

Jel kódok: D21, D22, D82

Az ügynökprobléma és a specifikus tudás kapcsolata

Elmélet és két vállalat gyakorlati példája

OTDK dolgozat

Lezárás dátuma: 2013. november 21.

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	3
2. Az ügynökelmélet	5
2.1. Az ügynökelmélet kialakulása, lényege	5
2.2. Az ügynökelmélet megközelítései	8
2.3. Ügynöki költségek	12
2.4. Az ügynökelmélet kapcsolata a csoporttermeléssel, az ösztönzési rendszerekkel	13
2.5. Az ügynökelmélet empirikus eredményei	19
3. Az ügynökelmélet és a specifikus tudás kapcsolata	22
3.1. A tulajdonjog, illetve az ellenőrzés szétválása	22
3.2. A specifikus tudás szerepe az ügynökprobléma kialakulásában	24
4. Az ügynökprobléma és a specifikus tudás szerepe két vállalat gyakorlatában	29
4.1 A vállalatok bemutatása	31
4.1.1. Az IT Services Hungary	31
4.1.2. A Hajdú Takarékszövetkezet	32
4.2. A vállalati gyakorlat és a hipotézisek	33
5. Összegzés	48
Irodalomjegyzék	52
Mellékletek	55

1. Bevezetés

Az ügynök-megbízó kapcsolat akkor van jelen két vagy több fél között, ha az egyik (ügynök) a másik (megbízó) javára, megbízásából, vagy képviselőjeként cselekszik a döntési folyamat bizonyos részeiben (Ross 1973). Az ügynökprobléma példái általános érvényűek, alapvetően minden szerződéses megállapodás (például a munkaadó és munkavállaló, vagy az állam és a szabályozottak között) tartalmazza az ügynökprobléma fontos elemeit.

TDK dolgozatomban ezen általános jellegű probléma szervezeti aspektusaival foglalkozom. A hagyományos ügynökelmélet fogalmával, megközelítéseivel számos szerző foglalkozik, dolgozatomban az irodalom áttekintésének egyik alapját Jensen és Meckling (1976) jelentette. Ebben az ügynöki problémát olyan szerződésként definiálták, amelyben „egy vagy több személy (megbízó) megbíz egy másik személyt (ügynök), hogy végezzen helyette, illetve a nevében bizonyos tevékenységeket, s ez magában foglalja néhány döntési jogkör átadását is” (Jensen-Meckling 1976:312).

Szintén Jensen és Meckling nevéhez fűződik annak vizsgálata, hogy a döntési jogok decentralizációját hogyan mozdítja előre a specifikus tudás átadásának költsége, továbbá vizsgálták azt is, hogy a decentralizáció miképpen vezet a döntési jogok kijelöléséhez, illetve az ügynökproblémákhoz (Jensen és Meckling 1990). A specifikus tudás és az ügynök-megbízó probléma kapcsolata azonban a hagyományos ügynökelmélet irodalmában egyáltalán nincs előtérben, annak ellenére, hogy a tudás ma a vállalatok egyik legfontosabb erőforrását képezi. A specifikus tudás a vállalat minden szintjén jelen van, átadása azonban költséges. Éppen ezért szükséges a döntéshozatal során a döntési jogok decentralizálása a specifikus tudás megszerzéséhez mind a gazdaságban, mind a vállalatokban. A delegálás ugyanakkor a jogok kijelölésének problémája mellett az ügynökproblémát is előidézi.

Az ellenőrzési probléma orvoslására alternatív eszközök kialakítására van szükség. A megoldást leggyakrabban az ügynökök között a döntési jogok felosztását biztosító rendszer felállítása, illetve olyan ellenőrzési rendszer megvalósítása jelenti, amely magában foglalja a teljesítménymérési és értékelési rendszer felállítását, a javadalmazási és szankciós rendszer megvalósítását.

Mivel az ügynök-megbízó probléma és a specifikus tudás kapcsolata a hagyományos ügynökelmélet irodalmában nincs erősen hangsúlyozva, ugyanakkor ez utóbbi az előbbi fontos részét képezi, ezért dolgozatomban e probléma részletesebb

kifejtésére vállalkozom. Az irodalom feltérképezése után felállítok néhány hipotézist, amelyek a specifikus tudás és az ügynöki probléma kapcsolatára vonatkoznak, és két vállalat példáján próbálom „ütköztetni” a hipotéziseket a vállalati gyakorlattal. Szükséges hangsúlyozni, hogy ez a rész nem vállalati esettanulmány, hiszen nem célom a vállalatok gyakorlatának teljes bemutatása, figyelmem a döntési jogok decentralizálására és a specifikus tudás használatára irányul. Célom az, hogy illusztráljam, hogy a specifikus tudás és az ügynöki probléma kapcsolatára vonatkozó hipotézisekben megfogalmazottak hogyan valósulnak meg a vállalatoknál.

A dolgozat elsősorban elméleti orientáltságú, az adott kereteken belül a téma vonatkozó irodalmát igyekszik teljes körűen feltárni, s újdonsága abban áll, hogy az ügynöki problémát az a specifikus tudás problémájához kapcsolja. Megfelelő adatbázis felépítése esetén az elméleti keret empirikus vizsgálatot is indukálna, jelen keretek között csak két vállalat gyakorlatával való ütköztetés volt lehetséges.¹

A dolgozat tehát az elmélet áttekintésével kezdődik, ebben kitérek az ügynökelmélet kialakulására, a csoporttermeléssel és a teljesítményösztönzéssel való kapcsolatára, az ösztönzés formáira. Leírom az ügynökelmélet megközelítéseit, illetve empirikus eredményeit.

A következő fejezet a tulajdonjog, illetve az ellenőrzés szétválásával, a reziduális kockázatviselés és a döntési irányítás szétválasztásával foglalkozik, amelyet Fama és Jensen (1983) vizsgált először. Ezt követően tárgyalom az ügynökprobléma és a tudás kapcsolatát. Az elmélet áttekintése után fogalmaztam meg a hipotéziseket. E hipotézisek kifejtését tartalmazza dolgozatom empirikus része az IT Services Hungary és a Hajdú Takarékszövetkezet vállalati példáján keresztül szemlélítve. Az egyes hipotézisek vonatkozásában összehasonlító elemzést készítettem, melynek alapját a vállalatoknál készült mélyinterjú képezte. Végso következtetéseimet, gondolataimat a dolgozat összegző része tartalmazza.

¹ Egy ilyen vállalati adatbázis kialakításának költsége és időigénye jóval meghaladja a rendelkezésemre állt erőforrásokat, de további kutatásokban megvalósítható lehet.

2. Az ügynökelmélet

2.1. Az ügynökelmélet kialakulása, lényege

Az ügynöki kapcsolat az egyik legrégebbi és leggyakoribb törvénybe iktatott módszere a társadalmi együttműködésnek. Akkor mondjuk, hogy ügynökkapcsolat van jelen két vagy több fél között, ha az egyik, nevezzük ügynöknek, a másik, nevezzük megbízónak, javára, megbízásából, vagy képviselőjeként cselekszik a döntési folyamat bizonyos részeiben. Az ügynökprobléma példái általános érvényűek. Alapvetően minden szerződéses megállapodás, például a munkaadó és munkavállaló, vagy az állam és a szabályozottak között, tartalmazza az ügynökprobléma fontos elemeit (Ross 1973:134).

A közgazdászok az 1960-70-es években fedezték fel az egyének, valamint a csoportok közötti kockázatmegosztást, melyet olyan problémaként írt le ezen irodalom, amely akkor keletkezik, ha eltérő az együttműködő felek kockázathoz viszonyuló attitűdje. A kockázatmegosztás problémáját az ügynökelmélet kiegészítette az úgynevezett „ügynökproblémával”, amely akkor fordul elő, ha az együttműködő partnerek céljaik eltérnek egymástól, vagy éppen nem azonos a munkamegosztásuk (Eisenhardt 1989:58).

A Jensen-Meckling szerzőpáros az ügynöki problémát olyan szerződésként definiálta, amely során „egy vagy több személy (megbízó) megbíznak egy másik személyt (ügynök), hogy végezzen helyette, illetve a nevében bizonyos tevékenységeket, amelyek magukban foglalják néhány döntési jogkör átadását is” (Jensen-Meckling 1976:312). Eisenhardt úgy írta le az ügynökelméletet, mint az a mindenütt jelen lévő ügynökkapcsolat, „amely során az egyik fél (a megbízó) delegálja a munkát a másik félnek (ügynök), aki elvégzi az adott munkát” (Eisenhardt 1989:58). Ezt a fogalmat a közgazdaságtanban tehát olyan szituációk esetében használjuk, amikor egy egyén, az ügynök, egy másik személy, a megbízó nevében cselekszik, illetve elvileg a megbízó céljait igyekszik érvényesíteni. Az ügynök-megbízó elmélet a morális jellegű problémák közé sorolható abban az esetben, ha az ügynök, illetve a megbízó között célkonfliktus áll fent, és a megbízó számára nehézséget jelent annak megállapítása, hogy az ügynök tevékenységét valóban a megbízó érdekében folytatja (Milgrom-Roberts 2005:238). „A morális kockázat olyan szerződéskötést követő oportunizmust jelent, ami azért jelentkezik, mert a hatékonyságot befolyásoló egyes intézkedések nem figyelhetők meg szabadon, ezért az őket végző személy dönthet úgy, hogy mások kárára saját érdekeit követi” (Milgrom-Roberts 2005:234).

A hagyományos közgazdasági felfogás a szervezeteket fekete dobozként kezeli az inputok outputokká való átalakítása terén. Ebben csak nagyon ritkán fogalmazódnak meg olyan kérdések, mint: miért léteznek a szervezeteknek olyan formái, mint az egyéni vállalkozások, közös vállalkozások, egyesülések, stb., miért történik a finanszírozás egyes esetekben saját vagyonból, más esetekben pedig külső tőkéből, vagy, hogy az egyes inputok miért vannak a szervezetek tulajdonában, másokat miért vesznek bérbe.

Az ilyen jellegű kérdések megválaszolására a szerződéses kapcsolatok analízisére van szükség, amelyhez az ügynökelmélet biztosít megfelelő keretet (Smith 1987:39). Az ügynökelmélet két problémakört igyekszik feltárni. Az egyik a megbízó és az ügynök közötti célkonfliktus, amikor is a résztvevők céljai nem egyeznek meg, továbbá a megbízó személy vagy nem tudja megfigyelni az ügynök tevékenységét, vagy nagyon nagy költségekkel járna az ügynök tevékenységének megfigyelése. A másik, pedig a kockázatmegosztás problémaköre, amely azért lép fel, mert az ügynök és a megbízó nem azonos kockázati attitűdökkel rendelkezik, éppen ezért a különböző kockázatpreferenciák hatására a megbízó és az ügynök bizonyos szituációkban eltérő akciókat tesz.

Az ügynökelmélet vizsgálati egységének alapja az a szerződés, amely a megbízó és az ügynök kapcsolatát szabályozza. Az elmélet fókusza tehát egy olyan hatékony szerződés megvalósítása, amely feltevésekkel él az emberekről (racionalitás, kockázatkerülés, vagy éppen az önérdék), az információkról (árucikként tekint az információkra, amely megvásárolható, illetve eladható), valamint a szervezetekről (például a célkonfliktus a tagok között) (Eisenhardt 1989). A kérdés az, hogy az ügynökprobléma hatékony megoldását egy magatartás alapú, vagy éppen egy eredmény orientált szerződés jelentheti.

Az erkölcsi kockázat jelentőségét mutatja az a tény az egyes munkáltatói kapcsolatokban, hogy a vállalatok milyen gyakorisággal kötnek alkalmazottaikkal ösztönző- vagy teljesítményszerződéseket. Az ilyen jellegű megállapodások keretében az alkalmazottak béreit a teljesítmény különböző mérőszámaihoz kötik, ezzel ösztönözve alkalmazottaik erőfeszítéseit, kreativitását, vagy akár lojalitását. Konkrét példaként említhető a kibocsátáshoz kötött fizetés, például a gyári munkások esetében a darabszámhoz kötött díjazás, továbbá az értékesítéshez kötött javadalmazási rendszerek például az üzletkötők jutalékai esetében, vagy éppen a termelékenységjavításához kötött fizetés, valamint a fizetés és a vállalati nyereség összekapcsolásának különböző esetei, mint a különböző dolgozói részvénytulajdonosi programok. A kívánt magatartás kiváltásában ezen ösztönzési megállapodások hatásosak lehetnek abban az esetben, ha kialakításuk, illetve érvényesítésük megfelelő módon zajlik. E megoldások

eredményességének megértéséhez szükséges annak tisztázása, hogy az alkalmazottak valójában szellemi és/vagy fizikai erőfeszítéseket tesznek a vállalat érdekében, és ezen inputok eredményei – például, az értékesítés, vagy konkrét árucikkek létrehozása – azok, amiért a vállalatok ténylegesen fizetnek. Nehézséget jelent a dolgozók erőfeszítéseinek mennyiségi, illetve minőségi ellenőrzése, ugyanakkor a legtöbb esetben az erőfeszítések eredményeinek ellenőrzése könnyebben megvalósítható. Éppen ezért a legtöbb vállalat a közvetlenül nem megfigyelhető erőfeszítések alapján történő javadalmazás helyett úgy próbálják az alkalmazottakat nagyobb teljesítményre ösztönözni, hogy azokat az eredményeket díjazzák, amelyek a dolgozóktól elvárt viselkedés esetén valószínűsíthetők (Milgrom-Roberts 2005:250).

Az sem mindegy, hogy az egyes vállalatok egyéni vagy csoportos teljesítménycélokat határoznak meg. Egyéni teljesítménycélok esetében a teljesítmény könnyebben mérhető, meghatározása egyértelmű, ugyanakkor az egyéni teljesítmény gyakran elválaszthatatlan a csoport teljesítményétől. Az ügynökelmélet és a csoporttermelés kapcsolatát a következőkben még részletesen kifejtem.

Az ösztönző bérezés egyik formája az, amikor az alkalmazott bérét közvetlenül az általa előállított outputhoz kapcsolják. Ilyen kibocsátás alapú javadalmazás a darabbér, a jutalék (payment by commission), a nyereségmegosztás és a jutalmazás. Bár ezek a bérrendszerek csökkentik a munkaadó ellenőrzési költségeit, a valóságban, a legtöbb munkaviszonyban a munkavállalókat (legalábbis részben) a munkaidejük alapján fizetik. A kibocsátás alapú bérezés egyik legnagyobb problémája az output-mérés. Az említett ösztönző bérrendszerek jogi úton csak azokban a ritka esetekben kényszeríthetők ki, amikor sikerül a munkavállaló teljesítményére egy olyan mérőszámot találni, amely akár bíróság előtt is verifikálható. Bizonyíthatóság hiányában azonban a béreket az outputhoz kötő szerződések jogilag nem lesznek érvényesíthetők (Macleod és Malcomson 1987, 1989).

A teljesítmény alapú bérezés másik problémája, hogy a munkavállalók szembesülhetnek jövedelmük időbeni ingadozásával, ami, pedig nem elégíti ki a kockázatkerülő munkavállaló igényeit, aki az időbeli ingadozás kockázatát csak akkor lesz hajlandó elfogadni, ha a várható bérének emelkedése ellensúlyozza azt. Az implicit szerződések korai irodalmát Knightnak (1921) az a gondolata ihlette, hogy a magabiztos és merész vállalkozó az alkalmazottainak fel fogja ajánlani, hogy mentesíti őket bizonyos piaci kockázatoktól, illetve átvállalja azokat tőlük, annak érdekében, hogy az allokációs döntéseket ő hozhassa meg. Feltételezhető, hogy az alkalmazási kapcsolatban a munkaadó

kevésbé kockázatkerülő, mint a munkavállaló. Ennek egyik oka, hogy a tőketulajdonosok, a munkaadó megtestesítői a tőzsdén különböző vállalatok között oszthatják szét a befektetéseiket, és ez a diverzifikálás gyakorlatilag egyfajta biztosítást jelent számukra az egyes cégek kockázatával szemben. Az alkalmazottaknak általában nehezebb diverzifikálni az elsősorban humántőke formáját öltő eszközeiket, hiszen általában egy időpontban csak egy munkahelyen dolgozhatnak. A kockázatkerülő munkavállalók nem szeretik, ha a jövedelmük ingadozik. Minden megbízási kapcsolat alapproblémája az ösztönzés és a kockázatmegosztás közötti elkerülhetetlen átváltás. A munkaadó feladata, hogy olyan munkaszerződést alakítson ki, amely anélkül ösztönzi a munkavállalókat magasabb teljesítményre, hogy túl nagyra növelné az általuk viselt kockázatot (Douma és Schreuder 1998). Az ösztönzők és az ügynökprobléma kapcsolatát, az ösztönzők különböző formáit a következőkben még részletesen tárgyalom.

2.2. Az ügynökelmélet megközelítési

Jensen (1983) az ügynökelmélet két megközelítését írja le, az egyik a pozitivista megközelítés, a másik pedig, az ügynök-megbízó elmélet. Mindkét megközelítés az önérdékkövető egyének közötti szerződéses kapcsolatot vizsgálja, valamint mindkettő felteszi azt, hogy az ügynöki költségek minimalizáltak a szerződési folyamat során, azaz mindkettő Pareto-hatékony szerződéseket feltételez. Ugyanakkor, a két megközelítés számos ponton eltér. Az ügynök-megbízó elmélet alapvetően matematikai megközelítésű, nem empirikus orientációjú, és a preferenciák, illetve aszimmetrikus információk hatásait vizsgálja. A pozitivista megközelítés matematikailag nem megalapozott, ugyanakkor empirikus fókuszú, és a szerződési mechanizmusok, valamint a specifikus humán és fizikai tőke hatásait vizsgálja (Smith 1987:39). Az ügynökelmélet megközelítéseit Eisenhardt (1989) alapján ismertetem.

A pozitivista elmélet kutatói jellegzetesen olyan szituációkra fókuszálnak, amelyekben az ügynök, illetve a megbízó között célkonfliktus van jelen, valamint leírják azokat az irányító mechanizmusokat, amelyek az ügynök önérdékkövető magatartását limitálják. A pozitivista megközelítés kevésbé megalapozott matematikailag, mint az ügynök-megbízó elmélet, továbbá a pozitivista megközelítéssel kapcsolatban elmondható még, hogy kizárólagosan a tulajdonosok és menedzserek viszonyát vizsgálja nagy, nyílt körű részvénytársaságok esetében.

A pozitivisták elméletek között három alapvető fontosságú írás van. Jensen és Meckling (1976) fedezte azt fel, hogy a menedzserek és vezetők céljait hogyan hangolják össze a vállalatok tulajdonosi struktúrái, beleértve a részvényesi jogokat is. Fama (1980) vitatta azt, hogy a hatékony tőke-, illetve munkapiacok információs mechanizmusok lennének a top menedzserek oportunizmusának kontrollálására. Az igazgatótanács szerepét információs rendszerként Fama és Jensen (1983) írta le, amelyet a részvényesek alkalmazhatnak a felsővezetők önértékkövető magatartásának monitoringjára.

A pozitivisták vonulat azokat az irányító mechanizmusokat igyekszik leginkább kifejteni, amelyek az ügynökprobléma leírására szolgálnak, ezen irányító mechanizmusok két problémakört vetnek fel. Az egyik az, hogy az ügynökök oportunizmusának visszafogásában az eredmény alapú szerződések valóban hatékonyak-e. A kérdés tehát az, hogy az ügynökök és a megbízók preferenciáit az ilyen jellegű szerződések valóban összehangolják azáltal, hogy mindkettő kifizetése ugyanazon akción alapul, így csökkentve a megbízó és ügynök közötti önértékkonfliktust.

A másik kérdéskör, pedig arra vonatkozik, hogy az információs rendszer csökkenti-e az ügynökök oportunizmusát. A megbízót az információs rendszer tájékoztatja az ügynök tevékenységéről, ezáltal csökkentve az ügynök önértékkövető magatartását, hiszen az ügynök realizálja, hogy nem tudja becsapni megbízóját. Abban az esetben, ha a megbízó rendelkezik olyan információs rendszerrel, mellyel az ügynök tevékenységét, magatartását ellenőrizheti, az ügynök nagyobb valószínűséggel cselekszik megbízója érdekében.

A megbízó-ügynök elmélet kutatói egy olyan általános érvényű teóriát igyekeztek kialakítani, amely minden ügynöki kapcsolatra alkalmazható, többek között a munkaadó-munkavállaló, menedzser-tulajdonos, az ügyvéd-ügyfél, vagy éppen a vásárló-eladó kapcsolatokra. Más formális elmélethez hasonlóan, a megbízó-ügynök elmélet is tartalmaz feltevéseket, logikai dedukcióval, illetve matematikai bizonyítékokkal alátámasztva.

A megbízó-ügynök elmélet absztrakt és matematikai, ezáltal sokkal kevésbé hozzáférhető a szervezetkutatók számára, illetve sokkal szélesebb spektrumú, mint a pozitivisták megközelítés. Ugyanakkor a két felfogás kiegészítő jellegű, míg a pozitivisták elmélet azonosítja a különböző szerződési alternatívákat, addig a megbízó-ügynök megközelítés az eredmény bizonytalanság, a kockázatkerülés, az információ, illetve más változók adott szintjein a leghatékonyabb szerződési formát jelzi.

Az ügynök-megbízó irodalom célja a megbízó és az ügynök közötti optimális szerződés kereteinek meghatározása, tekintettel a magatartás, illetve az eredmény közötti ellentétre. A magatartás, valamint az eredmény alapú szerződések közötti választás a

fennálló körülmények függvénye. Az első eset a teljes információ esete, amikor is a megbízó meg tudja figyelni az ügynök tevékenységét, magatartását. Ezen körülmény adottsága mellett a megbízó úgy mond „megvásárolja” az ügynök magatartását, tehát a magatartás alapú szerződések hatékonysága nagyobb az ilyen szituációkban. A második eset az, amikor az ügynök tevékenységét nem tudja megfigyelni a megbízó. Az ügynök opportunizmusa miatt lehetséges, hogy nem úgy cselekszik, viselkedik, ahogy arról korábban megegyezett a megbízóval. Az ügynökprobléma azért keletkezik, mert az ügynök és a megbízó között célkonfliktus van, vagy, mert a megbízó nem tudja megfigyelni azt, hogy az ügynök magatartása megfelelő volt-e. Ennek kapcsán az ügynök elmélet formális irodalmában két aspektusra hivatkozik (Eisenhardt 1989:60-61):

- 1) A morális kockázat az ügynök oldaláról a törekvés hiányára utal, az ügynök nem teljesíti az általa vállalt erőfeszítéseket teljes erőbedobással, azaz az ügynök potyázik.
- 2) A kontraszelekció az ügynök képességeinek elferdítésére utal, az ügynök állítása szerint olyan képességekkel rendelkezik, amelyeknek valójában nincs birtokában. Kontraszelekció akkor fordulhat elő, ha a megbízó az alkalmazás, a felvétel időpontjában, vagy az ügynök tevékenységének végzése alatt nem tudja ellenőrizni, hogy az ügynök valóban bír-e az általa elmondott képességekkel.

A nem megfigyelhető magatartás esetén a megbízó két dolgot tehet. Egyrészt megfigyelheti az ügynök tevékenységét információs rendszerekbe történő befektetésekkel, vagy költségvetési rendszerek, jelentő folyamatok, az igazgató tanács, vagy éppen további menedzseri szintek bevonásával. Az ilyen jellegű befektetések a megbízó számára felfedhetik az ügynök tevékenységét, így a szituáció visszaáll a teljes információs ellátottság állapotába.

Egy másik opció lehet az ügynöki tevékenység eredményére irányuló szerződéskötés. Az eredmény alapú szerződések azáltal motiválják a magatartást, hogy az ügynök és a megbízó preferenciáit összehangolják, azon az áron, hogy a megbízó átadja a kockázatot az ügynöknek. A kockázat kérdése, ezáltal azért válik fontossá, mert az eredmény csak részben az ügynök magatartásának következménye, a gazdasági légkör, az irányítási elvek, a technológiai változások, vagy éppen a versenytársak akciói olyan változásokat okozhatnak az eredményekben, amely bizonytalansághoz vezet. Ha a bizonytalanság mértéke alacsony, a kockázat átadásának költsége az ügynök számára alacsony, ebben az esetben az eredmény alapú szerződések hatékonyak. Azonban ha a

bizonytalanság mértéke növekszik, a kockázat átadásának költségei növekednek az eredmény alapú szerződések motiváló előnyei mellett is.

Az ügynök-megbízó elmélet kiegészíthető néhány dologgal. Az egyik például az ügynökök kockázatkerülési attitűdjére vonatkozik. Az ügynökök kockázatkerülési attitűdje egyénenként változik. Ha egy ügynök kevésbé kockázatkerülő, akkor az eredmény alapú szerződést alkalmazó ügynök felé érdemes a kockázatot delegálni. Ellenkező esetben azonban a kockázat átadása az ügynöknek meglehetősen költséges lehet. Hasonlóan, ha a megbízó kockázatkerülő, a kockázat delegálása az ügynök felé előnyös.

További kiegészítést szolgálhat a megbízó és az ügynök közötti célkonfliktus enyhítése. Ez leginkább a nagymértékben szocializált szervezetekben, illetve olyan esetekben fordulhat elő, amikor az önérdek teret enged az önzetlen viselkedésnek. Ha nem áll fenn célkonfliktus, az ügynök a megbízó preferenciáinak megfelelően viselkedik, tekintet nélkül arra, hogy tevékenységét megfigyelik, vagy sem. Abban az esetben, ha a felek közötti célkonfliktus csökken, az eredmény alapú szerződések motiváló ereje kisebb lesz, illetve a kockázat megosztás kérdésének jelentősége is csökken.

A kiegészítések következő egységét szolgálhatja az ügynök által végzett feladat, tevékenység milyensége. Vegyük egy feladat programozhatóságának példáját, amely nagy valószínűséggel befolyásolja a magatartás mérésének egyszerűségét. A feladatok programozhatóságát úgy definiálhatjuk, mint annak a mértékét, hogy az ügynök helyes, megfelelő magatartása előre meghatározható, vagy sem. Például, egy kiskereskedelmi értékesítő munkája sokkal inkább programozható, mint egy high-tech kutatóé. A programozhatóbb tevékenységet folytató ügynökök tevékenysége könnyebben megfigyelhető, illetve értékelhető. Ezáltal mind inkább programozhatóbb egy feladat, annál inkább hatékonyabbak a magatartás alapú szerződések, hiszen könnyebben definiálhatók az ügynök magatartásáról szóló információk.

Egy másik jellemző az eredmény mérhetősége. Az ügynök-megbízó elmélet alapvetően az eredmények mérhetőségének egyszerűségét feltételezi, ugyanakkor néhány tevékenység elvégzése sok időbe telik, valamint csoport munkát vesz igénybe. Ilyen körülmények esetén az eredmény mérhetősége nehézséget jelent, az eredmény alapú szerződések kevésbé hatékonyak. Ezzel ellentétben, egyszerűen mérhető eredmények esetében az eredmény alapú szerződések kívánatosak.

Végül, fontos azt is megemlíteni, hogy az ügynök és a megbízó közötti hosszú távú kapcsolat esetén a megbízó könnyebben értékelheti az ügynök tevékenységét azáltal, hogy sokkal inkább megismeri, míg rövid távú kapcsolat esetén az ügynök és a megbízó közötti

információs aszimmetria nagyobb, így a hatékonyabb megoldás az eredmény alapú szerződések alkalmazása.

2.3. Ügynöki költségek

Korábban már említettem, hogy az ügynökkapcsolat definiálása olyan explicit, illetve implicit szerződés formájában történik, amelyben egy vagy több személy (a megbízó) megbíz egy másik személyt (az ügynök), hogy a megbízó nevében cselekedjen. A szerződés magában foglalja néhány döntési jogkör átadását is az ügynök számára, amely ügynöki költségek kialakulásához vezet. Jelen fejezetben az ügynökprobléma által generált költségeket Jensen és Meckling (1976) alapján tárgyalom.

Az ügynöki költségek közé tartoznak a strukturálás, az adminisztráció, illetve a szerződések betartatásának teljes költségei. Az ügynöki költségek, ezáltal magukban foglalnak minden szerződéskötési költséget, amelyekre újabban tranzakciós költségekként, morális kockázati költségekként, valamint információs költségekként utalnak (Smith 1987:39). Jensen és Meckling (1976) három komponensre bontotta az ügynöki költségeket:

1. a megbízó általi monitoring költségek
2. az ügynök által elköteleződési költségek
3. a reziduális veszteség.

A monitoring költségeket a megbízók fizetik az ügynöki tevékenységek szabályozására. Az elköteleződési költségek azt biztosítják, hogy az ügynökök nem végeznek olyan tevékenységet, amellyel károsan befolyásolnák a megbízó helyzetét, vagy ilyen jellegű akciók esetén kompenzálják a megbízót. A monitoring költségek, illetve az elköteleződési költségek a strukturálási, adminisztrációs és szerződés betartatási költségek. A reziduális veszteség azon veszteség értéke, ami abból származik, hogy ha az akciókat nem az ügynök, hanem a megbízó végezné, akkor a vagyon nagyobb lenne. A két érték különbsége a reziduális veszteség. Mivel az ilyen jellegű szerződésekbe való befektetés csak addig a pontig profitábilis, ameddig a nem-teljesítésből származó veszteség csökkenése megegyezik a szerződés betartatásának inkrementális költségeivel, a reziduális veszteség opportunistá veszteségnek tekinthető, ha a szerződések betartatása optimális, ugyanakkor nem teljes (Smith 1987:39).

Jensen és Meckling (1976) kiemelik, hogy az ügynökprobléma az érdekkonfliktusból ered, amely közös eleme minden együttműködési törekvésnek, attól függetlenül, hogy az ügynök-megbízó analógia által alkalmazott hierarchikus módszer

alapján történik, vagy sem. Ugyanakkor, az ügynök és a megbízó közti különbség eliminációjával a monitoring és az elköteleződési költségek közti különbség szintén megszűnik, így a teljes ügynöki költség a készpénzes kiadások, valamint az opportunistá vagy reziduális költségek összege (Smith 1987:39).

Fontos észrevenni, hogy a szerződő felek viselik az együttműködésük által keletkező ügynöki költségeket, ezáltal szükség van olyan ösztönzőkre a szerződések strukturálása során, melyekkel az ügynöki költségek csökkenthetők. A szerződési folyamat során, az egyének számára ösztönzők állnak rendelkezésükre a monitoring és az elköteleződési tevékenységek szerződésbeli megállapodására addig, amíg a marginális költségek kisebbek, mint a reziduális veszteség csökkentéséből származó marginális nyereség. A szerződő felek nyerhetnek az elvégzendő feladatok pontos előrejelzésével, valamint a szerződések oly módon való strukturálásával, hogy az elvart akciókat betartsák. Ez a mechanizmus olyan ösztönzőket tesz lehetővé a szerződések és szervezetek strukturálására, amellyel az ügynöki költség csökkenthető (Smith 1987:39).

2.4. Az ügynökelmélet kapcsolata a csoporttermeléssel, az ösztönzési rendszerekkel

Dolgozatom 2.1. fejezetében már érintőlegesen volt szó az ügynökprobléma, illetve a csoporttermelés és az ösztönzési rendszerek közötti kapcsolatról. A tevékenységek nagy része csoporttermelés, amely során a csoportteljesítmény közjószág mivolta az alkalmazottak opportunistá magatartását eredményezi. Jelen fejezetben bemutatom, miként oldja ezt fel egyrészt a monitoring tevékenység, másrészt az ösztönzési rendszerek megvalósítása.

Az egyének azért csatlakoznak a szervezetekhez, mert egyéni céljaikat igyekeznek megvalósítani a szervezeti célok keretein belül. Ezáltal a szervezetre tekinthetünk egy olyan csoportként, amelynek tagjai önértékeik alapján cselekszenek, ugyanakkor realizálják azt, hogy céljaik megvalósításának eredményessége függ csoportjuk fennmaradásától a más csoportokkal folytatott versenyben (Fama 1980:289). A csoporttermelésről a következő három kritérium megléte esetén beszélünk (Alchian-Demsetz 1972:779): a termelés során többféle erőforrást használnak fel, a felhasznált erőforrások nem egyetlen személy tulajdonában vannak, illetve a termelés outputja nem egyszerű összege az egyes együttműködő erőforrások outputjának, azaz szinergiahatás van jelen.

Csoporttermelés során az egyes résztvevők határtermékét nem lehet, vagy nagyon nehéz megállapítani, hiszen az output nem egyszerű összege az egyes inputokkal külön-külön termelt outputnak. Mivel a teljesítmény bérezése az egész csoport teljesítménye alapján történik, fellép az úgynevezett „potyázás” vagy „lógás” problémája. Ebben az esetben a csoportteljesítmény közjósága, a csoporttagok a csoport teljesítménye alapján részesülnek díjazásban, ami arra készteti a racionális egyéneket, hogy potyázzanak. A lógás problémája minden szervezeti egyén esetében fennáll, ami a csoport teljesítményének csökkenését eredményezi. A potyázás a korábban már említett erkölcsi kockázat problémakörébe sorolható, hiszen a csoport tagja munkaszerződésében bizonyos teljesítményt ígér, amelyet ha nem teljesít, opportunistá módon viselkedik. A szervezet a morális kockázat ilyen jellegű megnyilvánulásaira tud megoldást nyújtani megfelelő ösztönzési rendszerek, valamint a monitoring tevékenység által (Jensen és Meckling 1976).

Ha a felek egyéni hasznosságuk maximalizálására törekcszenek, az ügynök nem a megbízó legfőbb érdeke szerint fog cselekedni, éppen ezért szükséges, hogy a megbízó csökkentse a saját érdekeitől való eltávolodás mértékét az ügynök megfelelő ösztönzésével, valamint korlátozza a nem kívánatos ügynöki tevékenységeket ellenőrzési költségek árán (Jensen-Meckling 1976). A hatékony ösztönzési rendszer kialakítása a HR feladatkörébe tartozik, az ösztönzési rendszer komponensei a következők lehetnek (Jensen-Murphy 1990:72-82):

- pénzbeli javadalmazásból származó ösztönzők
- részvényopciókból származó ösztönzők
- a belső részvénytulajdonlásból fakadó ösztönzők
- az elbocsátási fenyegetésből származó ösztönzők.

Az ösztönzők alapvető szerepet játszanak a gazdaságban. Már a legalapvetőbb koncepció, a kereslet is tekintetbe veszi azt, hogy hogyan bírják rá a fogyasztót arra, hogy bizonyos jószágból többet vegyen. Azaz, hogyan ösztönözhető nagyobb mennyiség vásárlására. Hasonlóképpen, a kínálati kapcsolatok olyan leírásoknak tekinthetők, amelyek megadják, hogy az ügynökök hogyan reagálnak egyre több outputtal, vagy munkával további kompenzáció fejében.

Az ösztönző szerződések azért jönnek létre, mert az egyének a szabadidőt jobban preferálják. Azért, hogy rábírják őket arra, hogy lemondjanak szabadidejük egy részéről, vagy azért, hogy hatékonyabban dolgozzanak, bizonyos fajta ösztönzőt kell számukra ajánlani, biztosítani. Az ösztönző szerződések különböző formái a probléma néhány

aspektusát jobban kezelik, mint mások, az egyik szerződés erőssége pontosan a másik gyengesége (Lazear 1987:744).

Az ösztönzési szerződések irodalmának középpontjában a megbízó-ügynök probléma áll. A megbízó, mondjuk egy munkaadó, rá akarja bírni az ügynököt, a munkást, hogy a munkaadó szempontjából hasznos magatartást tanúsítson. A probléma az, hogy a megbízó tudása nem tökéletes. Egyrészt nem tudja megfigyelni az ügynök tevékenységét (például egy taxi sofőr esetében, aki munkaideje alatt alszik), vagy éppen nem tudja az egyes akciókat interpretálni (például egy autószerelő esetében, aki jó néhány alkatrészt kicserél egy egyszerű műszaki hiba esetén). Az alábbiakban részletesen is bemutatom az egyes ösztönzési szerződéseket Lazear (1987) alapján.

Az ösztönzési szerződések egyik legkorábbi példája, amely az outputon alapul a részes bérlet, amely során a tulajdonos arra szerződik, hogy a föld által nyújtott outputot megosztja valamilyen mértékben azzal az egyénnel, aki a földet műveli, illetve a farmon él. A részes bérlet ösztönzési sémájának mezőgazdasági vonatkozását több közgazdász vizsgálta². A részes bérlet paradigmája alkalmazható az ipari termelésben is. A profitmegosztó megállapodások sok aspektusban hasonlítanak a részes bérlethez. Ez különösen akkor igaz, ha egyetlen munkás van. A társulások is hasonlóak, hasonló ösztönzési problémák keletkeznek. Egy olyan munkásnak, aki kiléphet és egy másik céghez mehet büntetés nélkül, nincs meg ugyanazon vágya a vállalat eszközeinek fenntartására, mint a tulajdonosnak. A megoldás itt is a tőke eladása a munkás számára, ugyanakkor ez egyszerűen újradefiniálja a tulajdonost. Ezután már nem áll fenn az ügynök-megbízó probléma, mert nincs ügynök.

A darab szerinti kompenzáció nem sokban különbözik a részes bérlettől, az előbbi egy speciális formája az utóbbinak. A tulajdonos megengedi a munkásnak (farmernak), hogy használja a tőkéjét (vagy földjét) és a munkásnak az output néhány funkciója alapján fizet. A legfőbb előnye a darab alapú kompenzáció ösztönzőként való használatának az, hogy tolerálja a munkások képességeinek különbözőségét. A jobb képességűek - azaz a kisebb erőfeszítési költségűek - az erőfeszítések magasabb szintjét választják, és nagyobb fizetést is kapnak. A lineáris darab alapú ösztönzési mechanizmus nem megfelelő, ha a munkások kockázatkerülők. Általánosan, egy nem lineáris séma sokkal inkább megfelelő,

² Stiglitz (1974) a mezőgazdaság vonatkozásában vizsgálta a kompetitív piacok kockázatvállalását, illetve azt, hogy az erőforrások tényleges elosztását miként befolyásolják a kockázatok.

Cheung (1969) a részes bérlet ázsiai vonatkozásait, tendenciát elemezte, míg Johnson (1950) azt vizsgálta, hogyan vált a részes bérlés a mezőgazdaságban meghatározóvá a termőföld bérlés kapcsán.

de nem érhetünk el vele elsőrendű megoldásokat. Mindaddig, amíg információs aszimmetria van jelen, azaz az egyének nem megfigyelhetők és az alapján nem szerződthetők, Pareto optimális kockázatmegosztás eleve kizárható.

A relatív kompenzáció elemzése nagyon fontossá vált, két megközelítést találhatunk ebben az irodalomban; az első Lazear és Rosen (1981) nevéhez fűződik, amely a munkaerőpiacot versenyként írja le, ahol az egyik munkás versenyez a másik ellen. Az, amelyik az output magasabb szintjét éri el, elnyeri az első helyezést (a magasabb fizetéssel járó állást), míg a másik a vesztes pozícióba kerül (egy alacsonyfizetésű állás). A nyerő és vesztes pozíció közötti távolság értékének növelésével, ösztönzők nyújthatók a kemény munka érdekében. Az optimális terjedelem arra bírja rá a munkásokat, hogy közeledjenek ahhoz a ponthoz, ahol az erőfeszítés marginális költsége megegyezik a marginális jövedelemmel. A verseny alapú fizetési módszer legfontosabb előnye kettős: először is, a versenyek csak relatív összehasonlításokat kívánnak meg, olcsóbb azt megfigyelni, hogy az egyik munkás többet termel, mint a másik, mint annak megmondása, hogy pontosan mennyit is termelnek az egyes munkások.

Másodszor, a rangsorolós kompenzáció segítségével megtalálhatjuk a közös hangot. Például, az értékesítések alacsonyak a gazdaság pangása miatt, amihez semmi köze a munkások erőfeszítéseinek. A kockázatkerülés a munkások büntetése és javadalmazása ellen működik olyan tényezők esetében, amelyeket nem tudnak befolyásolni. Ugyanakkor a gazdasági pangás a munkásokat egyformán érinti, így a relatív összehasonlítást nem befolyásolja. A jobb munkás így is többet termel, annak ellenére, hogy mindkettő kis mennyiséget állít elő.

A verseny alapú ösztönzők arra bírják rá a munkásokat, hogy hatékony magatartást tanúsítsanak abban az esetben, ha kockázat semlegesek. Egyszerűen használhatók, ugyanakkor van egy súlyos hátrányuk, a munkások nem csak saját teljesítményük növelésével növelhetik a nyereséjét, hanem azáltal is, hogy mások rosszul teljesítenek. Ez fizetési nyomást eredményez, amely akadályozza az ugyanazon pozícióért versengő munkások agresszív magatartását.

A másik megközelítés Holmström (1982) nevéhez fűződik, aki azt javasolja, hogy, ha az output szintje megfigyelhető, akkor a fizetéseknek legalább részben a csoport átlagon kellene alapulnia. Ahogy Holmström megvilágítja, a verseny nem elégséges statisztika, így a csoport átlag használata segítségével a vállalat könnyebben megcélozhatja a kockázat kerülést. Egy „jó” átlag kizárja a zavaró tényezőket, amelyek jelen vannak az iparágban, és

lehetővé teszi a vállalat számára, hogy gondoskodjon a kockázat kerülő munkások ízlésének megfelelően (Lazear 1987:746).

Közösen elfogadott tény az, hogy a fizetés, vagy az órabér nem biztosít a munkások számára elég ösztönzést. Az, hogy ez igaz vagy sem, függ az idő mérése és az erőfeszítés mérése közötti kapcsolattól. A feltételezés, hogy az erőfeszítés alapú fizetés nem nyújt elég ösztönzést, a munkaórák és az erőfeszítés közötti különbségen alapszik. Ha a munkaórák az erőfeszítés tökéletes helyettesítői lennének, az órabér alapú fizetés optimális ösztönző szerződést jelentene. Azonban mivel a munkások változtathatják munkateljesítményüket óránként, a kapcsolat megszakad. A munkabér alapú ösztönzés a megfelelő munkaórák megválasztása esetében ugyanakkor nem foglalkozik azzal, mi történik ezekben az órákban.

A darab szerinti ösztönzés a megfelelő szortírozásra bírja rá a munkásokat. A fizetés (vagy órabér), amelyet nem tökéletesen mért erőfeszítés alapján fizetnek, arra biztatja az alacsonyabb minőségű munkásokat, hogy a vállalatnál helyezkedjenek el. Lazear (1986) demonstrálja, hogy léteik egy olyan elválasztó egyensúlyi pont, ahol a magasabb minőségű munkások a darab szerinti ösztönzést nyújtó vállalatokat választják, míg az alacsonyabb minőségűek a fizetést. A vállalatok közötti minőségbeli különbségek egyeseket arra a következtetésre vezethetnek, hogy az output alapú ösztönző szerződések növelik a teljes outputot. Tény az, hogy ennek az ellenkezője is igaz lehet. Abban az értelemben, hogy a szűrés társadalmilag nem produktív (Spence 1973), arra készteti a vállalatokat, hogy a fizetések helyett adoptálják a darab szerinti ösztönzési szerződéseket, amelyek erőforrásokat pazarolnak el potenciálisan hasztalan jelzésekre.

Az ösztönzők vonatkozásában elmondható, hogy gyakran a mennyiség sokkal könnyebben megfigyelhető, mint a minőség. Az output mennyiségén alapuló ösztönzési szerződések problémája az, hogy a munkásokat csak a termelési sebességre ösztönözzék, és a minőséget figyelmen kívül hagyják. Ha a minőség megfigyelhető, akkor a munkás megfelelően kompenzálható mind a minőségért, mind a mennyiségért. A megfelelő kompenzációs funkció alapvetően a fogyasztó szükséglete a termék iránt a minőségbeli és mennyiségbeli különbségekkel. Azonban ha a minőség nem megfigyelhető, az input alapú fizetés megoldja a minőség/mennyiség kérdését. Ha a munkás mondjuk, órabér alapján dolgozik, és adott mennyiségű jószág előállítására a feladata, nincs ösztönző hatás arra, hogy eltérjen az instrukciótól. A kompenzáció az input alapján történik, ezért nem kell rohannia a munkával. Persze, ez a módszer egy alacsony költségű monitoring rendszert igényel (Lazear 1987:746).

A nem pénzbeli juttatások is nyújthatnak megfelelő ösztönző erőt. Például a presztízs, a hatalom, vagy éppen az elismerés jelentős mértékben befolyásolják a pénzügyi jövedelmek azon szintjét, amely segítségével a megfelelő képzettségi szinttel rendelkező embereket lehet a vállalathoz vonzani (Jensen-Murphy 1990:99). A vállalaton kívüli ösztönző erő lehet a menedzserek munkaerőpiaca, vagy a termékpiaci verseny. Az előbbi arra a jelenségre utal, hogy különösen a szervezet belső munkaerőpiacán, a beosztottak a kevésbé megfelelő vezetők helyére lépjenek. Míg az utóbbi azáltal korlátozza a menedzsereket, hogy a profit termeléséhez szükséges hatékonyság hiányában a vállalat fennmaradásának esélye csökken.

A potyázás csökkentésének másik módja, ha valaki specializálódik, mint monitor, hogy megfigyelje, ellenőrizze az inputtulajdonosok teljesítményét. Annak ellenére, hogy a tevékenység költséges, a csoport teljesítményét figyelembe véve hasznos, hiszen a termelékenység javulását eredményezi. Probléma akkor jelentkezik, ha a monitor is lóg, erre jelent megoldást a reziduális jövedelem. A vezetőnek, aki ellenőrzi a csoport tevékenységét, legyen érdekeltsége abban, hogy a csoport teljesítménye hatékony legyen. Reziduális vagy maradványjövedelemnek nevezzük a tevékenységből származó jövedelem és az inputtulajdonosoknak fizetett költségek különbségét. A monitor az a specialista, aki rendelkezik a maradványjövedelemmel, jövedelmét, pedig abból szerzi, hogy csökkenti a potyázás okozta veszteségeket, valamint irányítja, meghatározza az egyes inputok felhasználását. Ahhoz azonban, hogy a reziduális követelés birtokosa csökkentse a potyázásból eredő költségeket, hatalommal kell rendelkeznie a szerződési feltételek felülvizsgálatához, valamint az inputtulajdonosok szerződéseinek megváltoztatásához, illetve megszüntetéséhez (Alchian-Demsetz 1972:781-782). A monitor jogai tehát a következők (Alchian-Demsetz 1972:783):

- a reziduális jövedelem tulajdonosa
- megfigyeli az egyes inputtulajdonosok csoportbeli magatartását
- szerződik az inputtulajdonosokkal, ő a központi szerződő fél
- megváltoztathatja a csoport összetételét
- elidegenítheti ezen jogait.

Mindezen tényezők alapján a monitort a vállalat tulajdonosának tekintjük.

2.5. Az ügynökelmélet empirikus eredményei

Az ügynökelméletet számtalan empirikus tesztnek vetették alá. Az alábbiakban a korábban bemutatott pozitivista, illetve ügynök-megbízó megközelítés legfontosabb empirikus eredményeit mutatom be.

A közös megközelítés az a pozitivista vonulatban, hogy azonosítja azokat a magatartásformákat, amelyekben a menedzserek, illetve a részvényesek érdekei eltérnek, valamint demonstrálják az információs rendszerek és a teljesítmény alapú ösztönzők képességét az ügynökprobléma megoldására. Tehát, ezek a mechanizmusok összehangolják a tulajdonosok preferenciáit és a menedzserek magatartását. A pozitivista megközelítés tanulmányainak nagy része figyelembe veszi azt, hogy a nagyvállalatok esetében a tulajdonosok és a menedzserek gyakran elkülönülnek, és az elemzéshez olyan másodlagos adatforrásokat használnak, amelyek a nagyvállalatok esetén rendelkezésre állnak (Eisenhardt 1989:68).

E megközelítés egyik korábbi tanulmánya Amihud és Lev (1981) nevéhez fűződik, akik a vállalatok halmozott felvásárlásokban való részvételének okát vizsgálták. Általánosságban elmondható, hogy az ilyen jellegű felvásárlások nem a részvényesek érdekeit szolgálják, hiszen a részvényesek direkt módon diverzifikálhatnak részvény portfóliójukon keresztül. Ezzel ellentétben, a halmozott felvásárlások attraktívak lehetnek olyan menedzserek számára, akiknek saját kockázataik diverzifikálására kevesebb lehetőség adódik. A halmozott felvásárlás tehát olyan definícióként fogható fel, amely esetében eltérnek a tulajdonos, illetve a menedzser érdekei. A felvásárlásokat, valamint a diverzifikációs magatartást a szerzők attól függően kapcsolták össze, hogy a vállalat irányítása a tulajdonosok által történt (rendelkezett legalább egy fő részvényessel), vagy menedzser-irányítású volt (nem rendelkezett fő részvényessel) (Eisenhardt 1989:68). Az ügynökelmélettel konzisztensen elmondható, hogy a menedzserek által irányított vállalatok nagyobb arányban vesznek részt halmozott felvásárlásokban, illetve sokkal inkább diverzifikáltak (Jensen – Meckling 1976).

A menedzserek felvásárlási ajánlatok elleni ellenállását tanulmányozta Walking és Long (1984). Vizsgálatuk 105 amerikai nagyvállalatra terjedt ki, amelyek 1972 és 1977 között felvásárlási kísérletek célpontjai voltak. A felvásárlási ajánlatoknak való ellenállás általánosságban nem a részvényesek érdekeinek kedvez, ugyanakkor szolgálhatja a menedzserek érdekeit, hiszen a felvásárlások során a menedzsment elveszítheti állását. Az ügynökelmélettel konzisztens módon, a szerzők azt találták, hogy a vállalatokkal szembeni

felvásárlásokkal szemben a szervezeten belül a magasabb méltányossági pozíciókkal rendelkezők kevésbé tanúsítanak rezisztens magatartást (Eisenhardt 1989:68).

A menedzseri oportunizmus egy másik információs mechanizmusát, az igazgatótanácsot vizsgálta Kosnik (1987). Munkája során 110 amerikai vállalatot tanulmányozott, amelyek úgynevezett „greenmail”, azaz kényszerített kivásárlások célpontjai voltak. A kényszerített kivásárlás az a gyakorlat, amely szerint egy ellenséges kivásárlással fenyegetett társaságban, a felvásárlás megakadályozása érdekében, valaki részesedést szerez, arra kényszerítve a céltársaságot, hogy saját részvényeit magasabb áron vásárolja vissza.³ Az ügynök elmélet várákozásainak megfelelően, azt találta, hogy azon vállalatok igazgató tanácsaiban, amelyek ellenálltak, a külső vezetők aránya, illetve a külső igazgatók aránya nagyobb volt (Eisenhardt 1989:68).

Singh és Horianto (1989) 84 vállalat esetében tanulmányozta az aranyejtőernyők hatását, vizsgálatuk mind az ügynöki, mind a menedzseri perspektívából magában foglalt változókat. Az aranyejtőernyők felsővezetői végkielégítési csomagok, a felsővezetők munkaszerződéseiben kompenzációt biztosítanak felvásárlás esetére. E gyakorlat tisztességességének, illetve kívánatosságának megítélése még felsővezetői körökben is vita tárgyát képezi. Egyértelműen kívánatosak abban az esetben, ha a tulajdonosok érdekeit védik, ugyanakkor ez visszaélésre adhat lehetőséget: nem biztos, hogy jó megoldás az, ha a tulajdonos azért fizet kompenzációt menedzserének, hogy az alacsony áron adja el a vállalatot az első adandó lehetőség alkalmával. Szükségtelen érdekkonfliktus alakul ki a legtöbb aranyejtőernyős szerződés esetében a részvényesek és a vezető között azáltal, hogy a mindenkori tulajdonos, az átvevő a vállalatnál akarja tartani az értékes tudással rendelkező menedzsert, az azonban csak akkor juthat aranyejtőernyős prémiumához, ha elmegy a vállalattól. Ezáltal a szerződés egy olyan cselekedetért jutalmazza a menedzsert, amely az üzlet kárára válhat, hiszen ha az ajánlattevő tudomására jut az, hogy az akvizíció után nagy valószínűséggel a top menedzserek jelentős része lecserélődik, alacsonyabb ajánlatot fog tenni (Jensen 1984). Ennek megfelelően Singh és Horianto (1989) azt találták, hogy felvásárlási szituációkban az aranyejtőernyők a menedzserek érdekeit szolgálják, az aranyejtőernyők pozitív kapcsolatban állnak a felvásárlások megvalósításának valószínűségével.

Összefoglalásul elmondható, hogy sok vizsgálat alátámasztja azt a nézetet, miszerint az ügynökprobléma jelen van a részvényesek és a top menedzserek között olyan

³ Felelős Vállalatirányítási és üzleti etika szótár, 2012 <http://www.ugyvezeto.hu/cikk/88733/felelos-vallalatiranyitasi-es-uzleti-etikai-szotar?area=167> Letöltés ideje: 2013. április 7.

szituációkban, amelyekben érdekellentét van a két csoport között, például akvizíciók, felvásárlások során.

A megbízó és az ügynök között jelen lévő szerződésre sokkal közvetlenebb módon koncentrálnak a megbízó-ügynök elmélet. Addig, amíg a pozitivista megközelítés az alapok lefektetésében játszik fontos szerepet (az ügynökprobléma létezik, megoldására különböző szerződési alternatívák léteznek), a megbízó-ügynök elmélet a leghatékonyabb szerződési formát ajánlja adott szituációra vonatkoztatva. E megközelítés tanulmányainak közös jegye a megbízó-ügynök elmélet olyan változóinak használata, mint a feladatok programozhatósága, az eredmény bizonytalanság, vagy éppen az információs rendszerek, amelyek elősegíthetik a hatékony szerződési forma (eredmény vagy magatartás alapú) kialakítását. Az elmélet szerint, a megbízó és az ügynök is minden esetben a leghatékonyabb szerződés mellett döntenek annak ellenére, hogy nem direkt módon tesztelik a hatékonyságot (Eisenhardt 1989:69).

Egy kutatásban Anderson (1985) a tranzakciós költség perspektíva, illetve ügynök elméleti változók felhasználásával a vertikális integrációt vizsgálta. Elektronikai cégek körében specifikusan vizsgálta a választást egy gyártó cég képviselője (eredmény alapú szerződés) és egy vállalati értékesítő (magatartás alapú szerződés) között. A vizsgálat során a leginkább magyarázó változó az ügynökelmélet körébe tartozott; az eredmények mérésének nehézsége, amely például csoportos termelés során jelentkezik. Az ügynökelmélet várakozásaival konzisztens módon, az előbb említett változó a vállalati értékesítő alkalmazásával (magatartás alapú szerződés) pozitív kapcsolatban áll (Eisenhardt 1989: 69).

Eisenhardt (1985, 1988) kiskereskedelmi eladók körében vizsgálta a jutalék (eredmény alapú szerződés) és a fizetés (magatartás alapú szerződés) alapján történő javadalmazás közötti választást. Az eredeti, 1985-ös tanulmány kizárólag ügynök elméleti változókat tartalmazott, az 1988-as kibővített vizsgálat azonban már szervezetelméleti feltevéseket is magában foglalt. Az ügynökelmélet feltételezéseit a kapott eredmények alátámasztották, miszerint a jutalék és a fizetés közötti választást nagymértékben előre jelzi a feladatok programozhatósága, az információs rendszerek (az ellenőrzés mértékével mérve), illetve az eredmények bizonytalansága (a versenytársak számával, valamint a bukási rátával mérve) (Eisenhardt 1989: 69).

Végül, Eccles (1985) a transzferárazás kereteinek kiterjesztésére az ügynök elméletet használta, interjút készített 13 nagyvállalat 150 felső vezetőjével, amelyek alapján az ügynök elméletre és az igazságosságra alapozva azon körülmények kereteit

alakította ki, amelyek mellett az erőforrás és a transzferárazás nem csak hatékony, de méltányos is.

Összegzésül, az ügynök-megbízó hipotézis és a szerződési formák kapcsolata alátámasztható az információs rendszerekkel, az eredmények mérhetőségével, illetve az eredmények bizonytalanságával, vagy éppen a feladatok programozhatóságával.

3. Az ügynökelmélet és a specifikus tudás kapcsolata

A specifikus tudás és az ügynök-megbízó probléma kapcsolata a hagyományos ügynökelmélet irodalmában egyáltalán nincs előtérben, annak ellenére, hogy a tudás ma a vállalatok egyik legfontosabb erőforrását képezi. Jelen fejezet az ügynöki problémát a specifikus tudás problémájához kapcsolja.

3.1. A tulajdonjog, illetve az ellenőrzés szétválása

Bármely szervezet a termelési tényező tulajdonosok, illetve a fogyasztók közötti írott és íratlan szerződések nexusaként írható le. E szerződések definiálják az ügynökök szervezeten belüli jogait, valamint azon teljesítménykritériumokat, amelyek alapján díjazzák őket. Továbbá a szerződési struktúra az elérhető termelési technológiákat, illetve a külső jogi megszorításokat az outputok előállításának költségfüggvényének meghatározásához egy bizonyos szervezeti forma segítségével kombinálja (Fama-Jensen 1983b:301-302). Az a szervezeti forma képes fennmaradni a versenyben, amely a fogyasztók szükségleteit kielégítő javakat a legkisebb költséggel képes előállítani. Az egyes szervezetek központi szerződesei a reziduális követelések természetét, illetve az ügynökök között a döntési folyamat lépéseinek allokációját határozzák meg (Fama-Jensen 1983a:2).

A szervezeti túlélés magyarázatában fontos indikátor a döntési folyamat lépéseinek allokációja az egyes ügynökök között. A döntési folyamat Fama-Jensen (1983b) alapján a következő 4 lépésre bontható:

1. kezdeményezés, amely az erőforrások felhasználására vonatkozó javaslatok gyűjtését, illetve a szerződések strukturálását foglalja magában
2. megerősítés, azaz a végrehajtandó döntések közötti választások kezdeményezése
3. végrehajtás, a ratifikált döntések véghez vitele
4. monitoring, amely az ügynökök teljesítményének mérésére, javadalmazásukra utal.

Azáltal, hogy döntések kezdeményezése, illetve végrehajtása tipikusan ugyanazon ügynökök kezében összpontosul, e két funkciót hagyományosan döntési menedzsmentként emlegetik, hasonlóképpen a döntési ellenőrzés magában foglalja mind a döntések ratifikálásának, mind a monitoring funkciót (Fama-Jensen 1983b:301-304). Fama és Jensen a döntési rendszerek és a reziduális követelések kapcsolatáról két kiegészítő hipotézist állított fel (1983b):

1. A reziduális kockázatviselés döntési menedzsmenttől történő szétválasztása olyan döntési rendszerekhez vezet, amelyek szétválasztják a döntési irányítást és a döntési ellenőrzést.
2. A döntési irányítás, illetve a döntési ellenőrzés összpontosulása néhány ügynök kezében olyan reziduális követelésekhez vezetnek, amelyekkel ezen ügynökök rendelkeznek.

Abban az esetben, ha a döntési irányítás és ellenőrzés funkcióinak összpontosítása egy vagy néhány ügynök kezében hatékony, akkor a reziduális követelések birtokosai és a döntéshozók közötti ügynöki problémák ellenőrzése hatékony a reziduális követelések ügynököknek történő korlátozásával. E javaslat alátámasztható a zártkörű vállalatok, illetve a szolgáltató vállalatok esetében, hiszen e szervezetek olyan koncentrált döntési rendszerekkel, reziduális követelésekkel jellemezhetők, amelyek az ügynökök kezében összpontosulnak. (Fama-Jensen 1983b:322).

A legtöbb komplex szervezetre jellemző a reziduális követelések több ügynök közötti szétválasztása, ebben az esetben költséges mindegyikük számára a döntési folyamatban való részvétel. Éppen ezért a reziduális kockázatviselés és a döntési ellenőrzés szétválik, amely ügynökproblémákat idéz elő a reziduális követelések birtokosai, valamint a döntési ügynökök között. Ezen ügynökproblémák kontrollálását segíti elő a szervezet minden szintjén a döntési irányítás és a döntési ellenőrzés szétválasztása azáltal, hogy korlátozza az egyéni ügynökök hatalmát, annak érdekében, hogy azok ne sajátíthassák ki a reziduális követelések birtokosainak érdekeit. A komplex szervezetekben a döntési irányítás, illetve ellenőrzés szétválasztása és diffúziója tehát túlélési értékkel bír azáltal, hogy lehetővé teszi a specifikus tudás felhasználását a döntési folyamatban a szervezet minden olyan szintjén, ahol az releváns, továbbá segít kontrollálni a reziduális követelések diffúziója okozta ügynök problémát (Fama-Jensen 1983b:322-323).

3.2. A specifikus tudás szerepe az ügynökprobléma kialakulásában

A globalizáció hatására a fokozódó verseny egyre nagyobb kihívást jelent a vállalatok számára, éppen ezért olyan menedzsment rendszereket igyekeznek kialakítani, amelyek képesek a változások kapcsán a gyors reagálásra, támogatják az innovációt. Ebben nagy jelentősége van a tudásnak, amely a vállalatok egyik legkritikusabb erőforrásának, továbbá a tartós versenyelőny fontos forrásának tekinthető napjainkban (Minkler 1993:569).

A dolgozat szempontjából szükséges a tudás, illetve az információ definíciójának tisztázása, hiszen a tudás és az információ nem azonos dolgok, a bizonytalanság különböző fajtáival állnak kapcsolatban (Minkler 1993). „Az információ tényeket, javaslatokat, szimbólumokat foglal magában, és az integritás elvesztése nélkül átadható, ha a szintaktikai szabályok ismertek” (Kapás 1999:3). A szerződéses (neoklasszikus) vállalatelméletekben is tükröződik az a nézet, amely szerint az információk szűkösek, mivel ezek az elméletek információs aszimmetriát tételeznek fel, a vállalatra pedig az információs problémára adott effektív válaszként tekintenek (Kapás 1999). Ezzel szemben, „a tudás a feldolgozott információ, felhalmozott gyakorlati képesség, ami tanulással szerezhető meg, és arra vonatkozik, hogyan kell valamit csinálni” (Kapás 1999:3). A vállalat aktuális gyakorlatát a tudás írja le; tehát azt hogy hogyan van a vállalat megszervezve, illetve milyen az egyének közötti interakció (Kapás 1999).

Az információ és a tudás közötti különbség azért fontos, mert a szétszórt tudás strukturális bizonytalansághoz vezet, amely akkor van jelen, ha a döntéshozó ex ante nem tud minden lehetséges kimenetet vagy alternatívát definiálni. Ebben az esetben az ügynök nincs tisztában azzal, hogy mit nem tud. Ezzel szemben, a bizonytalanság gyengébb formája, az aszimmetrikus információs megközelítések estében jelen lévő parametrikus bizonytalanság akkor áll fenn, ha a döntéshozó ex ante ismer minden lehetséges kimenetet, alternatívát, azzal viszont nincs tisztában, hogy ezek közül melyik fog bekövetkezni, a parametrikus bizonytalanság esetében tehát a tudásprobléma nincs jelen (Minkler 1993:571).

Az információs aszimmetriát feltételező modellekben a parametrikus bizonytalanság van jelen, az ügynök-megbízó elmélet szerint például, a megbízó ismeri az ügynöki akciók eloszlásfüggvényét, éppen ezért ki tudja választani az optimális ügynöki akciót. Ugyanakkor e modellek információs tökéletlenséget feltételeznek, ami viszont

felveti a kérdést, hogy az összes lehetséges ügynöki akció ismerete nélkül hogyan tudja kiválasztani a megbízó az optimális ügynöki akciót.

Hayek (1945) úttörő munkája kiindulópontot ad annak vizsgálatához, hogy a szervezeti struktúrát miként befolyásolja a szétszórt tudás. Hayek a tudásproblémára vezeti vissza a gazdasági problémát (Hayek 1945:519-520):

„A racionális gazdasági rend problémájának különös jellegét az a tény határozza meg, hogy az adott körülmények közti tudás, amit használni akarunk, sohasem koncentrált vagy integrált formában létezik, hanem a nem teljes és gyakran ellentmondó, szétszórt tudás darabjaiként, amit elkülönült egyének birtokolnak. A társadalom gazdasági problémáját nem az adott erőforrások hatékony allokációja jelenti – ha az adottat úgy értelmezzük, mint ami egy elme számára adott, aki ezen adatokkal megoldja a problémát. A gazdasági problémát a társadalom bármely egyéne által ismert erőforrások legjobb felhasználása jelenti, olyan célokra, amelynek a relatív jelentőségét csak ezek az egyének ismerik. Röviden, a gazdasági probléma az olyan tudásnak a használata, amely a maga teljességében senki számára sem adott.”

A reziduális kockázatviselés és a döntési irányítás szétválasztásával jellemezhető a legtöbb vállalat abban az értelemben, hogy a szervezetben több ügynök között van szétszórva a döntések meghozatalához szükséges értékes specifikus tudás. Azaz a komplex szervezetekben a reziduális kockázatviselés és a döntési irányítás szétválása részben a hatékony döntési rendszerek szétszórtsága miatt jön létre. Az eredményesebb döntések következtében keletkező hasznok úgy realizálhatók, ha a szervezet minden szintjén a döntési funkciókat azon ügynökök számára delegáljuk, akik releváns specifikus tudással rendelkeznek, ahelyett, hogy a reziduális követelések birtokosainak delegáljuk a döntési irányítást és ellenőrzést. Az ilyen diffúz döntési rendszerek ügynökproblémáinak ellenőrzése a döntések meghozatalának és monitoringjának szétválasztásával történik a kezdeményezéstől, illetve a végrehajtástól, hatékonyságuk pedig, alátámasztható olyan ösztönzési struktúrákkal, amelyek az ügynököt jutalmazzák mind a döntések kezdeményezéséért és végrehajtásáért, mind a más ügynökök által kezdeményezett döntések meghozataláért, illetve monitoringjáért (Fama-Jensen 1983b:322).

Jensen és Meckling (1990) vizsgálta, hogy a döntési jogok decentralizációját hogyan mozdíttja előre a specifikus tudás átadásának költsége, továbbá vizsgálták azt, hogy a decentralizáció miképpen vezet a jogok kijelöléséhez, illetve ellenőrzési problémákhoz. A specifikus tudást olyan tudásként definiálták, melynek átadása költséges, a nagy költségvonzat eredményeként szükséges a döntéshozatal során a döntési jogok

decentralizálása a specifikus tudás megszerzéséhez mind a gazdaságban, mind a vállalatokban. Az ilyen jellegű delegálás szerintük a következő problémákat veti fel:

- a jogok kijelölésének problémáját, azaz annak meghatározását, hogy ki gyakorolja a döntési jogokat
- az ellenőrzési- vagy ügynökproblémát, amely annak biztosítását jelenti, hogy az önérdékkövető ügynökök döntéseik meghozatalakor a szervezeti célok elérése érdekében cselekszenek.

Az egyén korlátozott kognitív képességei miatt, melyet Simon-i (1955) korlátozott racionalitásként ismerünk, illetve a tudás létrehozásának, átadásának költségessége következtében az egyes döntésekhez szükséges releváns tudás soha nem egyetlen egyén, vagy tudósi testület birtokában van. A döntésekhez szükséges értékes tudás felhasználásakor egy olyan rendszernek kell jelen lennie, amely a döntési jogok kijelölésére alkalmas azon egyének számára, akik a releváns tudással, képességgel rendelkeznek, vagy éppen képesek azok alacsony költségen történő megszerzésére, elsajátítására. Azonban az egyéni döntéshozók önérdéke olyan ellenőrzési rendszer felállítását teszi szükségessé, amely ösztönzi az egyéneket specifikus tudásuk, valamint döntési jogaik megfelelő módon történő hasznosítására (Jensen-Meckling 1990:29).

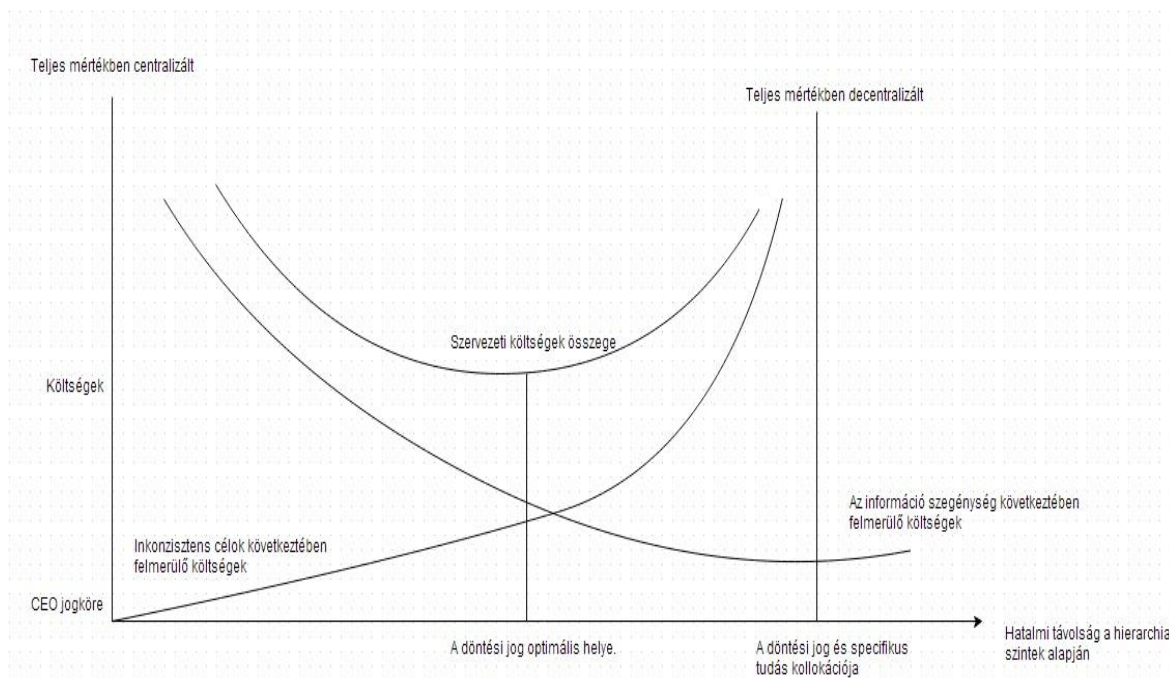
A kapitalista gazdaság az önkéntes csere révén oldja meg a jogok kijelölésének és az ellenőrzés a problémáját, amely az elidegeníthető döntési jogokon alapszik; ezek önkéntes cseréje biztosítja azt, hogy a döntési jogot legtöbbre értékelő releváns tudással, képességekkel rendelkező ügynök megszerezheti azt, ezáltal megoldást nyújtva a jogok kijelölésének problémájára. Externáliák hiányában az elidegeníthető döntési jogok az ellenőrzési problémát is orvosolják, hiszen az egyéni döntéshozó ügynököket döntési jogaik hatékony felhasználására ösztönzik (Jensen-Meckling 1990:29-30).

Az elidegeníthető jogok a vállalatok esetében nem oldják meg az ellenőrzés problémáját, mivel a vállalat nem képes az elidegeníthetőség kijelölésére a döntési jogok mentén anélkül, hogy az egyes ügynökök független vállalattá ne alakulnának. A szervezeten belül a döntési jogok elidegeníthetetlensége tehát arra utal, hogy az a csere mechanizmus, amely a döntési jogok felosztása és a releváns tudás, képességek kapcsolatát biztosítja, nem működőképes. Éppen ezért, az ellenőrzési probléma orvoslására alternatív eszközök kialakítására van szükség, a megoldást leggyakrabban a következő szervezeti szabályok jelentik (Jensen 1983:11):

- az ügynökök között a döntési jogok felosztását biztosító rendszer felállítása

- ellenőrzési rendszer megvalósítása, amely magában foglalja teljesítménymérési és értékelési rendszer felállítását, továbbá javadalmazási és szankciós rendszer megvalósítását.

E helyettesítő mechanizmusok kialakításakor a vállalatok különböző problémákkal szembesülhetnek, hiszen egyrészt a vezetők saját mentális és kommunikációs képességeik miatt nem lehetnek minden szükséges információ birtokában, másrészt az ösztönzési-, illetve ellenőrzési rendszerek kialakítása költséges; a megfelelő ellenőrzési és ösztönzési rendszer tervezési, megvalósítási, illetve fenntartási költségeit, valamint ezen problémák megoldásából fakadó reziduális veszteséget együttesen ügynöki költségnek hívjuk, ahogyan azt már korábban is említettem (Jensen-Meckling 1976).



1. számú ábra: Az inkonzisztens célok és az információhiányból származó költségek közötti átváltás

(Forrás: Jensen-Meckling 1990)

Az 1. ábra egy intuitív képet ad azokról az átváltásokról (trade-off), amelyet az egyes döntési jogok különböző hierarchia szinteken történő kijelölésével társíthatunk; a vízszintes tengely a hatalmi távolságot méri a hierarchia szintek segítségével, míg a függőleges tengely a költségeket méri. Az egyszerűség kedvéért, a döntések azon aspektusától eltekint, hogy az adott hierarchia szinten a döntési jog hol volt kijelölve (Jensen –Meckling 1990:19).

A decentralizáció optimális szintjének meghatározásához szükséges az információhiány okozta rossz döntéseknek, valamint a következtelen célok költségének kiegyenlítése. Az információhiány következtében megjelenő költség az információszerzés költségét és a gyenge döntésekkel járó költségeket méri, amelyeket azért hoznak, mert a releváns információk megszerzése túlságosan költséges. Egy teljesen centralizált szervezet szélsőséges esetében, amely a vízszintes tengely origójában helyezkedne el, az információ szegénység nagy költségekkel járna, míg az inkonzisztens célok okozta ügynöki költség zero lenne.

Az információhiány következtében bekövetkező költségek csökkennek, amint a CEO delegálja a döntési jogokat a szervezet alsóbb szintjein, mivel a döntési jogok gyakorlása azon ügynökök által történik, akik releváns specifikus tudással rendelkeznek a döntéshez. Az egyszerűség kedvéért feltesszük, hogy a hierarchia és a költségfüggvény folytonos. Továbbá feltesszük, hogy az inkonzisztens célok okozta költségek monoton növekednek növekvő arányban, amikor a jogok kijelölése alacsonyabb szinteken történik, és hogy a költségek kiszabása a jogok kijelölési alternatíváinak optimális ellenőrzésével történik. Szintén feltesszük, hogy az információhiány okozta költségnek egyetlen minimuma van. Definíció szerint ez a minimum ott van, ahol a jog kapcsolatban van a döntés meghozatalához szükséges releváns specifikus tudással.

Az 1. ábrában bemutatott szervezeti költségek az információhiány, valamint az inkonzisztens célok következtében keletkező költségek összege, ezek magasak a teljes mértékben centralizált allokáció esetében, csökkennek, ha a jogok a hierarchia alsóbb szintjein helyezkednek el, ahol a releváns specifikus tudás van jelen. Az 1. ábrán a függőleges vonal jelzi a döntési jog elhelyezkedését, amely akkor fordul elő, ha az információhiány okozta költség csökkenése kompenzálja az inkonzisztens célok okozta költségek növekedését. Ez az a pont, ahol a 2 görbe meredekségének abszolút értéke egyenlő.

A specifikus tudás a szervezet minden szintjén jelen van, nem csak alsóbb szinteken. Gondoljunk egy gépkezelő munkás példájára, aki specifikus tudással rendelkezik egy bizonyos gép működési elvéről, ugyanakkor a pénzügyi vezető is releváns specifikus tudással rendelkezik a tőkestruktúra döntések meghozatalához. A hatékonyság kulcsa a döntési jogok kijelölése azon ügynökök számára az egyes szinteken, akik minimalizálják az információhiány és az inkonzisztens célok okozta költségek összegét. Az 1. ábra illusztrálja, hogy optimum esetén is a szervezet gyenge döntéseket hoz az információhiány és az inkonzisztens célok okozta konfliktusok következtében.

A decentralizáció optimális mértéke olyan tényezőktől függ, mint a szervezet mérete, az információs technológia (magában foglalja a számítógépeket, kommunikációt és az infrastruktúrát), a környezetváltozás mértéke, a kormányzati szabályozás, vagy éppen az ellenőrzési technológia. Általánosan elmondható, hogy ahogy a vállalat mérete növekszik, az információhiány, illetve az inkonzisztens célok következtében keletkező költségek összege is nő.

Ahogy azt már korábban Jensen és Meckling (1990) is bebizonyította, a specifikus tudás és az ügynök-megbízó probléma pozitív kapcsolatban áll; a specifikus tudást olyan tudásként definiálták, melynek átadása költséges, a nagy költségvonzat eredményeként szükséges a döntéshozatal során a döntési jogok decentralizálása. Az ilyen jellegű delegálás azonban felveti a jogok kijelölésének problémáját, illetve az ügynökproblémát. Annak ellenére, hogy ez a probléma jelen van a szervezeti létben, a szakirodalom nem igazán foglalkozik ezzel a jelenséggel.

4. Az ügynökprobléma és a specifikus tudás szerepe két vállalat gyakorlatában

A szakirodalom alapján számos hipotézist lehetne felállítani és tesztelni. Ez a vizsgálat azonban egy jelentős vállalati adatbázis felállítását követelné meg, amely létrehozása meghaladja a dolgozat kereteit. Ugyanakkor azonban célszerűnek tűnik az elmélet „ütköztetése” a vállalati gyakorlattal. Erre egy nagyon egyszerű – de messzemenő következtetések levonására semmiképpen sem alkalmas – megoldásnak mutatkozik az, ha néhány vállalat gyakorlatának megvizsgálása révén nézem azt meg, hogy az általam felállított hipotézisek teljesülnek-e.

E vizsgálatához először is megfogalmazok néhány hipotézist, különösen figyelve a specifikus tudás és az ügynökprobléma kapcsolatára, amely nem igazán áll az irodalom homlokterében. Céлом az, hogy néhány „sejtéssel” egészítsem ki az irodalmat, olyanokkal, amelyek a későbbiekben, megfelelő adatbázis felépítése esetén, empirikus vizsgálat alapjai lehetnek. A vizsgált két vállalat az IT Services Hungary és a Hajdú Takaréktakarékszövetkezet. Eljárásom az lesz, hogy mindenegybes hipotézis esetében összehasonlító elemzést készítek a két szervezet vonatkozásában.

A két kiválasztott szervezet esetében a specifikus tudásnak kiemelkedő jelentősége van, ugyanakkor mind méretében, mind tevékenységi körében nagyon különbözőek. A vállalatok kiválasztásakor fontos szempont volt, hogy a vizsgálat tárgyát képező szervezetek egyike tudás-intenzív vállalat legyen. Ennek megállapítására egyszerű

hüvelykujjszabályként a „diplomások aránya” mutatót alkalmaztam. Az IT Services Hungary esetében egy tudás-intenzív vállalatról beszélünk, az alkalmazottak több mint 70 százaléka rendelkezik diplomával, ez a szám a Hajdú Takarékszövetkezet esetében csupán 35 százalék körüli. Fontos tehát annak tisztázása, hogy míg a specifikus tudás mindkét szervezetben kiemelkedő jelentőséggel bír, azaz mind az IT Services Hungary, mind a Hajdú Takarékszövetkezet tudás-specifikus szervezetek, addig tudás-intenzív vállalatról kizárólag az IT Services Hungary esetében beszélünk.

Az elemzés alapjául az egyes vállalatoknál a témában referens alkalmazottal készült mélyinterjú szolgál. A mélyinterjú során kérdéseim a következő területekre terjedtek ki: (1) a döntési jogok decentralizáltságának mértéke a szervezetben, (2) a tudás szerepe, jelenléte a szervezetben, (3) a tudás megosztásának gyakorlata, (4) a szervezetben jelen lévő ellenőrzési folyamatok, (5) a teljesítményösztönzési és javadalmazási rendszer. A mélyinterjú során kapott válaszok alapján igyekszem bemutatni, hogy az elmélet alapján megfogalmazott hipotézisek mennyiben alkalmazhatók a gyakorlatban.

Hipotéziseim a következők:

1. Teljesítmény alapú szerződések esetén az ügynökök nagyobb valószínűséggel cselekszenek a megbízó érdekében.
2. Megfelelő ellenőrzési rendszerek esetén az ügynöki tevékenység, magatartás nagyobb valószínűséggel igazodik a megbízó érdekeihez.
3. A szervezet egyes szintjein a döntési funkció azon ügynökök kezében van, akik a releváns specifikus tudással rendelkeznek a döntés meghozatalához.
4. A döntési jogok decentralizáltsága nagyobb mértékű a tudás-specifikus szervezetek esetében.
5. A döntési jogok decentralizáltsága szükségessé teszi a megfelelő ösztönzési és ellenőrzési rendszer kialakítását a tudás-specifikus szervezetben.
6. A tudás-specifikus szervezetek több lehetőséget biztosítanak a szervezeten belüli tanulásra alkalmazottaik számára.

4.1. A vállalatok bemutatása

4.1.1. Az IT Services Hungary⁴

Az IT Services Hungary, mint a T-Systems International 100%-os magyar leányvállalata 2006-ban jött létre. Az IT Services Hungary a T-Systems International magyarországi leányvállalata, budapesti, debreceni, pécsi, szegedi és kecskeméti szolgáltató központjaik rendszerintegrációs és üzemeltetési területeken szolgálják ki nemzetközi ügyfeleiket, ugyanakkor kínálatukban többek között az összes, széles körben alkalmazott szoftver- és hardverplatform SAP-rendszer szolgáltatásai, távoli és helyi szerverüzemeltetés, valamint hálózatmenedzselés és hálózat felügyelet is megtalálható.⁵ A legmodernebb technológiákra épülő termékskálájuk többek között a következő területeket fedi le: koncepció kidolgozása, komplex informatikai rendszerek és teljes informatikai infrastruktúrák létrehozása és üzemeltetése, alkalmazási szoftverek, vállalati informatikai biztonsági rendszerek kifejlesztése, informatikai rendszerek felügyelete, informatikai alkalmazások és rendszerek kifejlesztése.

A vállalat egyedülálló módon az ICT szolgáltatás teljes portfólióját nyújtja, leginkább a cégcsoport nemzetközi ügyfeleit szolgálja ki; a T-Systems olyan ügyfeleket tudhat magáénak, amelyek az EU élvonalába tartoznak, mint például az EADS Group, a VW Group, a BMW, vagy éppen a Daimler. A biztos pénzügyi helyzet mellett az elmúlt években ICT szolgáltatóként átfogó tapasztalatokra tett szert a nemzetközi kiszervezés területén, a T-Systems több mint 25 országban van jelen, globális szolgáltatási hálózatot, és mintegy 75 adatközpontot üzemeltet.

A szolgáltató szektorban a minőség, a gyorsaság, illetve gyakorlatilag minden mérhető paraméter alapja az emberi tényező; nincs ez másképp az informatikai kiszervezésben sem. Magyarország legnagyobb ICT munkaadójaként az IT Services Hungary lehetőséget biztosít munkatársainknak, hogy folyamatosan fejlesszék magukat. Célja, hogy magasan képzett szakemberekből álló csapatot hozzon létre, ahol a kollégák a legjobb színvonalú szolgáltatást kínálják.

⁴ A vállalat leíráshoz felhasználtam a cég honlapján elérhető adatokat is. www.it-services.hu

⁵ A mélyinterjút az IT Services Hungary debreceni szolgáltató központban végeztem, amely jelenleg 1429 főt foglalkoztat.

4.1.2. A Hajdú Takarékszövetkezet⁶

A Hajdú Takarékszövetkezet a Hosszúpályi és Környéke, illetve a Hajdúsági Takarékszövetkezetek összeolvadásaként jött létre, 2007. július 1-jén kezdte meg működését. A Hajdúsági Takarékszövetkezet 1957-ben, a Hosszúpályi és Környéke Takarékszövetkezet 1959-ben alakult meg, tehát mindkettő jelentős múltra tekint vissza, az első városi kirendeltségek megnyitására 1985-ben Debrecenben került sor. Ezt megelőzően 2003. szeptember 1-jén a Hajdúsámson és Vidéke Takarékszövetkezet, ezt követően, pedig 2011. június 30-án beolvadt a Biharkeresztesi, továbbá a Biharnagybajom és Vidéke Takarékszövetkezet.

A Hajdú Takarékszövetkezet Debrecenben a megyeszékhelyen és 24 környező településen összesen 26 kirendeltségen 140 fős dolgozói létszámmal látja el a lakosságot pénzügyi szolgáltatással, a lakosságnak, a vállalkozóknak, vállalkozásoknak, valamint egyéb szervezeteknek több mint 25 ezer db számlát vezet. A forgalomban lévő bankkártyák száma meghaladja a 10.000 db-ot. Ügyfeleknek lehetőségük van a nap 24 órájában az interneten keresztül igénybe venni banki szolgáltatásaikat, illetve Home Banking és Internet Banking szolgáltatásaikon keresztül otthonról intézni pénzügyeiket.

A Hajdú Takarékszövetkezet tagja a Takarékszövetkezeti Bankcsoportnak. A takarékszövetkezetek évről évre növelve piaci részesedésüket, működési hatékonyságukat, illetve jövedelmezőségüket a magyar hitelintézeti rendszer versenyképes szereplőivé váltak. A takarékszövetkezeti szektoron belül a Hajdú Takarékszövetkezet fejlődési üteme meghaladja a szektor átlagát. 2008 májusától a Hajdú Takarékszövetkezet részévé vált az ún. Takarékpont együttműködésnek, amelynek célja a részt vevő takarékszövetkezetek erejének egyesítése. A Takarékpont együttműködésben részt vevő fiókokban az eddig jól ismert szolgáltatások mellett egységes banki, befektetési, lakás-előtakarékossági, illetve biztosítási konstrukciókkal is találkozhatnak az ügyfelek. A Takarékpont által összefogott országos együttműködés egységes megjelenést, nagyobb biztonságot, valamint rugalmasságot jelent, emellett a legversenyképesebb megoldásokat biztosítja ügyfelei számára. A Takarékpont már kezdetekor országos méretű hálózat volt; 14 takarékszövetkezet mintegy 150 fiókját foglalta magában. Mára 23 takarékszövetkezet több mint 230 fiókkal szolgálja ki egységes termékekkel az ügyfeleket. A Hajdú Takarékszövetkezet ezen egyesüléssel és a 2

⁶ A vállalat leírásához felhasználtam a cég honlapján elérhető adatokat is. www.hajdutakarek.hu

milliárd 300 millió Ft-ot meghaladó saját tőkéjével mára, az Észak-Alföldi régió legnagyobb Takarékszövetkezete.

4.2. A vállalati gyakorlat és a hipotézisek

H1: Teljesítmény alapú szerződések esetén az ügynökök nagyobb valószínűséggel cselekszenek a megbízó érdekében.

A 2.2. fejezetben ismertetett megközelítések mindegyike foglalkozott a teljesítményalapú ösztönzők és az ügynökprobléma kapcsolatának vizsgálatával. Ugyanakkor az ügynök-megbízó irodalom célja volt az ügynök és a megbízó közötti optimális szerződés kereteinek meghatározása. Eisenhardt (1989) szerint abban az esetben, ha az ügynök magatartásának megfigyelése nagy költségekkel jár, akkor az eredményorientált szerződés alkalmazása hatékonyabb, hiszen ez a szerződés úgy van felépítve, hogy közös érdeké tegye a végeredmény pozitív megvalósulását, ösztönözze az ügynököt a tőle telhető legjobb minőségű/mennyiségű szolgáltatás nyújtására. Ez a legegyszerűbben úgy valósítható meg, ha az ügynök részesülhet az ügylet eredményéből, ezzel biztosítva, hogy mindkét partner nyeresége ugyanattól a teljesítménytől függ.

Az általam vizsgált vállalatok nem teljesítmény alapú szerződéseket kötnek alkalmazottaikkal. Mind az IT Services Hungary, mind a Hajdú Takarékszövetkezet fix havi bért nyújt munkavállalói számára, melynek mértékét munkaszerződésben kötik ki a Munka törvénykönyvének megfelelően. Mindkét vállalat esetében a fix havi bér kiegészül a javadalmazási politika bizonyos elemeivel. Ezt az egyes vállalatok belső szabályzatukban rögzítik. Jensen és Meckling már 1976-ban leírta, hogy a vállalat a morális kockázati problémák kezelésére ösztönzési rendszerek, illetve a monitoring tevékenység által igyekszik kiküszöbölni. (lásd a következő hipotézis). A két szervezet ösztönzési rendszerét az alábbiakban ismertetem.

A Hajdú Takarékszövetkezet esetében a javadalmazási politika a felsővezetőket érinti leginkább (törvény írja elő). Az egyes kirendeltségek havi lebontásban tervet kapnak arra nézve, hogy mennyi hitelt, betétet, illetve egyéb ügyletet kell lebonyolítani. Ha a megadott tervszámokat sikerül teljesíteni, a vezetők az éves bérük 30%-át kapják meg jutalékként. Ha az adott kirendeltség az adott tervét nem teljesíti, a kontrolling igazgató súlyozottan csökkenti a jutalék mértékét, de az is előfordulhat, hogy

valaki túlteljesíti az előírt tervszámokat, ebben az esetben a munkavállaló 30%-on felül is kaphat jutalékot.

Az egyes kirendeltségeken belül a fiókvezető dönti el azt, hogy ki milyen arányban részesül a jutalékból. Például előfordulhat az, hogy egy pénztáros kevesebbet kap, mint az az ügyintéző, aki a hitelekkel foglalkozik. A tapasztalat azonban azt mutatja, hogy az egyes fiókvezetők igyekeznek igazságosan elosztani a jutalékot. A javadalmazási politikában meglévő prémiumok kizárólag a felsővezetőket érintik, melyekre az egyes kirendeltségek kimagasló összeredménye esetében jogosultak⁷. A Hajdú Takarékszövetkezet a következő juttatásokat biztosítja dolgozói számára: Allianz Hungária önkéntes nyugdíjpénztári tagdíjátvállalás, egészségpénztári befizetés, csoportos balesetbiztosítás, életbiztosítás, étkezési hozzájárulás étkezési jegy formájában, munkába járási kedvezmények, munkabér-előleg, illetve rendkívüli eseményekre segélyjuttatás.

Az IT Services Hungary működtet egy teljesítményértékelési rendszert. Míg a munkavállalók HAY módszertan alapján működtetett belső struktúra szerinti havi bére a munkaszerződésben van kikötve, addig a különböző bónuszok, illetve egyéb juttatások a vállalat belső szabályzatában vannak definiálva. A HAY módszertan egy munkakör értékelési rendszer, amely kétféle értékelési rendszert kombinálva meghatározza a munkakör profilját, illetve kiszámítja az egyes profilokhoz tartozó értékeket, amely kiegészül egy jövedelemszint adatbázissal.

Az IT Services Hungary teljesítményértékelési rendszerében meghatározott juttatások a következők: bónusz, pótlékok, továbbá a cafeteria. Valamint a cég rendelkezik úgynevezett kedvezmény katalógussal, amely különböző szolgáltatóknál kedvezményt biztosít a céges belépőkártya felmutatásával. Ez az alábbi juttatási elemeket foglalja magában: céges nyelvtanfolyamok, kedvezményes szolgáltatások bizonyos bankoknál, kedvezményes telefon előfizetés csomag, biztosítás, egyéb, vállalati ösztönző programok, illetve vállalati rendezvények.

Az IT Services Hungary és a Hajdú Takarékszövetkezet vállalati gyakorlatában teljesítmény alapú szerződések nincsenek jelen, így az első hipotézis ezen szervezetek esetében nem releváns. Mind az IT Services Hungary, mind a Hajdú Takarékszövetkezet fix havi bért nyújt alkalmazottai számára, amely kiegészül a

⁷ Az interjú során felmerült bennem a kérdés, hogy a javadalmazási politika alapját képező teljesítményszámok képezhetnék a teljesítmény alapú szerződések alapját is. Azonban később megtudtam, hogy az ilyen jellegű szerződések kialakítása a jelenlegi gazdasági helyzetben a munkavállalók körében egyfajta bizonytalanságot okozna. Így a Hajdú Takarékszövetkezet vezetése a fix havi fizetés mellett döntött, míg a teljesítményhez köthető mérőszámok a javadalmazási politika juttatásainak alapját képezik.

javadalmazási rendszer bizonyos elemeivel. Véleményem szerint ennek oka, hogy szolgáltató vállalatokról (informatikai, illetve pénzügyi) beszélünk. Szemben a két vizsgált vállalattal, a teljesítmény alapú szerződések alkalmazása inkább a kereskedelmi, valamint a gyártási tevékenységet folytató vállalatok esetében, illetve a biztosítások piacán racionális. Ennek oka, hogy ezeken a területeken teljesítményhez köthető mérőszámok kialakítása könnyebben megvalósítható, ezáltal biztosítva azt, hogy az ilyen jellegű szerződések alkalmazása elősegítheti az egyéni teljesítmények növekedését, összehangolhatja az ügynök és a megbízó érdekeit. További magyarázatként szolgálhat az a tény is, hogy a munkavállalók kockázatvállalási szintje általában alacsonyabb, jövedelmük időbeli ingadozását igyekeznek elkerülni (Douma és Schreuder, 1998). Az a feltételezésem tehát, miszerint a teljesítmény alapú szerződések hatására az ügynökök nagyobb valószínűséggel cselekszenek a megbízó érdekében az általam vizsgált szervezetek gyakorlatán keresztül nem alátámasztható az ilyen jellegű szerződések hiánya következtében.

H2: Megfelelő ellenőrzési rendszerek esetén az ügynöki tevékenység, magatartás nagyobb valószínűséggel igazodik a megbízó érdekeihez.

A munkavállalók opportunizmusa párosulva a csoporttermelés közjóság jellegével, Jensen és Meckling (1976) alapján az ösztönzési rendszerek megvalósítása mellett a megfelelő ellenőrzési rendszerek kialakításával küszöbölhető ki. A monitoring tevékenységet, mint a szervezeti potyázás elleni eszközt először Alchian és Demsetz (1972) írta le. Szerintük a lógás csökkentésének egyik módja az, ha valaki specializálódik, mint monitor, és megfigyeli, ellenőrzi az egyes csoporttagok tevékenységét, teljesítményét, így csökkentve azok opportunistá magatartásának kialakulását. Az ügynökelmélet pozitívista irányzata vizsgálta azt, hogy az információs rendszerek valóban csökkentik-e az ügynökök opportunizmusát.

Az ellenőrzés az általam kiválasztott szervezetekben is kiemelkedő jelentőséggel bír. Az ellenőrzés ma már azonban nem csak a szervezeti-, illetve a csoportteljesítmény mérésének eszköze, magában foglalja a minőségbiztosítási, illetve a menedzsment kontroll rendszereket is.

A Hajdú Takarékszövetkezet esetében az ellenőrzés egyik eszköze a mérési mutatók alkalmazása, amelyek leginkább a költségek csökkentésére, illetve a bevétel növelésére vonatkoznak. E mutatószámok terv-tény összehasonlítása jelenti az ellenőrzés egyik fokát, illetve ez az alapja a korábban bemutatott javadalmazási politikának

is. Az ellenőrzés másik elemét a belső auditorok jelentik a minőségirányítási rendszer részeként. A belső ellenőrök a szervezeten belül külön, az ellenőrzésre specializálódott személyek. Tevékenységük során ellenőrzik azt, hogy minden a terv szerint halad-e, illetve az előírt szabályoknak való megfelelő módon, igyekeznek feltárni a belső hibákat, akár a későbbi fejlesztési lehetőségek céljából, továbbá segítik a felkészítést az esetleges külső auditokra.

A XXI. században az ellenőrzés könnyebben, illetve kisebb költségek árán valósítható meg az informatikai eszközök elterjedésének köszönhetően. A Hajdú Takarékszövetkezet belső szabályzata is előírja az adatok számítógépes rögzítését, megkönnyítve ezáltal az auditorok ellenőrzési tevékenységét, ugyanakkor bizonyos időközönként helyszíni ellenőrzést is lefolytatnak, amely során az egyes ügyletekhez szükséges dokumentumok meglétét, érvényességét, szabályosságát vizsgálják.

Az IT Services Hungary esetében is jelentős az ellenőrzési folyamatok gyakorlatában a vállalati mérési mutatók alkalmazása, amelyek főként a hatékonyság növelésére, a költségek csökkentésére, valamint a bevétel növelésére irányulnak. Azonban a mérések olyan területekre is kiterjednek, mint a havi létszám, vagy éppen a havi fluktuáció mértéke. A szervezetenél az ellenőrzés másik pillérét a minőségbiztosítási folyamat jelenti, a vállalatban belül külön részleg hatáskörébe tartozik a minőségbiztosítási folyamat megvalósítása. A vállalatnál az ügynevezett SLA-k működnek, amely a Service Level Agreement angol kifejezés rövidítése, magyarul szolgáltatási szint szerződést jelent. Ezzel a fogalommal leggyakrabban az „outsourcing” kapcsán találkozhatunk. Az SLA-ban kerülnek meghatározásra az outsourcing kapcsolat mérhető, illetve kritikus pontjai. Az ilyen jellegű szerződés általában tartalmazza az elvégzendő feladatok tételes listáját a pontos határidővel, a rendelkezésre állást „munkaidőn belül” és azon kívül, az ügyfélszolgálat módját és gyakoriságát, a változáskezelést, azt, hogy meddig és mire terjed ki a szolgáltató felelőssége, a különböző adatbiztonsági előírásokat, illetve a szolgáltatási idő hosszát.

Jelentősége abban áll, hogy a vállalat partnercégei a világ minden táján jelen vannak, így az ügynevezett „quality check” kiemelkedő jelentőséggel bír minden szempontból. Az IT Services Hungary ellenőrzési gyakorlatában is fontosak a belső auditorok, az ellenőrzés alapját a minőségirányítási rendszer szabványai közül a következők jelentik: ISO 9001, ISO 20000, ISO 27001, valamint ISO 14001.

Az MSZ EN ISO 9001⁸ egységes nemzetközi követelményrendszert jelent, a gazdasági szféra minden területén a legelterjedtebb szabvány; elősegíti a termékek, szolgáltatások állandó kifogástalan minőségét, folyamatos fejlesztését, illetve a vevői megelégedettség növelését, valamint a vevői igények magasabb szintű kiszolgálását, továbbá biztosítja a cégen belüli folyamatok áttekinthetőségét, a tevékenységek ésszerű dokumentálhatóságát, lehetővé teszi a folyamatok napi irányíthatóságát.

Az ISO 20000⁹ szabvány az informatikai szolgáltatás irányítási rendszerére vonatkozik, a szabvány kiadását indokolta az IT szolgáltatási szakma szakkifejezés készletének, illetve a szakkifejezések értelmezésének egységesítése, valamint az, hogy összhangban legyen a nemzetközileg elfogadott, bevált szemléletmóddal, illetve gyakorlattal.

Az információ védelmi irányítási rendszer (ISO 27001¹⁰) bevezetése különösen indokolt informatikai cégeknél, amelyek szoftverfejlesztéssel, vagy informatikai projektekkal foglalkoznak, hiszen az ilyen jellegű vállalatok esetében az információk biztonsága érzékeny pont. Az információ biztonság az információt sokféle fenyegetés ellen védi annak érdekében, hogy biztos legyen az üzletmenet folyamatossága, illetve minimális legyen az üzleti kár, valamint hogy az üzlet lehetősége és a beruházások megtérülése a maximális legyen.

A környezet megkímélése, valamint az erőforrások és a technika ésszerű használata korunk alapvető követelménye, amelyet az ISO 14001¹¹ környezetközpontú irányítási rendszer biztosít.

A belső auditorok ezen szabványok mentén végzik tevékenységüket, ellenőrzési feladataik a következőkre terjednek ki: az auditok során feltárt hiányosságok pótlására szolgáló „audit task”-ok nyomon követése és utóellenőrzése, a minőség folyamatok koordinálása – helyesbítő és megelőző tevékenységek meghatározása, a vállalatnál lévő „best practices”-ek felkutatása, összegyűjtése, osztályozása, nyilvántartása, illetve a külső fél által indított (third party) auditokra való felkészülés.

Az ellenőrzés ma már nemzetközi elvárás is, a minőségirányítási, illetve a menedzsment kontroll rendszerek a vállalatok szerves részét képezik. Az ellenőrzés az általam vizsgált szervezetekben is kiemelkedő fontosságú. Az ellenőrzési folyamatok

⁸ ISO 9001 <http://www.mszt.hu/web/guest/minosegugyi-rendszerek> Letöltés ideje: 2013. október 14.

⁹ ISO 20000 <http://www.mszt.hu/web/guest/msz-iso-iec-20000-1> Letöltés ideje: 2013. október 14.

¹⁰ ISO 27001 <http://www.mszt.hu/web/guest/msz-iso-iec-27001> Letöltés ideje: 2013. október 14.

¹¹ ISO 14001 <http://www.mszt.hu/web/guest/kir> Letöltés ideje: 2013. október 14.

hozzájárulnak a vállalatok sikeres, illetve hatékony szintű működéséhez, lehetővé teszik az alkalmazottak teljesítményének megfigyelését, ezáltal elősegítve az alkalmazottak opportunistá magatartásának háttérbe szorítását. Annak ellenére, hogy az ellenőrzési folyamatok kialakítása viszonylag nagy költségvonzatú, véleményem szerint mindenképpen szükséges megvalósításuk, hiszen az ellenőrzési folyamatok hiányában az alkalmazottak opportunistá magatartása miatt keletkező költségek nagyobb megterhelést jelentene a vállalatok számára.

A Hajdú Takarékszövetkezet és az IT Services Hungary ellenőrzési tevékenységének is fontos részét képezik a mutatószámok használata, előbbinél ezek főként a bevételek növelésére, a költségek csökkentésére vonatkoznak, míg utóbbinál a hatékonyság növelése, a költségek csökkentése, valamint a bevétel növelése mellett olyan területekre is kiterjednek, mint a havi létszám vagy a havi fluktuáció mértéke. Az ellenőrzés másik pillérét pedig, a belső auditorok jelentik a minőségirányítási rendszer részeként mindkét vállalat esetében. Mind a mutatószámok terv-tény összehasonlítása, mind a belső auditorok mellett, hogy hozzájárulnak az eredményes működéshez, elősegítik, hogy az alkalmazottak a vállalat érdekében cselekedjenek, háttérbe szorítva opportunistá magatartásukat. Ennek háttérében véleményem szerint az a kényszerítő hatás áll, amely arra ösztönzi az alkalmazottakat, hogy magatartásukat a cég érdekében alakítsák. Ezáltal azon hipotézisem, miszerint a megfelelő ellenőrzési rendszerek esetén az ügynöki tevékenység, nagyobb valószínűséggel igazodik a megbízó érdekeihez, az általam vizsgált szervezeteknél teljesült.

Az ellenőrzési rendszerek alkalmazása véleményem szerint annak is köszönhető, hogy a teljesítmény alapú szerződések hiányában mindenképp szükséges a munkavállalók opportunistá magatartásának visszaszorítása. Ennek feloldására pedig az ellenőrzési rendszerek megvalósítása a kézenfekvő megoldás. Az általam végzett vizsgálat alapján azonban nehéz megmondani azt, hogy a teljesítmény alapú szerződések hiányában kötelező-e az ellenőrzési rendszerek kialakítása az alkalmazottak magatartásának megfigyelésére, vagy a kapcsolat az ellenőrzési rendszerek és a teljesítmény alapú szerződések között nem ilyen egyértelmű. Ennek megállapítása további vizsgálatot igényelne teljesítmény alapú szerződést alkalmazó szervezetek bevonásával. Ez későbbi kutatásaim egyik alapját képezheti.

H3: A szervezet egyes szintjein a döntési funkció azon ügynökök kezében van, akik a releváns specifikus tudással rendelkeznek a döntés meghozatalához.

A reziduális kockázatviselés és a döntési irányítás szétválasztásával jellemezhető legtöbb vállalat komplexnek tekinthető abban az értelemben, hogy a szervezetben gyakran több ügynök között van szétszórva a döntések meghozatalához szükséges értékes specifikus tudás. Azaz a komplex szervezetekben a reziduális kockázatviselés és a döntési irányítás szétválása részben a hatékony döntési rendszerek szétszórtsága miatt jön létre. Az eredményesebb döntések következtében keletkező hasznok akkor realizálhatók, ha a szervezet minden szintjén a döntési funkciókat azon ügynökök számára delegáljuk, akik a releváns specifikus tudással rendelkeznek, ahelyett, hogy a reziduális követelések birtokosainak delegáljuk a döntési irányítást és ellenőrzést (Fama-Jensen 1983b:322). Azt, hogy ki gyakorolja az adott döntési funkciót a szervezetben, nagymértékben befolyásolja, hogy ki rendelkezik az adott döntés meghozatalához szükséges specifikus tudással (Jensen-Meckling 1990).

Az általam vizsgált szervezetek esetében a releváns specifikus tudásnak kiemelkedő jelentősége van, már a kiválasztási folyamat során is nagy hangsúlyt fektetnek a megfelelő tudással rendelkező alkalmazottak felvételére. Mindkét szervezet esetében az egyes pozíciók esetében meg van határozva az a minimális tudásszint, amely az adott pozíció elnyerését eredményezheti. Véleményem szerint a döntési funkció és a releváns specifikus tudás kapcsolata abban rejlik, hogy az adott döntési joggal rendelkező ügynökök birtokában legyenek a megfelelő tudásnak. A vállalatok esetében a döntési funkciók a hierarchia adott szintjén definiálva vannak, így a szervezeteknek véleményem szerint azt kell biztosítani, hogy az ügynökök megfelelő specifikus tudással rendelkezzenek.

A Hajdú Takarékszövetkezet esetében pénzügyi szervezetről lévén szó, a szaktudás fontos szerepet tölt be a vállalat életében. Például, az ügyfél nyilvántartási-rendszer minden pénzügyi intézet esetében egyedi, kezelése specifikus tudást igényel. Bizonyos munkakörök (értékpapír ügyintéző) annyira specifikusak, hogy a képzés házon belül történik. A vállalati hierarchia egyes szintjein az egyes munkakörök különböző szintű tudást igényelnek: egy banki ügyintéző esetében a minimális követelmény a középfokú végzettség, illetve a felsőfokú szakképesítés (2 éves felsőfokú szakképzés). A tapasztalat az, hogy kellően képzett munkaerő van jelen a piacon ebben a szektorban.

A kirendeltség vezetőknek már felsőfokú végzettségre van szükségük. A mélyinterjú során azonban megtudtam, hogy az egyes kirendeltségek vezetőit nem kívülről

veszik fel, hanem „belülről” nevelődnek ki. Ez azért is fontos, mert a Hajdú Takarékszövetkezetnek 26 kirendeltsége van különböző kistélepeken, ahova igyekeznek helyi kirendeltség vezetőket megtalálni, hiszen nagyon fontos az, hogy ismerjék a helyi adottságokat.

A felsővezetők esetében alapvető elvárás a felsőfokú végzettség, illetve megkövetelik bizonyos mértékű bankszakmai tapasztalat meglétét. Nagyon büszkék arra, hogy a vezetőség tagjai egytől egyig egykoron ügyintézőként kezdték, saját képzési programjuk révén jutottak felsővezetői pozícióba. Ez hatékonysági kérdés is a vállalatnál; lehetővé teszi a szervezet behatóbb ismeretét.

Az előmenetel tehát hierarchikus elven működik, belső képzési programban való részvétellel lehet magasabb pozícióba kerülni; a nagyobb pozíció nagyobb felelősséggel jár, több tudást igényel. A hierarchia alsó szintjén (ügyintézők) a betanításos módszer van jelen, az általános tapasztalat az, hogy körülbelül 1 év az a szükséges időtartam, amely alatt átlátják a rendszert. A betanítási folyamat bennem felvetette a kérdést, hogy az alkalmazottak nem félnek-e attól, hogy a tudásuk átadásával esetlegesen gyengül saját pozíciójuk a szervezetben. A válasz alapján elmondható, hogy ez a jelenség inkább az idősebb korosztály esetében van jelen, illetve személyiség függő is; azonban a betanítási folyamat révén az újak munkája elősegíti a vállalatnál régebben alkalmazottak munkáját is, így az a saját érdekeiket is szolgálja.

Az IT Services Hungary gyakorlatában is minden pozíció esetében meg van határozva, hogy milyen tudással rendelkezőket várnak, ez végzettségre irányuló tudást, illetve tapasztalatot jelent. Ugyanakkor bizonyos pozíciók esetében előfordulhat az is, hogy ez nem érhető el a munkaerő piacon, mert annyira specifikus tudásról van szó, vagy csak hasonló tevékenységet végzett valamely más vállalatnál.

Az egyes pozíciókban elvárt követelményeket a Munkaköri kézikönyv tartalmazza. A követelményrendszer kiterjed a munkakör betöltéséhez szükséges szaktudásra, a szükséges munkatapasztalat hosszára, a szükséges vezetői tapasztalatra, a munkakörhöz szükséges nyelvtudás szintjére, definiálja a munkakör által igényelt irányítási, illetve koordinációs feladatokat, a munkakör cselekvési szabadságát és ennek ellenőrzési módszerét, valamint azt, hogy hány fő tartozik a munkakör betöltőjének irányítása alá. Továbbá jellemzi az emberi kapcsolatok kezelésének fontosságát, a munkakört betöltő gondolati szabadságát, a munkakört jellemző problémák bonyolultságát, a gondolati kihívást, a cég gazdasági eredményeire való befolyás módját. Az egyes pozíciókban elvárt követelményeket az 1. számú melléklet tartalmazza.

Hierarchikus szervezetről lévén szó, a magasabb pozíciókban lévők nagyobb döntési jogkörrel rendelkeznek, az egyes pozíciókhoz tartozó döntési jogokat a Munkaköri kézikönyv definiálja. Munkakörből fakadóan elvárás az, hogy az újakat segíteni kell, meg kell velük osztani a tudást, ez később a régebbiek munkáját is megkönnyíti, tehát számukra is előnyös. Az újak betanítását a régebbiek végzik, ezáltal egyfajta halmozott tudás jön létre. A tudás átadása a teljesítményértékelési rendszerben konkrétan nincs jelen, ez egyfajta elvárás.

Ha valaki bekerül a vállalatba, pozíciófüggő az, hogy betanítós-e a módszer; például, egy pályakezdő esetében, ha nincs releváns tudása, akkor házon belüli tanulás, úgynevezett „on-the-job” tréningek keretében sajátítja el a szükséges tudást. Példa lehet a „call centeresek” esetében egy bölcsészhallgató, aki beszél akár 2-3 nyelvet, azonban nem ért az informatikai problémák kezeléséhez, bizonyos szintig ezt megtanulja, elsajátítja „on-the-job” tréningek keretében, de vannak olyan problémák, amelyek megoldását átadja azoknak, akik a területen szaktudással rendelkeznek a probléma megoldására. Az adott munkaterületen már egy magasabb szinten dolgozó munkatárshoz „eszkalálódik” a feladat, például, Level 1, Level 2 szintű pozíciók. Ilyen jellegű tréningek nem csak a hierarchia alsó szintén vannak; például, egy szenior projektmenedzser felvételekor hiába rendelkezik ő bizonyos szintű tudással, meg kell tanulnia a helyi sajátosságokat, frissítenie kell a tudását.

Az általam vizsgált szervezetekben a döntési funkció azon ügynökök kezében van, amelyek a munkaköri leírásuk szerint erre jogosultak, az egyes munkakörök vonatkozásában definiálva van az a tudás, amely a munkakör betöltéséhez elengedhetetlen. A munkaköri leírás mind a Hajdú Takarékszövetkezet, mind az IT Services Hungary esetében nagyon szigorúan és pontosan definiálja azt, hogy az egyes pozíciókhoz milyen döntési jogkörök rendelhetők. Az egyes pozíciókat betöltők kizárólag munkakörükben meghatározott döntéseket hozhatnak, nincs nagy mozgásterük a döntéshozatalban. Továbbá a munkaköri leírás meghatározza az egyes pozíciók esetében a szükséges tudásszint meglétét is, hierarchikus szervezetekről lévén szó a magasabb pozíciókat betöltők nagyobb tudással rendelkeznek, mint azok, akik a hierarchia alsóbb szintjein vannak. Ezáltal kijelenthető, hogy az általam vizsgált szervezetekben érvényes az a feltételezés, miszerint a releváns specifikus tudással rendelkezők gyakorolják a döntési funkciót a szervezet egyes szintjein.

Ezt segíti elő mindkét általam vizsgált szervezetben a hatékony kommunikáció a hierarchia különböző szintjei között. Konkrét példaként említhető a Hajdú Takarékszövetkezet.

Takarékszövetkezet esetében a fiókvezetők hitelkorláttal kapcsolatos döntési joga. Korábban döntési jogkörükhöz kapcsolódó hitelkorlát alacsonyabb volt, mint a jelenlegi 10 milliós határ, azonban jelezték a felső vezetés felé, hogy a vállalat hatékony működése szempontjából, illetve a vevői igények magasabb szintű kiszolgálásának szempontjából szükséges lenne a hitelkorlát összeghatárának emelése, így döntött a vezetőség a jelenlegi értékhatár mellett.

Az IT Services Hungary szervezeti gyakorlatában is kiemelkedő jelentősége van a kommunikációnak, a hierarchia felsőbb szintjei lehetőséget biztosítanak az alsóbb pozíciókban lévők számára a vállalat sikerességének alapjául szolgáló ötleteik, meglátásaik kinyilvánítására. A vezetők és beosztottak közötti kommunikációs fórumok a következők: rendszeres meetingek (csoporton/ágazaton belül, csoportok között), CEO Dialogue, „All Employee“ meeting, a belső intranet, valamint az e-mail.

H4: A döntési jogok decentralizáltsága nagyobb mértékű a tudás-specifikus szervezetek esetében.

A specifikus tudás ma az egyik legjelentősebb erőforrás a szervezetek életében. A Jensen - Meckling (1990) szerzőpáros a specifikus tudást olyan tudásként definiálta, melynek átadása költséges, a nagy költségvonzat eredményeként, pedig szükséges a döntéshozatal során a döntési jogok decentralizálása.

Az általam vizsgált szervezeteknél is a specifikus tudás a vállalati hierarchia minden szintjén jelen van, ugyanakkor, ahogyan azt már korábban említettem, az IT Services Hungary kifejezetten tudás-intenzív vállalatnak tekinthető. A közgazdászok korábban a vállalatokat tőke-intenzív, illetve munka-intenzív kategóriákba sorolták, amivel a termeléshez szükséges inputok relatív fontosságát fejezték ki. A tudás szervezetben betöltött szerepének köszönhetően felmerült a tudás-intenzív vállalati kategória szükségességének felállítása is. Tudás-intenzív vállalatról akkor beszélünk, ha a tudás kiemelkedő fontosságú a termeléshez szükséges erőforrások közül (Starbuck 1992).

Jensen és Meckling (1990) szerint a decentralizáció optimális szintjének meghatározásához szükséges az információhiány okozta rossz döntések, valamint a következtelen célok költségének kiegyenlítése. Az információhiány következtében bekövetkező költségek csökkennek amint a CEO delegálja a döntési jogokat a szervezet alsóbb szintjeire, mivel a döntési jogok gyakorlása azon ügynökök által történik, akik releváns specifikus tudással rendelkeznek a döntések meghozatalához. A specifikus tudás a

szervezet minden szintjén jelen van, a hatékonyság kulcsa a döntési jogok kijelölése azon ügynökök számára az egyes szinteken, akik minimalizálják az információhiány és az inkonzisztens célok okozta költségek összegét. A decentralizáció optimális mértéke olyan tényezőktől függ, mint a szervezet mérete, az információs technológia (magában foglalja a számítógépeket, kommunikációt és az infrastruktúrát), a környezetváltozás mértéke, a kormányzati szabályozás, vagy éppen az ellenőrzési technológia.

A hipotézis megfogalmazásakor azt vártam, hogy az IT Services Hungary esetében a döntési jogok decentralizáltságának mértéke nagy lesz tudás-intenzív mivoltából adódóan, míg a Hajdú Takarékszövetkezet esetében centralizáltabb döntési jogokat „sejtettem” a bankszféra szabályozottságából kiindulva. Az általam vizsgált szervezetek alapvetően hierarchikus struktúrájúak, azaz alá-fölérendeltségi viszonyok jellemzik a szervezet felépítését. Amikor megkérdeztem interjúalanyaimat, hogy mit gondolnak általánosságban, milyen mértékű a szervezetben a döntési jogok decentralizációja, mindkét szervezet esetében a „közepes mértékű” válasz hangzott el. Azonban ennek oka a két szervezet esetében eltérő, amely a szervezetek tevékenységének különbözőségére vezethető vissza.

A Hajdú Takarékszövetkezet esetében a dolgozók csak a középvezetők és a felsővezetők szintjén rendelkeznek döntési joggal, a hierarchia alsó szintjén lévő alkalmazottaknak nincs döntési joguk. A döntések centralizáltságának, illetve decentralizáltságának mértéke függ az adott tevékenységtől, valamint a döntés szervezetre gyakorolt hatásától is. Ugyanakkor elmondható, hogy a banki szférára az irányított munkavégzés a jellemző; a Hajdú Takarékszövetkezet belső szabályzata a munkaköri leírásnak megfelelően nagyon pontosan és szigorúan meghatározza azt, hogy az egyes szinteken ki milyen döntési joggal rendelkezik, illetve azt, hogy milyen tevékenységre vonatkozólag hozhat döntést.

A döntések három fő területe a következő: általános döntések, hitel ágazati döntések, illetve betét ágazati döntések. Alapvetően irányított munkavégzésről beszélünk a Hajdú Takarékszövetkezet esetében éppen a szabályozottság okán, az egyes döntések meghozatalakor a döntéshozóknak nincs nagy mozgástere. A döntések szabályozása központilag történik, amelyet a takarékszövetkezetekre vonatkozó törvényi szabályozások mentén kell kialakítani, a konkrét szabályzatot, pedig a belső működési szabályzat tartalmazza. A gazdasági környezet változásaihoz alkalmazkodva a felső vezetés heti szinten informálja az egyes üzletágak vezetőit az aktuális döntésekről, illetve azokról a változásokról, amelyek érintik döntési jogkörüket. A döntési jogkörök

szabályozottsága leginkább a hitelezés során érvényesül; központilag van meghatározva az az összeghatár (10 millió Ft), amely mértékéig az egyes kirendeltség vezetők dönthet egy hitel folyósítás odaítéléséről. Ezen értékhatár felett már csak a Központi Hitelcsoport dönthet, amely kizárólag felsővezetőkől áll. A 10 millió forintos összeghatárt azonban befolyásolhatja a hitel fajtája, a hitelfelvevő személye, illetve a hitelfelvétel célja is.

Az IT Services Hungary vonatkozásában elmondható, hogy tudás-intenzív vállalat mivoltából adódóan azt várnánk, hogy a döntési jogok decentralizációja nagyobb mértékű, mint akár a Hajdú Takarékszövetkezet esetében, hiszen a vállalatnál a tudás a legfontosabb erőforrás.

Az IT Services Hungary esetében is az egyes pozíciókhoz tartozó döntési jogok a vállalat Munkaköri kézikönyvében vannak definiálva, az egyes szinteken a vezetők csak akkor hozhatnak döntést, ha erre pozíciójukból fakadóan döntési joguk van. Minden vállalati pozíciónak három szintje van, a Munkaköri kézikönyv minden egyes szinten definiálja a szükséges tudás, tapasztalat, illetve készségek, kompetenciák meglétét. A munkaköri leírás fejlécét a 2. számú melléklet tartalmazza.

Az IT Services Hungary alapvetően a döntéseket az egyes üzletágak vezetői hozzák saját területükre vonatkoztatva az alapvető stratégiai célok szem előtt tartásával, a döntéseik összehangolása az ún. „board” vagy tanács összeülésével történik, amely keretében az egyes üzletágak vezetői heti rendszerességgel gyűlnek össze. A vállalat működését érintő döntések esetében az anyacéget is bevonják a döntéshozatalba.

Az általam vizsgált szervezetek esetében tehát nem beszélhetünk a döntési jogok decentralizáltságáról, a döntések inkább középvezetői, illetve a legnagyobb mértékben a felsővezetői szinten összpontosulnak. Meglepő, hogy az IT Services Hungary vonatkozásában sem beszélhetünk a döntési jogok nagymértékű decentralizációjáról, annak ellenére, hogy egyértelműen tudás-intenzív vállalatról van szó. Az egyes pozíciókhoz tartozó jogok mindkét szervezet esetében szigorúan definiáltak, nem hagynak nagy döntési szabadságot alkalmazottaik számára. Nehéz eldönteni, hogy a vizsgált szervezetek decentralizáltsága optimális-e, az azonban elmondható, hogy mivel az egyes munkakörhöz tartozó döntési jog mellett a szükséges tudás is definiálva van, a döntési jogok azon alkalmazottak kezében vannak, akik releváns specifikus tudással rendelkeznek, ezáltal biztosítva a döntési jogok decentralizáltságának hatékonyságát.

H5: A döntési jogok decentralizáltsága szükségessé teszi a megfelelő ösztönzési és ellenőrzési rendszer kialakítását a tudás-specifikus szervezetben.

Az ügynök-megbízó probléma minden vállalatot érintő probléma, így a tudás-specifikus szervezetekben is jelen van. Kiküszöbölésének hatékony módja a megfelelő ösztönzési és ellenőrzési rendszer kialakítása a szervezetben, amelyek révén az ügynök tevékenységét a megbízó érdekeit szem előtt tartva végzi.

Jensen és Meckling (1990) alapján a döntési jogok decentralizációjára a specifikus tudás-transzfer nagy költségvonzata miatt van szükség, ugyanakkor az ilyen jellegű delegálás felveti a jogok kijelölésének, illetve az ügynökproblémát. A szervezeten belül a döntési jogok elidegeníthetlensége tehát arra utal, hogy az a csere mechanizmus, amely a döntési jogok felosztása és a releváns tudás kapcsolatát biztosítja, nem működőképes. Éppen ezért, az ellenőrzési probléma orvoslására alternatív eszközök kialakítására van szükség, a megoldást leggyakrabban a döntési jogok felosztását biztosító rendszer felállítása, valamint az ellenőrzési rendszer megvalósítása jelenti, amely magában foglalja teljesítménymérési és értékelési rendszer felállítását, továbbá javadalmazási és szankciós rendszer megvalósítását.

Az általam vizsgált vállalatok esetében nem igazán beszélhetünk a döntési jogok decentralizáltságának nagy mértékéről (lásd az előző hipotézist). A döntéshozói jogkörök mind a Hajdú Takarékszövetkezet esetében, mind, pedig az IT Services Hungary esetében leginkább a középvezetői, illetve a felső vezetői szinteken vannak jelen. Ahogyan azt már korábban leírtam, az egyes pozíciókhoz kapcsolódó döntési jogokat a munkaköri leírás definiálja a vizsgált szervezetekben.

Ugyanakkor mind az ösztönzési rendszer, mind az ellenőrzési rendszer fontos szerepet tölt be a két vállalatnál. Az ösztönzési rendszer az általam vizsgált szervezetekben nem az ellenőrzési rendszer részét képezi, külön egységként kezelendő. Elősegíti az alkalmazotti tevékenység hatékonyságának javítását, illetve lehetővé teszi, hogy azon vállalati dolgozók, akik nagyobb eredményességgel dolgoznak, nagyobb mértékben részesüljenek a javadalmazási rendszer által biztosított javakból, ezáltal ösztönözve az alkalmazottakat a nagyobb teljesítményre. Az ellenőrzés ma már nem csak a szervezeti, illetve a csoportteljesítmény mérésének eszköze, magában foglalja a minőségbiztosítási, illetve a menedzsment kontroll rendszereket is. A hatékony működés alapját képezi a megfelelő ellenőrzési rendszerek megléte, amely kialakítása mára már szinte alapkövetelménynek számít a vállalati lét során.

Véleményem szerint az ösztönzési rendszer, illetve a vállalati ellenőrzési rendszerek egymás kiegészítői. Mindkettő kialakítására szükség van a hatékony működés érdekében. Megvalósításuk költséges a vállalatok számára; a megfelelő ellenőrzési és ösztönzési rendszer tervezési, megvalósítási, illetve fenntartási költségeit, valamint ezen problémák megoldásából fakadó reziduális veszteséget együttesen ügynöki költségnek hívjuk (Jensen és Meckling 1976). Kialakításuk során figyelembe kell venni olyan vállalat-specifikus tényezőket, mint a döntési jogok centralizáltságának, illetve decentralizáltságának mértékét a szervezetben, vagy éppen azt, hogy melyek azok az erőforrások, amelyek nélkülözhetetlenek a vállalat számára (pl. humán tőke).

Annak ellenére, hogy a Hajdú Takarékszövetkezet és az IT Services Hungary vonatkozásában is a döntési jogok decentralizációja a közép- és felsővezetői szinten jelentős, tehát nem beszélhetünk a döntési jogok nagymértékű decentralizálásáról, mindkét vállalat kialakította ösztönzési-, illetve ellenőrzési rendszerét. A hipotézis tehát teljesül a vállalatok gyakorlatában. Véleményem szerint a döntési jogok kismértékű decentralizációja is szükségessé teszi az ilyen jellegű alternatív eszközök kialakítását.

H6: A tudás-specifikus szervezetek több lehetőséget biztosítanak a szervezeten belüli tanulásra alkalmazottaik számára.

Ahogy már korábban említettem a tudás-specifikus szervezeteknek nélkülözhetetlen erőforrást jelent a specifikus tudás. Azonban ezt a tudást egyrészt karban kell tartani, másrészt alkalmazkodva a gazdasági környezet változásaihoz, folyamatosan fejleszteni kell.

A Hajdú Takarékszövetkezet éves képzési tervvel rendelkezik, illetve az egyes törvényi előírások, változások is kötelezővé teszik a vállalat számára a folyamatos tanulást, amely a vállalati hierarchia minden szintjét érinti. A banki szférában nagyon fontos, hogy az alkalmazottak naprakész információkkal rendelkezzenek, a sikeres működés alapját képezi az alkalmazottak tudásának folyamatos jellegű frissítése. A szervezeti tanulás példaként említhető a Hajdú Takarékszövetkezet saját felsővezetői képzése, amely a tanulás révén az egyes alkalmazottak előmenetelét szolgálja a vállalati hierarchiában. Másrészt a szervezeti tanulás szerves részét képezik a kötelező jellegű tréningek, továbbképzések, tanfolyamok, melyeket az éves képzési terv ír elő az egyes alkalmazottak számára.

Az IT Services Hungary esetében a folyamatos tanulás kiemelkedő jelentőségű; az informatikai iparban tevékenykedő vállalatok nagyon érzékenyen reagálnak a gazdasági környezeti változásokra, az iparágban történő újításokra, éppen ezért a cég is nagy gondot fordít dolgozói tudásának folyamatos fejlesztésére. A vállalat stratégiája négy fő területből áll össze: az oktatásból, a folyamatokból, a résztvevőkből, illetve a tulajdonosból.

A stratégiai táblázat legalján a képzés foglal helyet, amelynek céljai maga a HR-osztály stratégiai terveinek felel meg: a legjobb munkaadóvá válni, elkötelezett és jól képzett munkatársak felkutatása és képzése, a szervezeti kultúra megerősítése. Alulról a második helyen a folyamatok szerepelnek, amely tartalmazza többek között a szolgáltatások folyamatos fejlesztését. Ez azt foglalja magában, hogy folyamatosan javítani kell a cég által biztosított szolgáltatások minőségét, hogy minél elégedettebb legyen az ügyfél. A következő szint a résztvevők szintje, amely arról szól, hogy a vállalat zászlóshajó helyzetét tovább erősítse, csökkentse az incidensek számát, fokozza a nemzetközi láthatóságot. A stratégiai térkép tetején a tulajdonosi elvárások láthatók, aminek legfőbb célja a jövedelmezőség fenntartása.

Az IT Services Hungary képzési és fejlesztési területei magukban foglalják az „On the job”, „Soft skill” és „Hard skill” tréningek szervezését, úgynevezett Employee Orientation programokat, a menedzsment tréningek koordinálását, a nyelvoktatás menedzselését, a karriertervezést, a dolgozói felmérések elvégzését, valamint az egyetemi és középiskolai kapcsolattartást.

A cégnél a szervezeti tanulás a teljesítményértékeléssel is összekapcsolódik; a T-Systems irányelveket követve, éves szinten egyszeri alkalommal kerül rá sor. A munkavállalók teljesítményük és a bennük rejlő potenciálok alapján egy meghatározott szempontrendszer alkalmazva besorolásra kerülnek. A munkavállaló és közvetlen vezetője értékeli egymás munkáját, meghatározzák a munkatárs erősségeit és a fejlesztendő területeket. A teljesítményértékelés során a jövőben lehetséges tréningeket is rögzítik.

Annak ellenére, hogy csak az IT Services Hungary esetében beszélhetünk tudás-intenzív vállalatról, a specifikus tudás mindkét vállalatban élénken jelen van. A szervezeti tanulás tehát mindkét szervezetben jelentős, a tudás nélkülözhetetlen erőforrás a vállalatok életében. A tudás folyamatos fejlesztése érdekében szükséges, hogy az alkalmazottaknak széles körű tanulási lehetőséget biztosítsanak. Ehhez hozzájárulhat az a tény is, hogy mindkét szervezet olyan iparágban van jelen, ahol a naprakészség, illetve a tudás folyamatos fejlesztése kiemelkedő jelentőséggel bír.

5. Összegzés

TDK dolgozatomban az ügynökprobléma és a specifikus tudás kapcsolatát mutattam be. Jensen és Meckling (1990) vizsgálta először, hogy a döntési jogok decentralizációját hogyan mozditja előre a specifikus tudás átadásának költsége, továbbá azt is, hogy a decentralizáció miképpen vezet a döntési jogok kijelöléséhez, illetve az ügynökproblémához. A hagyományos ügynökelmélet irodalmában azonban nincs előtérbe helyezve ez a kapcsolat, annak ellenére, hogy az ügynökprobléma tárgykörének fontos részét képezi a specifikus tudás.

Az irodalom áttekintését követően felállítottam néhány hipotézist, amelyek a specifikus tudás és az ügynöki probléma kapcsolatára vonatkoznak, és két vállalat (az IT Services Hungary és a Hajdú Takarékszövetkezet) példáján megpróbáltam ütköztetni a hipotéziseket a vállalati gyakorlattal

A célom az volt, hogy illusztráljam, hogy a specifikus tudás és az ügynöki probléma kapcsolatára vonatkozó hipotézisekben megfogalmazottak hogyan valósulnak meg az általam vizsgált vállalatoknál. Az elemzés alapjául az egyes vállalatoknál a témában referens alkalmazottal készült mélyinterjú szolgált. Az eljárásom az volt, hogy minden egyes hipotézis esetében összehasonlító elemzést készítettem a két szervezet vonatkozásában.

A két kiválasztott szervezet esetében a specifikus tudás kiemelkedő jelentőséggel bír, ugyanakkor mind méretében, mind tevékenységi körében nagyon különbözőek. Az IT Services Hungary vonatkozásában egy tudás-intenzív vállalatról beszélünk. Ennek megállapítására egyszerű hüvelykujjszabályként a „diplomások aránya” mérőszámot alkalmaztam. Az IT Services Hungary esetében az alkalmazottak több mint 70 százaléka rendelkezik diplomával, ez a szám a Hajdú Takarékszövetkezetnél csupán 35 százalék körüli. A vizsgálat elején azt vártam, hogy az IT Services Hungary esetében a döntési jogok decentralizáltsága nagyobb mértékű lesz, mint a Hajdú Takarékszövetkezet esetében, pontosan a tudás-intenzív mivoltából fakadóan. Továbbá a Hajdú Takarékszövetkezet centralizáltabb döntési struktúrája mögött a banki szféra szabályozottságát „sejtettem”. Ennek megfelelően azt vártam, hogy a két vállalat vonatkozásában az IT Services Hungary esetében a megfelelő ösztönzési, illetve ellenőrzési rendszerek megvalósításának fontosabb szerepe van.

Első hipotézisem kapcsán elmondható, hogy sem az IT Services Hungary, sem a Hajdú Takarékszövetkezet vállalati gyakorlatában teljesítmény alapú szerződések

nincsenek, így az első hipotézis ezen szervezetek esetében nem releváns. Mindkét vállalat fix havi bért nyújt alkalmazottai számára, amely kiegészül a javadalmazási rendszer bizonyos elemeivel. Ennek háttérében véleményem szerint az áll, hogy szolgáltató vállalatokról (informatikai, illetve pénzügyi) beszélünk. Szemben a két vizsgált vállalattal, a teljesítmény alapú szerződések alkalmazása inkább a kereskedelmi, a gyártási tevékenységet folytató vállalatok esetében, vagy éppen a biztosítások piacán racionális, hiszen ezeken a területeken az ilyen jellegű szerződések alkalmazása elősegítheti az egyéni teljesítmények növekedését, összehangolhatja az ügynök és a megbízó érdekeit.

A H2 az ellenőrzési rendszerekre vonatkozott. A Hajdú Takarékszövetkezet és az IT Services Hungary ellenőrzési tevékenységének is fontos részét képezi a vállalati mutatószámok használata. Előbbinél ezek főként a bevételek növelésére, a költségek csökkentésére vonatkoznak, míg utóbbinál a hatékonyság növelése, a költségek csökkentése, illetve a bevétel növelése mellett olyan területekre is kiterjednek, mint a havi létszám vagy a havi fluktuáció mértéke. Az ellenőrzés másik pillérét pedig, a belső auditorok jelentik a minőségirányítási rendszer részeként mindkét vállalat esetében. Mind a mutatószámok terv-tény összehasonlítása, mind a belső auditorok elősegítik, hogy az alkalmazottak a vállalat érdekében cselekedjenek, háttérbe szorítva opportunistá magatartásukat. Ezáltal azon hipotézisem, miszerint a megfelelő ellenőrzési rendszerek esetén az ügynöki tevékenység, nagyobb valószínűséggel igazodik a megbízó érdekeihez, az általam vizsgált szervezeteknél teljesült. Ugyanakkor azon várákozásom, hogy a tudás-intenzív vállalat esetében az ellenőrzési folyamat kialakítása nagyobb jelentőséggel bír nem következett be, hiszen annak ellenére, hogy két nagyon különböző vállalatról beszélünk, ellenőrzési rendszerük mind jellegében, mind struktúrájában nagyon hasonlít.

Az általam vizsgált szervezetekben a döntési funkció azon ügynökök kezében van, amelyek a munkaköri leírásuk szerint erre jogosultak, az egyes munkakörök vonatkozásában definiálva van az a tudás, amely a munkakör betöltéséhez elengedhetetlen. A munkaköri leírás mind a Hajdú Takarékszövetkezet, mind az IT Services Hungary esetében nagyon szigorúan és pontosan definiálja azt, hogy az egyes pozíciókhoz milyen döntési jogkörök rendelhetők, az egyes pozíciókat betöltők kizárólag munkakörükben meghatározott döntéseket hozhatnak, nincs nagy mozgásterük a döntéshozatalban. Továbbá a munkaköri leírás meghatározza az egyes pozíciók esetében a szükséges tudásszint meglétét is, hierarchikus szervezetekről lévén szó a magasabb pozíciókat betöltők nagyobb tudással rendelkeznek, mint azok, akik a hierarchia alsóbb szintjein vannak. Ezáltal kijelenthető, hogy az általam vizsgált szervezetekben érvényes az

a feltételezés (H3), miszerint a releváns specifikus tudással rendelkezők gyakorolják a döntési funkciót a szervezet egyes szintjein.

A vizsgált szervezetek esetében nem beszélhetünk a döntési jogok teljes decentralizáltságáról, a döntések inkább középvezetői, illetve a legnagyobb mértékben a felsővezetői szinten összpontosulnak. Várakozásom, miszerint a döntési jogok decentralizáltsága az IT Services Hungary esetében nagyobb mértékű, sem teljesült annak ellenére, hogy egyértelműen tudás-intenzív vállalatról van szó. Az egyes pozíciókhoz tartozó jogok mindkét szervezet esetében szigorúan definiáltak, nem hagynak nagy döntési szabadságot alkalmazottaik számára. Nehéz annak eldöntése, hogy a vizsgált szervezetek decentralizáltsága optimális-e. Ugyanakkor elmondható, hogy mivel az egyes munkakörhöz tartozó döntési jog mellett a szükséges tudás is definiálva van, a döntési jogok azon alkalmazottak kezében vannak, akik releváns specifikus tudással rendelkeznek, ezáltal biztosítva a döntési jogok decentralizáltságának hatékonyságát.

A H5 hipotézis teljesült a vizsgált vállalatok vonatkozásában. Annak ellenére, hogy a Hajdú Takarékszövetkezet és az IT Services Hungary esetében is a döntési jogok decentralizációja a közép- és felsővezetői szinten jelentős, azaz nem beszélhetünk a döntési jogok nagymértékű decentralizálásáról, mindkét vállalat kialakította ösztönzési-, illetve ellenőrzési rendszerét. Véleményem szerint a döntési jogok kismértékű decentralizációja is szükségessé teszi az ilyen jellegű alternatív eszközök kialakítását.

Végül utolsó hipotézisem a szervezeten belüli tanulásra vonatkozott, amely kapcsán elmondható, hogy nagy jelentőséggel bír mindkét szervezet esetében. A tudás nélkülözhetetlen erőforrást jelent a vizsgált vállalatok számára, folyamatos fejlesztése érdekében szükséges, hogy az alkalmazottaknak széles körű tanulási lehetőséget biztosítsanak. Ehhez hozzájárulhat az a tény is, hogy mindkét szervezet olyan iparágban van jelen, ahol a naprakészségnek, a tudás folyamatos fejlesztésének kiemelkedő szerepe van.

Összegzésként elmondható, hogy annak ellenére, hogy a vizsgált vállalatok mind méretükben, mind tevékenységi körükben nagyon különbözőek, továbbá, hogy az IT Services Hungary vonatkozásában tudás-intenzív vállalatról beszélhetünk, jelentős különbséget nem tapasztaltam a két vállalat között az egyes hipotézisek elemzése során. Mind a döntési jogok decentralizáltságának mértéke, mind az ellenőrzési és ösztönzési rendszerek kialakítása kapcsán elmondható, hogy a két vállalat nagyon hasonló gyakorlatot alakított ki. Feltételezéseim nagyrészt teljesültek, ugyanakkor meglepő módon azon várakozásom, miszerint a tudás-intenzív vállalat kapcsán a döntési jogok decentralizációja nagyobb mértékű, nem következett be.

Jelen dolgozat a fennálló idő, illetve költségkorlát miatt nem biztosít megfelelő keretet az ügynökprobléma és a tudás kapcsolatának empirikus vizsgálatára. Azonban egy későbbi kutatási téma alapjául szolgálhat, amely biztosítja a megfelelő adatbázis felépítését, a dolgozatban megfogalmazott hipotézisek ökonometriai módszerekkel történő elemzését.

Irodalomjegyzék

- Alchian, A. A. - Demsetz, H. (1972) Production, Information Cost, and Economic Organization. American Economic Review, 62, pp. 777-795.*
- Amihud, Y. – Lev, B. (1981) Risk Reduction as a Managerial Motive for Conglomerate Mergers. Bell Journal of Economics, 12, pp. 605-616.*
- Anderson, E. (1985) The Salesperson as Outside Agent of Employee: A Transaction Cost Analysis. Marketing Science, 4, pp. 234-254.*
- Cheung, S. N. S. (1969) The Theory of Share Tenancy: With Special Application to Asian Agriculture and the First Phase of Taiwan Land Reform. Chicago: University of Chicago Press.*
- Douma, S. W. - Schreuder, H. (1998) Economic Approaches to Organizations, London, Prentice Hall, pp. 238.*
- Eccles, R. (1985) Transfer Pricing as a Problem of Agency. In: J. Pratt – R. Zeckhauser (Eds.) Principals and Agents: The Structure of Business. Boston: Harvard Business School Press, pp. 151-186.*
- Eisenhardt, K. M. (1985) Control: Organizational and Economic Approaches. Management Science, 31, pp. 134-149.*
- Eisenhardt, K. M. (1988) Agency and Institutional Explanations of Compensation in Retail Sales. Academy of Management Journal, 31, pp. 488-511.*
- Eisenhardt, K. M. (1989) Agency Theory: An Assessment and Review. Academy of Management Review, 14 (1), pp. 57-74.*
- Fama, E. F. (1980) Agency Problems and the Theory of the Firm. Journal of Political Economy, 88 (2), pp. 288-307.*
- Fama, E. F. – Jensen, M. C. (1983a) Agency Problems and Residual Claims. Journal of Law and Economics, 26 (2), pp. 327-349.*
- Fama, E. F. – Jensen, M. C. Jensen (1983b) Separation of Ownership and Control. Journal of Law and Economics 26 (June): 301-325.*
- Felelős Vállalatirányítási és üzleti etika szótár, 2012
<http://www.ugyvezeto.hu/cikk/88733/felelos-vallalatiranyitasi-es-uzleti-etikai-szotar?area=167> Letöltés ideje: 2013. április 7.
- Hayek, F. A. (1945) The Use of Knowledge in Society. In: Individualism and Economic Order. Chicago. University of Chicago Press. 1948.*

Holmström, B. (1982) Moral Hazard in Teams. The Bell Journal of Economics, 13 (2), pp. 324-340.

<http://www.hajdutakarek.hu/hajdutakarek/hu.html> Letöltés ideje: 2013. október 10.

<http://www.it-services.hu> Letöltés ideje: 2013. október 10.

<http://www.mszt.hu/web/guest/minosegugyi-rendszerek> Letöltés ideje: 2013. október 14.

<http://www.mszt.hu/web/guest/kir> Letöltés ideje: 2013. október 14.

<http://www.mszt.hu/web/guest/msz-iso-iec-20000-1> Letöltés ideje: 2013. október 14.

<http://www.mszt.hu/web/guest/msz-iso-iec-27001> Letöltés ideje: 2013. október 14.

Jensen, M. - Meckling, W. (1976) Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, 3, pp. 305-360.

Jensen, M. – Meckling, W. (1990) Specific and General Knowledge, and Organizational Structure. Contract Economics, Lars Werin and Hans Wijkander, eds. (Blackwell, Oxford 1992), pp. 251-274. Also published in Journal of Applied Corporate Finance, Fall 1995, and Foundations of Organizational Strategy, Michael C. Jensen, Harvard University Press, 1998.

Jensen, M. (1983) Organization Theory and Methodology. The Accounting Review, LVIII (2), pp. 319 - 339, és Michael C. Jensen, *Foundations of Organizational Strategy*, Harvard University Press, 1998.

Johnson, D. G. (1950) Resource Allocation Under Share Contracts. Journal of Political Economy, 58, pp. 111-123.

Kapás, J. (1999) A vállalat tudása. Vezetéstudomány XXX. évf. 06. szám 2-11.

Knight, F. H. (1921) Risk, Uncertainty and Profit. New York: Houghton Mifflin.

Kosnik, R. (1987) Greenmail: A Study in Board Performance in Corporate Governance. Administrative Science Quarterly, 32, pp. 163-185.

Lazear, E. P. (1987) Incentive Contracts. In: Eatwell, J. – Milgate, M. – Newman, P. (ed.) The New Palgrave: A dictionary of Economics. Volume 2, E to J. Published in the United Kingdom by the Macmillan Press Limited, 1987, pp. 744-747.

Lazear, E. P. – Rosen, S. (1981) Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts. Journal of Political Economy, 89 (5), pp. 841-864.

Lazear, E. P. (1986) Salaries and Piece Rates. Journal of Business, 59 (3), pp. 405-431.

Macleod, W. B. - Malcomson, J. M. (1987) Involuntary Unemployment in Dynamic Contract Equilibria, 31 European Economic Review, pp. 427-435.

Macleod, W. B. - Malcomson, J. M. (1989) Implicit Contracts, Incentive Compatibility, and Involuntary Unemployment, 57 Econometrica, pp. 447-480.

- Minkler, A. P. (1993) The Problem with Dispersed Knowledge: Firms in Theory and Practice. KYKLOS 46 (4), pp. 569-587.*
- Simon, H. A. (1955) A Behavioral Model of Rational Choice. The Quarterly Journal of Economics, 69 (1), pp. 99-118.*
- Singh, H. - Horiato, F. (1989) Management–Board Relationships, Takeover Risk, and the Adoption of Golden Parachutes. Academy of Management Journal 32 (1), pp. 7-24.*
- Smith, C. W. Jr. (1987) Agency Costs. In: Eatwell, J. – Milgate, M. – Newman, P. (edt.) The New Palgrave: A dictionary of Economics. Volume 1, A to D. Published in the United Kingdom by the Macmillen Press Limited, 1987, pp. 39-40.*
- Spence, A. M. (1973) Job Market Signaling. Quarterly Journal of Economics (The MIT Press), 87(3), pp. 355-374.*
- Starbuck, W. H. (1992) Learning by Knowledge-intensive Companies. Journal of Management Studies, 29 (6):713-740.*
- Stiglitz, J. E. (1974) Incentives and Risk-sahering in Sharecropping. Review of Economic Studies, 41 (2), pp. 219-255.*
- Walking, R. – Long, M. (1984) Agency Theory, Managerial Welfare, and Takeover Bid Resistance. The Rand Journal of Economics, 15, pp. 54-68.*

Mellékletek

1.számú melléklet

Az egyes pozíciókban elvárt követelmények

Követelmények:
A munkakör betöltéséhez szükséges szaktudás: -
A munkakör betöltéséhez szükséges munkatapasztalat hossza (hasonló területen): - 0-2 év - stb
A munkakör betöltéséhez szükséges vezetői tapasztalat: -
A munkakörhöz szükséges nyelvtudás szintje: nincs szükség rá: 0, alapszintű: 1, társalgási: 2, tárgyalási szint: 3 - nyelv
A munkakör által igényelt irányítási/ koordinációs feladatok: -
Az emberi kapcsolatok kezelésének fontossága a munkakörben: -
A munkakört betöltő gondolati szabadsága: -
A munkakört jellemző problémák bonyolultsága, gondolati kihívás: -
A munkakör cselekvési szabadsága (ellenőrzése milyen módon történik): -
A cég gazdasági eredményeire való befolyás módja: -
Hány fő tartozik a munkakör betöltőjének irányítása alá (külső munkatársakat is beleértve): - egy sem - 1-5 - stb.

Forrás: IT Services Hungary belső anyag

2. számú melléklet

Munkaköri leírás az IT Services Hungary kézikönyve alapján

A munkakör célja:

Munkaköri szint:1
A munkakör főbb feladatai, felelősségei:

Munkaköri szint: 2
A munkakör főbb feladatai, felelősségei (addicionális feladatok az előző szinthez képest):

Munkaköri szint: 3
A munkakör főbb feladatai, felelősségei (addicionális feladatok az előző szinthez képest):

Forrás: IT Services Hungary belső anyag