatékonysági, termelékenységi szempontok számítanak elsődlegesnek. A támogató technológia és eszközök nem jelentenek problémát.

Szükség van egy egységes tudásmenedzsment-stratégia kialakítására, amely az üzleti stratégiában meghatározott kritikus tudásterületekre koncentrál. A meghatározott területeken fel kell mérni milyen tudásra, ismeretekre, tapasztalatokra van szükség, és azok rendelkezésre állnak-e. A felmérés eredményeitől függően kell kialakítani a konkrét tudásmenedzsment-programokat. A programokban figyelembe kell venni, hogy minden esetben az üzleti célok megvalósulását kell támogatniuk. A tudásmenedzsment-projekteknek a már bevett projektmódszertanokat kell alkalmazni.

A tudásmenedzsment akkor hozhat tényleges versenyelőnyt a bankoknak, ha azt az egész szervezet támogatja. Szükségesnek látom a tudásmenedzsmentben rejlő lehetőségek és előnyök minél jobb megismerését, majd pe-

**A bankban használt technológiák és módszerek használata**



Az alábbi rendszereknél a használat mértéke: Néhányan / Bizonyos részlegek / Standard eszköz

dig azok bemutatását a menedzsmentnek és a munkatársaknak. A tudásmegosztást támogató szervezeti kultúra a jövőbeni sikerek alapja. A tudás megosztása csak bizalmi légkörben jöhet létre, viszont ez sem elegendő, mert az alkalmazottakat meg kell győzni arról, hogy a tudás megosztása fontosabb, mint annak megtartása.

A felmérés tanulságai szerint a tudásmegosztást leginkább hátráltató tényező az idő hiánya. Talán az a legfontosabb üzenet a bankoknak, hogy a nagy rohanásban és versenyben hagyjunk elegendő időt a tanulásra, a tudás megszerzésére, majd pedig támogassuk a tudás megosztását egy jól kialakított motivációs rendszer segítségével. Ne csak hangoztassuk, hogy a tudás a legfontosabb erőforrásunk, hanem próbáljunk meg tudatosan bánni ezzel a nagyon értékes vagyontárgyunkkal!

Cikk beérkezett: 2007. 3. hó

Lektorai vélemény alapján átdolgozva: 2007. 7. hó

### Felhasznált irodalom

- Davenport, T.H. – Prusak, L.* (2001): Tudásmenedzsment. Kossuth Kiadó, Budapest
- KPMG* (2000): Tudásmenedzsment Magyarországon – (Felmérés – 2000). [www.mkb.hu/red\\_publicaciok\\_elemzestar\\_KPMG2000tmriport.pdf](http://www.mkb.hu/red_publicaciok_elemzestar_KPMG2000tmriport.pdf) Letöltés: 2005. 07. 03
- KPMG* (2002): Hol van a tudásmenedzsment a hype görbén? Tudásmenedzsment Magyarországon – (Felmérés – 2002). [www.mfor.hu/cikk.php?article=1240](http://www.mfor.hu/cikk.php?article=1240) Letöltés: 2005. 11. 22
- KPMG* (2005): Tudásmenedzsment Magyarországon 2005/2006. [www.doc.hu/tm/tmriport.pdf](http://www.doc.hu/tm/tmriport.pdf) Letöltés: 2006. 07. 03
- Sveiby, K. E.* (2001): Szervezetek új gazdasága: A menedzselt tudás. KJK-Kerszöv Kiadó, Budapest

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**Dr. Hoványi Gábor**, egyetemi magántanár, az MTA doktora, Pécsi Tudományegyetem, **Dr. Meisel Sándor**, tudományos munkatárs, MTA Világgazdasági Kutató Intézet, **Hajnal György**, PhD, tudományos főmunkatárs, Magyar Közigazgatási Intézet, **Gulyás János**, alkalmazásfejlesztési fősztályvezető-helyettes, FHB Szolgáltató Zrt., **JÁKI Erika**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem

JÁKI Erika

## TÁVMUNKA ÉS A VÁLLALATI PROFIT

Magyarországon a távmunka fogalma kevesebb, mint egy évtizedre tekint vissza. A telework, illetve 2000 óta használt eWork kifejezés fordításaként jött létre. A cikk elején maga a távmunka fogalma kerül definiálásra, kitérve az eWork és a telework fogalmakra is, majd az Európai Unió kapcsolatát és szerepvállalását mutatja be a szerző a távmunka elterjedésében. A távmunka alkalmazásának lehetőségét a versenyszférában két vetület mentén vizsgálja: az egyik az emberi dimenzió, a másik a vállalat. A szerző részletesen tárgyalja a hatékonyságnövelés, a költségcsökkentés lehetőségét, a távmunkásokból álló csapat kontrollálásának nehézségeit, és azt, hogy a vállalat távmunkások alkalmazásával szociális felelősséget is vállal. Végül a távmunka elterjedését hátráltató tényezők kerülnek sorra.

*Kulcsszavak:* távmunka, eWork, Európai Unió,

Magyarországon a *távmunka* viszonylag új kifejezés, jelentéstartalmát ma is nagy fogalomzavar övezi. Sokan félreértelmezik jelentését, jelentőségét, és számos tévhit él a köztudatban. Vannak, akik otthonukba zárt, a világtól elszigetelten dolgozó embereknek képzelik a távmunkásokat, és létezik a rózsaszínű álom az otthonról dolgozó kismamák és mozgáskorlátozottak tömegéről, a munkanélküliség elleni csodaszerről.

### Definíció

A távmunka a telework és az eWork angol kifejezések magyar fordítása. A **telework** az 1980-as évek végén, illetve 1990-es évek elején terjedt el, majd 1999-ben az Európa iniciatívák bevezetésekor, utalva az Információ és Kommunikáció Technológia (ICT) elterjedésével kialakult új munkastílusra, fogadták el az eWork kifejezést. A **távmunka** definíciója (Magyar Távmunka Szövetség, 2006):

*„Távmunkának tekintjük a munkavégzésnek azt a formáját, amikor a munkavállaló nem a hagyományos munkahelyen, hanem attól távol végzi el rendszeresen napi munkáját, melynek eredményét a kommunikációs és információs technológiák alkalmazásával juttatja el munkaadójához.”*

Tehát **három** alapvető tényező egybeesése esetén beszélhetünk távmunkáról, melyek a következők:

1. **Alternatív munkahelyen**, amely lehet saját otthon, teleház, távmunkaközpont, teleiroda, közlekedési eszközök stb. történik a munkavégzés, azaz a távmunka semmi esetre sem azonos az otthoni munkával, hanem sokkal több alternatív munkavégzési hely lehetséges, azonban az otthonról végzett távmunka a legelterjedtebb.
2. **Rendszeresen**, azaz heti egy-két vagy mindennap végzi munkáját munkahelyétől távol a dolgozó. Nem tekinthető távmunkának az otthoni túlóra, viszont, ha valaki heti 1-2 alkalommal, tehát rendszeresen otthonról dolgozik a munkaadóval való közös meg egyezés alapján, akkor már távmunkáról beszélünk.
3. **Elektronikus kapcsolattartás** a munkaadóval. A távmunka elsősorban szellemi tevékenységet, írásztal, illetve számítógép mellett végezhető munkát jelent, melynek terméke többnyire elektronikus formában továbbítható.

Azokat a munkakategóriákat, melyek jól végezhető távmunkával, a mellékletben sorolom fel.

### Távmunka és az Európai Unió

Az **eWork** általános definíciója (Europe's Information Society; Thematic Portal, 2006):

*„normál üzleti aktivitás végzése távoli helyről modern számítógép és kommunikációs technika felhasználásával.”*

Az eWork és a távmunka definíciója között az egyetlen különbség a *rendszeresség* kiemelése.

Az eWork ideológiája szorosan kötődik az európai tudásalapú társadalom fejlődéséhez. A **tudásalapú társadalom**<sup>1</sup> – melyhez napjainkban szorosan kötődik az információs társadalom<sup>2</sup> fogalma – új perspektívát nyitott a **munka minősége** számára (Europe's Information Society; Thematic Portal, 2006a). A már meglévő munkahelyeken a munkafeltételek megváltoztak, új munkavégzési formák és új munkaszervezési módszerek generálódtak, nagyobb lett a rugalmasság a munkavégzés helyszínének megválasztásában.

Ezeket a változásokat felismerve az **Európai Bizottság 2000 márciusában, Lisszabonban** a következő stratégiai célokat fogalmazta meg Európa számára (Commission of the European Communities, 2003: 2. old.):

*Európa legyen „a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb tudásalapú gazdasága, mely több és jobb munkával és nagyobb szociális összetartással képes fenntartható gazdasági növekedésre.”*

A tudásalapú társadalom által nyitott új perspektívák figyelembe véve a lisszaboni stratégia az eWorkkel kapcsolatban a fenti célokból a következőket emelte ki (Europe's Information Society; Thematic Portal, 2006a):

*„...több és jobb munkával és nagyobb szociális összetartással...”*

Tehát nemcsak több munkahely teremtése a cél, hanem a jobb munka, melyet a következőkben határozták meg:

- ✓ jobb munkafeltételek,
- ✓ optimálisabb összehangolása a munkának és a magánéletnek,
- ✓ egészség és biztonság a munkahelyen,
- ✓ változatos és kihívóbb munka.

*„A lisszaboni stratégia alapvető céljának eléréséhez, az európai gazdasági térség erősítéséhez a tudásalapú társadalom által nyújtott lehetőségek kiaknázása és a mobilitás akadályainak megszüntetése a feltétel. A tudásalapú társadalom támogatása a társadalmi fejlődés előfeltétele, és egyben a legfontosabb produktív erő, mely a polgárok ötletgazdagságán és az innováción alapul, erősítéséhez állandó tudás és tapasztalatcserre szükséges, melyhez a munkavállalók mobilitása nagymértékben hozzájárulhat.” (Európai Gazdasági és Szociális Bizottság, 2005)*

Az *Európa 2005 Akcióterv* (Europe's Information Society; Thematic Portal, 2006a) 11 pontjának egyike a **modern munkaszervezés a tudásközpontú társadalomban**, melynél a fő hangsúly professzionális (cyber)kommunikáció alkalmazásának segítségével egy újfajta strukturális együttműködés kialakításán, az értékteremtésen, a munka mobilitásán és a tudásmenedzsmenten van, mindezzel törekedve arra, hogy a távmunka elterjedésének akadályait felszámolják.

SIBIS – Statistical Indicators Benchmarking the Information Society – kutatás alapján a következő eWork formákat különböztették meg (Europe's Information Society; Thematic portal, 2006a):

1. **otthoni eWork:** egy vállalat alkalmazásában állva, azonban otthoni munkavégzés számítógép és más kommunikációs technika felhasználásával.
2. **mobil eWork:** amikor a munkavégzés megköveteli az állandó utaztatást, például területi képviselők, értékesítők, tanácsadók, könyvvizsgálók, belsőépítészek stb. munkája. Fontos, hogy a munkavégzés számítógép és más kommunikációs technika felhasználásával történik.
3. **saját számlás otthoni eWork:** a munkavégzés otthon kialakított kis irodában folyik (SOHOs – small offices in their home). Ebbe a kategóriába tartoznak azok a kis könyvelőirodák, ügyvédek, fordítóirodák, amelyek otthon, számítógép és más kommunikációs technika, például mobiltelefon, e-mail, internet segítségével végzik munkájukat.

A fent felsorolt eWork típusú munkavégzés 14% az EU-ban (Europe's Information Society; Thematic portal, 2006a), melyből

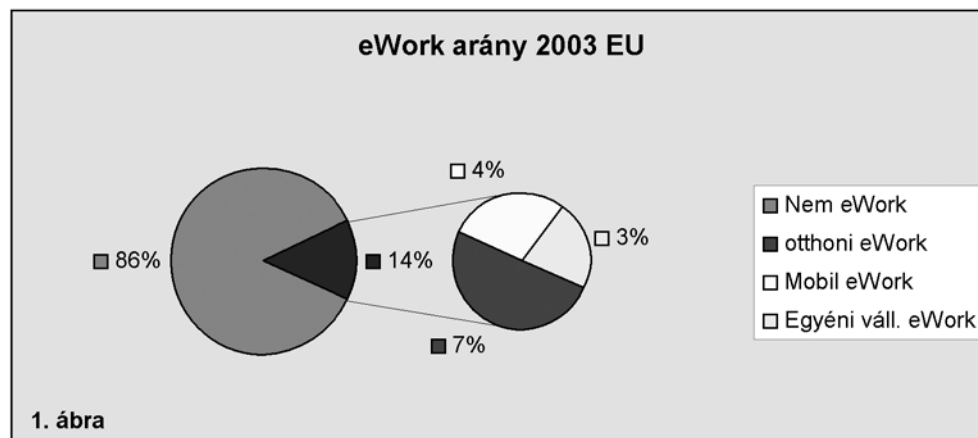
1. 7% volt az otthoni eWork,
2. 4% a mobil eWork dolgozó,
3. 3% az egyéni vállalkozók által végzett eWork, ez az összes egyéni vállalkozó 21%-át teszi ki (1. ábra).

Magyarországon a távmunka aránya jelenleg 2%–4% (Szociális és Munkaügyi Minisztérium, 2006).

### **Az otthoni távmunka alkalmazhatósága a versenyszférában**

A cikk további részében az *otthoni távmunka* alkalmazhatóságát tárgyalom, mivel a *saját számlás otthoni távmunka* nem a vállalati vezetők döntésének a függvénye, illetve a *mobil távmunka* elterjedését a piaci erők már kikényszerítették (tanácsadók, könyvvizsgálók stb.).

eWork-arány 2003-ban az EU-ban



1. ábra

Az MTA Szociológiai Kutatóintézet a távmunka alkalmazhatóságát három dimenzió mentén tartja megragadhatónak (Eckert, 2006b: 57. old):

1. **emberi dimenzió:** nem minden munkavállaló alkalmas távmunkásnak, mert ez a fajta munkavégzés nagyfokú önállóságot követel meg, valamint a dolgozónak képesnek kell lennie arra, hogy az elszigetelődés veszélyét kezelje. Fontos, hogy a munkavállaló elkötelezett legyen a vállalat felé, motivált a munkavégzés során.
2. **szervezet:** a távmunka alkalmazásához a vállalatnak új munkaszervezési formát kell kialakítania, bevezetése alapos előkészítést és gondos szervezést igényel. A cikk folytatásában ezzel részletesen foglalkozom.
3. **informatika:** a vállalatnak és a távmunkásnak is megfelelő informatikai eszközökkel, illetve azok használatához megfelelő tudással kell rendelkeznie. Kiemelt kérdés az adatok védelme, megfelelő informatikai adatvédelmi rendszerek alkalmazásával. Az információs és kommunikációs technológia elterjedésének korlátozottsága és kiépítésének költsége egyik hátráltató tényezője a távmunka elterjedésének.

A cikk további részében az *emberi* és a *szervezeti* dimenziót mutatom be, az informatikai dimenzió más megközelítést igényel, jelen cikkben ezt nem tárgyalom.

### Emberi dimenzió

A távmunka alkalmazásának alapvető feltétele a munkavállaló megfelelő **informatikai alap- és szakismerete**, az információkommunikációs eszközök felhasználói ismerete (internet, chat, videokonferencia, internettelefon). Ennek hiánya kizárja, hogy

1. ábra valaki távmunkát végezzen, ezért kulcsfontosságú a munkaerő informatikai képzése. A vállalatoknak igyekezniük kell, hogy minden dolgozó számára elérhetővé tegyék az információtechnológia által nyújtott irodalmat, illetve a megfelelő képzéseket támogatassák.

Az **Európai e-Ismeret Fórum** (Europe's Information Society; Thematic Portal, 2006a) legújabb összegző je-

lentése szorgalmazta, hogy egy egységes felépítésű, egymásra épülő információs ismereteket tartalmazó, úgynevezett e-tananyagot hozzanak létre, a következő szinteken:

- I. alapvető e-ismeretek,
- II. haladó szakmai tréningek,
- III. egyetemi oktatás.

Az így meghatározott tananyaggal számos ember – többek között nők és átmeneti munkanélküliek – számára lehetőséget teremtenének, hogy karrierjüket az információ és kommunikációs technológia (ICT) területén fejlesszék, figyelembe véve szakképesítésüket és végzettségüket. E cél elérése átláthatóságot biztosítana az e-ismeretanyag területén, és ösztönözné az ismeretek továbbfejlesztését.

Mint fent már említettem, távmunkavégzésre nem minden ember alkalmas, így mielőtt valaki távmunkás-ként kezdene el dolgozni, alaposan mérlegelni kell a távmunkával járó előnyöket és hátrányokat, figyelembe véve saját személyiségét, ambícióit, szociális igényeit. A következőkben felsorolom az otthoni távmunkával járó előnyöket és hátrányokat.

### Előnyök a munkavállaló számára

**Szabadság:** A távmunkás saját otthona kényelmét élvezheti, és megszabadul a napi munkába járás nehézségeitől. Megszabadul a napi 8 órás munkaidőtől és helyhez kötöttségtől, önállóbb és függetlenebb időbeosztásában, mozgásában, munkavégzésében.

**Csökkenő stressz:** Megszabadulnak a munkahelyi stressztől: a napi munkába járás, reggeli korán kelés, mindig fitt megjelenés, munkatársak és főnökök előtti megfelelési kényszer, belső vállalati konfliktusok eltűrése, kezelése, megszűnik a reggeli rohanás, félelem a reggeli elkéséstől.

**Egészség és biztonság:** Szociológusok összegyűjtötték azokat a tényezőket, melyek szerint az *otthoni távmunka*-dolgozók egészségesebben és nagyobb biztonságban élnek:

- stressz miatti kockázati tényezők, valamint az ezzel kapcsolatos betegségek csökkennek,
- csökkenő levegőszennyezés – kevesebb légúti és allergiás megbetegedés,
- kevesebb közlekedési baleset az utakon,
- kisebb járványveszély,
- gyengélkedő, tartósan beteg vagy mozgássérült dolgozó az otthoni munka mellett fokozottabban figyelhet egészsége védelmére, megoldható a folyamatos gyógykezelés,
- beteg gyermekét ápolhatja, a teljes gyógyulásig otthon maradhat vele a szülő.

**Életmódváltás:** Aki *otthoni távmunka* módszerben dolgozik, az nincs napi kapcsolatban munkatársaival, azonban meghittebb kapcsolatot alakíthat ki családtagjaival és közvetlen környezetükkel. A dolgozó egyéni igényeinek megfelelően választhatja meg lakóhelyét, több figyelmet fordíthat a környezetében élő emberekre és a természettel való kapcsolatra, ezért jobb a közérzete, életminősége.

**Ergonómia a csúcson:** Az *otthoni távmunkát* végző abszolút kényelmet élvez. Maga választhatja meg dolgozóhelyét, szobáját, irodabútorát, a munkához használt eszközöket. Saját igénye szerint állíthatja be a fűtést, a világítást, a szellőzést, a háttérmuzsikát. Tornával, sétával, sporttal, étkezéssel oldhatja fel a munka feszültségét, úgy szervezheti napi feladatait, ahogy az számára a leghatékonyabb és egyben a legkényelmesebb legyen.

**Idő és pénz:** Az időmegtakarítás elsősorban a napi közlekedés kiiktatásából adódik, mivel nem a dolgozó, hanem az általa végzett munka utazgat, gyors távközlési vonalakon. Ha a munkába való oda-vissza utazásra napi egy órát számolunk, akkor a munkába járási idő megspórolása egy év alatt plusz 6 hét teljes munkaidőnyereséget jelent, azaz 30 munkanapot! A fent számolt évi plusz 30 munkanap már jelentős bevétel-többletet eredményezhet mind a munkavállalónak, mind a gazdaságnak, ha az így felszabaduló időt munkára fordítja a dolgozó. Továbbá hozzászámolhatjuk az utazási költségeket: a bérlet vagy úthasználat, üzemanyag, gépkocsi-javítási, parkolási költségek elmaradása, mind költségsökkentő tétel, és a környezetet is kíméli.

**Mobilitás:** Az *otthoni távmunkás* megfelelő infrastruktúrával ténylegesen függetlenné válhat munkahelyétől és lakóhelyétől is. Ez különösen a nemzetközi munkavégzésre vonatkozik, mivel így külföldről is tud munkát vállalni.

*Hátrányok a munkavállaló számára*

**Izoláció, társadalmi kapcsolatok leépülése:** Az *otthoni távmunka* leggyakrabban emlegetett hátránya az elmagányosodás, az emberi kapcsolatok leépülése, a személyes találkozások, négy szemközti és csoportos beszélgetések hiánya. Sok függ azonban a munka jellegétől, mennyire szereti valaki azt, amit csinál, milyen motivációk mozgatják. A monoton munkát végzők sokkal inkább ki vannak téve az izoláció veszélyének. Az elszigetelődés frusztrációt, súlyosabb esetben depressziót is okozhat.

Információkommunikációs eszközökkel az izoláció problémája oldható:

- e-mailen keresztüli kommunikáció a munkatársakkal, partnerekkel,
- valós idejű online kommunikáció, pl. chat, ICQ,
- csatlakozás virtuális közösségekhez, fórumokhoz, levelezőlistákhoz stb.,
- telefonbeszélgetések,
- távmunkaszervezetekhez, klubhoz, szakszervezethez való csatlakozás,
- kezdeményezőkéesség: közösségteremtés, személyes kapcsolatok kialakítását segítő nonprofit tevékenység,
- teleházak, távmunkaközpontok, teleirodák látogatása.

**Karrierkilátások csökkenése:** A távmunka révén a dolgozó kikerül a munkatársak és főnökök látóköréből, kinevezéseknél kevésbé jut neve a vezetők eszébe, csökken az esélye a továbblépésre (ahogy az angol szakirodalom mondja: *out of sight – out of mind*). Nagy általánosságban elmondható, hogy a távmunka elsősorban azok számára jelent örömteli munkamódszert, akik saját szakterületükön kreatív, önálló, alkotó munkát végeznek.

**Bizalom hiánya:** A bizalom kérdése a távmunka kényes területe. Az első munka mindkét fél számára kockázattal jár: a munkaadó nem tudja, milyen minőségű munkát fog kapni, a munkavállaló pedig nehezen tudja megítélni munkaadója komolyságát, megbízhatóságát.

**Munkamánia:** Amerikában általánosan elterjedt fogalom és jelenség a 'workaholism', magyarul munkamániás, ami az *otthoni távmunka*-dolgozók nagy hányadára jellemző. Ez a helyzet, ha valaki nem tud elszakadni a munkájától, napi 10-15 órát dolgozik, és szabadidejében is folyton a munka kérdései foglalkoztatják. Az átlagnál könnyebben eshet ebbe a csapdába az a dolgozó, aki nemcsak hazaviszi, de folyamatosan otthonában végzi a munkáját, hiszen az irodája helyben van, és ha örömmel dolgozik, nagy önfegyelemre van szüksége ahhoz, hogy le tudjon állni.

**A magán- és a munkaszféra elválasztásának nehézségei:** A probléma két oldalról is jelentkezhet: vagy a család, illetve a környezet nem veszi komolyan, hogy az illető dolgozik otthon, és állandóan megzavarják, feltartják a munkában, vagy a távmunkás feledkezik annyira bele a munkájába, hogy teljesen megfeledkezik a maga körül élőkről, egyfajta szellemként létezik a házban.

### **Vállalati szempont**

A világméretű verseny intenzitása arra ösztönzi a vállalat vezetését, hogy a vállalatot a piaci kihívásokhoz igazítsa. Az információs és kommunikációs technika elterjedésével, a munkavégzés felgyorsulásával nagyobb fontosságot nyert a kreativitás és az innovatív hozzáállás, mint csupán a rutinfeladatok gyors elvégzése. A munkában való nagyobb részvétel ma már elvárás, az új technológiai lehetőségek alkalmazásával nemcsak jobban elérhető a munka, hanem sokkal vonzóbb is. Már maga az információ- és kommunikációtechnológia hosszú távú alkalmazása is jó eséllyel növeli a vállalat profitját és piaci részesedését, azonban a siker kulcsa abban rejlik, hogy szervezeti átalakulással, és az új munkavállalási forma, a távmunka alkalmazásával megnyíló lehetőségeket is kiaknázza-e.

A távmunkások koordinálása a **vezetőket is új kihívás** elé állítja. Abban az esetben, ha valaki már a vállalat alkalmazásában állt, és úgy váltott távmunkavégzésre, akkor már ismeri a vállalati kultúrát, illetve őt is ismerik a vezetők, a munkatársak. Azonban ha valaki rögtön távmunkásként kezd el dolgozni egy cégnél, akkor kevesebb lehetőség van személyes találkozásokra, lassabban tudja elsajátítani a vállalati kultúrát. A távmunka jellegéből adódó 'animitásból' következik, hogy a távmunkás szociális, illetve szakértői szerepe nem, vagy csak nehezen alakul ki a vállalaton belül. Az információs és kommunikációs technológia használatával a szemtől szembeni kommunikáció során megjelenő szociális, emocionális és nem-verbális (arc kifejezés, hangszínváltozás, gesztusok) információk áramlása korlátozódik, vagy meg is szűnik, azonban sok múlik azon, hogy a távmunka során a kommunikációs eszközök mennyire széles skáláját alkalmazzák. Kizárólag interneten, e-mailen keresztül kommunikálnak, vagy van lehetőség videokonferenciára, konferenciabeszélgetésekre, esetleg személyes találkozásokra is (Leidner – Kayworth – Tavarez, 1999).

A távmunkás felettesének biztosítania kell, hogy a dolgozó munkája pontosan illeszkedjen a vállalati munkamenetbe, ezért tudnia kell, melyik munkafolyamatot végzi, pontos utasításokkal kell a feladatokat

kiosztania, megadva mikorra milyen dokumentációt és milyen formában vár. A vezető feladata, hogy a távmunkás hatékony munkavégzéséhez szükséges összes információt megadja, illetve elérhetővé tegye. Az egész munkafolyamatot folyamatos kontroll alatt kell tartania, minden dokumentumot pontosan ismernie kell. A vezető egyik legfontosabb koordinációs feladata, hogy a távmunkás és a többi munkatárs számára is egyértelművé tegye, és kommunikálja a távmunkás feladatát és felelősségi körét, ezzel is biztosítva a megfelelő információáramlást.

A távmunka alkalmazásával a **vállalat szociális felelősséget** is vállal. Az etikus viselkedés ma már a befektetők számára szelekciós kritérium lett, és a távmunka alkalmazása jelentős környezeti és társadalmi előnyökkel jár, illetve a vállalat vezetőségének szociális elkötelezettségéről biztosítja a befektetőket.

*Környezetkímélő*, hiszen az otthoni távmunka-dolgozók nem járnak munkába, ha nagymértékben elterjed ez a fajta munkavégzés, akkor a légszennyezettség mérhető mértékben javulhat.

*Társadalmi előnyökkel* jár, mivel azok a munkavállalók, akik családi vagy egészségügyi körülményeik miatt kényszerülnek munkanélküliségre, aktív munkavállalóvá válhatnak.

*A város – vidék dilemmát* is feloldhatják azok a vállalatok, amelyek távmunkást alkalmaznak, mivel így azok is tudásuknak megfelelő munkát kapnának, akik nagyon messze, vidéken, kisvárosban laknak, ahol tudásuknak megfelelő munkát nem tudnának kapni.

### *Hatékonyabb munkavégzés távmunkával*

A távmunka hatékonyságnövelő hatása számos kutatással bizonyított, egy amerikai kutatás szerint a hatékonyság növekedés 12–20–30%-ot is elérheti (Távmunkainfó, 2006), de egy 2004-es kutatás már 50–70%-os (Forgács, 2004) teljesítménynövekedésről számolt be, ha összevetjük a hagyományos munkavégzés hatékonyságát a távmunka hatékonyságával.

A hatékonyság növekedése két dologgal indokolható, az egyik, hogy a munkavállaló kellemesebb környezetben dolgozhat, mely növeli motiváltságát és teljesítményét is (*Emberi dimenzió rész*), a másik a munkaszervezési módszerek megváltozása miatti teljesítménynövekedés.

A távmunka alkalmazásához a vállalatnak új **munkaszervezési módszereket** kell bevezetnie, mert a teljesítményt, illetve az elvégzett munkát mérhetővé kell tenni, hogy a munkavégzés gördülékenyen mehessen. A következőkben azokat a tényezőket vesszük sorra, amelyeken keresztül a munkaát szervezés hatékonyságot növel:

- a) A távmunka alkalmazásához szükséges, hogy
- i. a vállalat definiálja azokat a munkafolyamatokat, amelyek alkalmasak a távmunka végzésére, azaz egymástól jól elhatárolható munkafolyamatokat határozzanak meg,
  - ii. mérőpontokat illesszenek a folyamatokba, továbbá
  - iii. felelősségi köröket,
  - iv. határidőket definiáljanak, valamint
  - v. a munka elvégzéséhez szükséges erőforrás- és nyersanyagigényt határozzanak meg.

Mindezen intézkedésekkel a **munkafolyamat átláthatóbbá** válik a munkavállaló számára is, tudja, hogy mennyi és milyen munkát kell elvégeznie a megadott határidőre. Kevesebb lesz az úgynevezett „üresjárat”, illetve felesleges munkavégzés.

- b) A távmunka alkalmazása jelentős kontrollt tesz szükségessé, így nagy jelentőséget kap a döntéstámogató **kimutatások** elkészítése, úgymint erőforrás-felhasználás, munkaerő-terhelés, anyagrendelési szükséglet, hibaszázalék számítása stb. Ezek alapján könnyebben előre jelezhetők a csúszások, alaposabb költségbecslések készíthetők, a többleterőforrás időben biztosítható. Az így készült kimutatások a vállalat vezetősége számára objektív, és az adott szempontok szerint kielemezett információforrást biztosítanak, így segítve a vállalat hatékonyabb irányítását. A távmunka alkalmazásával a kommunikáció alapvetően informatikai eszközökkel történik, így a munkafeladatok kiosztása, az elvégzett munka is elektronikus úton kerül leadásra, és mindent automatikusan archiválnak. **A dokumentálás és az archiválás** megfelelő szervezésével és egyszerűsítésével minden információ visszakereshetővé válik, nincs több elfelejtett feladat vagy kitörölt dokumentum, hiszen a bérezés alapja a munkakiosztásnak megfelelő munkavégzés és dokumentáció elkészítése.

### *Költségek csökkentésének lehetősége*

A távmunka alkalmazását különböző informatikai megoldások támogatják, melyek önállóan is jelentős költségcsökkentést jelenthetnek, mint a kommunikációs költségek csökkentése, pl. az internettelefonnal vállalaton belül (anya- és leányvállalat vagy a leányvállalatok között) és kívül (ügyfelekkel), továbbá az informatika segítségével a dokumentáció is elektronikus úton zajlik, így jelentősen csökken a papír- és nyomdaköltség.<sup>3</sup>

A távmunka alkalmazásával a következő költségcsökkentési tényezőkkel lehet számolni (Davenport, 2000: 48–49. old.):

1. kisebb ingatlan(munkaterület)-szükséglet,
2. csökkenő bérköltségek,
3. csökkenő irodaszereköltségek,
4. a munkafolyamatok átszervezése miatti költségmegtakarítás,
5. értékes munkatársak megtartása.

Kiseb *ingatlan(munkaterület)-szükséglet*, mint a költségcsökkentés elsődleges forrása, mert a távmunka bevezetésével a vállalatnak nem kell biztosítania a munkavégzés helyét, így az irodát, mosdót, kávézót, fűtést és vizet, ami a fix költségeket növeli, hiszen kibocsátástól függetlenül használják az ingatlant azok a dolgozók, akik fix 8 órás munkaidőben dolgoznak. A bérleti díj, internetkapcsolat, rezsiköltségek stb. részben átszállnak a munkavállalóra, hiszen saját otthonában végzi a munkát, de a költségek elszámolását a munkaszerződés rögzíti. Becslések szerint egy távmunkahely létrehozásának a költsége 1-2 millió forint (Forgács, 2004: 4. old.), azonban ehhez jelentős kormánytámogatást<sup>4</sup> lehet igényelni.

A vállalat számára költségelemként jelentkezik a *béreköltség*. A távmunka bevezetésével megszűnik az, hogy a pusztán munkahelyi jelenlét, azaz a 8 órás munkaidő letöltése legyen a bérezés alapja. A bérfizetés a teljesítmény függvénye, vagy a bér egy része fix, a másik részét viszont teljesítményarányosan határozzák meg. A munkavégzés szigorú ellenőrzés és munkaszervezés mellett folyik, így a teljesítmény jobban mérhető, így azok a munkavállalók, akik nem megfelelő hatékonysággal dolgoznak, hamarabb kiszűrhetők.

Egy másik fontos költségtényező az *irodaszerek*. Távmunka alkalmazásával a *termék elektronikus adathordozón jelenik meg*, így a nyersanyagok, mint papír, tinta, nyomtatási költség, fax, színes festék, fényképek, illetve kartonpapírok, mind csökkenthetők, valamint az adattovábbítás is interneten keresztül valósul meg. A termék kézzelfogható formában való megjelenése korlátozható a tényleges értékesítésre, és így a selejtköltség is csökken.

A *munkafolyamatok átszervezése* miatt is előszere-ttel alkalmazzák a cégek a távmunkát. A távmunka alkalmazásával közvetlen és közvetett előnyöket élvezhet a vállalat, mely az új munkaszervezési módszernek köszönhető (Forgács 2004: 7. old.):

1. Mivel a távmunka alkalmazásához szükséges a **munkafolyamatok átvilágítása**, gyakran ekkor szembesül a vállalat vezetője azokkal a lehetőségekkel, amelyek révén a folyamatok automatizálhatóvá tehetők, mint a feladatkiosztás, készletfogyás esetén utánrendelés, számlakiállítás és -küldés stb.

A folyamatautomatizálás révén *hatékonyabban szervezhető az egyes kritikus üzleti tényezők.*

2. A távmunka alkalmazásával a munkafolyamatok **fokozott ellenőrzésére** van szükség, a munkafolyamatok lépései és a szükséges teendők sorrendisége rögzíthető, így az emberi tévedések száma csökkenthető, ezért a *hibaszázalék is csökken.*
3. Hosszabb megvalósítási idejű projektek esetén egy másik megoldás, hogy a vállalat **szakembereket keres az adott régióban**, és távmunkásként alkalmazza őket. Természetesen ilyenkor időt kell szakítani arra, hogy a távmunkás elsajátítsa a szervezeti kultúrát, és a vállalati előírásoknak és elvárásoknak megfelelően végezze a munkáját.
4. A speciális munkaszervezés és az infrastruktúra lehetővé teszi, hogy a **munkafeladatokat a leányvállalatok egymás között megosszák**, figyelembe véve olyan szempontokat, mint költség, tudás, erőforrások leterheltsége, különösen igaz ez az adminisztratív munkavégzésre.

Előfordul, hogy a távmunka iránt érdeklődők költségtakarékossági szempontból kihagyják a munkafolyamatok átvilágítását és kontrollját, és így a távmunka bevezetése akár a vállalati működés fennakadását is okozhatja. Mint azt a fentiekben láttuk, a távmunka sikeres alkalmazásában kulcsfontosságú a speciális munkaszervezés és a pontosan meghatározott és kialakított munkafolyamat. Gondoskodni kell a munkavégzés folyamatos ellenőrzéséről, monitorozni kell a távmunkásokat, ki kell alakítani a belső szabályozásokat.

Egy *értékes munkatárs* elvesztése számos költséget ró a vállalatra. Egyrészt az új munkaerő felvételéig gondoskodni kell helyettesítéséről, másrészt egy új munkatárs felkutatása és megnyerése is jelentős költségtétel. A munkaerő elvesztésére a legjellemzőbb eset, ha egy dolgozó jobb ajánlatot kap egy másik cégtől. A vállalat vonzóbb lehet a munkaerőért folytatott küzdelemben, ha lehetőséget kínál távmunka végzésére is. A távmunka kézenfekvő megoldás azoknál a munkatársaknál is, akik gyermekvállalás miatt nem tudnak bejárni a munkahelyükre, vagy valaki olyan betegségben szenved rövidebb vagy hosszabb ideig, hogy állandó ellátásra vagy speciális kezelésre szorul, például egy súlyosabb műtét után. Ide tartoznak a mozgáskorlátozottak is, vagy azok, akiknek megváltoznak a családi körülményeik, esetleg messzire költöznek a vállalat székhelyétől. Nagy teljesítőképességű dolgozók esetében külön megegyezéssel a vállalat távmunkásként alkalmazhatja értékes munkatársait, hogy nyugodtabb körülmények között, még nagyobb teljesítménnyel tudjanak dolgozni.<sup>5</sup>

## A távmunka elterjedését hátráltató tényezők

*„Magyarország infokommunikációs eszköz-ellátása ugrásszerűen fejlődik, az otthoni számítógép hiánya már egyre kevésbé jelent akadályt a távmunka elterjedésében. Az állam szabályozó szerepe világos: biztosítania kell a megfelelő jogszabályi keretet, a szükséges technikai hátteret, illetve támogatnia kell azt, hogy az emberek alkalmassá válhassanak távmunka végzésére. A távmunka bevezetése a cégek döntése, ezért elengedhetetlen, hogy e rugalmas munkavégzési forma népszerűsítéséről az állam gondoskodjon.”* (Szociális és Munkügyi Minisztérium, 2006)

Az információs és kommunikációs technika fejlődésével nehezen tud a *jogi szabályozás* lépést tartani, azonban a munkatörvénykönyv és a munkavédelem is már külön fejezetben taglalja a távmunkát. Magyarország élenjár a távmunka széles körű elterjedéséhez szükséges jogszabályi keretek kialakításában.

*„Az elmúlt években megszülettek azok a jogszabályok, amelyek a távmunka széles körű elterjesztéséhez nélkülözhetetlenek, és összhangot teremtettek az Európai Unióban kialakult gyakorlattal. A jogi szabályozással megszűntek azok az ellenérdekeltségek, amelyek a munkáltatókat és a munkavállalókat hátrányosan érintették a távmunkahelyek kialakításakor.”* (Szociális és Munkügyi Minisztérium, 2006)

A *technikai ismeretek* rendszerezését és az iskola-rendszerbe való beépítését az Európai Unió is napirendre tűzte (Emberi dimenzió rész). *Technikai akadályként* jelenik meg az adatvédelem, valamint még mindig az információs és kommunikációs technológia elterjedésének korlátozottsága és kiépítésének költségessége, annak ellenére, hogy a magyar kormány támogatja a távmunkahelyek kiépítését. A Foglalkoztatási és Munkügyi Minisztérium 2004-ben 1100 új távmunkahely megteremtését szorgalmazta és támogatta, főleg az adminisztráció területén. 2010-re a távmunka arányát 8-10%-ra szeretnék növelni a jelenlegi 2-4%-ról.

## Összefoglalás

Számos kutatás bizonyítja, hogy a távmunka nemcsak a munkahely kialakításának költségét spórolja meg, hanem ösztönzőleg hat a munkavégzőre is, ezáltal nő a munkavégzés hatékonysága, produktivitása. További előnye, hogy azok számára is megteremtheti a munka-

vállalás lehetőségét, akik nem tudnak munkába járni családi vagy egészségügyi okok miatt, ezáltal csökkenhet a munkanélküliség, így azok a vállalatok, amelyek ezt az új munkavégzési formát alkalmazzák, szociális felelősséget is vállalnak. Kedvező környezetvédelmi hatása érezhető lesz, ha elterjedése nagyobb méreteket ölt.

A távmunka költségcsökkentő, hatékonyságnövelő és munkaerőmegtartó lehetőségei nagyban hozzájárul-

nak a vállalatok versenyképességének megőrzéséhez. Bevezetése számos kérdést felvet, a legfontosabbak az új munkaszervezéssel és teljesítményellenőrzéssel kapcsolatosak, de számolni kell a megfelelő infrastrukturális környezettel és a távmunkások oktatásával, képzésével is. Az Európai Unió és Magyarország is elkötelezte magát a távmunka mint munkavégzési forma arányának növelésében, hiszen a vállalatokon keresztül a gazdaság egésze profitálhat belőle.

*Melléklet*

### Távmunka-tevékenységek (Távmunkainfó, 2006)

- |   |  |
|---|--|
| 1. adatbázisfejlesztés                    | 37. műszaki szöveg írása                 |
| 2. adatbázisprogramozás                   | 38. önéletrajzkészítés                   |
| 3. adatfeldolgozás                        | 39. pénzügyi tanácsadás                  |
| 4. adatgyűjtés                            | 40. piackutatás                          |
| 5. adatrögzítés                           | 41. PR-tevékenység                       |
| 6. adminisztráció                         | 42. programozás                          |
| 7. adótanácsadás                          | 43. publicisztika                        |
| 8. arcuattervezés                         | 44. rendszeranalizálás                   |
| 9. asszisztensi munka                     | 45. rendszerelemzés                      |
| 10. asztrológiai tanácsadás               | 46. rendszergazda-szolgálat              |
| 11. audioanyagok gépelése                 | 47. sajtófigyelés                        |
| 12. befektetési tanácsadás                | 48. szakírás                             |
| 13. digitalizálás                         | 49. szoftverlokalizálás                  |
| 14. elemzés                               | 50. szoftverfejlesztés                   |
| 15. értékesítéssel kapcsolatos ügyintézés | 51. szoftversegítés (support, help desk) |
| 16. fejevadászat                          | 52. szövegfeldolgozás                    |
| 17. filmfeldolgozás                       | 53. szövegleírás                         |
| 18. fordítás                              | 54. szövegszerkesztés                    |
| 19. forgatókönyvírás                      | 55. tanácsadás                           |
| 20. hálózatfejlesztés                     | 56. távdiagnosztizálás                   |
| 21. hálózatfelügyelet                     | 57. távfelügyelet                        |
| 22. hirdetésfigyelés                      | 58. távoktatás                           |
| 23. információkutatás                     | 59. technikai tanácsadás                 |
| 24. írói munka                            | 60. telefonon keresztüli adatgyűjtés     |
| 25. jogi tanácsadás                       | 61. telefonügyelet                       |
| 26. képfeldolgozás                        | 62. telemarketing                        |
| 27. kiadványszerkesztés                   | 63. tervezés                             |
| 28. könyvelés                             | 64. titkárnői munka                      |
| 29. korrektúra                            | 65. tőzsdei tevékenység                  |
| 30. közvélemény-kutatás                   | 66. ügyfélszolgálat                      |
| 31. lektorálás                            | 67. ügyvitel                             |
| 32. levelezés                             | 68. újságírás                            |
| 33. logótervezés                          | 69. webdesign                            |
| 34. mentortevékenység                     | 70. weblaptervezés                       |
| 35. mérnöki munkák                        | 71. webmarketing                         |
| 36. minőség-ellenőrzés                    | 72. webprogramozás                       |

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> „A tudásalapú társadalom definíciója nem mindig világos. E társadalomban a termékek magas arányban tartalmazznak szellemi munkát. Ösztönözni és támogatni kell – akár állami támogatások révén is – az egyre innovatívabb és intelligensebb termékek és szolgáltatások előállításának képességét.” (Európa Gazdasági és Szociális Bizottság, 2005). A tudásalapú társadalom az a kézzelfogható gazdagság, amelyet a tudást teremt, és az a kézzelfogható szegénység, amelyet a tudásalapú társadalom viszonyai között a tudás hiánya okoz, az információs társadalom fogalmához szorosan kötődik, sokszor szinonimaként használják.
- <sup>2</sup> Az információs társadalom fogalma: Az információs társadalom egy olyan társadalmi forma, amely a lehető legszélesebb körben képes élni a modern információ és kommunikáció új lehetőségeivel, az általa szerzett ismereteket emberek és közösségeik közvetlenül képesek hasznosítani a tanulás, a munkavégzés, a vállalkozás, a kereskedelem, a hivatali ügyintézés, a szórakozás, az érdekvérvényesítés, a politikai részvétel, a civil közösségi élet minden területén.
- <sup>3</sup> A Magyar Távmunka Szövetség felmérése szerint az otthoni távmunka révén az éves üzemeltetési költségek akár 20%-a is megtakarítható, míg az iroda kialakításának egyszeri költsége körülbelül 18%-kal magasabb a hagyományos iroda kialakítási költségénél.
- <sup>4</sup> Kormánytámogatással kedvezményes áron lehet számítógépeket vásárolni, valamint az internetre csatlakozni távmunkahelyek kialakításakor. A Foglalkoztatási és Munkaügyi Minisztérium 2004-ben 1100 új távmunkahely megteremtését szorgalmazta és támogatta, főleg az adminisztráció területén. (Szociális és Munkaügyi Minisztérium, 2006)
- <sup>5</sup> Amerikában előfordult, hogy egy kitérő specialista nem volt hajlandó tovább bejárni a cég székhelyére, naponta több órát utazva, hanem kialakított egy virtuális irodát, ahonnan a munkája nagy részét elvégezte, és csak heti 1-2 alkalommal jelent meg a cég-székhelyén.

## Felhasznált irodalom

- Állami Foglalkoztatási Szolgálat* (2004): Munkavégzési lehetőség – otthon, 2006. 11. 29. 18:00 [http://www.afsz.hu/engine.aspx?page=showcontent&cID=3837&rID=184&sw=t%3A1vmunka&content=bacs\\_sajto\\_munkavegzes\\_otthon](http://www.afsz.hu/engine.aspx?page=showcontent&cID=3837&rID=184&sw=t%3A1vmunka&content=bacs_sajto_munkavegzes_otthon)
- Commission of the European Communities* (2001): Commission staff working paper – Benchmarking Report following-up the „Strategies for jobs in the Information Society”, Brüsszel, 2001. 02. 07, letöltve 2006. 11. 01 15:40 [http://ec.europa.eu/employment\\_social/knowledge\\_society/docs/bench\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/knowledge_society/docs/bench_en.pdf)
- Commission of the European Communities* (2002): Commission staff working paper – Information Society obs – quality for change, Exploiting the Information Society’s contribution to managing chance and enhancing quality in employment, Brüsszel, 2002. 04. 03, letöltve 2006. 11. 01. 15:24 [http://ec.europa.eu/employment\\_social/knowledge\\_society/docs/quality\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/knowledge_society/docs/quality_en.pdf)

- Commission of the European Communities* (2003): Commission staff working paper – Building the Knowledge Society: Social and Human Capital Interaction, Brüsszel 2003. 05. 28, letöltve 2006. 11. 01. 15:20 [http://ec.europa.eu/employment\\_social/knowledge\\_society/docs/shc\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/knowledge_society/docs/shc_en.pdf)
- Davenport, Thomas H. – Pearlson, Keri* (2000): A virtuális iroda és sikerességének feltételei, *Vezetéstudomány* 2000. 10. szám, 46–50. old.
- D. Leidner, Dorothy – Kayworth, Timothy R. – Tavares, Manuel M.* (1999): Leadership effectiveness in global virtual teams, Working Paper, INSEAD France
- Eckert Bálint* (2005a): A távmunkások foglalkoztatásával kapcsolatos feltételek átalakulása a verseny és közszférában I., *Munkaügyi Szemle* 2005. 6. szám
- Eckert Bálint* (2005b): A távmunkások foglalkoztatásával kapcsolatos feltételek átalakulása a verseny- és közszférában II., *Munkaügyi Szemle* 2005. 7–8. szám
- Európai Gazdasági és Szociális Bizottság* (2005); letöltve 2006. 11. 30. 12:00 <http://eescopinions.eesc.europa.eu/eescopiniondocument.aspx?language=hu&docnr=1483&year=2005>
- Europe’s Information Society – Thematic Portal* (2006a): More and better jobs in a knowledge-based economy, letöltve 2006. 11. 30. 14:20 [http://europa.eu.int/information\\_society/ecowor/ework/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/information_society/ecowor/ework/index_en.htm)
- Europe’s Information Society – Thematic Portal* (2006b): A skilled European workforce for the knowledge – based economy, letöltve 2006. 11. 30. 15:20 [http://europa.eu.int/information\\_society/ecowor/ework/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/information_society/ecowor/ework/index_en.htm)
- Forgács Tamás* (2004): Távmunka és költségcsökkentés, PricewaterhouseCoopers, Kutatási Jelentés 2004. december 4–9. old.
- Magyar Távmunka Szövetség* (2006): Távmunka Tudásbázis, letöltve 2006 11 30. 13:00 [http://www.tavmunka.org/tamusz/egyedi\\_tanulmanyok.phtml](http://www.tavmunka.org/tamusz/egyedi_tanulmanyok.phtml)
- Reding, Viviane* (2006): European ICT Research – the key to global competitiveness, Brüsszel, 2006. 07. 05, letöltve 2006. 11. 01. 15:29 [http://ec.europa.eu/comm/commission\\_barroso/reading/do](http://ec.europa.eu/comm/commission_barroso/reading/do)
- Szikora Katalin* (2001): Amikor a munka utazik, *Piac és Profit* 2001. 9. szám p. 38–40.
- Szociális és Munkaügyi Minisztérium* (2006. ápr.): Korszerű megoldás a távmunka, letöltve 2006. 11. 30. <http://www.szmm.gov.hu/main.php?folderID=16216&articleID=22628&ctag=articlelist&iid=1>
- Távmunkainfó* (2006): letöltve 2006. 11. 30. 14: 00 <http://www.tavmunkainfo.hu/index.html>
- Tóth Arnold* (2005): A vállalatok érdekei és lehetőségei a munka változó világában (A távmunkáról), *Munkaügyi Szemle*, 2005 5. szám, 18–21. old.

Cikk beérkezett: 2007. 4. hó

Lektori vélemény alapján átdolgozva: 2007. 8. hó

## CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

### HOVÁNYI, Gábor

*The aspects of time – Thoughts for development of the business strategy and planning*

The author examines the role of time in the aspect of the competitive corporate operation. After a short theoretical introduction the author analyzes what changes characterize the rhythm of time. Then he sketches what time types play role in the development of corporate strategy and planning. In following he examines the time ideas of management. At last he presents the 3MAST model in detail.

### MEISEL, Sándor

*The development of SOCIETAS EUROPAEA*

Societas Europaea is a European joint stock company organising certain, mainly most decisive elements of its operations under the superannuation community laws. It is to a great extent withdrawn from the scope of very diversified national company rules. This legal form allows European multinational companies established in several Member States of the Union to avoid the burden and decrease the costs related to the diversity of national regulations affecting their subsidiaries and branches. Due to this status they may become able to optimise their cross-border operations and company structure, to restructure themselves more easily. All this facilitates to take real benefit from the advantages of the Single European Market. Societas Europaea is an innovation in the company law creating wider room for action and an opportunity for European companies. Their success in the world competition will depend on the further development of the integration and on the innovative content that European companies might put into this framework.

### HAJNAL, György

*Ways and opportunities of modernisation of the Hungarian local governments*

The article explores the innovation and modernization processes in the offices of the Hungarian local governments. The study is based on a nationally representative sample of municipal/village mayors. The statistical analyses shed light on such questions as the application patterns and respondent options regarding various techniques supporting bureaucratic and decision making processes in local governmental offices (for example, ISO, CAF and policy analysis). Furthermore, respondents' concepts the of what "effective, modern local governmental administration" is and how it could be improved are analysed qualitatively.

### GULYÁS, János

*Knowledge management in the Hungarian banks*

The author had managed a banking knowledge management survey in the first half of 2006, which was focusing on the use of knowledge management in the Hungarian banking sector. As a summary the author can say that there are lot of reserves in the strategical use of knowledge management and there are still opportunities to promote KM in the Hungarian banks.

### JÁKI, Erika

*Telework and corporate profit*

The terms of *eWork* or *telework* were introduced in the economic terminology less than 10 years ago. The article starts with an appropriate definition of telework and *eWork* then the role of the European Union is presented in the process of introducing and promoting *eWork* in practice. The opportunity of adopting *eWork* in the competitive sector is examined from two aspects: the human dimension and the enterprise dimension. The cost reduction, efficiency, management problems and the issues of social responsibility are also discussed in detail. Finally, the main obstacles of wide-spread of *eWork* are presented.

## CONTENTS

### STUDIES AND ARTICLES

#### HOVÁNYI, GÁBOR

The aspects of time – Thoughts for development of the business strategy and planning..... 2

#### MAISEL, SÁNDOR

The development of SOCIETAS EUROPAEA.....24

#### HAJNAL, GYÖRGY

Ways and opportunities of modernisation of the Hungarian local governments .....34

#### GULYÁS, JÁNOS

Knowledge management in the Hungarian banks.....45

#### JÁKI, ERIKA

Telework and corporate profit.....55