

MAROSÁN György

AZ ELVESZETT (VAGY MEG SEM TALÁLT) TULAJDONOS NYOMÁBAN

Az irányítás és a vezetés konkrét megvalósulási formái mögött – nemcsak a kimúlt szocializmusban, hanem az ugyancsak gondokkal küszködő, magántulajdonon alapuló társadalmi-gazdasági rendszerekben is – az ördög rejtezik. Szerző érvelése azt látszik bizonyítani, hogy a mintegy háromszáz évvel ezelőtt felmerült problémára világszerte még mindig inkább csak keresik – mintsem megtalálták volna – azt a választ, melyet természetesen mindig a konkrét helyzet és a konkrét idő pontosít.

„A tők felső minden esetben üti a tők alsót“
Moldova György

„Az érdek mint a gazda úgy igazgat,
ezt érti rég de ostobán ki gazdag,
és sejteni kezdi végre sok szegény...“
József Attila

A „vezetés“ és az „irányítás“ a közfelfogásban azonos tartalmú fogalmak. Pontosabban a különbség nem tűnik lényeginek, és az eltérés a köznapokban nem szükségképpen okoz gondot. Ám egyre gyakrabban kerülünk szembe azzal a problémával, hogy a szervezetek jövőjét és teljesítményét, illetve az egyének munkáját alapvetően befolyásolja, ki hogyan ítéli meg e két fogalom tartalmát. Az ezzel összefüggő – távolról sem elméleti – vita napjainkban újszerűen vetődik fel mind a fejlett tőkés országokban, mind pedig a gazdasági rendszert „váltó“ Kelet-Közép-Európában. Szerke a világon a vállalkozások alapvető problémái szorosan kapcsolódnak a tulajdonosi irányítás és a vezetés konkrét megvalósulásának a részleteihez, amelyekben – mint köztudott – az ördög rejlik.

Közelítsük meg a kérdést indulásként egy hasonlattal: ki irányítja és ki vezeti a repülőgépet? Természetesen a pilóta vezeti, de az irányító torony irányítja! Ő mondja meg hova, milyen magasságban, milyen irányban, milyen pontokat

érintve kell eljutni. A pilóta parancsait végrehajtja és utasításokat ad a másodpilótának, meg a navigátornak. Amíg a gép a kijelölt pályán halad, csak rutinszerű kapcsolatot tart az irányítótoronnyal. Amint azonban vihar közeledik, vagy valamilyen előre nem látott probléma lép fel, azonnal kapcsolatba lép az irányító toronnyal. Az engedélyt, hogy nagyobb magasságba emelkedhesen, esetleg megváltoztathassa az eredeti útvonalat. A példa alapján: aki irányít, az szabja meg, hova, hogyan, milyen útvonalon jusson el a szervezet. Végző soron stratégiai jellegű, hosszú távú, általános iránymutatást ad és ennek megvalósulását ellenőrzi. Aki viszont vezet, az azt határozza meg: kinek, mikor, mivel, mit kell csinálnia a szervezetben. Vagyis döntően az operatív, a rövid távú, a rutin tevékenységek végrehajtásáért felelős.

A repülőgép hasonlat hozzásegíthet ahhoz, hogy megértsük a modern gazdaságban a vállalatirányítás és a vállalatvezetés (angol kifejezésel a corporate governance és a corporate manag-

ement) között kialakuló kapcsolatot. Az irányítás terrénuma: a vállalat külső környezete, alanyai az üzleti partnerek, a tulajdonosok, a versenytársak, a fogyasztók és a társadalom. Alapvető kapcsolati formája az egyenrangúságon alapuló érdekérvényesítés. Az irányítást végző „kifelé fordulva”, az üzleti teljesítményre vonatkozó elvárásokat fogalmazza meg, megszabja a szervezet küldetését és ellenőrzi, hogy a szervezet a megadott irányban fejlődik-e. A vezetés természetes közege ezzel szemben a szervezet belső élete. Alanyai a szervezetben dolgozók. Alapvető kapcsolati formája a hierarchia, az alá- és fölérendeltség. Legfőbb törekvése a megvalósítás szervezése utasítások vagy szabályok útján. Kérdés azonban: hogyan és miért vált el egymástól az irányítás és vezetés valamikor teljesen természetes és szervesnek mondható egysége?

A vállalatirányítás – történelmi megközelítésben

A kapitalizmus hajnalán, az 1700-as évek végén, a vállalkozást a tulajdonos közvetlenül irányította. Mr. Onedin egy személyben testesítette meg a befektetőt, a vállalkozót és a mai értelemben vett menedzsert. A tulajdonos/menedzser közvetlenül állt kapcsolatban azokkal, akik neki dolgoztak. Az összes feladatot – kezdve a beszerzéstől, a termelés megszervezésén keresztül, egészen az eladásig – neki kellett megoldania. Ő találta fel és állította elő a terméket, ő képezte ki az embereket, ő szabta meg, kinek mit kell csinálnia, ő adta a fizetést és ha kellett ő törte le a sztrájkot. Önmaga és a munkát konkrétan elvégző munkások közé nem iktatott be külön vezetési szintet. Erre egyszerűen nem volt szükség. Ő volt az egyetlen tulajdonosa egy viszonylag kicsiny szervezetnek. Maga a vezetés nem különült el mint önálló szakma. Az egyes vezetési funkciók ellátására nem lehetett profi szakembereket találni.

A múlt század végén a helyzet megváltozott. A szervezetek mérete megnőtt, és lassan kialakult a menedzsment mint önálló szakma. A tulajdonos/vállalkozó/menedzser és a munkások közé beiktatódott a középvezetés. A tulajdonos/menedzser belátta, speciális ismeretek kellenek a pénzügyek, az eladás, a termelés megszervezéséhez és felügyelete megvalósításához. Megtartotta magának a tulajdonosi funkciókat, a szervezeti irányítást. Az esetek túlnyomó többségében a szervezeteknek egyetlen tulajdonosuk volt, vagy legalábbis családi tulajdonban volt a vállalatok döntő többsége. Másik oldalról egy

tulajdonosnak többnyire egyetlen tulajdona volt. A tulajdonos legfelső vezetőként is tevékenykedve szervezte a végrehajtást. Ugyanakkor, bizonyos munkamegosztás alapján, viszonylag önállóságot adott a középvezetésnek a menedzsment szakmailag önálló funkcióinak végrehajtásában. Ez az időszak volt a tudományos vezetés és a modern szervezetelmélet kialakulásának, valamint a vállalatirányítás tudományos alapokra helyezésének korszaka. Alapvető fontosságúvá vált az önálló vezetői funkciók hatékony ellátása, az erre szakosodott megfelelő személyek kiválasztása.

Az 1920–30-as években a lassan nemzetközi méretű vállalatok kialakulása ismét számottevő változásokat hozott az irányítás és a vezetés munkamegosztásában.* Ekkor már az a jellemző, hogy a vállalatok növekvő hányadának egyrészt több – bár viszonylag kis számú – tulajdonosa van, másrészt egy tulajdonosnak több tulajdona is van. A tulajdonosok azért arra kényszerülnek, hogy a vezetési funkciókat is egyre növekvő mértékben szakembereknek adják át. Megbízhatnak egy ügyvezető menedzsert, és ráruházzák a vezetés összes jogosítványait. Itt már világosan – és jogilag szabályozottan – szétválik az irányítás és a vezetés. A tulajdonos – normális ügymenetet feltételezve – végképp lemond arról, hogy beleszóljon a végrehajtásba. Önmagának „csak” a tulajdonosi (a vezető kinevezése, leváltása, javadalmazása, a tulajdon eladása vagy nagyobb arányú fejlesztése) döntések meghozatalát tartja fenn. Az általa kinevezett ügyvezető igazgató vezeti a vállalatot. Összefogja és szervezi az alatta – a vállalati méret növekedésével különböző szinteken – elhelyezkedő középvezetés munkáját. A tulajdonos az általa megfogalmazott stratégia végrehajtását teszi a legfelső vezetés legfontosabb felelősségévé.

Ezen a szinten megjelenik az ezt a sajátos helyzetet tükröző ideológia, az ún. menedzsmentizmus, amelyet két oldalról is keményen támadnak. A tőkés tulajdon oldaláról tagadva, hogy bármilyen értelemben hatalommegosztás menne végbe. A másik oldalon a korabeli munkásmozgalom is élesen kiritizálja ezt az elméletet mondván, a menedzsmentizmus valamiképpen a tulajdonosi osztály megszüntetésének valamiféle „harmadikutas” koncepciója. Miközben azonban éles vita folyik a lezajló folyamatokról, a vezetés és a tulajdonosi

* J. R. Schermerhorn Jr.: Management for Productivity. J. Wiley and Sons, 1993. p. 54.

irányítás mechanizmusának változása egyre gyorsuló ütemben folytatódik.

Az irányítás és a vezetés kapcsolata a II. Világháborút követően jól nyomon követhetően tovább módosul. Több, részben összefüggő tendencia kibontakozása és sajátos módon történő összekapcsolódása alapvetően módosította a vezetés és a tulajdonosi irányítás hagyományos stílusát, struktúráját.

- Egyre nagyobb számú (gyakran milliós nagyságrendű) és igen diverzifikált jellegű tulajdonos birtokolja a szervezeteket, akik érdeküket csak sok áttételen keresztül képesek érvényesíteni.
- E nagyszámú tulajdonosnak a vagyonnövekedési érdekelttsége mellett egyre többféle és egyre szerteágazóbb az érdeke.
- A szervezeti méret megnő és ez azzal jár, hogy háttérbe szorul a tőke működtetése és rováására előtérbe kerül a szervezet igazgatása.*
- A vállalatok valóban globálissá válnak, környezetükre gyakorolt hatásuk összetettebb és meghatározóbb lesz.
- Egyre nagyobb számú és mind diverzifikáltabb érdekű, ugyanakkor érzékenyebb és tudatosabb „stakeholder“ veszi őket körül.
- Az etikai kérdések, a vállalatok társadalmi kapcsolata és a teljesítmény megítélésének társadalmi felelőssége egyre erősebben esik latba.
- Tovább specializálódik a vezetés, az egyes részfunkciók is önálló disciplínává válnak.

A stakeholder koncepció és következményei

E változások mindegyike kézzelfoghatóan tükröződik az ún. stakeholder koncepció térnyerésében.** Ennek lényege, hogy a szervezetek társadalmi kapcsolatainak és viselkedésének meghatározásában mind fontosabb szerepet játszanak a tulajdonosok mellett egyéb nem tulajdonosi jellegű érdekcsoportok. A szervezetek a felsorolt változások miatt egyre többféle módon hatnak környezetükre, és ennek hatására egyre többféle szervezet és érdekcsoport fogalmazza meg a vállalattal kapcsolatos érdekét. Ezen érdekcsoportok mellett rendelkeznek olyan erőforrásokkal is,

amelyekre támaszkodva befolyásolni tudjuk a szervezet tevékenységét. Ezeket a nem tulajdonos, de megfogalmazott érdekekkel és ezek érvényesítésére szolgáló eszközökkel rendelkező érdekcsoportokat nevezzük stakeholdereknek.* A közfelfogás elfogadja, majd ennek következtében a törvények szabályozzák érdekérvényesítésüket. Így lehetőséget kapnak, hogy befolyásolják az adott vállalat, sőt egész iparág céljait, stratégiáját, viselkedését. A tulajdonosok mellett tehát a vállalatoknak stratégiájuk meghatározása során tekintettel kell lenniük ezek érdekeire is.

A változások néhány eleme alapvetően meghatározó jelentőségű. Módosul például a tulajdonosi érdekelttség. Némileg leegyszerűsíthető módon a tulajdonosok a befektetett tőkéjüknek a rendelkezésre álló befektetési lehetőségekkel összemért legnagyobb mértékű gyarapodásában érdekeltek. A valóságban egy szervezetnek nagyon sok tulajdonosa van, és számottevően eltérhet az érdek az elméletileg megfogalmazódó szempontoktól.** Pl.: az önkormányzat mint tulajdonos nem hagyhatja figyelmen kívül az adott lakóhelyi közösség életminőségére és foglalkoztatásra vonatkozó érdekeit, a dolgozók mint tulajdonosok a foglalkoztatás fenntartásában érdekeltek, a beszállítók vagy vevők, illetve a bankok számára fontos lehet a gazdasági kapcsolat adott struktúrája megőrzésében való érdekelttség. Mindez azt okozhatja, hogy a – látszólag azonos érdekű – tulajdonosok között igen éles érdekelentétek alakulhatnak ki.

Újszerűen vetődik fel a vállalkozások társadalmi felelőssége is. Vegyük példának a német alkotmányt, amely a tulajdon felelősségéről szóló passzusokat is tartalmaz. Ennek gyakorlati üzenete: „ha tulajdonod van és azt eliszod, eltékozlod, lelked rajta. Ha a tulajdonodat befekteted, akkor tekintetbe kell venned az adózásra és a befektetésre vonatkozó törvényeket de ezeken belül szabadon dönthetsz, mit teszel és hogyan használsz fel pénzedet. Am ha foglalkoztatsz, tekintettel kell lenned arra, hogy emberek élete, sorsa függ attól, mit teszel. Tehát a tulajdonosi jogok gyakorlása során (pl.: elbocsátásoknál) tekintetbe kell venni a foglalkoztatottak érdekeit. Nagyon sok egyéb összefüggésben is tetten érhető, hogy számtalan, korábban kizárólag a tulajdonos saját döntési jogkörébe tartozó kérdés-

* Petrik B. Ferenc: A tulajdon szerepe. p. 97. [?]

** W. M. Evans: Organization Theory. Macmillan Publishing Co., pp. 333-359.

* G. Johnson-K. Scholes: Exploring Corporate Strategy

** Marosán György: Stratégiai menedzsment. Calibra, 1996. p. 34.

ben a társadalmi közmegítélés korlátozza és befolyásolja a tulajdonosi érdekek érvényesítésének lehetőségeit.* Mindezen változások azt okozták, hogy egyáltalán nem könnyű válaszolni arra a régi és látszólag egyértelmű kérdésre: kinek felelős a vállalat? A válasz – úgy tűnik – igen összetett lehet és a tulajdonosi irányításnak erre tekintettel kell lennie.

A felsorolt tendenciákon belül az elmúlt évtizedekben sajátos különbség is kialakult az angol/amerikai és a német/japán irányítási rendszer között. Az alábbi táblázat ezt a különbséget mutatja:

| Angol/amerikai rendszer | Német/japán rendszer |
|---|---|
| Nagyon sok tulajdonos van, akik között a koncentráció viszonylag kicsi. (A GE öt legnagyobb tulajdonosa 9%-os tulajdoni hányaddal rendelkezik.) | A tulajdonosi szerkezetben néhány nagybefektetőnek van meghatározó szerepe, ezen belül is a bankoknak. (A Daimler-Benz öt legnagyobb tulajdonosa 68%-os részesedéssel rendelkezik.) |
| A vezetésnek nagy a szabadsága, a tulajdonosok a részvények eladásának útján gyakorolnak nyomást. | A vezetést az igazgatótanácsban ülő banki képviselők keményen kézben tartják. |
| A gyenge teljesítmény gyakori következménye a felvásárlás, ezt követően pedig a teljes vezetőség lecserélése. | A gyenge teljesítmény következménye, hogy az igazgatótanács felmenti a vezetőket. Fontos elem, hogy a dolgozóknak is beleszólásuk van a vezetők megítélésébe. |
| A pénzügyi teljesítmények nyilvánosak és fontos a folyamatos információadás. | A nyilvános pénzügyi információk szerepe viszonylag kevésbé fontos, viszont a belső banki megítélés igen. |
| A vállalat működéséhez szükséges likviditást alapjában véve a tőzsde biztosítja. | A vállalat növekedésének finanszírozásához szükséges pénzügyi források megszerzésében a banki finanszírozásnak van meghatározó szerepe. |

Látható, hogy a jelzett két rendszer sok eltérő elemet tartalmaz. Mindegyiknek megvannak a maga előnyei és hátrányai. Egyik sem érvényesül tisztán, és még a rendszeren belül is nagy eltérések tapasztalhatók. Az általános megítélés szerint a német/japán rendszer – minthogy jobban függ a kölcsöntőktől – dinamikusabb, ugyanakkor kockázatosabb fejlődést biztosít. Közös tendencia azonban, hogy a sok befektető/tulajdonos, minthogy képtelen folyamatosan foglalkozni tulajdonával, tulajdonosi érdekei érvényesítését biztosítandó jogosítványait átruházza az általa megválasztott Igazgatóságra. Az

utóbbi években ugyanakkor a két rendszer bizonyos értelemben közeledik egymáshoz. Az amerikai rendszerben fokozatosan nő a pénzügyi befektetők súlya, vagyis a tőzsde szerepe viszonylagosan csökken, míg a német rendszerben ennek pont az ellenkezője tapasztalható, vagyis a tőzsde szerepe egyértelműen növekedni látszik.

A tulajdonosi irányítás feladata és mechanizmusai

Az elmúlt évtizedekben kialakuló vállalatirányítási rendszerek általános jellemzője, hogy a befektetők az éves közgyűléseken közvetlenül gyakorolják a tulajdonosi jogokat, a közgyűlések között pedig az Igazgatóság útján biztosítják érdekeik érvényesítését. Ugyanakkor nem bíznak meg teljesen az általuk választott Igazgatóságban sem, ezért biztosítékként vagy ellensúlyként létrehozzák a Felügyelő Bizottságot. Ennek konkrét feladatköre számottevően különbözik üzleti kultúránként, de alapfeladata, hogy ellenőrzi az igazgatótanácsot, vajon valóban a tulajdonosok érdekében járt-e el. A vállalatirányítás alapvető feladata: ⇨ *a tulajdonosi tőkeérték növelése* (a részvényérték és a vagyont meghatározó elemek növelése, a vagyont

vesztés megakadályozása)

⇨ *a tulajdonosoknak való felelősség* (a felelősségre vonhatóság konkrét rendszerének és feltételeinek megteremtése minden érdekelt felé a szervezeten belül),

⇨ *a társadalomnak való felelősség biztosítása* (a társadalmi környezet által elfogadott etikai elvek szerinti működés biztosítása, a széles társadalmi környezet formálásáért való felelősség érvényesítése).

Ezeket az általános elveket és kívánalmakat az Igazgatóság az alábbi szerepek betöltésével biztosítja:*

* Marosán György: Stratégiai Menedzsment. Calibra, 1996. p. 45.

* Igazgatótanácsi elnökök programja. ÁPV Rt. továbbképző tanfolyamok pp. 29–31.

- A CEO kiválasztása és meghatározott személyi döntések meghozatala,
- a közvetlen irányítás és a vezetési funkciók átvétele válságos helyzetben,
- az ügyvezetés fontos döntéseinek, valamint teljesítményének ellenőrzése és javadalmasításának meghatározása,
- „szövetségesek“ szerzése, külső kapcsolatok építése, lobbizás a vállalat érdekében,
- a növekedéshez szükséges pénzügyi kapcsolatok felkutatása és a megfelelő kapcsolatok kiépítése,
- a vállalat képviselése a társadalom felé, a cég társadalmi tekintélyének növelése,
- tanácsadás a vezetés számára bizonyos speciális kérdésekben.

Az Igazgatóság – amely kinevezi az ügyvezetést, élén a vezérigazgatóval – fenntartja magának a stratégiai, a hosszú távra kiható döntések meghozatalának jogát, a végrehajtást azonban átengedi az ügyvezetésnek. Optimális esetben nem engedi ki kezéből a tulajdonosi irányítást, de nem szól bele a megvalósítás, a működtetés kérdéseibe. Engedi a vezetői dinamizmus érvényesülését és nem akadályozza a vezetést. Az szabadon dönthet a végrehajtás hogyanjáról. Ugyanakkor gyakorolja a folyamatos ellenőrzést és vagyonesztés vagy teljesítménycsökkenés esetén azonnal közbelép. Tisztázott és a társasági jog által szentesített munkamegosztás alakul ki a Igazgatóság és elnöke, valamint az ügyvezetés és a vezérigazgató (az elsőszámú vezető) között.

Az élet természetesen jóval bonyolultabb, sem hogy a vázolt elméleti séma minden egyes esetben pontosan érvényesüljön. Meghatározó szerepe van az érintettek személyiségének. Vannak nagyhatalmú vezérigazgatók, akik kezükben tartják az Igazgatóságot elnököstül. És vannak karizmatikus elnökök, akik hatalmukat felhasználva beleszólnak nemcsak a vezérigazgató döntési hatáskörébe tartozó kérdésekbe, hanem a végrehajtás alsóbb szintű vezetőire tartozó jelentéktelen ügyeibe is. És ez a bizonytalanság nemcsak azokra az országokra igaz, ahol most van kialakulóban a magántulajdon rendszere, hanem a fejlett piacgazdaságú országokra is. A napi sajtó kedvenc témája az első számú vezető, a CEO és az igazgatóság összeütközése. A harc váltakozó sikerrel zajlott, évtizedekig csemeget szolgáltatva az olvasóknak. Ám a legutóbbi években mintha újabb tendencia kibontakozásának volnánk tanúi.

Új ellentmondások a globális tőke rendszerében

Napjainkban mind a fejlett országokban, mind pedig az átalakuló Kelet-Európában újszerűen vetődnek fel a tulajdonosi irányítás kérdései. A Newsweek egyik cikke fogalmaz így:

„Elfogadhatatlan, hogy az Igazgatótanácsok tagjai csak a havi járandóság felvételére figyeljenek, ne arra, hogy bebiztosítsák magukat, ne lehessen őket beperelni.“ A sok kistulajdonost alapvetően felháborítják azok a történetek, amelyek a vállalatok legfelső vezetésének pazarló költségeiről szólnak. Az egyik elhíresült eset szereplője a Nabisco cég az atlantai repülőtéren saját hangárt épített légitolltájának. A hangár mellé emelt háromemeletes – tükör ablakkal, carrarai márvánnyal, aranyozott kilincsekkel felszerelt – fogadóépületet csak úgy nevezték: Taj Mahal. Az építésben közreműködő egyik cég vezetője így emlékezett a munkára:

„Olyan cég volt ez, ahol költségvetési korlátok nélkül saját kedvünkre dolgozhattunk.“*

A fenti példa érthetővé teszi, hogy mozgalom indult el a felső vezetés – úgymond – megregulázására. Ennek jele volt, amikor R. Monk 1992-ben egy egészoldalas hirdetésben adta tudtára a világnak véleményét a Sears Roebuck vállalat vezetéséről, amelynek részvényeit birtokolta: „Az alulteljesítő vagyontárgyak.“ A hirdetésben félreérthetetlenül megfogalmazta, hogy a vállalat gyenge teljesítményéért, amely számára befektetett vagyonának alacsony szintű hasznosulását hozta, egyértelműen a legfelső vezetés gondtalan és felelőtlen tevékenységét teszi felelőssé.** Két hónapon belül a vállalat olyan külső embereket nevezett ki az Igazgató-tanácsba, akik keményen megszorogatták a vezetést. Monk úr, mint a „Minden hatalmat a tulajdonosoknak“ mozgalom vezetője nem kevesebbet állít: a tőkés nagyvállalatok vezetőinek különböző „manipulációk“ segítségével sikerült elragadni a hatalmat annak valódi letéteményeseitől, a tulajdonosoktól.

A Business Week néhány hónappal ezelőtt írt cikke felhívja a figyelmet, hogy a jövőben a tulajdonosi jogok érvényesítésére alakult szervezetek növekvő agresszivitással és perekkel fogják

* F. R. David. Strategic Management. Prentice Hall. 1995

** Investing in niceness. Economist 1996. aug. 31.

kényszeríteni az Igazgatóságokat a tulajdonosi érdek következetesebb képviselésére.*

A felsorolt problémák megoldására igen sokféle módszert alkalmaznak szerte a világon. A megoldások arra irányulnak, hogy a tulajdonosok egyrészt nagyobb bepillantást nyerjenek a vállalat valóságos teljesítményének alakulásába, másrészt egyértelművé tegyék, hogy e teljesítményt – akár megfelelő az, akár gyenge és elfogadhatatlan – alapvetően a legfelső vezetés tevékenységének tulajdonítják. Ezért bele kívánnak tekinteni a felső vezetők jövedelmének alakulásába és formálni akarják érdekeltségi rendszerüket. A másik oldalon jól meghatározható ellensúlyokat illesztenek be a vállalatirányítás rendszerébe.

Angliában tekintettel a téma kiemelkedő fontosságára, valamint a különböző botrányokra a Pénzügyi Beszámoló Tanácsa és más szervezetek Sir Adrian Cadbury vezetésével egy bizottságot hoztak létre. A bizottság több éves munka után a következő ajánlásokat és javaslatokat tette a vezetés és az irányítás kapcsolatának rendezésére:**

- Az elnöki és a vezérigazgatói poszt szétválasztása.
- Világos és egyértelmű kritériumok a vezetés jutalmazására és a nyilvánossá tétel következménye.
- A három éven túli foglalkoztatás engedélyezése csak közgyűlési hozzájárulással.
- A könyvvizsgálói bizottság csak a cégnél nem foglalkoztatott igazgatósági tagokból álljon.
- Külön bizottság a legfelső vezetés javadalmazásának meghatározására független, nem foglalkoztatott igazgatósági tagokból.
- A pénzügyi javadalmazás vizsgálatánál minden részletre kiterjedő teljes átláthatóság biztosítása.
- Rendszeres pénzügyi információ kibocsátása a könyvvizsgáló ellenőrzésével.

A vezetés és irányítás buktatói a szocializmusban

Kelet-Közép-Európában sajátos módon jelentkezik a corporate governance-val kapcsolatos

* Calper's grand inquisitor. Business Week, 1997. febr. 24.

** David Norburn: The bandwagon of corporate governance. Financial Time, 1997. January

problémakör. Egyrészt a fokozatosan, de történelmi léptekkel nagyon gyorsan lezajló privatizáció kevés időt hagy, hogy fokozatosan alakuljon ki az adott gazdasági struktúrához illeszkedő irányítási struktúra. Másrészt a lassan kifermülő tulajdonosi irányítási rendszer alapvetően meghatározza, hogy azt a szocializmusból örökölt szervezeti és emberi alapra kell helyezni. Ha tehát meg akarjuk érteni napjaink problémáját, röviden végig kell tekinteni az elmúlt évtizedek fejlődésének legfontosabb állomásait.

A szocializmus hagyományos modelljében az egész gazdaságot egyetlen vállalatként fogták fel, és ennek megfelelően irányították. A tulajdonos – a jelszavak szintjén – a társadalom. Nevében azonban az állam különböző szervezetei, minisztériumok jártak el. Az állami szervezetek útján történő „tulajdonosi“ irányítást törvények által nem szabályozott módon a különböző szintű pártszervezetek ellenőrizték. Maga a tulajdonlás – nem éppen szakszerű, de a valóságot megfelelően tükröző kifejezéssel élve – valamiféle „osztott“ tulajdon alapján történt. A különböző állami szervezeteknek „ki volt osztva“ a tulajdon feletti rendelkezés „funkcionális“ joga, meghatározott területeket (pénzügyi, munkaügyi, ipari stb.) érintő rendelkezés jogosítványa. Elvileg bármelyik állami intézmény vétő jogot gyakorolhatott a tulajdon felett, megakadályozhatta egy intézkedés megvalósulását. Ugyanakkor egyik sem volt képes keresztülvinni akaratát, vagyis nem érvényesíthette hatalmát. Volt természetesen a minisztériumok között bizonyos „erősorrend“. Így pl.: a pénzügyi kormányzat mindig erős volt, míg egyes ágazati minisztériumok viszonylag gyengék.

A statégiai döntéseket – a vezetők kinevezését és a vállalat fejlesztését – a konkrét szervezettől távol döntötték el. A személyi kérdéseket az ágazati minisztériumokban – a helyi és központi pártszervezetek jóváhagyásával –, míg a beruházási kérdéseket a Tervhivatalban és az ágazati minisztériumokban – szintén a pártszervezetek beleszólásával. A hagyományos értelemben vett corporate governance tehát nem létezett. Ami „helyettesítette“, az a szervezetek „felett“, a törvényi szabályozáson „kívül“, a politika és a gazdaság konkrét erőviszonyai alapján létrejött hatalmi játék. Ez az áttekinthetetlen – Hegedűs András által „szervezett felelőtlenség“-ként jellemzett – döntési rendszer gyakorlatilag lehetetlenné tette a gyors és hatékony döntést. A szocializmus hagyományos rendszerének reformja során ezért került előtérbe a tulajdonosi irányítás

világos rendszerének a megteremtése. Ezzel párhuzamosan évtizedes harc indult el azért, hogy a vállalatvezetés szintjén megvalósuljon az „egyszemélyi felelősség“. A vállalatvezetők szemelőtt ideális modellként lebegett az az állapot, amelyben egyszemélyi felelős vezetőként a vezérigazgató maga hozza meg a stratégiai és operatív (vagyis az irányítással és a végrehajtással kapcsolatos) döntéseket. Az igazgatók „felszabadulása“ fokozatosan történt. Az új gazdasági mechanizmus elfogadta, hogy a vállalatok önállóan létező, saját érdekekkel bíró szerveződések. A gazdaság bizonyos szférájában megjelent a piac, és a vállalatok önálló döntési jogosítványokat kaptak.

Ám a tulajdon valóságos reformja csak a nyolcvanas években indult el. A szakértői koncepciók a végső döntés során „gellert“ kaptak. Eredetileg két megoldáson dolgoztak a szakemberek: az öngazgatói és az ún. holding koncepción. A döntés – amely voltaképpen azt jelentette, hogy a betervezett két változat helyett csak az egyik, az öngazgatói kapta meg a megvalósítás lehetőségét – alapvetően elvi, ideológiai szempontok alapján történt. A holding koncepció a Politikai Bizottság számára annyira idegen volt – talán azért, mert valahol a háttérben megpróbálta, ha nem is rehabilitálni, de legalább modellezni a magántulajdonosi viszonyokat –, hogy megvalósítása szóba sem került. Az öngazgatói modell – amelyben bizonyos megszorításokkal a dolgozói kollektíva vált valóságos tulajdonossá – ugyanakkor politikailag „jól eladható“ volt. Ebben – politikailag világos szándékok alapján, de gazdasági következményeit illetően nagyon is ellentmondásos módon – a vállalatok egy részét „odaadták“ a kollektívának.

A kilencvenes évek küszöbére érkezve mindenki előtt világossá vált, hogy a rendszerváltás elképzelhetetlen magántulajdonon alapuló gazdaság megteremtése nélkül. Alapvető axiómaként fogadta el mindenki, hogy a gazdaság hatékonyabb működtetéséhez elengedhetetlen a magántulajdonosi irányítás megteremtése. Bizonyítékként elegendő volt rámutatni, hogy a szocializmussal összekapcsolódó tulajdonosi irányítás – még annak sokszor megformált változataiban is – képtelen volt a hatékony gazdaság megteremtéséhez. Napjainkban azonban a különböző területeken jelentkező válságok, zűrzavaros helyzetek láttán sokan megkérdőjelezik az átalakulás indokolt voltát. Anélkül, hogy a kérdés politikai vonatkozásaihoz kapcsolódnék, csupán arra kívánnak rámutatni, hogy a gondok jelentős része

mögött nem annyira a tulajdonváltás, hanem a tulajdonosi irányítás konkrétan kialakult (pontosabban kialakulatlan) rendszere, és az irányítás és vezetés alanyainak gyakorlatlansága húzódik meg. Megkockáztatom: annak ellenére, hogy a magyar gazdaság napjainkban már alapvetően magángazdaság, a magántulajdonon alapuló tulajdonosi irányítás rendszere kialakulatlan és módszereit illetően fejletlen. Végső soron erre (is) vezethetők vissza mindazon problémák, amellyel nap mint nap szembe kell néznünk.

Az elveszett tulajdonos nyomában...

Képzeld csak el, hogy az OTP vagy a Postabank részvényesei a közgyűlésen követelik, hogy hozzák nyilvánosságra, majd ezt követően, hogy csökkentsék az elnök/vezérigazgató jövedelmét, vagy a vagyonszerzéses vállalati csődök esetén bírósági felelősségrevonást kezdeményeznek, vagy rendszeresen elszámoltatják az igazgatótanácsi tagokat tevékenységükről. Ez jórészt ma még szinte elképzelhetetlen, pedig a jogi feltételek már ma is lehetővé tennék. A lehetőségektől azonban elmarad a szemlélet és a gyakorlat. Sok tényező magyarázza ezt. Meg kell küzdeni azzal a problémával, hogy az átlagos magyar tulajdonos még – a számára közvetlenebbül jelentkező – lakásszövetkezeti közgyűlésre sem megy el, hangot adni érdekeinek. (A most megalakuló nyugdíjpénztárak milliárdos vagyonnal rendelkeznek. A legfontosabb döntéseket meghozó közgyűléseken a tulajdonosok egy százaléka vesz részt.) Gyakori az is, hogy a nagyhatalmú vállalatvezetés a saját – nem mindig jól felfogott – érdekében kijátsza, és manipulálja a tulajdonosokat. Ezt egyebek mellett azért tehetik meg, mert – különösen a jelzett világtendenciák tükrében – Magyarországon kifejezetten elmaradott a tulajdonosi irányítás.

Gondoljunk csak arra, hogy alig néhány év alatt kellett megteremtteni a magántulajdonon alapuló irányítás rendszerét. Az elmúlt időszakokban a – gyakran különböző politikai megfontolások alapján – kiválasztott igazgatótanácsi és felügyelőbizottsági tagoknak szinte semmi gyakorlatuk nem volt. Egyebek mellett ezért tekintik ma Magyarországon természetellenesnek, hogy az igazgatótanács elnöke és az ügyvezető igazgató (vezérigazgató) között éles konfliktus van. Vagy az egyiket, vagy a másikat (furcsa módon nálunk többnyire az elnököt) a tulajdonos leváltja. Holott a kettőjük közötti nézetkülönbség természetes, és éppen a tulajdonos érdekét szolgálja.

Probléma csak akkor keletkezik, ha nézetkülönbségeiket nem képesek hatékonyan feloldani. Ez azonban egyrészt a teljes igazgatótanács és a teljes ügyvezetés közös problémája, amelyben az esetek túlnyomó többségében valamennyi résztvevő egyaránt felelős. Másrészt annak beismérése, hogy a tulajdonosok (többnyire az állam képviselői, az ÁPV Rt.) nem képesek hatékonyan ellenőrizni az általuk megválasztott személyeket. Többnyire eseti beavatkozás alapján, hol ennek hol annak a személynek adnak igazat, ahelyett, hogy a feladatmegosztást tennék tisztává. Ezért nem történik meg a delegált igazgatósági és FB tagok beszámoltatása sem.

Az is igaz ugyanakkor, hogy a létező rendszer (pontosabban „rendszerelenség”) bizonytalanná teszi a vállalatvezetés munkáját is. Sok vállalatvezető küzd azzal a problémával, hogy a tulajdonos vagy annak képviselője folytonosan beszél munkájába és átnyúl a feje felett. Nem merik eben az esetben azt mondani: „azért választottál engem, mert úgy gondoltad érték hozzá. Ha jobban tudod csinálni vagy nem bízol bennem, csináld magad. De amíg itt vagyok, a végrehajtásért én felelek”. Félnék, hogy a tulajdonos kirúgja őket és újra elhelyezkedni nem könnyű. Magyarországon még nem alakult ki a vezetők piaca, amely méri azt, milyen értéket képvisel egy-egy tehetséges vezető. Ezért inkább túrnek és hallgatnak. Ugyanakkor ilyen feltételek között nem lehet valóban kiváló teljesítményt elérni. Ezért lehet tehát mondani, hogy egy korszerű vállalatirányítási rendszer megteremtése a vállalati vezetés érdekét is szolgálja.

Ahol a helyzet még rosszabb: a non-profit szféra

Érdekesen jelentkezik a vállalatirányítás problémája a non-profit szervezetek esetén. Természetesen egy kórház, egy iskola, egy színház, egy múzeum, egy alapítvány, egy sportegyesület (mondjuk egy labdarúgó szakosztály) helyzete sokban eltérő. Ugyanakkor tagadhatatlan, hogy a tulajdonosi irányításnak vannak közös vonásai is. A ma tapasztalható gondok egy része abból származik, hogy gyakran nincs megfelelő ellensúly a tulajdonosok kezében hatékony és költségtakarékos működés kikényszerítésére. Az esetek túlnyomó többségében e szervezetek részben az önkormányzatokkal, részben a minisztériumokkal – különösképpen a Pénzügyminisztériummal – állnak szemben. A „saját” minisztérium pedig, amelyiknek a tulajdonosi érdeket ki kellene

kényszerítenie, inkább a saját szervezeteit védi a PM-mel szemben. Ha ezt mégis megkísérli, vele szemben egyidejűleg több, eltérő adottságú, speciális helyzetű szervezet áll. Ebben a helyzetben a – dolgok természeténél fogva – a tulajdonos mindig információ hátrányban van, míg ezek a szervezetek mindig mozgósítani képesek olyan társadalmi kapcsolatot, amely szinte lehetlenné teszi az egyedi teljesítmény megítélését, és ennek alapján a megfelelő reagálást.

A valamikor kizárólag a költségvetésből ellátott, ám napjainkra egyre inkább versenyhelyzetbe kerülő szervezetek (kórház, egyetem, színház stb.) helyzete tehát, ha lehet még kuszább. Az Igazgatóság útján történő irányítási rendszer bevezetése ezen a területen is gyökeresen eltérő viszonyokat teremtene. Az ügyvezetés (az orvosigazgató vagy múzeumigazgató vagy éppen a főrendező/igazgató) a – tulajdonos által megválasztott – Igazgatósággal állna szemben. Az igazgató munkajogilag is az Igazgatóságnak volna alárendelve. Legfontosabb feladatait az határozná meg, és teljesítményét, illetve az intézmény felső vezetésének és általában az intézmény teljesítményét az minősítené. Az Igazgatóság döntene az ügyvezetés javadalmasításáról is. Vegyünk példának mondjuk egy színházat. Az Igazgatótanácsban ebben az esetben pénzügyi szakemberek (pl. egy tanácsadó cég vezetője), ügyvédek, egyetemi tanárok, neves személyek (pl.: híres és nagyműveltségű orvos, tudós vagy éppen író), önkormányzati emberek, bankszekemberek, vállalatvezetők (pl.: egy ingatlan szakember vagy akár egy élelmiszernagykereskedő), ha van támogató Alapítvány annak képviselője, esetleg a Színész Szakszervezet képviselője, valamint – de nem szükségszerűen – a színház igazgatója foglalna helyet. Hangsúlyozni kell: a bank- és/vagy vállalati emberek bevonása nem azért indokolt, hogy majd saját pénzükből támogassák a szervezetet. Ezt természetesen megtehetik, bár nagyobb segítséget jelent, hogy mozgósíthatják saját „iparágukat” a szponzori pénzek útján történő támogatásra. Valódi szerepük azonban az, hogy képesek valóságos pénzügyi és irányítási ellenőrzést gyakorolni. Azonban az Igazgatóság tagjai nem támaszthatnak olyan igényt, hogy ún. operatív irányítási hatókörbe tartozó kérdésekben (melyik színész milyen szerepeket játszon, vagy kitől rendeljék meg a díszleteket, milyen stílusban játsszanak a színészek stb.) beleszóljon. Az Igazgatóság az éves tervekkel, a hosszú távú művészeti koncepcióval, az igazgató és főren-

dező kinevezésével és teljesítményük értékelésével, és általában a színház teljesítményének megítélésével foglalkozna. Vizsgálná, hogyan hajtják végre a terveket, eltértek-e az év elején megfogalmazott költségelőirányzatoktól.

Természetesen a vázolt rendszer sem csodaszer. Sok olyan szempont van, ami további elemzésre szorul. Van néhány nagyon támadható pontja is a vázolt rendszernek. Nagyon komoly jogosítványokat ad olyan személyek kezébe, akiknek nincs megalapozott ismeretük és tapasztalatuk az adott területen. Lehet úgy is fogalmazni, hogy a színházban, vagy éppen a kórházban amatőrökre bíznák a stratégia kidolgozását és a végrehajtás ellenőrzését. Nyilván sokak ellenkezését váltaná ki, hogy az igazgatótanács tagjai munkájukat tiszteletdíj ellenében végeznék. Ez pedig a jelenlegi helyzetben további megalapozatlan és felesleges pénzkidrást jelent. Van aki egyszerűen úgy fogalmaz, hogy a jelzett megoldás bonyolítja az egyébként egyszerűen megoldható feladatokat. Egyrészt felesleges szintet iktat be a minisztériumi irányítás és a szervezetek közé, másrészt gyengíti a vezetés jogosítványait és ezzel megnehezíti a következetes irányítást. Végül pedig a vázolt rendszer nagyon kiszolgáltatott helyzetbe hozza a vezetőket. Bizonytalaná teszi helyzetüket, mert teljesítményükről – jóindulatú megfogalmazás szerint – laikus (keményebb kifejezéssel dilettáns) társaság döntene.

Befejezés helyett

A rendszerváltástól – egyebek mellett – az ideologizáltság és a túlpolitizáltság visszaszorulását vártuk. Az általunk felvetett kérdések mégis többnyire politikai problémákként vetődnek fel. A problémák lényege azonban kifejezetten pragmatikus, és a létező rendszerek konkrét működés módjával kapcsolatos. Ez mintha kevésbé érdekelné a közvéleményt, pedig hatása jóval fontosabb. Csak ha megteremtjük a magántulajdonosi irányítás megfelelő rendszerét várható, hogy a gazdaság teljesítménye javulni fog. Ebben az összefüggésben teljesen mindegy – ami persze az egyéni életutakat tekintve nagyon is nem mindegy –, hogy konkrétan ki gyakorolja a tulajdonosi irányítást (értsd: ki ül az igazgatótanácsokban és a felügyelőbizottságokban). A fontos az, hogy tisztában vannak-e szerepükkel, gyakorolják-e jogaikat, képesek-e valóságosan befolyásolni a vezetés teljesítményét. Ehhez pedig sok mindennek meg kell változnia. Azt szoktuk mondani, államosítani lehetett egyetlen éjszaka alatt, de piacgazdaság kialakításához évek kellene. Ezek az évek pedig évtizedekké húzódnak el, ha politikai jelszavakkal és ideológiai frázisokkal helyettesítjük azokat a konkrét intézkedéseket, amelyekkel hatékonyan működve formálhatjuk a magántulajdonosi irányítás rendszerét.

Úgy látszik, kimerítettük a hivatalos repülőutakra szóló időkeretünket.

