

ANGYAL Ádám

VÁLLALATOK KORMÁNYZÁSA

A magyar vezetés kifejezés egyaránt megfelel a szűkebb értelemben vett vezetés [leadership], és a menedzsment [management] – kézbentartás fogalmának. Az utóbbi években azonban megjelent egy harmadik közelítés, a kormányzás [governance] is. A tanulmány összefoglalja e felfogás legjellegzetesebb vonásait, betekintve annak nemzetközi és hazai megnyilvánulási formáiba.

A *kormányzás* fogalma az államélet, a politika területén alakult ki, és ma is alapvetően itt használatos. A szó eredeti latin értelme egyrészt (hajó)kormány, másrészt már akkor is használták átvitt értelemben a kormányzás fogalmára. A jogállamok végrehajtó testületeit kormányoknak nevezik. A kormányzás fogalmát a kormányzó erő vagy kormányzó párt értelemben is használják, ami alatt a hatalmat gyakorló pártot szokás érteni.

A kormányzó kifejezést kétféle értelemben használja a köznyelv. Az egyik – a régebbi – értelmezés szerint a kormányzó az államhatalom, esetleg az uralkodó helyi, egyszemélyi képviselője, azaz helytartó. Hatalmát kizárólag a megbízó, kinevező vezető és a jogrend befolyásolja, felelősséggel csak a megbízója felé tartozik. A kormányzó kinevezése a civilizáció újabb korszakában a gyarmatbirodalmak irányítására alkalmazott megoldás volt, ahol a kinevezett kormányzó egy személyben képviselte az anyaország hatalmi rendszerét. A másik értelmezés – mely az USA jogrendjéből vált közismertté – szerint a kormányzó egy korlátozott önállósággal rendelkező államigazgatási egység – az USA esetében tagállam – választott egyszemélyi vezetője, aki a választóinak és a jogrendnek van alávetve. A legújabb magyar történelemben a kormányzó a két világháború közötti államvezetőt, politikai értelemben a teljhatalmat jelentette ugyancsak kettős függelmi rendszerben: a kinevező eljárás és a jogrend szerinti beszámolási kötelezettség mellett.

A kormányzás szó eredete az irányítás, vezetés, útmeghatározás szinonimákkal járható körbe, de az angol szóeredet közös a nevelés, felkészítés, képességfejlesztés fogalmakkal is.

A kormányzás mindezekben az értelmezésekben és összefüggésekben *személyében korlátozott, testületekben megvalósuló vezetést, hatalomgyakorlást* jelent. Ebben az összefüggésben került át az üzleti életbe, a vállalat-, pontosabban a társaságirányításba is.

A vállalati kormányzás értelmezése

Ha a vállalatban belüli szerepek közül kiemeljük a vezetők munkáját, akkor azt is – sokféle egyéb értelmezés mellett – a hatalomgyakorlás egy formájaként lehet felfogni. Az üzleti életben azonban a vezetést alapvetően nem azzal szokták jellemezni, hogy a vezetők hatalmukat csak korlátok közt gyakorolhatják, noha egyébként ez teljesen természetes. Azokban az üzleti vállalkozásokban, amelyekben a vállalat nem egy, hanem több személy vagy intézmény közös tulajdona felmerült, hogy a különféle tulajdonosok miképp érvényesítsék egyéni és közös akaratukat a vállalkozásban. Az akarat érvényesítésében azonban nem csak a tulajdonosok játszanak szerepet, de más befolyásoló személyek (stakeholder) is. Ezek a problémák mind a személyi, mind a tőke társulások, mind pedig az ezek kombinációit tartalmazó vállalkozásokban megjelentek, így tehát a szövetkezetekben, a teljes vagy korlátozott felelősséggel, részvétellel alapított jogi vagy nem

jogi személyiségű társaságokban egyaránt. A probléma közös eredete az, hogy az egyszemélyi tulajdonlást vagy döntést elismerő, döntően az egyszemélyi tulajdonon épülő vezetés nem felelt meg a különféle társuló személyeknek, intézményeknek. Ezen túlmenően a tulajdonosok mellett más érdekeltek is befolyást akarnak gyakorolni a vállalat működésére, és ez a törekvés is a kormányzásban találta meg intézményesült kezeit.

A probléma megoldására az államéletből vettek át megoldásokat, így pl. demokratikus intézményeket mint pl. testületek, választás, képviselő, és magát a kormányzást. Ezek mintájára alapvetően a társulások vállalkozásoknál, de később a tiszta egyszemélyű tulajdonú vállalatoknál is alkalmazni kezdtek olyan vezetési megoldásokat, melyeket a társaságirányítás testületi vagy kormányzatos módszerének (corporate governance) neveznek. Ezeket a megoldásokat a jogrend átvette és ma általános módon ezeket a testületi és kormányzatos módszereket kell alkalmazni minden üzleti szervezetnél, kivéve az egyszemélyi tulajdonban levő vállalkozásokat és a közkereseti és betéti társaságokat – azaz gyakorlatilag a legkisebb vállalati formákat. Miután az üzleti életben a teljesítmények meghatározó részét a társulások vállalkozások adják, azt lehet mondani, hogy a testületi és kormányzati típusú vezetési munka a gazdaság döntő többségére jellemző megoldás. Még a tisztán állami vagy más, kizárólagosan egy intézmény tulajdonában levő vállalatok irányításában is alkalmaznak demokratikus, testületi és kormányzati módszereket. Mindez csak megerősíti azt a megállapítást, hogy az üzleti életben a jellegzetes vezetési módszer a kormányzás lett, a kormányzó személyek és testületek vették át a vállalatok, társaságok csúcsain a korábbi ipari parancsnokok egyszemélyes, önálló vezetési szerepét.

A kormányzó testületek jellegzetességei

A kormányzó testületek a vállalatban belül azok a – többnyire jogszabályi keretekben foglaltak szerint kinevezett vagy választott – csoportok, a szakmában elfogadott nevük szerint: testületek, amelyek a vállalat irányításában hatalommal, jogosultságokkal és felelősséggel rendelkeznek. A kormányzó személyek hasonló módon jellemezhetők. Mind a testületekre, mind a személyekre jellemző, hogy *megosztott hatalommal és felelősséggel¹ rendelkeznek*, azaz egyszemélyes döntési vagy irányítási kompetenciájuk korlátozott. Más

oldalról valamennyien, azaz a testületek és a személyek is *beszámolási kötelezettséggel tartoznak*, tevékenységüket a szélesen értelmezett – lásd később – felelősségük alapján minősítik. A testületeknek *több, egymástól független tagja van, akik részben eltérő érdekekkel is bírnak*. A testületek *ügyrend* szerint járnak el. A testületek tagjai közti véleménykülönbség adott esetben felelősségi különbséget is jelent. Ez azt jelenti, hogy pl. a kárt okozó döntésekért személy szerint azok a testületi tagok vonhatók felelősségre, akik azt megszavazták, akik viszont ellene szóltak, azok mentesülnek a felelősségi követelmények alól. A tagok *választásos vagy megbízásos* alapon dolgoznak és *érdekeltek a testület és ezen keresztül a társaság eredményes működésében*. A testületek rendelkeznek továbbá többnyire a maguk sorából választott vezetővel is. További jellegzetességük az, hogy *bizalmi szerepet* töltenek be. Képviselik megbízóik vagy választóik érdekeit, mintegy azok érdekeiben cselekednek.

Ezen utóbbi szereppel kapcsolatban azonban meg kell jegyezni, hogy eltérés lehet nem csak a különböző választók, pl. tulajdonosok érdekei közt, de a kormányzók, a vezetés, vagy ha úgy tetszik, a vállalat érdekei is eltérhetnek a tulajdonosok érdekeitől.² Természetesen eltérés lehet az állam, a területi önkormányzatok vagy más hatalmi formációk és a vállalat érdekei közt is. A vállalat ügyeivel kapcsolatban más érdekelt felek (stakeholder) is felismerhetők mint befektetők, hitelezők, alkalmazottak, vevők, szállítók stb. Éppen ezért önmagában az, hogy a testületi tagok vagy a kormányzó személyek valakik által lettek választva vagy kijelölve, még nem biztosíték arra, hogy ezeknek az érdekeit fogják is képviselni.

A fentebb vázolt általános jellemzők mellett továbbiakat is meg kell említeni mint a kormányzó vezetés sajátosságait. A kormányzás alapvetően csoportos, testületi munka, és mint ilyen *kormányzó testületek létrehozását, szervezését, működtetését* is jelenti. A kormányzó testületek tagjai többnyire nem saját, hanem *testületi jogosítványokkal, hatalommal és felelősséggel rendelkeznek, de adott esetekben ez személyenként is értelmezhető*. Miután a kormányzás testületi vezetői szerep, természetes, hogy ezek a testületi tagok maguk is vezetők, még akkor is, ha egyénileg nem is gyakorolnak vezetői funkciókat. A kormányzó testületek működése megköveteli, hogy a *tagok között együttműködés, kooperáció* alakuljon ki, a tagok közössége is munkaképes legyen. Ennek legfontosabb megnyilvánulása a

kollektív döntéshozatal és a közös ellenőrzési kötelezettség. A tagok vagy a testület elénjárójának egyéni vezetői döntési körét ugyancsak kollektív módon állapítják meg.

Vannak szakértők, akik a vállalatok kormányzása folyamatában nem a testületi jelleget tartják fontosnak, hanem úgy értékelik, mintha a kormányzás lenne a társaságok irányítása általános formája, megoldása. Ezek szerint pl.³ a társaság kormányzása a – főként korlátozott felelősségű társaságok végrehajtó hatalma feletti felügyeletet, a felelősséget és a törvényeknek megfelelő irányítást jelenti. A magyar és a német jogrend ezzel azonban nem elégszik meg, mert az igazgatóságok végrehajtó hatalmat gyakorolnak, tehát nem lehetnek a maguk ellenőre is egyben. Az angolszász értelmezésben is elkülönül még az egységes igazgatóságon belül is a végrehajtó és a nem végrehajtó, azaz ellenőrző, irányító funkció. A felügyeletet gyakorló kormányzás értelmezésben a testületi, csoportos munka nem kap külön hangsúlyt, az mintegy a megoldás részlete, technikai eleme.

A vállalatirányítás kormányzó testületei

A nemzetközi gyakorlatban többféle modell, megoldás alakult ki arra, hogy a kormányzás milyen formákban, milyen testületek keretében valósuljon meg. Jellegzetesnek lehet tekinteni az angolszász, a német és a japán modelleket.⁴ Minden megoldás alapvetően törvényekkel van szabályozva, amely kereteken belül vállalatonként korlátozottan eltérő megoldások is alkalmazhatók.

Az *angolszász* jogrendben a vállalatot az igazgatóság (board) vezeti, amely testületek a legszélesebb vezetési hatáskört biztosítják. Az igazgatóságok saját döntésük szerint bizottságokat is létre szoktak hozni, amelyekbe az igazgatóság akár hatásköröket is telepíthet. Az igazgatóság nevezi ki a végrehajtó vezetést (executive management), akik az operatív munkát végzik. Angliában az igazgatóság eleve két részből áll: az alkalmazott státusú vezetők (executive) és az ellenőrző feladatú, külső (non executive) igazgatókból. Az USA gyakorlat szerint a belső (insider) igazgatók vezetnek, a külső (outside) igazgatók pedig ellenőriznek. Lényegében ezt a módszert vették át a svájciak is, a Verwaltungsrat irányító és ellenőrző funkciókat is gyakorol.

A *német* megoldás szerint a tulajdonosok testülete a közgyűlés, amelyik felügyelő bizottságot

(Aufsichtrat) választ. A felügyelő bizottságban a dolgozók is kapnak képviselést, a méretektől függően akár 50 %-os mértékben is. A német modellben a felügyelő bizottság képviseli a nagyobb befolyást, ők választják meg az igazgatótanácsot (Vorstand), amelyik az operatív vezetés csúcsa.

A *japán* modellben a részvényesek jogai kicsik, a vezetők azok, akik nagyon nagy hatalommal képviselik a vállalati és egyéb értékeket. Más országokhoz képest aktív a kormányzati beavatkozás, a vállalati összefonódások (keirecu) hálóján keresztül a vezetés uralja a gazdasági életet, az általuk megfogalmazott célok a mértékadóak. A vállalat- és társaságirányítási modell legfontosabb eleme a vállalatközi hálózat, amely a kölcsönös segítésekre épít.⁵ Informális testületnek a vállalatok vezetőinek kölcsönös érdekrepektáló összejövetelét lehet tekinteni. A törvények szerint Japánban is van igazgatóság, amelyet a tulajdonosok választanak, ez azonban inkább vállalat- és dolgozói képvisleti szerv, mintsem vezető testület. Az igazgatóságok tagjai többnyire a vállalati operatív vezetők, akik közt hierarchikus rangsor van. Az igazgatóságok külső tagok hiányában ellenőrző funkcióban gyakorlatilag nem vesznek részt. Az igazgatóságok rangidősei (senior) végeznek stratégiai munkát. A jellegzetes hatalom, a vezetés valója a vállalati elnökök (president) kezében koncentrálódik.

A *francia* kormányzó testületekre vonatkozó előírások szerint a tulajdonosok maguk döntenek el, hogy egy (igazgatóság) vagy két (igazgatóság és felügyelő bizottság) testületet választ. Ha egy igazgatóság van, akkor a külső igazgatók vannak többségben, ha két testület működik, akkor a felügyelők kizárólag külső igazgatók. A tényleges döntési központ azonban az államélet elnöki mintájára kialakított elnök-vezérigazgató, a P-DG (Président-Directeur General), aki lényegesen nagyobb hatalmat kap, mint a magyar elnök-vezérigazgatók.

A *magyar* társaságirányítási rend⁶ szerint három kormányzó testület működik. A tulajdonosokat a közgyűlés vagy taggyűlés (kft. esetében) egyesíti, akik adott feltételek szerint *igazgatóságot* és *felügyelő bizottságot* is választanak (mindegyik megválasztási kötelezettségét és körülményeit a jogszabály feltételekhez köti). Szövetkezeteknél alkalmazható továbbá a *részközgyűlés* és a *küldöttgyűlés* intézménye, valamint ismert a helyi szövetkezeti önkormányzat fogalma is. A felügyelő bizottságban adott vállalati méretek felett a dolgozók is képviselést

kapnak – egyharmados arányban. A szövetkezetekben egyeztető bizottságokat is létre lehet hozni, akik a tagok és munkavállalók ügyeivel foglalkoznak.

Az elsőként említett három testület közül a tulajdonosi testület, azaz a közgyűlés rendelkezik a legnagyobb hatalommal, mert a másik két testületet nemcsak hogy ők választják, de hatáskörüket is – adott feltételek közt – magukhoz vonhatják. Az igazgatóság az operatív vezetés testülete, de a kialakult szokások szerint nem az igazgatóságok vezetnek, hanem a tőlük részben vagy egészben elkülönülő végrehajtó vezetők. Ugyanakkor nem szokás az igazgatósági vagy felügyelő bizottsági hatásköröket bizottságokba delegálni.

A társaság irányításában az említett alapvető testületi formák mellett más kollektív döntéshozatali megoldások is ismertek. Ezek lényegében a következők:

– *Ügyvezetőség vagy ügyvezetés*, amely a kinevezett vezetők testülete. A társaság szabályai szerint jogosítványuk lehet adott kérdésekben, amelyeket döntési szabályok szerint gyakorolhatnak. Az ügyvezetés lehet pl. mintegy közös döntési fórum a vezetők és az igazgatóság között. Az ügyvezetésnek akkor van különös jelentősége, ha az igazgatóság tagjai külsők, azaz nem végrehajtó igazgatók.

– *Bizottságok*, amelyeket a társaság ugyancsak hatáskörökkel ruházhat fel. Egyes bizottságfajtákat jogszabályok is előírhatnak, mint pl. hitelcenzúra bizottság. A bizottságok tagjai általában a vezetőségből és/vagy a szakértőkből kerülnek ki. A bizottságokat a vállalat architektúrájában duális szervezetnek is lehet tekinteni, azaz a formalizált szervezeti konfigurációhoz képest olyan alakzatnak, amely átnyúlik a szervezeti keretek felett, adott feladat érdekében különböző szervezeti egységek embereit és esetleg jogosítványait egyesíti. Ilyen bizottságot lehet létrehozni pl. stratégiai döntéshozatal, etikai ítéletalkotás vagy más célok érdekében is. A bizottságok gyakran csak javaslattevői, véleményalkotási jogokkal rendelkeznek, de előfordul, hogy döntési vagy vétő kompetenciájuk is van. Az angol-szász gyakorlatban az igazgatóságok is létrehozhatnak állandó és alkalmi bizottságokat.

– *Választmány, küldöttgyűlés, részközgyűlés*, amely formák az üzleti életen kívül is jelentősek. A választmány a nem gazdasági társulási formákban is szokásos, ahol a decentralizált, részben egymástól független szervezeti egységek delegálnak szavazati joggal rendelkező képviselőket a

választmányba, akik ott a tagság akaratából vesznek részt. Hasonló szerepet tölt be a küldöttgyűlés is, amiben a nagy számú tag képviselőként és megbízásából vesznek részt szavazati jogú küldöttek. Ugyan ezt a célt szolgálják a részközgyűlések, melyek szavazatait összesítve kell értékelni. A választmányi és küldöttgyűlési tagok gyakran a közgyűlést, azaz a tulajdonost megillető jogokat gyakorolják. Ez tehát a meghatalmazás (proxy) intézményesült formája

– *Elnökség*, amely ugyancsak előfordulhat a nem üzleti jellegű, pl. társadalmi vagy politikai szervezetekben is. Az elnökség az igazgatóság és/vagy az ügyvezetőség megfelelője, azaz a tulajdonosi vagy közakaratból kormányzó vezető testület.

– *Kuratórium*, amely a magyar joggyakorlat és szóhasználat szerint többnyire a nonprofit szervezetek legfelső döntéshozó szerve, de kivételes esetben társaságokra vonatkozó döntéseket is delegálhatnak a tulajdonosok kuratóriumokba. Jelenleg ilyen pl. a rádió és televízió részvénytársaságokat felügyelő kuratórium. A kuratóriumok igen nagy mértékben független szervezetek, amelyekben az alapítók vagy tulajdonosok jogai is nagyon korlátozottak, vagy éppenséggel a kuratórium veszi át az alapítás után az összes érdemleges jog gyakorlását.

– *Megbízottak* (proxy), amely a mások megbízásából és képviselőként szavazókat vagy eljárókat jelenti. A tulajdonosok pl. megbízásokat adhatnak – a magyar jog szerint az igazgatósági tagokat nem lehet megbízni – képviselőiknek, hogy nevükben szavazzanak. Hasonló módon pl. dolgozói tulajdonosokat egyesítő képviselők – nálunk pl. a munkavállalói résztulajdonosi program, MRP – is rendelkezhetnek szavazati joggal. Egyes tulajdonosok nem természetes, hanem jogi képviselőket szerveznek, azaz pl. az igazgatóságnak jogi személy nevében eljáró természetes személy a tagja. Az angol-szász gyakorlat szerint a vezetés is szerezhethet megbízásos felhatalmazásokat, a német szokásokban inkább a bankok rendelkeznek ilyenekkel.

A megbízottak kaphatnak teljes jogú felhatalmazást is, de esetenként csak *mandátummal* rendelkeznek, azaz szavazati jogukat csak előre meghatározott módon gyakorolhatják. Magyarországon pl. az ÁPV Rt és néhány intézményi befektető vagy önkormányzati tulajdonos ad így mandátumokat. A megbízások megszerzése nagy üzletpolitikai jelentőséggel bír, hiszen a megbízott szavazati súlya növekszik. Egyes jogi megoldások alkalmasak arra is, hogy a megbízásokat

eleve összegyűjtsék, így pl. társasági szerződés kimondhatja, hogy a testületek távollevő tagjai nevében ki és milyen módon szavaz. Ezzel a konstrukcióval egyrészt el lehet kerülni a távol-
létek miatti határozathozatali képtelenséget, másrészt nyomást lehet gyakorolni a testületi tagokra, hogy vegyenek részt a határozathozatalban.

A kormányzó testületi munka természete

A vállalat vezetésében a szervezeti és működési szabályokban lefektetett, jellegzetes egyszemélyi, világos döntési, hatásköri, felelősségi és függelmi viszonyokhoz képest a testületek közösen rendelkeznek mindezekkel a tulajdonságokkal. Ezen túlmenően azonban maga a testületi – azaz csoportos – irányítás is rendelkezik olyan sajátosságokkal, amelyek eltérnek az egyéni vezetői tevékenységtől.

A csoportos döntéshozatal – összevetve az egyéni megoldásokkal – az alábbi előnyökkel és hátrányokkal jár:⁷

ERŐSÉGEK	GYENGESÉGEK
A csoportos döntések és eljárások körülményesebbek, alaposabbak, mint az egyének,	A csoportos döntések idő- és költségigényesebbek, és pedig azzal arányosan, hogy hány tagú a csoport,
A csoportok több és sokoldalúbb információkkal és szempontokkal rendelkeznek, mint az egyének,	A csoportos döntés gyakran kompromisszum, nem pedig a legkedvezőbb döntési lehetőség kiválasztása,
Több változatot lehet áttekinteni és csoportos alkotó módszereket bevetni,	A csoportokra gyakran a döntésképtelenség és a halogatások, elnapolások jellemzőek,
A csoportok tagjai nagyobb erőfeszítéseket tesznek azoknak a döntéseknek a megvalósításáért, amelyekben részt vettek, mint azokért a döntésekért, amelyeket készen kaptak.	A csoportokra gyakran rátelepszik egy vagy néhány hangadó, kivált ha a szervezeti vagy hatalmi hierarchiában a tagok felett álló személyről van szó.

Már e néhány példából is világos, hogy maga a testületi munka nem tekinthető hatékonyabbnak vagy kevésbé hatékonyknak, mint az egyszemélyi vezetés, hanem más lehetőségeket kínál. A kormányzás a megszokott vezetői módszertől eltérő gyakorlat, amely a vezetéssel szemben támasztott követelmények átértékelését jelenti. Különösen igaz ez a társasági élet kormányzására létrehozott testületek esetében, ahol a vállalat szabad elhatározását jogszabályok és etikai fenntartások is befolyásolják. Ezen túlmenően egyéb olyan körülmények is vannak, amelyek a kormányzási mun-

kában nagy szerepet játszanak. Ilyenek pl. a következők:⁸

- a tulajdonosok összetétele hektikusan változhat,
- a kormányzó testületek azon tagjai, akik nem részei a vezetésnek (külsők) nagy mértékben ki vannak szolgáltatva a vezetés és az auditorok információinak,
- ügyes manőverekkel a testületek tagjai el tudják háritani a felelősségüket és a számonkérhetőségüket,
- a testületek kinevezett és/vagy megválasztott tagjai gyakran nem szakértők,
- a vezető testületek tagjainak egyéni érdekei esetenként fontosabbak számukra, mint a társasági érdekek,
- lehetőség nyílik külső felek számára is bennfentes információk megszerzésére,
- a testületi tagok díjazása aránytalanul és irritálóan magas,
- az operatív végrehajtó vezetés hatáskörét, intézkedéseit a testületek korlátozhatják.

Mindezen problémák arra utalnak, hogy a kormányzó vezetés olyan nehézségekkel jár, melyek megoldása, áthidalása a vezetőktől, a résztvevőktől az egyébkénti vezetési munkához képest eltérő, más jellegű erőfeszítéseket igényel. A kormányzó vezetők szerepe, funkciói új kihívásokat jelentenek az egyébként tapasztalt vezetők számára is.

A társasági teljesítmények mérésén, értékelésén belül nagy jelentősége van a kormányzó testületek munkája értékelésének is. Ezek ugyanis meghatározó szerepet töltenek be a vezetésben és mint ilyenek, maguk is felelősek a vállalat egészének eredményeiért. Leegyszerűsítő vélemények szerint elegendő csak a vállalati teljesítményeket értékelni, mert a vezető testületek hatékonysága ebben tükröződik. A tapasztalatok azonban azt mutatják, hogy a testületi munka minősége önmagában is fontos jellemzője lehet a vállalat egészének. A vezető testületek értékelése pl. a következő szempontokra térhet ki:

- a tagok aktivitása, szakértelme, felelősségvállalása, elkötelezettsége, példamutatása,
- a kormányzó testület munkájának szervezettsége, átláthatósága, fegyelmezettsége,
- a hozott határozatok, döntések, jóváhagyott tervek megalapozottsága, azok végrehajtha-

tósága, a módosítások iránti igények gyakorisága és mértéke,

- annak értékelése, hogy a vállalat jelentős problémáit mennyire tartják kézben, a valóban fontos ügyekkel foglalkoznak-e,
- a döntések végrehajtása, ellenőrzése,
- a testület hatáskörébe tartozó személyek kiválasztási politikája, megfelelősége, az együttműködési készség értékelése,
- mennyi és milyen új kezdeményezést, változtatást karolnak fel, támogatnak, képviselnek.

A kormányzásból adódó problémák

Ahogy tréfásan – Churchill nyomán – azt szokták mondani, hogy a demokrácia elég rossz intézmény, de még mindig jobb, mint bármi más, úgy a kormányzás is rengeteg vezetési problémát okoz. Néhány jellegzetes nehézség pl. a korábban említett sajátosságokon túl a következő:⁹

□ a tulajdonosok, a vezetők és más befolyásoló csoportok és személyek érdek- és nézetellentétei. Ezt a problémát részben feldolgozzák az agency theories néven ismert, a vezető ügynöke-e a tulajdonosnak vagy sem elméletek. Ezek azonban nem kezelik pl. a kistulajdonosok helyzetét, akiknek az érdekkifejezési és -érvényesítési lehetőségei nagyon korlátozottak, ugyanakkor befolyásuk vagy hangjuk adott esetben jelentős lehet;

□ a magyar gyakorlatban a felügyeleti jogkör ellenőrzési megfogalmazásban elvileg a felügyelő bizottságok hatásköre. Ugyanakkor felügyeleti kötelezettségei az igazgatóságnak és az ügyvezetésnek is vannak. Ennek következtében a felügyelő bizottsági munka gyakorta formális, sőt miután minden jelentősebb testületi anyagot véleményeznek, így kifejezetten nehezítik az ügyvezetés munkáját, mert egy véleményező testülettel több előterjesztési kötelezettségük van;

□ a kormányzó személyek, így kivált az igazgatóság elnöke és a vezérigazgató közti hatalom- és szerepmegosztás, a személyi koordináció igénye, a legfelső vezetők számára szokatlan egyeztetési vagy ellenőrzési körülmények fennállása;

□ a nemzetközi gyakorlatban a beolvadások és felvásárlások, a hazaiban ezen túl az intenzív privatizáció a testületek hatáskörének át- és felülértékelésével jár, a kormányzók a jelentős lépések felett elvesztik ellenőrzésüket. Ez bizonytalanságot, kivárást és taktikázást szül, ami azonban nem csak a kérdéses problémára, hanem a vállalat egész vezetési rendszerére jellemzővé válik;

□ óhatatlan, hogy a külső igazgatók a bizalmas információkkal ne éljenek, hiszen a kormányzó testület is azt várja tőlük, hogy szerezzenek információkat, kapcsolatokat, sőt kijárási lehetőségeket. Ennek ellenoldalaképp a vállalati belső információk is kiszivárognak, a vállalat átláthatóbbá válik, viszont az ügyvezetés vélt vagy valós érdekvédelemből néhány bizalmas információt nem terít ki az igazgatóság elé. Kialakulnak a bennfentesek és a szolgálati módon tájékoztatott csoportok, amely ellentéteket generál;

□ a testületek más területek felett is ellenőrzést gyakorolnak, azaz más kompetenciákat is képviselnek. Ilyen pl. az igazgatóságok közvetett irányítási lehetősége egy, a társaság befektetését képező másik vállalat igazgatósága felett. Ez az érdekfeszültségek hatványozódását okozhatja, érdekhierarchiák kialakulásához vezet;

□ a vezetők elkényelmesedhetnek, mert olyan sok testületi jóváhagyás áll minden fontosabb lépés mögött, hogy személyes felelősségük jelentéktelenné válik. Ezt a vezetők ki is használhatják, és felelősségelhárító döntésekre ösztönözhetik a testületeket.

A tulajdonosok szerepe a kormányzásban

A klasszikus vezetés értelmezése szerint a tulajdonosok önmagában attól, hogy tulajdonosok még nem vezetők a vállalatnak. A társaságirányítási gyakorlatban a tulajdonosok azonban rendelkeznek olyan jogosítványokkal és funkciókkal, melyek vezetési, kormányzási szerepeknek tekinthetők. Egyes vállalatokban a tulajdonosok természetesen közvetlenül is gyakorolhatnak vezetői szerepeket. Ilyenek pl. a kisvállalkozások, ahol a vállalkozó, a tulajdonos és a vezető gyakran – bár nem szükségszerűen – ugyanaz a személy. A frankofon világban patron-nak nevezik azt a főnököt, aki többnyire a tulajdonos is. A családi vállalkozásokra is az a jellemző, hogy a tulajdonos család egyben a társaság vezetője. A vállalkozások meghatározó többsége azonban nem a többségi tulajdonos közvetlen irányítása alatt működik. Valamelyest eltérő a helyzet azokban a társulásokban – pl. a szövetkezetekben – ahol a tagok tevékenységükkel is részt kell, hogy vegyenek a szövetkezeti munkában. Hasonló a helyzet, bár nem mindenkire kiterjedően a közkereseti és betéti társaságokban is. Ezekben az esetekben tehát a tulajdonosnak aktív munkavállaló szerepet is be kell töltenie. Jellegzetesen

azonban a tulajdonosoknak nincs közvetlen vezetési kötelezettségük.

A tulajdonosok testülete a taggyűlés, a közgyűlés vagy a küldöttgyűlések – a társaság jogi formájától függően. A tulajdonosok ezeken a fórumokon kollektívan gyakorolják jogaikat, bár a társaság alapító okirata tehet különbségeket a tulajdonosok jogai közt. Így pl. lehetnek elsőbbségi jogokkal rendelkező részvényesek, nem szavazó részvényesek, korlátozott szavazati joggal rendelkező részvényesek, különleges jogokkal (pl. a tulajdoni hányaduktól eltérő szavazati befolyással) rendelkező részvényesek stb. Az általános szabály az, hogy a részvényesek vagy mások, pl. üzletész-tulajdonosok szavazatai a tulajdonukkal, azaz annak névértékével arányos mértékűek. A szövetkezetekben azonban nem a tulajdon, hanem a tagsági viszony alapján lehet szavazni az *egy tag-egy szavazat* elv alapján. Az egyesülés és a közös vállalat döntéshozatala is úgy történik, hogy minden résztvevő egy szavazattal rendelkezik.

Azt, hogy a tulajdonosok milyen kérdésekben döntenek a jogszabályok és a társaság szabályai döntik el. A magyar gyakorlat szerint a közgyűlés és a taggyűlés a társaságok legfontosabb testülete. Ez azt jelenti, hogy néhány jogosítvány kivételével bármilyen más testület döntési jogát magához vonhatja, bár ennek bonyolult eljárásokkal kell alapot teremteni.

A jogszabályok tételesen is felsorolják azokat a döntési kompetenciákat, amelyek a tulajdonosokat illetik meg. A részvénytársaságok esetében pl. ilyen az alapítás, az alapszabály-megállapítás és -módosítás, az alaptőke módosítása, a részvényfajtához kapcsolódó jogok megállapítása, az egyesülés, beolvadás, szétválás, társaságtalakulás jóváhagyása és a vezető tisztségviselőikkel kapcsolatos fontosabb döntések. Ezen túlmenően a részvényesek jogait és kötelmeit a törvény további huszonnégy bekezdésben részletezi.

A piaccgazdaságok általános gyakorlata szerint azonban a tulajdonosok nem szoktak túl sok vezetői funkciót gyakorolni. Az angolszászoknál a tulajdonosok közös jogai az osztalékszedés, a tájékozódás a cég életéről, a javaslattétel és a szavazati jog a közgyűlésen a személyi kérdésekben és a stratégiai döntésekben, valamint egyéni jogként a tulajdonelidegenítési jog. Náluk tehát pl. az osztalék mértékét sem a tulajdonosok, hanem az igazgatóság állapítja meg. Más országokban rendszerint ennél valamivel több jog illeti meg a tulajdonosokat.

A magyar gyakorlatban a tulajdonosi testületeknek jelentős – kormányzó – hatáskörük van. Ők nevezik ki az igazgatóságot, a felügyelő bizottságot, a könyvvizsgálót, az egyeztető bizottságot, adott esetekben az ügyvezetőket, elnököket, döntenek a mérlegről, a nyereségről, az osztalékról, az üzleti tervről, a stratégiáról stb. A társasági szabályok egyes döntéseket pl. értékhatarok meghúzásával ugyancsak a tulajdonosok hatáskörébe utalhatnak. Ilyenek pl. a befektetések, a beruházások.

A tulajdonosok szerepe mindössze annyi, hogy biztosítják a társaság működéséhez szükséges tőkét, és cserébe részesednek a hozamokból osztalék vagy vagyonnövekedés formájában. Ezzel azonban nem szoktak megelégedni, és a gyakorlatban is több szerepük van. Egy szakértői csoport javaslatai nyomán¹⁰ a tulajdonosok (részvényesek) szerepe a következő:

- a részvényesek nem csak befektetők, hanem tulajdonosok is, azaz gondos gazdaként kell viselkedniük,
- nem szabad beavatkozniuk a vállalat mindennapi működésébe,
- rendszeresen ki kell értékelniük az igazgatók (és vállalat) teljesítményeit, és ennek érdekében információkat kell szerezniük és adniuk a társaság működéséről,
- fel kell ismerniük és tiszteletben kell tartaniuk, hogy az őket összekötő egyetlen közös cél a vállalat működőképességének fenntartása, ezért egyéni céljaikat egymás és a társaság rovására nem szabad érvényesíteniük.

A tulajdonosi testületek munkáját két tényező alapvetően befolyásolja. Az egyik a tulajdonos természete, a másik az adott vállalatban elfoglalt tulajdoni hányad mértéke. Kissé leegyszerűsítve a lehetséges változatokat, a *tulajdonosok természetét* a következők szerint lehet jellemezni:

- Állami tulajdonos*, amelyik a tranzíciós, privatizációs szakaszban a vagyon megőrzését és eladását tartja fontosnak, egyébként pedig mint stratégiai tulajdonos a működtetésben, a fenntartásban érdekelt. Az állami tulajdonosokat bonyolult eljárási és szabályhálók, továbbá politikai preferenciák kötik döntéseikben, éppen ezért a szigorúan vett vállalati, társasági érdeket gyakran háttérbe szorítják az úgynevezett magasabb szempontok.

- Intézményi, befektető társasági, banki tulajdonosok*, akik ugyan fel vannak készülve a társasági tevékenység figyelemmel kísérésére és minősítésére, de üzleti szempontjaik szerint a

saját tulajdonosi céljaik fontosabbak, mint a társasági célok. Éppen ezért hajlamosak a társaságok szempontjából irracionális döntésekre is, mint pl. osztalékfelvonás fejlesztés helyett. Befolyásuk többnyire nagyobb, mint tulajdoni hányaduk, mert hálók és meghatalmazásaik, esetleg másodlagos, pl. finanszírozó szerepük révén erős. A befektetők célja gyakran a feljavítás, ezzel a vagyon- és értéknövelés, ezt követően az üzletrészek, részvények eladása. Ennek keretén belül a tőkeerős tulajdonosok pénzügyi restrukturálást vagy más támogatást is tudnak biztosítani. Jellemzően azonban a kereskedelmi bankok csak átmenetileg és kis mértékben lesznek társaságtulajdonosok, így a likviditásfinanszírozási támogatások a tulajdonosok oldaláról nem jellemzőek. Az intézményi befektetők többnyire portfólió-politikát folytatnak, így egy adott társaság nem nagyon lehet biztos afelől, hogy mennyi ideig lesz tulajdonosa az adott intézmény.

☐ *Szakmai befektetők*, akik a társaság termékei, technológiája, vagy piaci okán lettek tulajdonosok. A szakmai befektetők céljai gyakran éppen ezek a viszonyok, így részvételük a társaságokban szakmai szempontok alapján értékelhető. A szakmai befektetések mögött felsejlenek a konszernek, holdingok, a beolvadások, a felvásárlások, azaz a nagy tőkeműveletek. A szakmai befektetők professzionalizmusuk okán a legalkalmasabbak a reorganizálásra, a racionalizálásra, azaz a vállalat vezetésének ők tudják a legalaposabb támogatást nyújtani. Más oldalról viszont mint brancsbeliék, tulajdonosi pozícióik révén hozzájuthatnak saját versenytársaik belső információihoz és ezzel saját tőkecsoportjaik érdekében fel is áldozhatnak társaságokat. A vállalati vezetők általában fenntartással vannak a szakmai befektető tulajdonosokkal szemben.

☐ *Vezetők, munkavállalók mint tulajdonosok*, akiknek a magatartását egzisztenciális, érzelmi és más szempontból is vezérik. A dolgozói tulajdonosok számára a vállalat eredményes működésével azonos fontosságú a munkahelymegőrzés, a kedvező jövedelemszerzés stb. éppen ezért válságos helyzetekben a racionális, tulajdonosi érdekek ütközhetnek a munkavállalói alkalmazotti érdekekkel. Más oldalról viszont az alkalmazottak jobban elviselik a vagyonvesztés, az osztalékhiány tényét, mint más tulajdonosok, azaz lojálisabbak a vezetési és gazdálkodási problémákkal.

☐ *Szövetkezeti tag vagy betéti, közkereseti társaság tulajdonos*, aki munkájával és vagyoni

hozzájárulásával is részt vesz a szövetkezet vagy a társaság gazdálkodásában és egyben szavazati jogán keresztül az irányításokban is. Tulajdonosi vezetői jogait azonban a szövetkezetben nem a vagyoni arányok, hanem a személyhez kötött szavazati jog testesíti meg, ugyanakkor a szövetkezet vagyonából és hasznából munkája és a bevitt vagyon arányában részesedik.

A tulajdonosi magatartást befolyásoló másik tényező a *tulajdoni hányad mértéke*, ide értve a szavazati vagy más befolyásolási arányokat is. Ebben a vonatkozásban a következő jellegzetes tulajdontípusok különböztethetők meg.

☐ *Főtulajdonos vagy abszolút többséggel rendelkező tulajdonos*, aki a többi tulajdonos nélkül is dönthet majd minden kérdésben. Ez a tulajdonos elsősorban a vezető személyek kijelölési jogának gyakorlásával jószerint közvetlenül irányíthatja a vállalatot. A kinevezett vezetők a főtulajdonos ügynökei szociológiai értelemben kliensei, akik természetesen nagyon lojálisak ahhoz a tulajdonoshoz, akitől függenek. A főtulajdonosokra az a jellemző, hogy ha indíttatásuk van a vezetésben szerepet játszani, akkor formális jogosítványukat messze meghaladó módon beleszólnak a társaság ügyeibe.

☐ *Majoritások, befolyásoló tulajdoni hányaddal rendelkezők*, akik akár a szavazati arányok, akár más befolyásolások okán olyan helyzetben vannak, hogy meg tudják akadályozni a nekik nem tetsző műveleteket, illetve egyetértésük, azaz szavazatuk szükséges a lényeges döntésekhez. A befolyásoló tulajdonosok igyekeznek a társaság működésében érvényesíteni elképzeléseiket, hatalmat akarnak gyakorolni. A befolyásolók jelentős felelősséggel viseltetnek a társaság sorsáért.

☐ *Kistulajdonosok*, akik önállóan nem tudják az eseményeket befolyásolni. A kistulajdonosok elsősorban azzal a lehetőséggel élnek, hogy ha az események nem úgy történnek, mint amire számítnak vagy éppenséggel a társaság helyzetének alakulása kedvezőtlen, akkor eladják tulajdoni hányadukat. A kistulajdonosok nagyon rugalmasan viselkednek, nem érznek felelősséget a társaságért, az egész tulajdonosi pozíció számukra nem túl fontos. A kistulajdonosok többsége a tőkepiacon vagy a tőzsdén szerzett tulajdont, többnyire vagyonszerzési megfontolásból. Jellemzően nem bocsátkoznak vitába a vezetéssel, hanem azt mérlegelik, hogy azok kelően képviselik-e érdekeiket.

A társaságvezetés oldaláról nézve a legkedvezőbb tulajdonosi pozíció az, ha nincs főtulaj-

donos és még befolyásoló csoportok sincsenek, a tulajdonosok zöme kistulajdonos. Ebben az esetben ugyanis az igazgatóság, a végrehajtó vezetés munkáját önmagában végzi, a tulajdonosi beleszólás esélye elég kicsi, a társaság irányítás lényegében csak törvényességi felügyelet alatt áll.

Nem kifejezetten tulajdonosi pozícióból, de az *alkalmazottak* is jogosítványokat kapnak a társaságok kormányzásában. Ennek két jellegzetes formája ismert. Az egyik az alkalmazottak részvétele a felügyelő bizottságokban; a másik a vezetésnek az a kötelezettsége, hogy bizonyos, a munkavállalókat közvetlenül érintő döntéseket egyeztetni kell az alkalmazottak képviselőivel. Ilyenek a béremelések, az elbocsátások, a tervek, a telephelyek közti létszám-átcsoportosítással járó átszervezések stb.

A mai hazai viszonyok közt meg kell említeni a *külföldi tulajdonosok* különleges szerepét. A politikai fenntartások egy sor ágazatban nem látják szívesen a külföldieket, sőt egyes esetekben tulajdonszerzési tilalmak vagy korlátozások is fennállnak (pl. a termőföldek nem kerülhetnek közvetlenül külföldi tulajdonba, a privatizációs törvény néhány társaságban korlátozza a külföldi tulajdoni hányadot, a pénzügyi törvény a külföldiek számára különleges eljárási formákat ír elő). Más oldalról a külföldiek sokkal inkább rendelkeznek mobilizálható friss tőkével, mint a hazai befektetők. A külföldiek a tőke mellett új, fejlett technológiát, szélesebb piacot és szakértőbb vezetést is tudnak biztosítani. Gazdaságfejlesztési megfontolásból esetenként a külföldi befektetések kedvezményeket is élveznek. A külföldiekre jellemző, hogy kisebbségi tulajdonosi pozíciót csak a tőzsdére bevezetett társaságok esetében szeretnek, egyébként legálább beleszólási pozíciót akarnak nyerni a társaságokban. A tapasztalatok szerint ezt a befolyást többnyire a társaság racionális működtetése érdekében hasznosítják.

A kormányzó testületek összetétele

Adottságnak tekintve a társaságirányító szervek összetételére vonatkozó jogi kereteket érdemes áttekinteni, hogy a társaságok szempontjából milyen összetételű testületek lehetnek a leghatékonyabbak. Ezen a kérdésen belül a következő problémákkal kell szembenézni.

A kormányzó testületek – az egyszerűség kedvéért a továbbiakban az igazgatóságok és a felügyelő bizottságok szerepét értem ezalatt – személyi összetétele kiválasztásakor az egyik

nagy kérdés, hogy *kit vagy mit képviseljenek a tagok*. Meglehetősen általános az a felfogás, hogy a tagoknak a *tulajdonosi érdekeket* kell képviselniük, hiszen a tulajdonosok delegálják őket – a felügyelő bizottság dolgozókat képviselő tagjai kivételével. Ez a közelítés azonban nem tud mit kezdeni azzal a már említett problémával, hogy a tulajdonosok érdekei is eltérőek lehetnek és a társaság érdekei sem azonosak a tulajdonosi érdekekkel. Különösen szembeűnő a tulajdonosi érdekképviselő elsődlegességét túlhangsúlyozó nézet gyengesége, ha olyan testületekkel találkozunk, amelyeknek külső tagjai nem a vállalat-hoz, hanem más szervezetekhez, pl. bank, önkormányzat, vevők, szállítók kötődnek. Éppen ezért egyre általánosabb az a felfogás is, hogy a testületi tagoknak a tulajdonosi érdek mellett a *befolyásoló személyek, csoportok érdekeit* is kell képviselni, mint pl. az alkalmazottak, üzleti és közgazgatási partnerek.

A tapasztalatok szerint azonban a kormányzó testületek munkáját zavarja, ha érdekvédelmi szerepeket akarnak betölteni. Valószínűsíthető, hogy a társasági igazgatás testületi tagjai nem érdekképviselői, hanem *szakértői, vezetői szerepet* kell, hogy betöltsenek. A magyar társasági jog a testületeket semmilyen formában nem tekinti érdekképviselői szervnek annak ellenére, hogy a delegálás és választás rendjében az érdekek is megnyilvánulhatnak. Éppen ezért a testületi tagok kiválasztási szempontjai közt a szakértelem, a hozzáértés, a befolyás fontosabb, mint az érdekkifejezés.

A másik probléma az, hogy a testületek tagjai milyen viszonyban legyenek a vállalattal. A tulajdonosokat tekintve a helyzet tiszta, hiszen a tulajdonos igazgatósági tagok helyzete átlátható. A probléma többnyire az, hogy *külső vagy belső*, azaz a vállalattal alkalmazási viszonyban álló vagy közvetlenül nem kötődő tagok a hasznosabbak. A társasági jog e tekintetben úgy szab korlátokat, hogy a részvénytársaság felügyelő bizottságába alkalmazottat nem lehet beválasztani – kivéve a dolgozói képviselőket. A belső tagok közül jellegzetesen a vállalati felső vezetés képviselői szoktak testületi tagságot kapni, mint pl. a vezérigazgató vagy más igazgatók. Ennek az a logikája, hogy így az operatív vezetés és a társaságirányítás közti kapcsolat közvetlen. Ha azonban a testületekben túlsúlyba kerülnek az alkalmazottak, akkor ugyan megvalósul az igazgatóság operatív vezető szerepe, de más előnyök elvesznek. A külső tagok kiválasztása során ugyanis lehetőség van a vállalat környezetéből

olyan embereket bevonni a társaság kormányzásába, akik befolyásukkal, információikkal, kapcsolataikkal segíteni tudják a vezetést. A külső tagok egyébként, miután nincs hierarchikus alárendeltségük a vállalat vezetéssel, szabadabban mondják el véleményüket, mint a belsők. A külső tagok kiválasztása esetén megvalósítható a független szakértők bevonása is a szervezetbe.¹¹

Ennek kapcsán merül fel a harmadik kérdés, vagyis az, hogy a testület *operatív-irányító* vagy inkább *felügyelő-tanácsadó* funkciót töltsön be. A tapasztalatok szerint abban az esetben, ha a testületnek többségében belső, végrehajtó vezetők a tagjai, akkor az operatív funkciók kerekednek felül és még annak is fennáll a veszélye, hogy az igazgatósági ülések termelékenységét tanácskozássá alakulnak, a felügyelő bizottságok pedig a dolgozói tagok nyomására népképviseleti fórumokká. Ha a tagok többsége külső, akkor a szakértői, tanácsadói jelleg dominál. Ennek akkor van létjogosultsága, ha egyébként a vállalat vezetése, az ügyvezetés képes a napi problémákat uralni, megoldani. Abban az esetben, ha a külső igazgatósági tagok akarnak operatív vezetői szerepet betölteni, többnyire rossz döntések születnek. Az angolszász szakértők egyébként a szakértői szerepet tartják fontosnak, így kiállnak amellett, hogy az igazgatóságok tagjainak többsége külső igazgató legyen.¹² Bizonyos funkciókat, így pl. a teljesítmények értékelését vagy a vezetők kiválasztását kifejezetten a külső igazgatók feladatának tekintik.

Egy további kérdés a vezető testületek nagysága, a *tagok száma*. A magyar jog pl. a részvénytársasági igazgatóságok létszámát három és tizenegy fő között határozza meg. Ismertek olyan nézetek is, mely szerint a nagyobb társaságok élén akár tizenöt fős testületek is állhatnak. Ennél nagyobb létszámú csoportok munkaképessége azonban már nem szokott elég hatékony lenni. A közös vállalatok és egyesületek esetében azonban minden résztvevő tag az igazgatóságba egy tagot delegálhat, elvileg tehát ezek az igazgatóságok nagyon nagy létszámúak is lehetnek.

Japánban ugyan előfordulnak nagyobb létszámú igazgatóságok is, de ott ezeknek a testületeknek inkább képviseleti, reprezentatív szerepük, a valódi vezetést a belső igazgatók gyakorolják. A tapasztalatok szerint igazán hatékonyak az öt-hét fős csapatok, amelyek még azt is kezelni tudják, ha esetenként egy vagy két tag távol van. Szervezési arany szabályként azt lehet kimondani, hogy a hatékony testületnek páratlan számú tagja van és két fővel vannak többen, mint a minimum.

Tekintettel arra, hogy a vezető testületi tagság státuszszimbólum és egyben jelentős jövedelemforrás is, nyomás nehezedik a döntéshozókra annak érdekében, hogy nagyobb létszámú testületek jöjjenek létre. A gyakorlatban éppen ezért néhány év alatt a testületek kibővülnek, így időnként létszámcsökkenéseket szoktak végrehajtani. Abban az esetben, ha a társaságnak csak egy főtulajdonosa van, előfordul, hogy csak a minimális testületi létszám alakul ki. Ez kivált akkor jellemző, ha a főtulajdonos vagy megbízottja maga is részt vesz a vezetésben. Nálunk a jogszabály nem rendelkezik felőle, és nem is alakult ki az a szokás, hogy a testület állandó *szakértőket* von be munkájába, akik esetleg csak tanácskozási jogot kapnak. Ugyanakkor állandó részvételre szoktak meghívni az ügyvezetésből vagy esetleg az érdekképviseletekből néhány tagot, ha nem tagjai a testületnek.

A *felügyelő* tevékenységet ellátó bizottság tagjainak kiválasztásakor különleges szakmai szempontok is megjelennek. A felügyelők alapos számviteli és pénzügyi *szakismeretekkel*, jogi felkészültséggel kell, hogy rendelkezzenek, mert szerepük éppen a szabályszerűségek vizsgálata és megkövetelése. A szövetkezeteknél ezen túlmenően az *egyeztető* bizottságok tagjainak kell a szövetkezet tagjai közti nézeteltéréseket rendezni, amikor a munkajogi és -etikai ismeretek is fontosak. Éppen ezért a felügyelői funkciót tekintve a dolgozói részvétel vagy esetleg a politikai szempontok szerinti válogatás arra utal, hogy a felügyelők nemcsak a szűken értelmezett szabályszerűséget, de a különböző, munkavállalói vagy akár politikai követelmények és elvárások megvalósulását is felügyelhetik.

A kormányzó személyek

A kormányzás alapvetően testületi, közös munka, mégis nagy jelentősége van a kormányzó személyeknek is. Ilyennek lehet tekinteni a következő funkciókat betöltőket:

- *A közgyűlés elnöke*. Ezt a funkciót általában alkalmilag, közgyűlésenként választják, a szokások szerint vagy egy befolyásos tulajdonos vagy valamelyik kormányzó személyiség, pl. az igazgatóság elnöke vagy a vezérigazgató szokott lenni. Néha előfordul az is, hogy az elnök mellé egy levezető elnököt, pl. egy jogászt választanak, aki jártas a testületirányításban. Az elnök szerepe látszólag formális, a valóságban igen jelentős lehet. Meg kell állapítania a határozatképességet, a szavazási technológiákat, a szavazati jogok

vagy mandátumok érvényességét stb. Fontos mozzanat a határozatok meghozatala, ahol a megfogalmazás, a kérdésfeltevés, a határozathozatal időzítése, a határozatok sorrendjének megállapítása taktikai jelentőségű. Hasonló módon a napirendi pontok sorrendjének elhelyezése, a közgyűlés gördülékeny menete, az ügyrend betartása vagy megállapítása stb. mind a levezető elnök dolga. Különösen a nagyon népes vagy jelentős érdekelteket felmutató közgyűléseken lehet kiemelkedő fontosságú az elnöklés. A közgyűlés elnökét segítők támogatják, mint pl. jegyzőkönyvvezető, hitelesítők, adott esetben szavazatszámolók, mandátumvizsgálók stb. Az elnököt terheli a felelősség, hogy a közgyűlés elérje célját, utólag megtámadhatatlan legyen és hűen tükrözze a részvényesek akaratát és egyben a társaság érdekeit is.

- *Igazgatóság elnöke* (chairman), akit az igazgatóság választ hosszabb időre, többnyire a tagok mandátumának idejére. Az elnök szerepe is lehet formális, hiszen érdemleges önálló döntési jogköre többnyire magának a testületnek van. Befolyása, munkaszervezése révén azonban lényegében irányíthatja az igazgatóságot – és ezen keresztül az egész vállalatot. Munkamódszere a klasszikus kormányzó szerep: nem döntésekkel, hanem befolyással, taktikával, meggyőződéssel, nyomás gyakorlással, rábeszéléssel stb. érvényesítheti akaratát. Miután gyakran az igazgatósági elnök jelenik meg a nyilvánosság előtt is mint a vállalat képviselője, így tekintélye, elismertsége fontos vállalati érdek. Az igazgatósági elnökök lehetnek főállású jellegűek is (acting chairman), munkáltatójuk ilyenkor nem a társaság, hanem az igazgatóság vagy a közgyűlés, de lehetnek olyan elnökök is, akiknek nem ez a fő tevékenysége (visiting chairman).

- *Igazgatósági tagok* (igazgatók). A magyar szóhasználat az igazgatósági tagokat csak akkor nevezi igazgatóknak, ha ők egyben a vállalat alkalmazottaiként is kinevezett igazgatók. Más országokban az igazgatósági tagság egyben igazgatói címmel is jár. Az igazgatósági tagok a nemzetközi és a hazai jogrend szerint is a vállalat legfontosabb vezetői, bár a hazai gyakorlatban rajtuk kívül az alkalmazotti státusú igazgatók, az ügyvezetés (management) szerepe is meghatározó. Az igazgatósági tagok feladatát, hatáskörét a társasági szerződés és a szervezeti és működési szabályok rögzítik. A magyar gyakorlat szerint az igazgatóság nem operatív vezető testület, – ez az ügyvezetés feladata –, bár a társasági törvény kifejezetten az igazgatóságot tekinti a vezető

testületnek. Hierarchikusan értelmezve az igazgatóság az ügyvezetés felett áll. Az igazgatósági tagoknak önállóan nincs döntési és felelősségi hatáskörük, ezeket testületileg gyakorolják.

- *Elnök* (president), amely funkció kivált az angolszász és a távolkeleti gyakorlatban a jellemző. Az elnök a teljes vállalati apparátus vezetője, de ez többet jelent, mint vezérigazgatás, mert az elnökökhöz tartoznak a stratégiai funkciók is. A magyar szóhasználatban az elnöki funkció alatt az igazgatóság elnökét értik, bár néhány vállalat alkalmazza az elnök beosztást is. A szövetkezetekben az elnök a vezérigazgatónak megfelelő funkció, de egyben az igazgatóság elnökét is jelenti. Az elnök a vállalat alkalmazottja, a legmagasabb főállású vezető. Az elnökök mellett alelnököket és első alelnököket is ki szoktak nevezni. Ők együtt az ügyvezetés csúcsát jelentik.

- *Elnök-vezérigazgató*, aki az igazgatóság elnöke és a kinevezett legmagasabb beosztású alkalmazott. A francia president – directeur general szó szerint az elnök-vezérigazgató megfelelője, a valóságban magasabb, nagyobb hatáskörű személy, jószerint teljhatalmú vezető. Hasonló szerepet tölt be a japán elnöki funkció is. Az elnök-vezérigazgató irányítja az igazgatóságot és az ügyvezetést, a magyar értelmezés szerint ez a személy a legfelsőbb döntéshozó. Formailag természetesen az igazgatóság kollektíven felülbíráhatja az elnök-vezérigazgatót, de ez nem jellemző.

- *Igazgató, vezérigazgató* (chief executive officer, CEO, general direktor stb.) a magyar szóhasználatban a legmagasabb beosztású alkalmazott. Nem feltétlenül tagja az igazgatóságnak, de a szokások szerint többnyire az. Végrehajtó szereplőnek is tekintik abban az értelemben, hogy az igazgatóság határozatainak végrehajtására hárul. Az ügyvezetés első embere, és miután Magyarországon az igazgatóság általában nem vagy csak néhány vonatkozásban operatív, így a vezérigazgató a vállalat tényleges vezetője. Hatáskörét a társasági alapszabály, az igazgatóság és a szervezeti és működési szabályzat állapítja meg. Mint az ügyvezetés vezérének meghatározó szerepe van a vállalat tényleges teljesítményeinek kialakításában. Az angolszász gyakorlatban a president alatt is működnek vezérigazgatók, akik a magyar értelmezésben üzletágvezetők vagy főosztályvezetők. Ilyen címhasználat alakult ki pl. a magyar államigazgatásban is: egy minisztériumi főosztályvezető vezérigazgatónak minősül.

- *Üzletvezető, ügyvezető*, amely funkciókat a magyar joggyakorlat a közkereseti, betéti társaságoknál, korlátolt felelősségű társaságoknál neve-

sít és amely személyek a gyakorlatban a vállalatok igazgatói.

• *Felügyelő és ellenőrző bizottság tagjai*, akiket a közgyűlés választ és ők maguk közül jelölik ki a bizottság elnökét. A felügyelő bizottságok az ügyvezetés ellenőrzésével vannak megbízva, az ellenőrző bizottság pedig a szövetkezeti tagok közti vitákat kezeli. A jogrend szerint a tagok nagy befolyású és hatalmú személyek, a napi gyakorlatban azonban az igazgatósági tagokhoz, ügyvezetőkhöz képest kevésbé fontosak. Ennek a szokásokon túl az is oka, hogy nálunk az ellenőrzés mint vezetési funkció alul van értékelve. Jelentősen más a helyzet a német gyakorlatban, ahol a felügyelő bizottság nagyobb szerepet tölt be, ők választják pl. az igazgatóságokat is. A felügyelő bizottságok nálunk a vállalati belső ellenőrzés közvetlen irányítói is, és mint ilyenek közvetlen adminisztratív jogaik is vannak. A felügyelő bizottságokra tartoznak – vagy tartozhatnak – az etikai, összeférhetetlenségi stb. ügyek, azonban ezek súlya a hazai viszonyok közt nem jelentős.

• *Ügyvezetés tagjai*, más néven a belső igazgatók, akik természetesen lehetnek egyben igazgatósági tagok is. Ők a vállalat operatív irányítói, az alkalmazottak, az ügyfelek napi kapcsolataiban ők képviselik a vezetést. A tapasztalatok szerint viszonylag kevés a kapcsolatuk az igazgatósági tagokkal, a felügyelőkkel vagy a tulajdonosokkal, mindezt a vezérigazgató közvetíti feléjük. Az ügyvezetés tagjai a vállalati hierarchia keretén belül gyakorolják tevékenységüket. A vállalati sikerek kulcsszereplői.

• *Dolgozói küldöttek* a felügyelő bizottságban, illetve érdekképviselői vezetők és tárgyalók az ügyvezetés szintjén. A küldöttválasztás, az üzemi tanácsok, a szakszervezetek önálló eljárási rend szerint működnek és kapcsolódnak a kormányzókhöz. A társaságok jelentős részében a tulajdonosok és a kormányzók igyekeznek a dolgozói képviselőkkel való együttműködést a minimálisan kötelező szintre korlátozni. Azokban az esetekben, ha a vezetők demokratikus módszereket alkalmaznak, megegyezéssel eredményekkel vezetnek stb., akkor sem kedvelik ezt formalizált szabályok keretei közt megvalósítani, és ezzel az előírtnál több kötelezettséget vállalni a dolgozókkal való együttműködésben. A kormányzó személyek kapcsolata az alkalmazottakkal többnyire laza, a vállalat ügyvezetésének feladatául tekintik a munkavállalói problémák és kezdeményezések kezelését. Noha a nemzetközi kormányzási gyakorlat sem fordít túl sok figyelmet az alkalmazot-

takra, a magyar újkapitalizmusban csak a minimálisra szorítkozik. Ez mintegy új dimenziókat ad a dolgozói érdekképviselői mozgalmaknak is, mint ahogy az emberi erőforrásgazdálkodás fontossága is csak lassan nyer teret.

A testületi munka teljesítményei

A testületek teljesítményét önmagukban és a társasággal összefüggésben is szokták mérni. Ezen belül van néhány olyan jellegzetes tevékenység, amely képet ad a testület és ezzel a kormányzás hatékonyságáról is.

Mindenekelőtt ilyenek az igazgatóság vagy a felügyelő bizottság éves *jelentései*. Ezek a dokumentumok meghatározóak a tulajdonosok, a befektetők és a hitelezők, szélesebben a nyilvánosság tájékoztatásában. A jelentéseket a sajtó megismeri, azok rövidített változata be szokott kerülni a vállalati propagandaanyagokba, a vállalati prospektusok előszeretettel idéznek ezekből. Az ügyvezetés a jelentéseket általában ismerteti az alkalmazottakkal is. A jelentéskészítés önálló műfajjává nemesedett, amelynek szokásai mintegy szabályként is szolgálnak. Ezek a szokások a következőket tartalmazzák:

- a jelentésnek teljes körűnek kell lennie, azaz minden lényeges kérdést érintenie kell,
- a kötelező optimizmus ellenére nem állíthat valótlant, a szépítés nem mehet túl egy határon,
- a legfontosabb adatokat ismertetni kell, valamint azt is, hogy miként vonták le a következtetéseket,
- a folyamatban levő jelentősebb ügyek állásáról is tájékoztatást kell adni,
- a jelentésnek hitelesnek kell lennie, tehát rendelkeznie kell jóváhagyással és más formai kellékekkel.

A szokások kitérnek a tartalmi elemekre is, azaz arra, hogy milyen témákat ajánlott ismertetni. Ezek felsorolásától eltekintek, mert ezek nem a kormányzás témakörébe tartozó, bár fontos szakmai kérdések.

A jelentések mellett nagy fontosságú dokumentumok a *tájékoztatók*. Összeállításunkra akkor kerül sor, ha a társasággal kapcsolatban olyan események történtek, ahol indokolt az érdekeltek és a nyilvánosság tájékoztatása. Ilyenek a sajtóban megjelent hírek, a fontosabb változások, mint pl. egy felvásárlás, tőzsdei bevezetés, vezető váltás, nagy üzletkötés, új termék piacra dobása. A szokások szerint ilyenek a vállalat jó hírért keltő, esetleg ünnepségekkel is együttjáró

esetek, mint pl. díjak elnyerése, jubileumok, ke-
rek számokkal jellemezhető események stb.
Mindezek a vállalat közönség kapcsolatait is je-
lentősen befolyásolják. A tájékoztatók emel-
kedett hangú vagy drámai hangvételű, az érzel-
mekre és a logikára egyaránt ható megnyilat-
kozások. Velük kapcsolatban az objektivitás kö-
vetelményei sokkal lazábbak, mint a jelentések
esetében.

Az igazgatóság további feladata a törvényes
vagy szerződéses tájékoztatósi kötelezettségekről
gondoskodni. Ilyenek pl. a befektetők, a hitele-
zők, a tőzsde vagy a hatóságok felé történő *adat-
szolgáltatások*. Ezek bár gyakran eltérő tartal-
múak és természetűek, de fontos és bizalmat
megalapozó, hogy a különféle helyeken, időben
és célból készített összeállítások egymással ösz-
szevethetőek legyenek. A hazai gyakorlatban
elég jellegzetes az, hogy valamely vállalat ugyan-
arról a körülményről más címzetteknek és más-
más időben egymástól eltérő információkat ad.
Az ügyvezetéstől szigorúan meg szokták követel-
ni, hogy ezek a jelenségek ne fordulhassanak elő.

A testületek további dokumentuma a *célviz-
gálat vagy beszámoló*. Ezek olyan konkrét ügyek-
ben készülnek, amikor a testületek egy adott
összefüggésben mély, alapos ismereteket akar-
nak. Az ilyen dokumentumokat többnyire az al-
kalmazottak és az ügyvezetés állítják össze, ab-
ból a célból, hogy belőle a felügyelők, a külső
tagok alapos ismereteket szerezzenek, hisz tőlük
várható valamelyest objektív megítélés is.

Sokak szerint a testületek legjelentősebb tel-
jesítménye a határozat. A célvizsgálatok, beszá-
molók döntő célja az, hogy a testület jó határoza-
tokat alkosson. Az igazgatósági előterjesztésektől
el szokták várni, hogy tartalmazzanak határozati
javaslatokat is. Ennek a módszernek sok az elő-
nye, de egy veszélyre fel kell hívni a figyelmet. A
kész határozati javaslat ösztönzi a testületeket
arra, hogy hagyják azokat jóvá. Ha ez rendsze-
ressé válik, akkor a tagok az alapos tájékozódást
elhanyagolják, a javaslatokat jóvá hagyják és ez-
zel az irányítást átengedik az előterjesztőknek.
Ezt a jelenséget szokták politikai zsargonban az
apparátus hatalmának nevezni.

A testületek működtetése

A testületek működésében a legfontosabb elemek
a következők:

⇒ A testület létszámának és összetételének
megállapítása a tulajdonosok feladata. Általában

jelentős hatalmi erőpróbát és alkut jelent, hogy
melyik tulajdonos csoport hova, kiket és hány
embert delegálhat. A nem tulajdonos ügyvezetés-
nek is el kell érnie, hogy testületi tagsághoz jus-
sanak. Mindemellett nem csak az erőviszonyok,
hatalmi helyzetek leképezéséről, megjelenítéséről
van szó, hanem gondoskodni kell arról is, hogy
hatékony, működőképes testületek jöjjenek létre.
A hazai gyakorlat szerint a tulajdonoshoz való
lojalitás éppen olyan fontos egy igazgatósági
vagy felügyelő bizottsági tagság elnyerésében,
mint a szakértelem.

⇒ A testület jogosítványainak, hatáskörének
megállapítása. Ezt a törvényi keretek között a
tulajdonosok teszik meg, többnyire az alapító
okiratban. Ha azonban a hatáskörök nincsenek
pontosan definiálva, akkor lehetőség van pl. a
szervezeti és működési szabályban átértelmezni,
újraosztani a szerepeket. Éppen ezért már azért is
harc indulhat, hogy a szervezeti és működési
szabályzatot a közgyűlés, az igazgatóság vagy –
esetleg – az ügyvezetés hagyja jóvá. A hazai
szokások szerint a hatáskörök nem szilárdak,
mert a felettes testületek vagy személyek erő
pozícióból gyakran felülbírálnak alacsonyabb
szintre delegált döntéseket.

⇒ A testületek többnyire maguk állapítják meg
ülés- és ügyrendjüket. Ezekben az ülések össze-
hívásának módját, a napirendek kijelölését, a vi-
tákon résztvevők körét, az előterjesztések for-
máját, a viták menetét, a határozathozatal módját,
a jegyzőkönyvvezetést, a határozatok nagy moz-
gásszabadságot is biztosíthatnak a testületi elnö-
köknek, akik ezért érdekeltek abban, hogy a tes-
ületi ülésen minél több jogosítványt szerezze-
nek. Ugyanakkor a túlszabályozott ügyrendek
formálissá tehetik a munkát, az érdemi döntések
elől gyakran ki lehet térni ügyrendi kifogásokkal.
Az elnökök vagy más bizalmi személyek további
hatalmi jogosítványokat, azaz felhatalmazásokat
szerezhetnek pl. a határozatok ellenőrzésére vo-
natkozó megbízásokkal.

⇒ Formailag az igazgatóság az ügyvezetés felett
áll, a hazai gyakorlatban azonban az ügyvezetés
az operatív testület. Ennek megfelelően az igaz-
gatóság részben ki van szolgáltatva az ügyveze-
tésnek, mert pl. a belső információk többségét az
ügyvezetés vagy az általuk ellenőrzött apparátus
adja. A problémát csak részben oldja meg, ha az
ügyvezetés fontosabb tagjait beválasztják az
igazgatóságba. Valószínűleg a hosszú tapasztala-
tokon érlelt angolszász megoldás a külső és belső
igazgatók szerep-elkülönítésével biztosíthatja a
kedvező munkafeltételeket.

⇒ A jelentősebb vállalatok önálló elnöki vagy igazgatósági apparátust tartanak fenn. Ez lehetőséget ad nemcsak az adminisztrációs és szervezési munka támogatására, de egyben önálló információszerzési lehetőséget is biztosít. A kormányzás államigazgatási gyakorlatából átvett módon arra is lehetőség van, hogy a külső igazgatók – a képviselők mintájára – saját kis apparátust kapjanak, háttérmunkájukat a társaság támogassa. Ezek a megoldások hozzájárulhatnak a külső testületi tagok alaposabb felkészítéséhez, azaz a testület hatékonyságához. Ilyen lehetőségek természetesen csak a nagyobb cégeknél vannak.

⇒ Kiemelkedő fontosságú a testületek életében a döntés, a határozathozatal. Jellegzetesen két gyengeség akadályozhatja ezt. Az egyik a túlinformáltság, vagyis az a megoldás, hogy a testületek tagjait hosszú, elolvashatatlanul kimerítő döntés-előkészítő anyagokkal traktálják, ráadásul olyan mennyiségben, hogy szinte biztos a tájékozatlanságuk. A másik módszer az utolsó percben átadott döntés-előkészítő anyagok, kiegészítések és értelmezések technikája, amelyik ugyancsak lehetetlenné teszi az érdemi tájékozódást.¹³ Túljutva ezeken a buktatókon a döntések eredményeinek jellegzetes problémái a következők:

- rosszul, félreérthetően fogalmazott határozatok,
- a vállalat egyéb folyamataival, más határozatokkal összehangolatlan döntések,
- a végrehajthatóságot nem mérlegelő, erőből hozott döntések,
- a döntések határait nem mérlegelő határozatok,
- ellenőrizetlen határozatok.

⇒ A testületi munkának sok a formális, írásban is megjelenő eleme. Tapasztalható, hogy minél több papírt gyárt egy testület, annál inkább elposványosodik. A hatékony igazgatósági munka nagyon rokon a hatékony értekezletekkel és a hatékony megbeszélésekkel.¹⁵ Mindazonáltal a lényegesebb írásbeliségek a következők:

- meghívók, melyek a napirendeket és az ülések lebonyolítására vonatkozó technikai információkat tartalmazzák,
- előterjesztések, javaslatok melyek célszerűen tartalmazznak vezetői összefoglalókat és határozati javaslatokat,
- határozatok, melyek a korábban említett hiányosságokat lehetőleg nem tartalmazzák,
- jegyzőkönyvek, melyek a testületi ülésekről szólnak. A jegyzőkönybe célszerűen nem szó szerint készülnek, hanem tartalmi összefoglalók,

kivéve ha valaki ragaszkodik álláspontja szó szerinti rögzítéséhez (ez felelősségi kérdésekben perdöntő lehet). A jegyzőkönyv legalaposabb részei a szavazást és a határozatok autentikus megfogalmazását rögzítő oldalak.

⇒ A testületekben gyakran egymást kevésbé ismerő emberek dolgoznak együtt. Annak érdekében, hogy a munka gördülékenyen, kooperatívan és konszenzust kereső módon valósuljon meg, a következő lehetőségekkel szoktak élni:

– minden tag ugyan azt az információt kapja, ha tehát valaki kérdéseket tesz fel vagy pótlólagos tájékoztatást kér, akkor az arra érkezett válasz mindenkinek rendelkezésére áll,

– a testületi tagokat – elsősorban a külsőket – meg kell ismertetni a társasággal, meg kell szervezni, hogy a telephelyek, egységeket látogathassák, ott megfelelő tisztelettel tájékoztatni kell őket a helyi viszonyokról. Lehetőséget kell adni arra is, hogy a társaság alkalmazottaival, különösen a kulcsemberekkel megismerkedjenek,

– évi egy-két alkalommal a testületeknek többnyire valamilyen konkrét ügy kapcsán célszerű a megszokott környezetből kiszakadva, elkülönült néhány napos zárt ülést tartani. Ezek a manrézák alkalmat adnak a személyes kapcsolatok ápolására, benyomások szerzésére, a szabadidős programok nyújtotta közös élmények pedig összetartó erőt jelentenek,

– a testületek egy-egy tagját fel lehet kérni valamely részproblémában való alaposabb tájékozódásra, kivált az egyébkénti szakértelmével rokon területen. Ez alkalmat ad az illetőnek a vállalati szakapparátus és módszereik mélyebb megismerésére. Egyes országokban ezt állandó megbízásokkal vagy szakbizottságok létesítésével oldják meg.

⇒ A testületek tagjai között hatalmi, szakmai vagy érdekeltségi alapon kisebb-nagyobb ideiglenes koalíciók szoktak kialakulni. Ez egymás támogatásában, együttszavazásban, egymás informálásában jelenik meg. A koalíciók természetes kifejeződése a vélemény- és érdekkülönbségeknek. Előfordulhat azonban, hogy a koalíciós érdekek – akárcsak a tulajdonosi érdekek – torzulásokat okoznak a testületi munkában. Ilyenkor a társasági érdek mintegy másodlagos lesz, a testület belháborúk színhelyévé válik.¹⁶ Ezt a jelenséget az elnök kell, hogy levezesse. Ennek módszere pl. a viták előtti előzetes egyeztetés, a hangadók találkozója, a szavazó táborok és arányok felmérése és megszervezése, a támogató vagy ellenző hozzászólások előkészítése, az arány középút kialakítása, a morális sérelem nélküli

visszavonulás útjának kialakítása, a presztízs elégtétel megadása.

A testületek működésének néhány technikai kérdése

A kormányzó testületek működtetésében kialakult szokások, eljárások, rutinok, amelyek alkalmasak arra, hogy a munka gördülékenyebb legyen. Kialakultak ugyanakkor olyan megoldások is, amelyek segítenek a résztvevőket befolyásolni, kordában tartani vagy éppen manipulálni. Néhány ilyen lehetőség a következő:

- a testületi elnökök hatáskörének megállapítása közvetett módon is befolyásolja tényleges szerepüket. Ha pl. egyszemélyben jogot kapnak a társaság képviselőjére, akkor ezzel lehetőséget szereznek gyakorlatilag korlátlan, legfeljebb utólag ellenőrizhető intézkedésre. Kialakult az az értelmezés is, hogy amire más személy, pl. a vezérigazgató nem kapott kifejezett felhatalmazást, az az elnök hatásköre;

- a testületi napirendek megfogalmazása és sorrendje igen jelentős. Ha pl. egy közgyűlést úgy hívnak össze, hogy napirendje az igazgatósági tagok újráválasztása, akkor nem lehet a könyvvizsgálót váltani. Ha azonban a meghívón a tisztviselő újráválasztása szerepel, akkor erre is van lehetőség. Ha az új tisztviselőt választó napirend csak követi a terv jóváhagyását, akkor az új tagok a tervbe nem szólhatnak bele. Ha viszont megelőzi, akkor már kifejezhetik elképzeléseiket;

- a közgyűlések kivételével alkalom lehet minden testületi ülésen előre meg nem hirdetett napirendek előterjesztésére, esetleg az egyebek címszó alatt is lehet fontos kérdéseket tárgyalni. A résztvevők számára váratlanul vagy előkészítetlenül tárgyalt ügyekben – kivált a sürgősségre hivatkozva – gyakorta lehet olyan döntéseket elérni, amelyeket megfelelő előkészítés mellett nem hoztak volna. Hasonló a helyzet a szóbeli előterjesztésekkel is, ahol a jegyzőkönyvezők és hitelesítők leleményére van bízva, hogy mit örökítenek meg;

- ha a kulcskérdésekben a szavazati arányok pl. háromnegyedes döntést írnak elő, akkor hiába van egy tulajdonosnak vagy tagnak elsöprő, 74 %-os befolyása, ha nem talál szövetségest, nem érvényesítheti akaratát. Ilyenkor az alapszabály megváltoztatása, pl. a minősített többségek kétharmados arányban történő meghatározása adhat segítséget, de egyes politika lehet egy kisebb tulajdonosnak a részvételtől való távoltartása is,

amivel el lehet érni, hogy a jelenlevők szavazata közt a tulajdonosi 74 % már többet érjen;

- ügyes szavazási trükk kihasználni, hogy a testületi ülések végén gyakorta már kevesebben vesznek részt, mint az elején. Éppen ezért eltolódnak a szavazati arányok is, sőt a testület akár szavazóképzelené is válhat. Egy napirend előre vagy hátra tétele alkalmat adhat a szavazás prognosztizálható kimenetelének másítására;

- az ülések jegyzőkönyvei lehetnek pártosan objektívek. Ha pl. a kivonatolás ugyan rögzíti valakinek az egyet nem értését, de érveit nem, akkor később nehezen tudja igazolni véleménykülönbségét. Sok testületi tag ezért olyan kézfeltartási politikát alkalmaz, hogy a várható döntés ellen szavaz, mert így az esetleges felelősség alól mentesülhet. Nagy szerepe van ezért a jegyzőkönyv-hitelesítőknek, akik el is tusolhatnak és ki is domboríthatnak felelősségeket;

- egyes testületeknek vagy tisztviselőknél véleményezési és előterjesztési kötelezettségük és felelősségük van. Ennek érvényesítése is alkalmat ad különféle taktikákra. Egy könyvvizsgáló záradék pl. lehet megjegyzés nélküli, megjegyzéses és követelményeket támaztó, de még mindig elfogadó. Ennek megfelelően az elfogadó záradék formailag alkalmat adhat arra, hogy a tárgyalást lezárják és a mérleget, az osztalékot stb. jóváhagyják. A gyakorlatban a könyvvizsgáló által támasztott követelmények teljesítését az ügyvezetésre szokták bízni, és csak egy év múlva, a következő mérleg hitelesítésénél derül ki, hogy mit valósítottak meg a követelmények közül. Nagy fontossága van tehát annak, hogy a véleményező elutasítanak valamit, vagy csak változtatásokat kezdeményeznek;

- a kisebbségi érdekek, a leszavazottak képviselőjében élni lehet a napirendre tűzés ismételt és megismételt jogával, azaz nem kell a leszavazásba beletörödni. Ezt többnyire újból és másképp megfogalmazott napirendek formájában szokták megtenni;

- az ügyrendek és szabályzatok kimondhatnak teljes egyetértési kötelmet, azaz konszenzus követelményt. Ilyen ma jog szerint csak az Rt. közgyűlés meghirdetett napirendjétől való eltérés esetében áll fenn, de másképp is lehet rendelkezni. Különösen a személyi társulások vállalkozásokban lehet ennek nagy jelentősége. A teljes egyetértés joga a kistulajdonosok számára ad kedvező esélyt, hogy akaratukat érvényesítsék. Ezt a lehetőséget arra is ki lehet használni, hogy alkut kössenek olyan szavazások természetéről, ahol egyébként a kistulajdonosok akaratukat nem tudnák érvényesíteni;

• a testületi ülések meghívottai a tagokon túl többnyire tanácskozási, esetleg megfigyelői joggal lehetnek állandó és alkalmi vendégek. Az alkalmi meghívottak az érdekeltek és a szakértők szoktak lenni, az állandó státusért viszont presztízsharc is folyik, továbbá ez jelentős információ-szerzési lehetőséget is jelent;

• a tulajdonosváltás gyakran jár a testületi tagok cseréjével is. Az új tagok sokszor elég tájékozatlanok az ügyekben, így a régiek igyekeznek befolyásolni őket – tájékoztatás címén – és természetesen megszerezni támogatásukat is valamely számukra fontos kérdésben.

Felelősségi kötelezettségek

Tekintettel arra, hogy a kormányzó testületek és személyek egy társaság egész sorsát tartják kezükben, így különlegesen jelentős felelősségük van tetteikért. Ezt a felelősséget a jogszabályok nevesítik, továbbá érzékelik és számon kérik az összes érdekelt személyek, mint tulajdonosok, befektetők, hitelezők, alkalmazottak, piaci partnerek, a helyi települések és a kormánygépezet képviselői egyaránt. Együttesen ezt a felelősséget a *kormányzás kötelezettségének* lehet tekinteni, noha az etikai vonatkozásokon túl jogszabályban kodifikált kötelmek is vannak. A kormányzó testületek felelőssége nem egyszerűen a vállalat törvényes és eredményes működése, noha ez természetesen alapvető követelmény. Figyelemmel kell azonban lenni a természeti és társadalmi környezetre gyakorolt hatásokra, azok respektálására, a szélesebb igények kielégítésére.

A testületek felelőssége három dimenzióban értelmezhető. Az első a társaság *hatékony működéséért* vállalat felelősség, ehhez többnyire közvetlen érdekek is fűződnek. Ez a felelősség a hazai jogrendben a testületi tagokra nézve személyesen is értelmezett, mert a kárt okozó döntések résztvevőit polgári felelősség terheli (bár nincs ismeret ilyen felelősség érvényesítéséről, továbbá ez ellen biztosítást is lehet kötni, sőt a felelősség alól a testület fel is mentheti tagjait a felmentvény megadásával).

A második a társaság *törvényes működéséért* vállalt felelősség, ami azt a kötelmet jelenti, hogy a jogszabályi eljárási és gazdálkodási kereteket be kell tartani. Ez gyakran ütközik a hatékonysági követelményekkel és a kormányzók ilyenkor mindkét követelmény együttes érvényesülését kell, hogy biztosítsák. Különleges törvényi előírások magukra a testületekre és azok tagjaira is vonatkoznak, mint pl. összeférhetetlenségi, bizalmi szabályok, titoktartási kötelmek, előélettel és képzettséggel járó speciális követelmények.

A harmadik az *erkölcsi felelősség*, amely a társadalmi környezet, a fogyasztók, az üzleti és helyi közösség általi elismerést jelenti. Ez sokat a legnagyobb kihívás lenni, mert az etikai normák nem annyira világosak, mint a hatékonysági vagy törvényességi követelmények. Ugyanakkor éppen ezekben nyilvánul meg, hogy a társaság közfelelőssége, az üzleti közösségen belül elfoglalt szerepe milyen. Megfigyelhető, hogy ahol a kormányzó testülete, kivált az igazgatóság és az ügyvezetés alacsony etikai követelmények szerint végzi munkáját, ott maga a társaság is hajlamos a lezüllesztésre. Így pl. a harácsoló, kapzsi, saját érdekeit előtérbe helyező vagy korrupt kormányzók vagy testületek alatt a vállalatnál elszaporodnak a tisztességtelen, sőt törvénytelen ügyletek is. Ha a társaságnál az ellenőrzési gyakorlat gyenge, akkor nagy valószínűséggel számítani lehet visszaélésekre is.

Különösen kényes a *hibás döntésekért vállalt felelősség*. A gyakorlat szerint ezt a felelősséget a kormányzók szívesen eltusolják vagy szembe állítják hasznos döntéseikkel és a mérleg pozitív voltára utalnak. Ezzel kapcsolatban olyan közhelyeket szoktak emlegetni, hogy pl.: csak az nem hibázik, aki nem dolgozik. Tudni kell azonban, hogy a kormányzók hibái általában jelentősen nagyobb hatásúak, mint az alkalmazottaké. Különösen veszedelmes a vállalati stratégia terén hozott hibás döntés, mert ez az egész társaság minden tagját arra ösztökéli, hogy hibásan lépjen. Mindazonáltal a kormányzók csak akkor szoktak hibáikkal szembenézni, ha a felelősséget már nem kerülhetik ki.

Lábjegyzet

- 1 G. A. Steiner–J. F. Steiner: Business, Government and Society. Random House Business Division, 1980
- 2 A tulajdonosok és a vezetés érdekei közti jellegzetes ellentmondás pl. az, hogy a tulajdonosok a vagyon gyarapításában, a vezető a növekedésében érdekelt. P. A. Samuelson–W. D. Nordhaus: Microeconomics. McGraw-Hill Book Co. 1993
- 3 Th. Clarke–R. Bostock: International Corporate Governance. Pitman Publishing, 1994
- 4 Kamuthy László: Az angol-szász, a német és a japán Corporate Governance modell leírása és összehasonlítása. Egyetemi diplomamunka. BKE 1996
- 5 R. J. Gilson–M. J. Roe: Understanding the Japanese Keiretsu. Yale Law Journal 102/4, 1993
- 6 1988. évi VI. törvény a gazdasági társaságokról és 1992. évi törvény a szövetkezetekről.
- 7 L. E. Boone–D. L. Kurtz: Management. Random House Business Division, 1987
- 8 Th. Clarke–R. Bostock: International Corporate Governance. Pitman Publishing, 1994
- 9 E. W. Johnson: An Insider Call for Outsider Direction. Harvard Business Review, 1990 március/april
- 10 M. Hessel (szerk.): Jó igazgatókat keresünk. 1. sz. függelék. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1995
- 11 Report of the Corporate Government Committee. Harvard Business Review, 1991 aug.
- 12 Business Roundtable: The Role and Composition of the Board of Directors... No. 3 s.a.
- 13 A testületi munkák gyengeségeit kiválóan mutatja be C. N. Parkinson: Parkinson törvénye.. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1965
- 14 B. Linkemer: A jó értekezlet titka. Park Kiadó, é.n.
- 15 B. Scott: A tárgyalás fortélyai. Novotrade, Budapest, 1988
- 16 B. J. Buchanan–G. Talock: The Calculus of Consent. Ismeretlen kiadó, kézirat gyanánt.