

BARTÓK István

A MAGYAR RÉSZVÉNYTÁRSASÁGI IRÁNYÍTÁS AZ UNIÓS CSATLAKOZÁSKOR

A szerző vizsgálata egy meglehetősen nagy mintán, 129 részvénytársaság esetén, sok szempont figyelembevételével kísérelte meg feltárni a Magyarországon működő részvénytársaságok irányítási tevékenységének főbb jellemzőit. A részvénytársaságok vállalatkezelési gyakorlata szempontjából legfontosabb intézmény: az igazgatóság működésének és jellemzőinek vizsgálata alapján összességében pozitív kép alakult ki a magyar vállalatkezelés minőségéről. A testületek összetétele mind létszámuk, mind pedig az igazgatók szakmai háttere tekintetében általában megfelel a nemzetközi normáknak. Az ülések száma alapján arra következtethetünk, hogy a végzett munka mennyiségileg megfelel az elvárásoknak. Az igazgatóságok törekszenek arra, hogy döntéseikhez rendelkezésre álljanak a szükséges információk, és a vállalatok menedzserei támogatják ebbéli törekvésüket. Az igazgatóságok tevékenysége szerteágazó. Betöltik szerepüket a stratégiai menedzsment területén csakúgy, mint személyzeti funkciójukban. Rendszeresen értékelik tevékenységük eredményeit és foglalkoznak a vállalatkezelés szabályozásával.

Kulcsszavak: vállalatkezelés, felelős vállalatirányítás, részvénytársaság, igazgatóság

A részvénytársasági forma különlegessége, hogy nem kívánja a tulajdonosok személyes közreműködését, így alkalmas a tulajdonlás és a vállalat menedzselésének szétválasztására. A vállalatkezelés fő kérdése az, hogy miként lehet biztosítani a tulajdonosok befektetésekhez fűződő érdekeinek megfelelő érvényesítését a részvénytársasági formában működő vállalatoknál (Schleifer – Vishny R. 1997). A részvénytársasági tulajdonosok érdekeit is jelentősen érintő döntések meghozatala, a tulajdonosi érdekek képviselete az igazgatóságok feladata a közgyűlések közötti időszakokban. Ezek alapján érthető, hogy vállalatkezelési kérdőívünk az igazgatóságok működési sajátosságainak, a döntéseik meghozatala hátterének és minőségi jellemzőinek feltárását célozta meg. A tulajdonosok és a menedzsment közötti munkamegosztás elvi alapját az szolgáltatja, hogy a tulajdonos lemond a társaság napi ügyeinek intézésébe való beleszólásának jogáról, amíg a menedzsment nem hoz olyan döntéseket, melyek alapján sértenék a tulajdonos befektetéseinek megtérülését; azaz a fontos stratégiai kérdésekben megkérdi a tulajdonosokat vagy képviselőiket, melyek közül fontosságban kiemelkedik az igazgatóság.

A magyar társasági jogban jelenlévő másik tulajdonosi képviseleti szervezet, a felügyelőbizottság szerepe

inkább az ellenőrzés, illetve az FB bizonyos mértékben az érintettek közötti érdekegyeztetés fóruma is. Mivel a felügyelőbizottságok nem vesznek aktív módon részt a vállalat jövőjét meghatározó menedzseri és tulajdonosi döntések meghozatalában, ezért szerepüket a jelen vizsgálat keretei között csak érintőlegesen vizsgáljuk. A magyar társasági jog megengedi a német minta követését, melyben a felügyelőbizottságok választhatják az igazgatóságot. Ezt a modellt a vizsgált részvénytársaságok hét százaléka alkalmazza, tehát elterjedtsége meglehetősen szűk körű. A vizsgálat óta eltelt időben közben bekerült a magyar jogba az angolszász típusú igazgatósági forma is, melyet a részvénytársaságok szintén alkalmazhatnak (Sárközy 2001; Angyal 2001; Roe 1993).

A vállalatkezelési problematika jellemzője, hogy a részvénytársaságok működéséhez kapcsolódik, vagyis a versenyképesség-kutatásban részt vevő vállalatok részvénytársasági formában működő szegmensét érinti. Ez a 2004. évi felmérésben 129 részvénytársaságot jelentett. A vizsgálatot nem először folytattuk le; 1999-ben egy jelentős mértékben azonos kérdéseket tartalmazó kérdőív alapján már felmértük a magyar részvénytársaságok irányítási gyakorlatát (Bartók 2001).

A jelenlegi felmérésben szereplő társaságok 62%-a tekinthető nagyvállalatnak, 38%-uk pedig a kis- és középvállalati kategóriába tartozik. A társaságok átlagos állományi létszáma 1300 fő, átlagos eszközértéke 28,95 milliárd forint, árbevétele pedig átlagosan negyvenmilliárd forint volt 2003-ban. A társaságok megkérdezése 2004 márciusa és júniusa között zajlott, kérdezőbiztosok bevonásával. A kérdések a folytatott vállalat-kormányzási gyakorlatra vonatkoznak, és megválaszolásukra az Európai Unióhoz való csatlakozás hónapjaiban került sor, ezért jogosan gondoljuk, hogy megállapításaink a csatlakozáskor készült pillanatképként foghatók fel.

Az igazgatóságok strukturális jegyei

A létszám

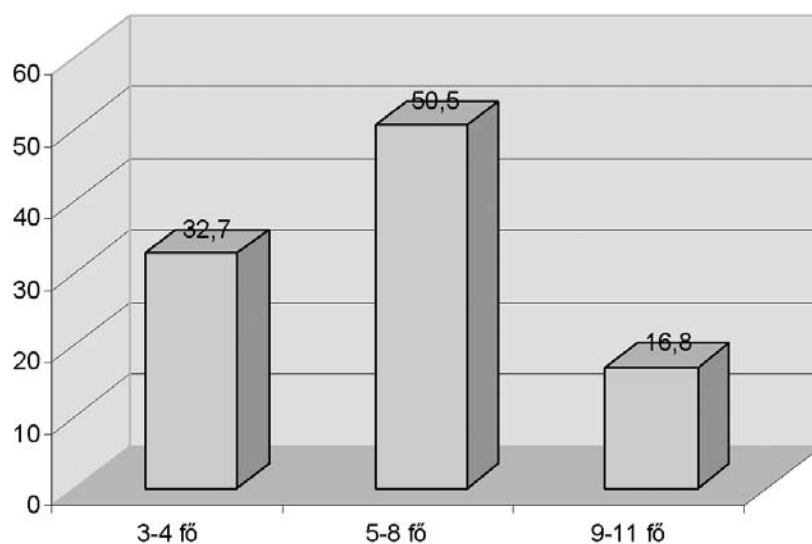
Az igazgatósági létszám és küldetésének teljesítése között kapcsolat áll fenn. Túl alacsony létszám mellett az igazgatóságok aligha képesek érdemben áttekinteni a menedzsment döntéseit és véleményt kialakítani róluk, hacsak nem a menedzserek maguk ülnek az igazgatóságokban. Általában tehát azt mondhatjuk, hogy az igazgatóságok létszámának tükröznie kell azt az igényt, hogy a vállalati működés megítéléséhez szükséges szakismeretek megfelelő választékban jelen legyenek a testületekben; valamint figyelembe véve, hogy a tagok között szokásos a munkamegosztás kialakítása, és megbízásukat nem főállásban töltik be, arányos és még teljesíthető teher jusson az egyes tagokra. Ugyanakkor szintén fontos szervezetszociológiai megfigyelés, hogy a túlzottan magas létszámú testületek nem alkalmasak operatív döntéshozatalra; azaz a kívánatos testületi, jelen esetben igazgatósági létszám valahol a 6–11 fő közötti mezsgyében helyezkedik el.

A megkérdezett részvénytársaságok körében az igazgatóság átlagos létszáma hat fő, amely elvileg már lehetővé teszi az eredményes működéshez elengedhetetlenül szükséges szakismeretek megjelenítését, valamint az igények szerinti belső munkamegosztás kialakítását. A magyar átlag mintegy a fele az európai tizenkét fős átlagnak¹, és természetesen jelentősen elmarad az európaihoz nagyon közel eső amerikaiétól is. Árnyalja a képet, ha figyelembe vesszük, hogy az egy szintű igazgatóságok természetesen tartalmazzák már a felügyelő-bizottság tagjait is, míg a magyarhoz hasonlóan kétszintű igazgatóságok esetén a létszámokat

a felügyelő-bizottsági létszámokkal korrigálva lehetne összehasonlítani. A létszámkorrekció problémáját az jelenti, hogy a kétszintű rendszer felügyelő-bizottságainak a létszáma átlagosan nem feltétlen azonos a hasonló funkciójú, az egy szintűben működő albizottságokéval (1. ábra).

1. ábra

Az igazgatóság létszáma az alapszabály szerint, %



A kutatás eredményei szerint az igazgatóságok mintegy harmada viszonylag kicsiny létszámú: tagjainak száma 3–4 fő. Ez a létszám azt sugallja, hogy a társaság irányítása szoros, valószínűleg egy kézben van, ami nem teszi szükségessé a tulajdonosok érdekeit képviselő szakértők széles körű bevonását. Az igazgatóságok többsége az 5–8 fős létszám kategóriába tartozik. Ez a méret már lehetővé teszi érdemi munkamegosztást és a releváns szakmai képességek megjelenítését. Mindeközben a kis létszámú testületek akkor tölthetik be szerepüket, ha a tagjaik részt vesznek a társaság napi életében, és napi szinten tisztában vannak a fontosabb ügyekkel és folyamatokkal. Ez a kritérium a menedzserek esetében könnyen teljesül, tehát az ilyen igazgatóságokat vélhetőleg a menedzserek dominálják.

Az igazgatóságok függetlensége

Az igazgatóságok nyilvánvalóan akkor tudják a tulajdonosok érdekeit megfelelően képviselni, ha világosan elkülönülnek egymástól a menedzserei és tulajdonosi szerepkörök. Ezen elkülönítésnek személyi garanciáit jelenti, ha az igazgatók anyagi érdekeikben, valamint személyes kapcsolatrendszereik tekintetében is függetlenek a menedzserektől. A függetlenség követelménye kizárja például a közvetlen családtagok részvételét.

A függetlenségi kritérium fontossága világossá válik, ha figyelembe vesszük, hogy az igazgatóságok ellenőrzik a menedzsment tevékenységét, döntéseket hozhatnak a menedzserek díjazásáról, illetve alkalmazásáról. A függetlenség bonyolult összefüggéseinek kérdőíves vizsgálata komoly nehézségekbe ütközik. Ugyanakkor viszonylag egyszerűen vizsgálhatjuk a függetlenséget abból a szempontból, hogy milyen a vállalattal alkalmazotti viszonyba nem álló, külső igazgatók aránya. Vizsgálatunk során azt találtuk, hogy az átlagosan hatfős igazgatóságokból két fő vállalati alkalmazott. Ebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy az igazgatóságokban átlagosan kétharmad a független igazgatók aránya, feltéve, hogy a függetlenségi kritérium más jellemzők mentén nem sérül. Ez az arány viszonylag magasnak tekinthető és – hangsúlyozva azt, hogy más kritériumok alkalmazása is lehetséges – azon következtetés levonását teszi lehetővé, hogy az igazgatóságok függetlennek tekinthetők.

Az igazgatóság szakmai képzettség szerinti összetétele

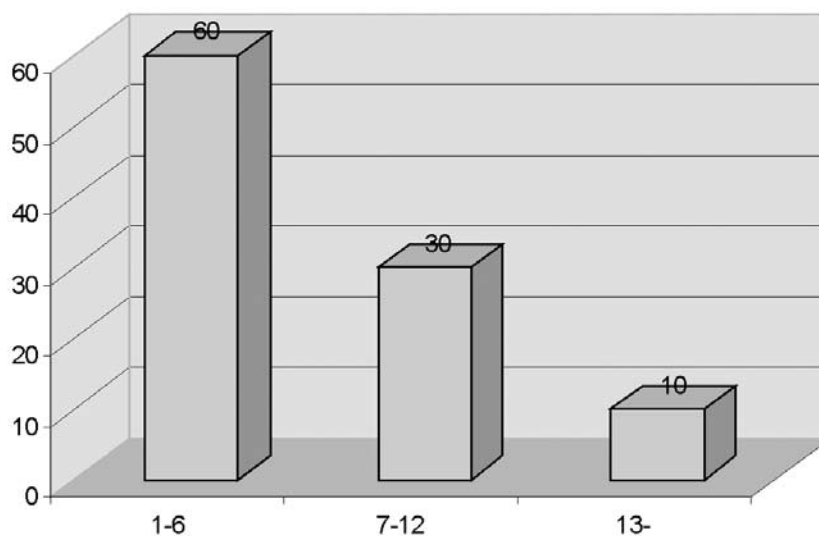
A felelős működés fontos szempontja az igazgatóságok esetében, hogy a tagok összetétele leképezze valahogy azt a komplexitást, mellyel a vállalat működése során találkozik. A képességek és ismeretek igazgatóságon belüli jelenlétének becslésére szolgál a tagok szakmai képzettségének feltárása. Feltételezhető, hogy a vállalati vezetői tevékenységhez nagyvállalatok esetében felsőfokú végzettségre van szükség. A vállalati működés legtöbb és legfontosabb problémája közgazdasági, jogi és műszaki ismeretek valamelyikének segítségével kezelhető. Természetesen a vezetői képességek nem azonosíthatók a szakmai képzettséggel és az igazgatók szakmai tudása és képességei sem szűkíthetők le egy formális szempontra. Ám mivel a válaszadók így is egy rendkívül terjedelmes kérdőív részeként válaszoltak a vállalatkormányzásra vonatkozó kérdésekre, ezért a komplex problémák közel teljes körű vizsgálatának igényét lejjebb kellett adni és kényyszerűségből korlátozni kellett a megfigyelt összefüggéseket. A válaszadó vállalatoknál gyakorlatilag nem fordul elő, hogy ne volna az igazgatóságban közgazdasági és műszaki képzettséggel rendelkező igazgató. A jogászok viszont hiányoznak a vállalatok egyötödénél. Az átlagosan hatfős igazgatóságok tipikus összetétele a végzettségek szerint két-két fő közgazdász, mérnök és jogász.

Az irányítási munka szervezése: az igazgatóság üléseinek száma, formája és a belső munkamegosztás

Az igazgatóság által elvégzett munka mennyisége és a munkával eltöltött idő, illetve a munkavégzés gyakorisága között összefüggés áll fenn. Ez igaz akkor is, ha figyelembe vesszük, hogy a szervezés és az ülések előkészítése sok időt és munkát takaríthat meg a résztvevők számára. Átlagosan mégis érvényesülnie kell annak a tendenciának, hogy a többször összeülő testületek több munkát végeznek. Különösen igaz ez, ha nem feltételezzük, hogy az ülések időtartama között óriási eltérések volnának. Ezen eltéréseket jelen vizsgálat keretei között nem tudjuk mérni, ám a szerző egyéb saját vizsgálatai alapján feltételezi, hogy az ülések hosszát tekintve nem jellemzőek a szélsőséges eltérések (2. ábra).

2. ábra

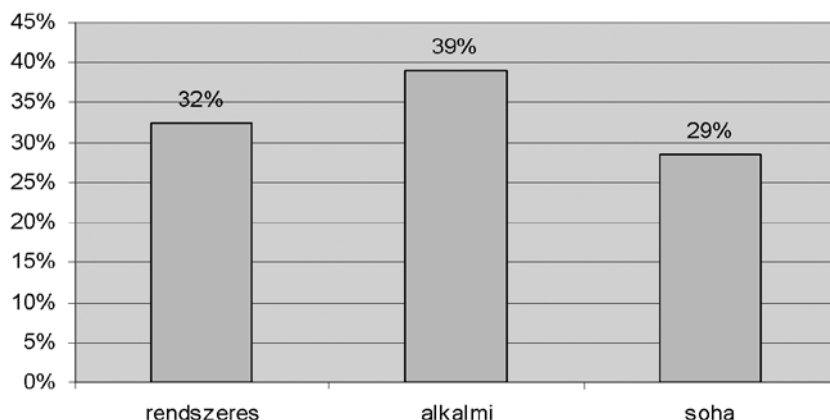
Az igazgatóság éves üléseinek száma, %



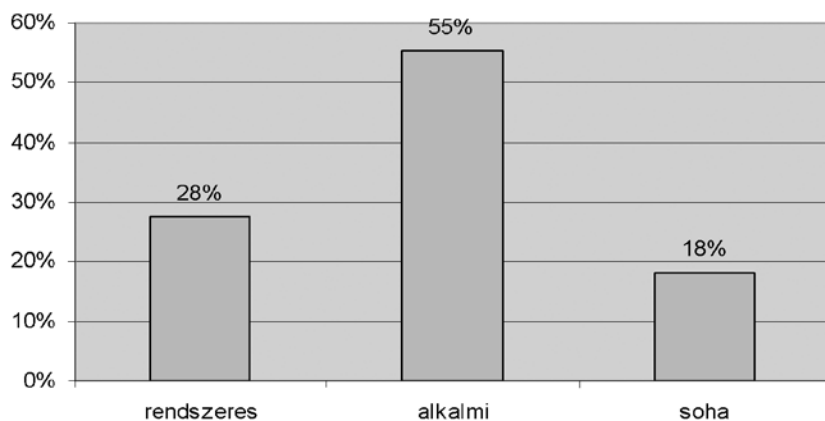
Mint azt a 2. ábrán is láthatjuk, az igazgatósági ülések száma a vállalatok többségénél nem haladja meg az évi hatot. Ez a szám, hasonlóan a testületi létszámok átlagához, elmarad az európai, vagy az azzal hozzávetőlegesen megegyező amerikaiaktól, melyek átlagosan évi nyolc ülést mutatnak. A viszonylag ritka ülésezés valószínűleg összefügg a domináns tulajdonos közvetlen jelenlétével: hiszen a vállalat ügyeiben való döntések előkészítésének fórumai lehetnek a menedzsment értekezletei is. A jó hír az, hogy a vállalatok negyven százalékánál viszont tényleg rendszeres munkát végeznek az igazgatóságok, amely alapján következtetést vonhatunk le szerepük tartalmára vonatkozólag is.

Az igazgatóságok működésének minőségét befolyásoló tényező, hogy milyen módon juthatnak hozzá a vállalat működésével kapcsolatos információkhoz. Az informálódás egyik útja a közvetlen kérdés a menedzsment tagjaitól. Ennek egy lehetséges szervezett

Az igazgatóság és a vezetői értekezlet közös ülései



Az igazgatóság és a felügyelőbizottság közös ülései



formáját jelenti, ha az igazgatóságok időnként a vezetői értekezlet tagjaival, azaz a felső szintű menedzsment bevonásával tartanak üléseket (3. ábra).

A részvénytársaságok túlnyomó többségénél, azaz hetvenegy százalékuk esetében a felső szintű menedzserek és az igazgatóság tagjai találkoznak egymással szervezett formában is. A társaságok kisebb része esetében, huszonkilenc százalékuknál nincsenek ilyen formális találkozók; azonban ez nem zárja ki az informálódás más, szintén bevett formáinak alkalmazását. Az igazgatóságok közvetlen tájékoztatásának lehetséges módja lehet az érintett területek vezetőinek meghívása az őket érintő napirendi pontokra.

Ugyan eltér egymástól az igazgatóság és a felügyelő bizottság szerepköre, de ez nem jelenti azt, hogy nincsenek olyan feladataik, melyeket csak közös erőfeszítéssel oldhatnak meg. Ilyen, bizonyos mértékig közösnek tekinthető feladat a közgyűlések napirendi pontjainak előkészítése. Ha vannak közös feladatok, akkor logikusan adódik, hogy a két testület között valamilyen kommunikációt ki kell alakítani. Az információcserre egy formáját jelentheti, ha időnként közös üléseket szerveznek a testületek. Az igazgatóság és a felügyelő bizottság tagjai a választ adó részvénytársaságok túlnyomó többségénél, hatvanhárom százalék esetében időnként formálisan is találkoznak egymással. Alig néhány társaságnál fordul elő, hogy ilyen találkozókra nem kerül sor (4. ábra).

3. ábra

4. ábra

Az igazgatóság munkája során sokféle kérdéskört sok szempontból vizsgál. Ugyanakkor vannak évről évre rendszeresen és néhány évente, alkalmilag visszatérő témák. A rendszeresen vagy alkalmilag megjelenő, egymástól jól elhatárolható feladatok kezelésének egy lehetséges módja a témához értő tagokból bizottságok felállítása. Felmérésünkben megkérdeztük a részvénytársaságokat, hogy működtetnek-e bizottságokat az igazgatóságaik. A válaszok alapján azt mondhatjuk, hogy a bizottságok létrehozatalával formálisan is kialakított belső munkamegosztás nem jellemző a magyar részvénytársaságokra. A mintában szereplő 129 részvénytársaságból mindössze 7 jelezte, hogy működnek bizottságok az igazgatóságon belül. Ez igen alacsony, nagyjából öt százalékos arány (1. táblázat).

1. táblázat

Az igazgatósági bizottságok

Bizottság	Esetek száma	Százalékos arány (N=129)
Jelölő	3	2,3
Számvizsgáló	3	2,3
Vállalatkormányzási	2	1,6
Javadalmazási	4	3,1
Etikai	-	-
Egyéb	2	1,6

A kérdőívben szereplő bizottságtípusok közül egyedül az etikai bizottság felállítására nem volt példa a mintában szereplő társaságoknál. A hét igazgatóság, mely alkalmazza a működés bizottsági megszervezését, összesen tizennégy bizottságot állított fel; azaz átlagosan két bizottság működik az igazgatóságokban. A viszonylag legnépszerűbbnek számító bizottság a javadalmazási, ami valószínűleg azt mutatja, hogy van törekvés a felső szintű vezetők javadalmazásának megállapításánál az ügyben kompetens, feltehetőleg független igazgatókból álló bizottságok kezébe adni a javaslatok kidolgozását; és vélhetőleg a bizottságok sort kerítenek a feladatok teljesítésének értékelésére is.

Az igazgatóság feladatai

Az igazgatóságok alapvető feladata a társaság működésének nyomon követése, figyelembe véve a tulajdonosok és a társaság érdekeit, valamint a stratégiai fontosságú kérdések áttekintése és a stratégiai irányvonalak meghatározása. Ezen feladatok meglehetősen széles körűek: az éves tervek értékelésétől, a stratégiai kockázatok mérlegelésén át a pénzügyi jelentések korrektségének biztosításáig terjednek. A feladat természetesen nem a tevékenységeket ténylegesen ellátó egyes vállalati alrendszerek működtetése, hanem annak biztosítása, hogy e részlegek létezzenek, működjenek és tartsák be a belső és külső szabályokat, a szabályok feleljenek meg a tulajdonosok és a vállalat érdekeinek és az etikai követelményeknek. A széles körű tevékenység egy rövid kérdőív keretein belül történő részletes elemzése természetesen nem lehetséges, ezért az igazgatóságok néhány kiemelt jelentőségű feladatát vizsgáltuk. Arra kértük a részvénytársaságokat, hogy értékeljék az igazgatóságok szerepkörét az egyes feladatkörök tekintetében.

Az igazgatóság szerepe a stratégiai menedzsment területén

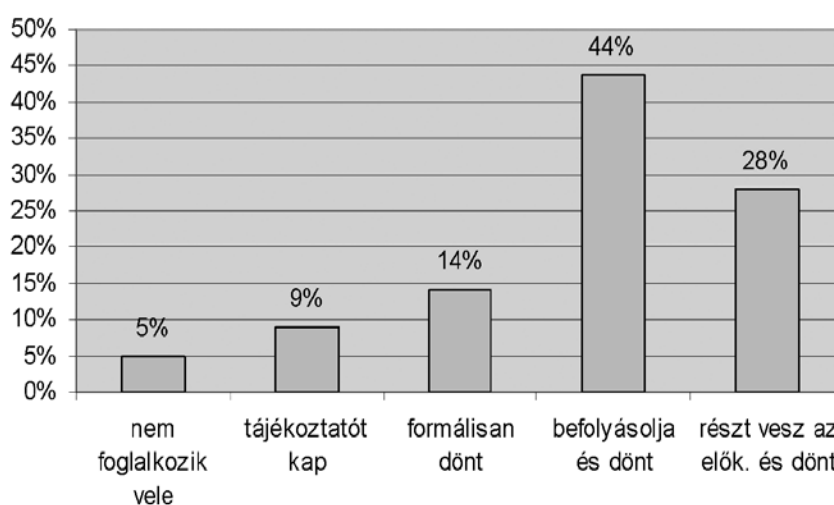
Ha az igazgatóságtól elvárjuk, hogy iránymutatásával járuljon hozzá a megfelelő vállalati stratégia kialakításához, akkor ebből logikusan következik, hogy valamilyen formában kinyilvánítja véleményét a fontos stratégiai kérdésekben. A társaságok többsége kettő-öt évenként alakít ki új stratégiát. Tekintettel arra, hogy

meghatározó környezeti trend az utóbbi évtizedekben a változások felgyorsulása, ezért érthető, hogy a társaságok háromnegyede stratégiai elképzelései éves felülvizsgálatára kényszerül. Az igazgatóság munkájára vonatkozóan ez azzal a következménnyel jár, hogy véleményének megjelenítése mellett kettő-öt évente jóvá kell hagynia a stratégiai irányelveket és a kidolgozott stratégiát. Viszont minden évben az igazgatóságnak is foglalkoznia kell a stratégia megvalósításának értékelésével és az esetleg felmerülő változtatásokkal. A stratégia megvalósítása és változtatása során időnként fontos egyedi döntéseket is kell hozni, melyek a vállalat stratégiájába valamilyen módon beépülnek. A stratégia és a fontosabb üzleti döntések az éves jelentésekben is megjelennek, melyeket az igazgatóság terjeszt a tulajdonosok elé a közgyűléseken. Összességében tehát elmondhatjuk, hogy egy átlagos társaság esetében az igazgatóság napirendjén évente több alkalommal is szerepelnek a stratégiával kapcsolatos kérdések.

A vállalati stratégia kialakításának folyamatában az igazgatóságnak szerepet kell kapnia. Ez így is van a megkérdezett vállalatok túlnyomó többségénél. A társaságok huszonnyolc százalékánál az igazgatóságok maguk is részt vesznek a stratégia kialakításának folyamatában. A legtöbb társaság (44%), az igazgatóság szerepét a stratégia formálásában úgy jellemezte, hogy hatást gyakorol a stratégia tartalmára. A két szerepkör eltérése abban van, hogy míg a részvétel a részletek kidolgozását is jelenti, addig a befolyásolás inkább csak az irányvonalak kijelölését. Mindkét szerepkör az igazgatóság aktív közreműködését jelenti a stratégia ki-

5. ábra

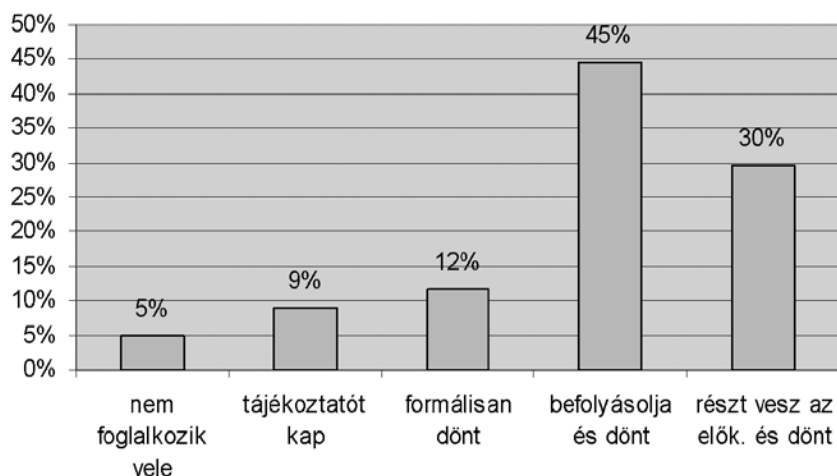
Az igazgatóság szerepe a vállalati stratégia kialakításában



alakítása folyamán. Mindkét szerepkörben megfelel az igazgatóság a vele szemben támasztott követelményeknek. Ezzel az aktív stratégiai magatartással a társaságok hetvenkét százaléka jellemezhető. A társaságok további huszonhárom százaléka esetében az igazgatóságok passzív szerepet töltenek be a stratégia formálása során, azaz formális döntést hoznak, vagy csak tájékoztatást kapnak. A társaságok öt százaléka pedig egyenesen azt állítja, hogy az igazgatóságok nem is foglalkoznak a stratégia kialakításával. Ez utóbbi már felveti a jogi szabályozásnak való megfelelés kérdését is: azaz ki foglalkozik a stratégiával, ha az igazgatóság nem? (5. ábra)

A stratégiai menedzsment visszacsatolós folyamatában az eredmények értékelését követi a szükséges változtatások megtétele. Ha az igazgatóságok egyik fő szerepköre általában a stratégiával kapcsolatos kérdések eldöntése, akkor nyilván a stratégia változásai kapcsán is vannak feladatai. Az igazgatóságok által végzett munka jellegére vonatkozó kép, a kapott számok tükrében, teljesen megfelel a stratégia kialakításánál tapasztaltaknak. Tehát itt elmondhatjuk, hogy a társaságok háromnegyedénél az igazgatóságok aktívan részt vesznek a stratégia változtatásával kapcsolatos döntések meghozatalában. Huszonegy százaléku esetében az igazgatóság formális szerepet játszik. Míg öt százaléknál az igazgatóság tulajdonképpen nem működik (6. ábra).

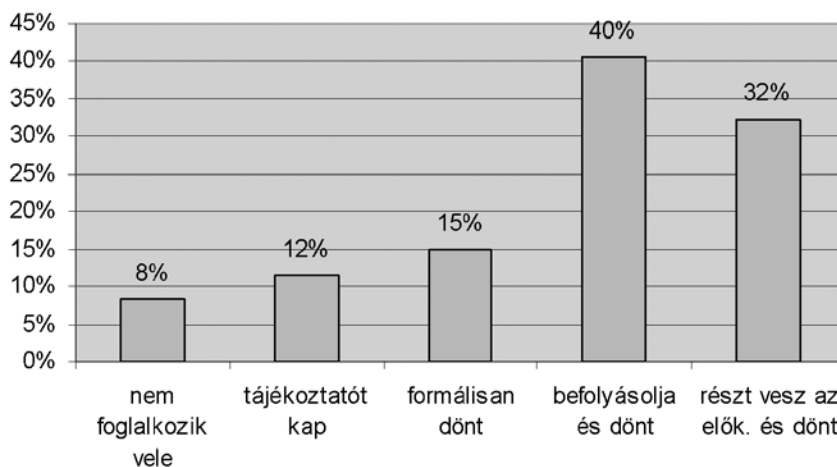
Az igazgatóság szerepe a stratégia változtatásában



Mivel a stratégia nem mindig a tervek szerint halad, másfelől pedig a nagyobb jelentőséggel bíró eseményekről egyenként is dönteni kell, mérlegelve hatásukat a vállalat működésére; ezért a stratégiai döntéshozatal harmadik kiemelt körét az egyedi stratégiai döntések kérdéseinek vizsgálata jelenti. Ezen ügyekben az igazgatóságok felelőssége ugyanaz, mint általában véve a stratégiával kapcsolatban (7. ábra).

7. ábra

Az igazgatóság szerepe a stratégia változtatásában



Az aktív igazgatóságok aránya kicsit csökken az előző két stratégiai kérdésnél kapott arányokhoz képest. Némileg változnak az aktív igazgatósági szerepkörök belső arányai is: nő a döntések előkészítésében részt vevő igazgatóságok aránya. Ugyanakkor ennél a kérdésnél határozottan nő a passzív szerepkört betöltő

igazgatóságok aránya: huszonhét százalékra. Szintén szélesedik a kérdéssel nem foglalkozók köre, arányuk eléri a nyolc százalékot. Tehát érzékelhetően két egymással ellentmondásban lévő tendencia egyszerre érvényesül. A társaságok egy része úgy gondolja, hogy a nagyobb jelentőségű egyedi gazdálkodási kérdésekben fontosabb, hogy az igazgatósági tagok a részletekbe menően ismerjék az ügyeket és mondják el a véleményüket, mint a stratégiai tervek esetében. A másik elképzelés szerint viszont ezen ügyek nem az igazgatóságokra tartoznak, hanem vélhetően vagy közvetlenül a tulajdonosok döntenek el, vagy esetleg a menedzserek maguk hozzák meg a döntéseket.

6. ábra

Az igazgatóság szerepe a menedzserek kiválasztásában és értékelésében

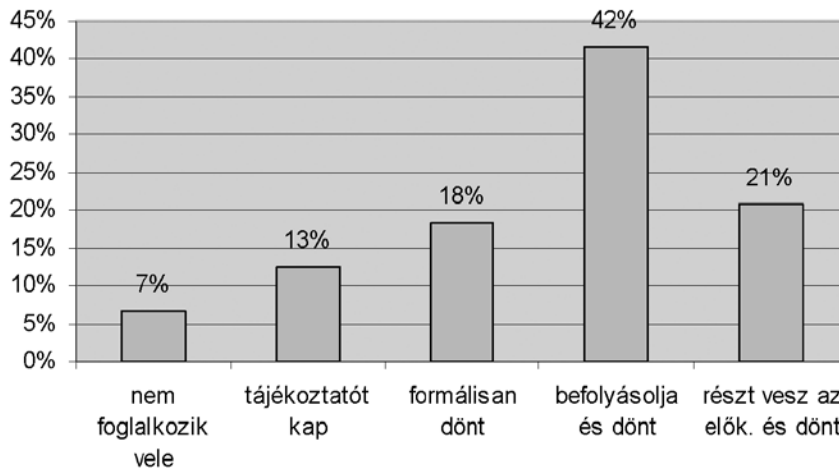
8. ábra

Az igazgatóság egyik legfontosabb feladata a társaság felső szintű vezetői kiválasztásának, munkájuk értékelésének és javadalmazásuknak az átgondolása. Az igazgatóság tehát a részvénytársaság első számú személyzeti felelőse. Munkája a személyzeti területen elég, ha a kulcspozíciót betöltő vezetők tevékenységének értékelésére és személyük kiválasztására korlátozódik. A vállalat emberi-erőforrás-gazdálkodásának feladatai a többi vezetőre és alkalmazottra vonatkozóan már a területért felelős felső szintű vezető vagy vezetők feladatát képezik.

A személyzeti tevékenység során az igazgatóság döntéseihez támpontot a részvényesek és a társaság érdekei szolgáltatnak. A feladat pedig elsősorban ezen érdekek és a vezetők motivációjának összehangolása. Azt, hogy az igazgatóságok milyen módon felelnek meg a személyzeti feladatkör nyújtotta kihívásoknak, négy kérdés segítségével próbáljuk felderíteni. A kérdések a felső szintű vezetők teljesítményének értékelésére, valamint a javadalmazásuk kialakítására, illetve kiemelten az első számú vezető érdekeltségi rendszerének a kialakítására és utánpótlásának tervezésére vonatkoztak.

A kapott válaszok szerint az igazgatóságok hatvanhárom százaléka aktívan közreműködik a felső szintű menedzserek munkájának értékelésében. További tizenhét százalék tárgyalja a kérdést és formálisan elfogadja az eléterjesztett javaslatokat. Összességében tehát a részvénytársaságok nyolcvanegy százalékánál az igazgatóságok valamilyen módon ellátják a legfelső szintű személyzeti feladatokat. Ugyanakkor a társaságok egyötöde e kérdésekkel lényegében megkerüli a legfelső döntési testületét. Az ő esetükben valószínűleg valamilyen közvetlen tulajdonosi kontroll érvényesülhet, esetleg az első számú vezető önállóan dönthet. Meg kell azonban jegyezni, hogy a közvetlen tulajdonosi döntések esetében is lehetne értelme az igazgatóság érdemi bevonásának tanácsadói szerepkörben. Természetesen ebben az esetben az igazgatóság összetételének biztosítani kellene az ilyen funkció ellátását, azaz

Az igazgatóság szerepe a felső szintű menedzsment teljesítményének értékelésében

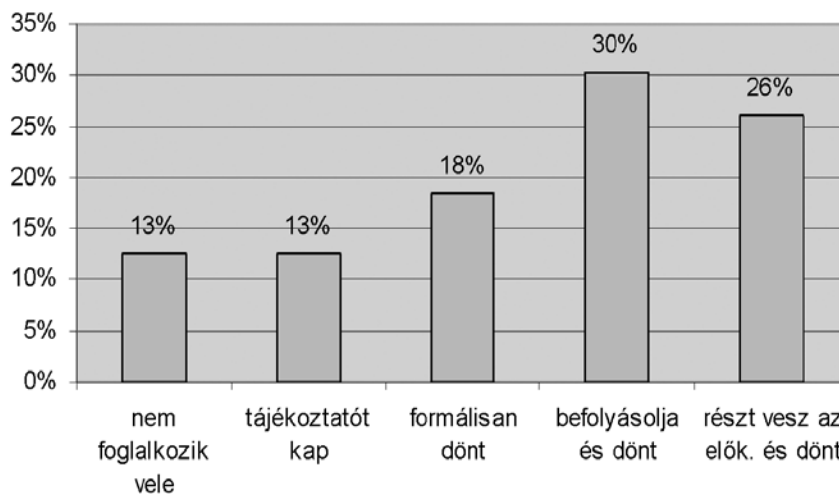


külső, független igazgatók jelenléte szükséges az érdemi döntéshozatali háttér megteremtéséhez. (8. ábra)

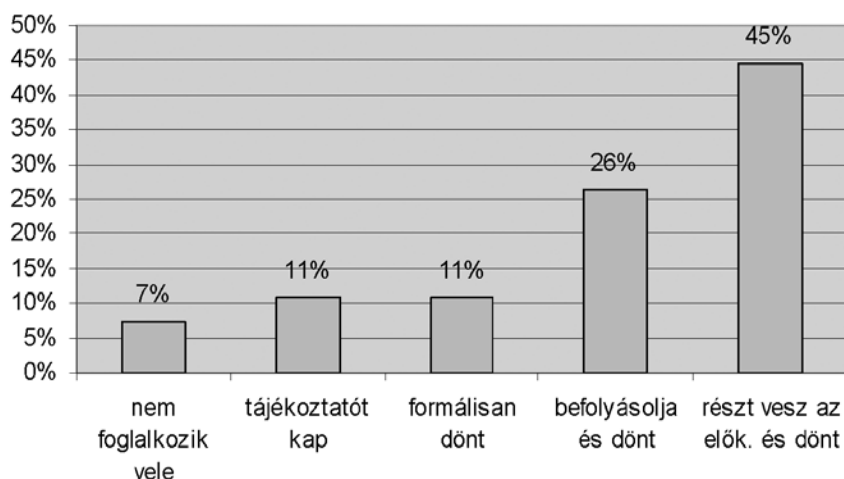
Érdekes módon a felső szintű menedzserek javadalmazásáról megszülető döntésekben az igazgatóságok kicsit kevésbé vesznek részt, mint teljesítményük értékelésében. Az igazgatósági részvétel a motiváció alapját jelentő döntések meghozatalában hetvennégy százalékos, szemben a teljesítmények vizsgálatánál tapasztalt nyolcvanegy százalékkal. Összességében azonban ez még mindig azt jelenti, hogy a társaságok háromnegyede az igazgatósági szinten hozza meg ezeket a döntéseket. A kérdést elhanyagoló igazgatóságok aránya is nőtt. Az igazgatóságok több mint negyede nem foglalkozik érdemben a vezetők motivációjának kérdésével (9. ábra).

9. ábra

Az igazgatóság szerepe a felső szintű menedzsment javadalmazásában



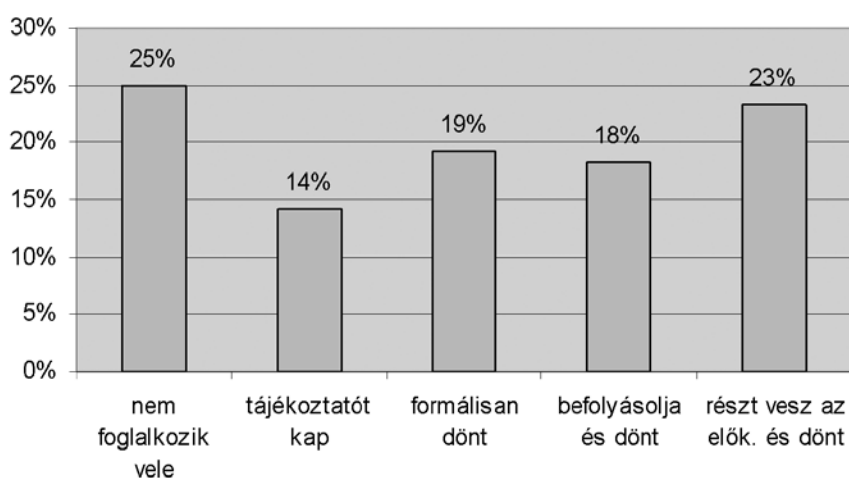
Az igazgatóság szerepe a vezérigazgató javadalmazásában



10. ábra az igazgatóságok tizennyolc százalékánál nem számít feladatnak (10. ábra).

A vezérigazgató utánpótlása az egyik legérzékenyebb hatalmi kérdés a részvénytársaságoknál, melyhez nemigen lehet pusztán technikai alapon viszonyulni. Normálisan működő vállalat esetében ráadásul ez a kérdés nem merül fel túlzottan gyakran; sok vezető évtizedes múltra tekinthet vissza az első számú vezető posztját betöltve (11. ábra).

Az igazgatóság szerepe a vezérigazgató utánpótlásának tervezésében



11. ábra

A társaságok egynegyedénél az igazgatóság nem foglalkozik a kérdéssel. Ennek lehet az oka, hogy a kérdés egyszerűen nincs napirenden, de ha nincs is konkrét ok, azért az általános feladatot valamilyen formában valószínűleg kezelni volna szükséges. A társaságok hatvan százalékka viszont valamilyen módon az igazgatóság feladatkörébe utalja a kérdést, bár a válaszok azt mutatják, hogy a gyakorlat egyáltalán nem egységes. A részvénytársaságok közel egyforma arányban választják azt a megoldást, hogy az igazgatóság a pecsétjét adja a döntésre; a másik lehetőség az, hogy tanácsot ad; míg a harmadik eshetőség szerint a kiválasztási folyamatnak is aktív részese.

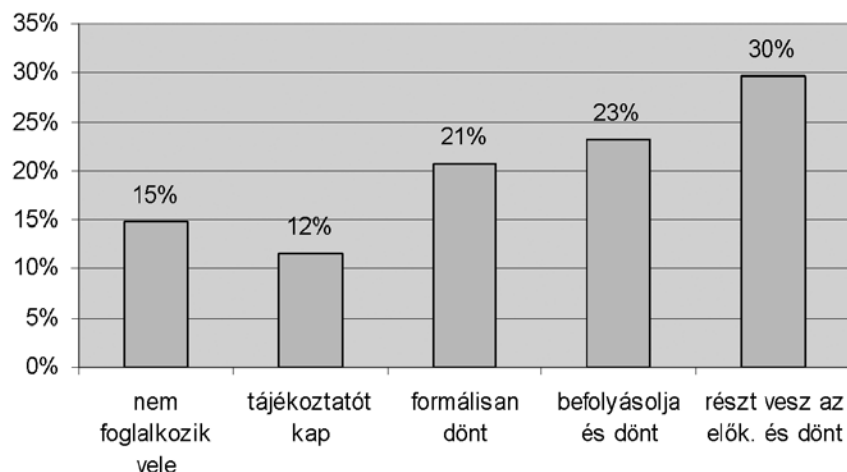
A motiváció kérdése persze nehezen kerülhető meg a vezérigazgató esetében, hiszen fölötté már nincs más menedzser, azt meg ugye mégis nehéz elképzelni, hogy maga állapítja meg saját fizetését és az egyéb juttatásokat minden, legalább formális, külső kontroll nélkül. A kutatási eredmények azt mutatják, hogy a részvénytársaságok nyolcvankettő százalékka az első számú vezető motivációjának kérdését megtárgyalja az igazgatósággal. A 10. ábrán jól látható, hogy az igazgatóság feladata a vállalatok közel felénél a kompenzációs csomag átgondolása és kialakítása. További huszonhat százalék érdemben tárgyalja az előkészített javaslatot, majd dönt a kérdésben. A pusztán formális döntést viszonylag kis arányban, mintegy a társaságok tizede választja. Míg az első számú vezető munkájának formális értékelése

Az utolsó kérdések a vállalatkormányzási kérdőív blokkjában arra vonatkoztak, hogy az igazgatóság milyen módon viszonyul magához a vállalatkormányzáshoz, illetve hogyan látja saját működését. A kérdések két vetületben vizsgálták az irányítás minőségét: az igazgatóság teljesítményértékelésére és ügyrendjének alakítására vonatkoztak.

Az igazgatóságok hetvennégy százalékka foglalkozik valamilyen formában saját munkájának értékelésével. A válaszadók tizenkét százalékka azt állítja, hogy valaki más – mondjuk a tulajdonos – foglalkozik a kérdéssel, és aztán az értékelés eredményéről az igazgatósági ülésen szó esik. Sajnálatosan elég magas az a tizenöt százalékos arány, ahol az igazgatósági munkának nem képezi részét a munka formális értékelése (12. ábra).

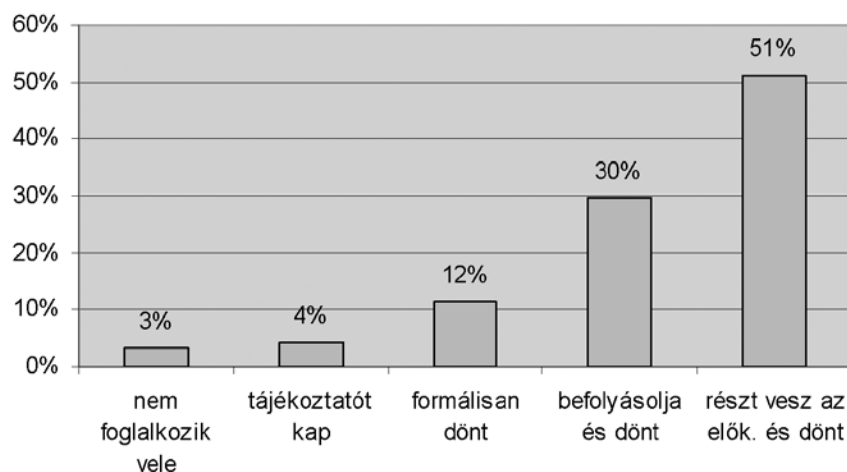
A társaságirányítási szabályok

Az igazgatóság szerepe saját teljesítményének értékelésében



12. ábra

Az igazgatóság szerepe ügyrendjének kialakításában



13. ábra

A másik kérdés a vállalatkormányzás szabályainak kialakítására vonatkozott. A vállalatkormányzás szabályai sok vonatkozásban és viszonylag jelentős mértékben változtak az elmúlt másfél évtized során mind a hazai jogszabályok, mind pedig a területre vonatkozó nemzetközi ajánlások tekintetében. Ezen sajátos „pezsgés” alapján azt lehet gondolni, hogy a vállalatkormányzási szabályok ügyével mindenképpen foglalkozniuk kell az igazgatóságoknak. A kapott válaszok meg is erősítik ezt az elgondolást. Az igazgatóságok kilencvenhárom százaléka aktívan foglalkozik a konkrét társaságnál a vállalatkormányzás keretét alkotó szabályok kialakításával. Mindössze a társaságok hét százaléka nyilatkozott úgy, hogy ez a kérdéskör nem fontos számára (13. ábra).

VEZETÉSTUDOMÁNY

A vállalatkormányzási kutatás elsődleges célja a magyar részvénytársasági irányítás vizsgálata volt. Arra kerestünk választ, hogy a részvénytársaságok irányításában legfontosabb szerepet betöltő igazgatóságok kikből állnak, milyen kérdésekben és hogyan hoznak döntéseket. A kutatás kiindulópontját nemzetközi ajánlások jelentették, melyek elég részletesen megfogalmazzák az igazgatóságok legfontosabb működési jellemzőit. A vizsgálat tanulságaként megállapíthatjuk, hogy a részvénytársasági irányítás területén nincs jelentős lemaradásunk uniós tagtársainkkal összehasonlítva. Az összehasonlítás a szabályozásban meglévő jelentős eltérések miatt nem egyszerű, de ha abból indulunk ki, hogy mi a célja az irányítási testületek felállításának, és a magatartási jellemzőket vizsgáljuk, akkor megállapításokat tehetünk arra, hogy a célok mennyiben teljesülnek. A magatartási jellemzők vizsgálata alapján pedig bátran állíthatjuk, hogy a magyar részvénytársasági igazgatóságok jól ellátják funkciójukat, bár néhány téren volna lehetőség a nemzetközi gyakorlatban alkalmazott minták követésével jelentősebb fejlődésre.

Felhasznált irodalom

Angyal Ádám (2001): Vállalati kormányzás. Aula Kiadó, Budapest
 Bartók István (2001): Vállalatkormányozás magyar vállalati szemmel. Vezetéstudomány. XXXII. évf. 1. sz. 8–13. o.
 Chikán Attila (2003): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó, Budapest
 Heidrick – Struggles International, Inc. (2003): Is your board fit for the global challenge? Corporate governance in Europe.
 OECD (2004): Principles of corporate governance, Paris
 Roe, M. J. (1993): Some differences in corporate structure in Germany, Japan, and the United States. Yale Law Journal. 102. (8), June, 1927–2003. o.
 Sárközy Tamás (2001): A magyar társasági jog Európában. HVG Orac Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest
 Schleifer, A. – Vishny, R. (1997): A survey of Corporate Governance. The Journal of Finance. Vol. LII. No. 2. June